



**HAL**  
open science

# Jeux et enjeux de l'accompagnement social dans une association de solidarité internationale : le cas de Sahel Vert

Elsa Anaïs Tiendrébéogo

► **To cite this version:**

Elsa Anaïs Tiendrébéogo. Jeux et enjeux de l'accompagnement social dans une association de solidarité internationale : le cas de Sahel Vert. Sociologie. Université de Strasbourg, 2022. Français. NNT : 2022STRAG006 . tel-03964580

**HAL Id: tel-03964580**

**<https://theses.hal.science/tel-03964580>**

Submitted on 31 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG  
*ÉCOLE DOCTORALE Sciences Humaines et Sociales Perspectives Européennes*  
[ED 519]  
*LABORATOIRE Sociétés, Acteurs, Gouvernement en Europe, UMR 7363*

# THÈSE

Présentée par

**Elsa Anaïs TIENDRÉBÉOGO**

Soutenue le 31 mars 2022

pour l'obtention du grade de : **Docteur de l'Université de Strasbourg**

Discipline/S spécialité : SCIENCES SOCIALES

**JEUX ET ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL DANS  
UNE ASSOCIATION DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE :  
LE CAS DE SAHEL VERT**

**THÈSE dirigée par :**

**STOESSEL-RITZ Josiane**

Professeure, Université de Haute Alsace, Mulhouse

**RAPPORTEURS :**

**JOVELIN Emmanuel**

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

**HAMMOUCHE Abdelhafid**

Professeur, Université de Lille

**EXAMINATRICE :**

**BEN ABID-ZARROUK Sondess**

Professeure, Université de Haute Alsace, Mulhouse

---

**INVITÉ :**

**BLANC Maurice**

Professeur émérite de sociologie, Université de Strasbourg

## **DÉDICACE**

Je dédie cette thèse à mon défunt père, Jean-Pierre TIENDRÉBÉOGO, précédemment chercheur agrostologue au Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CNRST) plus précisément à l'Institut de l'Environnement et de Recherches Agricoles (INERA) au Burkina Faso, qui n'a pas eu le temps de soutenir la sienne.

Que tous ceux qui l'ont connu et qui ont accompagné son parcours de chercheur voient en cette thèse sa réussite.

## **REMERCIEMENTS**

A cette étape de mon parcours, je voudrais dire MERCI à toutes les personnes qui m'ont accompagnée tout au long de cette aventure, de l'inscription à l'université aux différentes étapes de la recherche, de la rédaction, des corrections... en France, au Burkina Faso et au Mali. Merci de m'avoir aidée à me familiariser avec la sociologie, discipline nouvelle pour moi qui ai eu un parcours en économie et gestion.

Je remercie tout d'abord, et de tout cœur, ma directrice de thèse, Josiane STOESEL-RITZ pour avoir accepté de diriger ce travail de recherche, pour son écoute, ses encouragements, sa patience. Elle m'a accompagnée dans le long parcours de construction de ma posture de chercheur professionnel.

Je remercie également Maurice BLANC, professeur émérite qui, aux côtés de Madame STOESEL, a été présent pour me conseiller, me relire, m'amener à m'interroger. Tous deux ont fait pour moi beaucoup plus que pour un autre doctorant et cela jusqu'au bout. Je leur exprime ici toute ma reconnaissance.

Je tiens aussi à remercier Madame Sondess BEN ABID-ZARROUK, Maître de conférences qui, par sa présence depuis 2018 dans le Comité de Suivi Thèse, a apporté un regard extérieur et m'a amenée à me questionner davantage sur ma méthodologie de recherche.

Je remercie les rapporteurs Monsieur Abdelhafid HAMMOUCHE et Monsieur Emmanuel JOVELIN pour leur grande disponibilité.

Je remercie Monsieur Christian CHOISY, enseignant à l'Université de Haute Alsace pour le magnifique travail de relecture/corrections et pour les encouragements.

Je remercie l'association Sahel Vert de m'avoir donnée la possibilité de mener cette thèse baignée dans un terrain atypique et quasi familial. J'y ai trouvé des figures de pères, des grands-parents, des « mamies », etc. Ils se sont tous impliqués dans l'organisation du buffet de mon mariage et dans la garde de ma fille. Merci pour le financement de cette thèse qui a duré plus que prévu. Je remercie tous les membres des *Collectifs de Travail* de l'association à Sofara, à Bamako et en France avec lesquels j'ai vécu et baigné dans le cadre de mon observation participante. Je remercie très sincèrement Jacky CEROI, Nicole D'ANGELO, Aurélie MARAIS, Rémo CEROI, Aziz BOUTAMRA, Banfo DIALLO, Adama POUDIOUGOU pour leur amour du travail, de la recherche et leur propension aux questionnements. Ce sont en tout près de 10 années d'échanges, de coopération, de conflits aussi, mais également de transaction sociale vécue depuis 2011 lorsque j'ai franchi pour la première fois la porte du Centre « *La dynamitière* ». Merci à Myriam CHAMPEAU qui, par sa douceur et ses expériences, m'a aussi incitée à m'activer pour définir mon objet de recherche. Je remercie plus particulièrement Baptiste ALGAYER (alias le *Lion*), qui m'a accompagné dans l'écriture du projet de thèse, un enjeu majeur dans ce parcours de recherche. Au-delà de la posture de chercheur, j'ai aussi pu acquérir une posture d'éducateur et je remercie pour cela toute l'équipe pédagogique de Sahel Vert.

Je remercie Pascale MERLIN, secrétaire de l'école doctorale pour sa disponibilité, son écoute et sa bienveillance. Merci aux étudiants de Doxta (Association de doctorants-es et docteurs-es en

sciences humaines et sociales de l'Université de Strasbourg) pour leur formation à propos. Je remercie Marie NGO NKANA aujourd'hui docteur et Othniel HALEPIAN, doctorant pour leurs conseils, les informations pratiques et toute l'aide qu'ils m'ont apportée tout au long de ma recherche.

Au terme de ce parcours, je remercie enfin tous mes proches, ces êtres qui me sont chers. Leurs attentions et leurs encouragements m'ont accompagnée tout au long de ces années. Merci à maman, Isabelle TIENDREBEOGO pour son amour, sa bienveillance, ses prières qui m'ont portée. *Je ne te le montre pas ou ne te le dis pas souvent, mais je suis reconnaissante pour tout ce que tu es, c'est une grâce de t'avoir. Longue vie à toi. Que le bonheur et la grâce t'accompagnent tous les jours de ta vie.* Merci à mon mari Sidi WANGARA rencontré sur mon terrain d'étude. Je le remercie de m'avoir supportée concrètement et pour son aide (nuits de travail, lectures, etc.). Merci à ma fille Mouneïssa Emmanuelle WANGARA qui est née dans les moments cruciaux de la thèse. Elle m'a souvent dit « *maman t'exagères* » lorsqu'elle me voyait toute la journée devant mon ordinateur. A force de m'entendre prononcer le nom de ma directrice de thèse, elle en connaît parfaitement le nom et le répète souvent. Sa volonté de jouer avec moi m'a amenée à me bouger pour avancer car je ne voulais pas rater ces premières années avec elle.

Je remercie les familles TAPSOBA, TIENDREBEOGO, GUILLERME, DIAO, WANGARA, TOURE (en France, au Burkina Faso et au Mali) pour leur soutien moral. Merci à mes chers tontons Tahirou DIAO, Alex et Georges TIENDREBEOGO, Alain SANOGO, Vincent TIENDREBEOGO et Vincent SAWADOGO pour le temps qu'ils ont pris pour me relire. Ma reconnaissance va également à tonton Honorat ZOURE, à tous les amis, voisins et collègues de papa et maman pour les encouragements.

J'ai une pensée particulière pour Aline, Sax, Claude, Nicole, Anne Pascale, Saïd, Gilles, Laurent SCHNEIDER, Nathalie, Ludo, Ozias, Sahadatou, maman Odette, tantie Jeanne Marie Françoise, mes cousins et amis (à Mulhouse et à Ouagadougou) pour la présence et les attentions spécifiques.

Je remercie les mamies du quartier de la Thur pour leur soutien moral, leur bienveillance, les heures de baby-sitting pour me permettre d'avancer dans mon travail notamment pendant le confinement. Merci pour tout.

Je remercie les membres de l'Assemblée de Dieu de Mulhouse (ADD) et plus particulièrement le groupe de jeunes pour leur écoute, attention et bienveillance à mon égard. Voilà sept années que je leur rabâche qu'il me faut finir ma thèse. Plus particulièrement je remercie ma sœur Linda SCHELCHER pour son soutien dans la structuration de mes idées.

Je remercie aussi Gracia ADOTEY, Gilles et Barbara TAGNE FOKAM ainsi que tous les étudiants membres de Jeunesse d'excellence à Lille pour leurs conseils en matière d'organisation et d'optimisation des journées. Ils ont aussi été des relais dans l'impression de la thèse et dans l'envoi aux rapporteurs.

Merci à Dieu pour toutes ces rencontres, pour cette expérience qui, au-delà de l'aspect scientifique, m'a permis de me construire, de travailler mon rapport aux autres et au monde professionnel. Merci pour la sagesse et l'intelligence qu'il m'a donnée, lorsque face à des pages blanches je me disais que je n'y arriverais pas. Merci pour la traversée de la mer.

## RÉSUMÉ

Cette thèse débute avec une demande exprimée par l'association Sahel Vert (Wittenheim, France) qui œuvre dans le champ de l'accompagnement social et de la solidarité internationale en Alsace et au Mali. Sahel Vert expérimente depuis 2011 une démarche de recherche action participative au sein de ses centres (en France et au Mali) dans l'optique d'analyser l'impact de ses pratiques sur son fonctionnement, ses modalités d'accompagnement social de son public cible et sur les personnes impliquées et la portée de leur participation sur la structure. Cette recherche interroge l'écart entre, d'un côté les valeurs prônées par l'association et, de l'autre, la complexité des réalités de terrain. Nous pouvons y lire le résultat d'une mise à l'épreuve de l'action collective et de ses conséquences paradoxales. L'association, comme toute organisation, présente plusieurs facettes. Elle est un lieu d'apprentissages, de transmission de valeurs, de production de sociabilités et de socialités susceptibles de rejaillir dans la société. Elle est aussi le lieu de conflits, de tensions, de jeux de pouvoir, de critiques, de compromis sans cesse renégociables mais aussi de ruptures. Pour mieux cerner cette complexité, ce travail s'attache d'une part, à l'analyse de cette action collective (création, transformations, institutionnalisation) et de ses particularités (en matière d'accompagnement social et de vision du monde) en lien avec l'expérience, le parcours et les convictions de ses fondateurs. D'autre part, ce travail s'attache à l'analyse de la manière dont les personnes et/ou acteurs s'accommodent ou pas de certaines règles et de normes prescrites et cherchent à les faire évoluer. Cette action collective présente un caractère atypique par son ambition de transformation sociale et d'émancipation qui la distingue des autres structures et qui est une source d'interrogations que nous discutons tout au long de ce travail bâti sur une observation participante de huit années et d'entretiens semi-directifs réalisés en France et au Mali.

**Mots-clés** : Action collective, solidarité internationale, insertion sociale, accompagnement social, développement social de territoire, conflits, régulation sociale, transaction sociale, analyse institutionnelle, socialités.

## SOMMAIRE

<b>DÉDICACE</b> .....	<b>1</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>2</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>7</b>
<b>AVANT-PROPOS : Retour sur mon parcours de doctorante</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>19</b>
<b>Construction de l'objet de recherche</b> .....	<b>20</b>
<b>Éléments de problématisation</b> .....	<b>39</b>
<b>Organisation de la thèse</b> .....	<b>43</b>
<b>PARTIE 1 : Cadrage théorique et méthodologie de recherche</b> .....	<b>46</b>
<b>Chapitre 1 : Cadrage théorique général</b> .....	<b>47</b>
A.    La sociologie de l'action collective et de l'interactionnisme.....	<b>47</b>
B.    La sociologie des organisations et les spécificités du monde associatif .....	<b>56</b>
<b>Chapitre 2 : Méthodologie et présentation du corpus</b> .....	<b>75</b>
A.    L'expérience d'une immersion totale et d'observation participante.....	<b>75</b>
B.    Structuration de la méthodologie de recherche .....	<b>77</b>
<b>Conclusion de la Partie 1</b> .....	<b>86</b>
<b>PARTIE 2 : De la solidarité internationale à l'insertion sociale, les méandres d'une construction d'un projet collectif</b> .....	<b>87</b>
<b>Chapitre 3 : La construction d'un projet collectif : aux sources des motifs d'engagement</b> ..	<b>91</b>
A.    Des approches évolutives du développement et de la solidarité .....	<b>91</b>
B.    Acteurs, trajectoires et motivations.....	<b>103</b>
<b>Chapitre 4 : L'institutionnalisation et la professionnalisation comme nécessité</b> .....	<b>131</b>
A.    La coproduction de l'action collective .....	<b>132</b>
B.    Entre affirmation, conflit et reconnaissance.....	<b>172</b>
<b>Chapitre 5 : Tensions et frustrations dans les rapports sociaux : vers la construction du modèle de coopération-développement</b> .....	<b>178</b>
A.    Analyse de l'évolution des relations dans le champ de la solidarité internationale.....	<b>178</b>
B.    Un projet de développement social de territoire : quelle résonance au Mali ? .....	<b>192</b>
<b>Conclusion de la Partie 2</b> .....	<b>209</b>
<b>PARTIE 3 : Tensions et accommodements dans le processus d'accompagnement social</b> .....	<b>211</b>
<b>Chapitre 6 : Modalités d'intervention de Sahel Vert</b> .....	<b>214</b>
A.    Diversité des approches et politiques d'activation.....	<b>214</b>
B.    Dispositifs spécifiques de l'association .....	<b>229</b>

<b>Chapitre 7 : Pratiques de mobilisation et de responsabilisation : entre tensions et accommodements, quels apprentissages ?</b> .....	253
A.    Processus interne d'activation.....	257
B.    Projet d'accompagnement social et de développement territorial .....	322
<b>Chapitre 8 : La recherche action participative à Sahel Vert</b> .....	330
A.    Approches théoriques et mise en œuvre.....	330
B.    L'analyse des fiches d'incidents, un processus de régulation sociale.....	345
<b>Conclusion de la Partie 3</b> .....	388
<b>PARTIE 4 : L'activisme à l'épreuve de la réalité : entre critiques, négociations et ruptures, où sont les militants ?</b> .....	391
<b>Chapitre 9 : Relations internes à Sahel Vert : quelle construction sociale ?</b> .....	396
A.    Dynamiques interactionnelles : entre consensus et conflits.....	397
B.    La gouvernance partagée, entre discours et système d'action en vigueur .....	416
<b>Chapitre 10 : L'engagement face à la complexité de la réalité de l'action</b> .....	433
A.    Les termes explicites et implicites de l'engagement.....	434
B.    Le recours à la critique comme stratégie.....	445
<b>Chapitre 11 : Vers des militants médiateurs ?</b> .....	453
A.    Un engagement évolutif.....	453
B.    Altérité et attachements, un terreau pour la médiation .....	462
<b>Conclusion de la Partie 4</b> .....	465
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	467
<b>TABLES DES MATIÈRES</b> .....	478
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	482
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	483
<b>LISTE DES ENCADRÉS</b> .....	484
<b>ANNEXES</b> .....	485
<b>MATÉRIAUX</b> .....	513
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	516



## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AJ	Activité de Jour
AJGDL	Association des Jeunes Géographes pour le Développement Local
ARF	Action-Réflexion-Formation
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
ASI	Association de Solidarité Internationale
BA	Banque Alimentaire du Haut-Rhin
CA	Conseil d'Administration
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CCBP	Communauté de Communes du Bassin potassique
CCP	Collège Charles Péguy
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CdT	Collectif de Travail
CEF	Centre Éducatif Fermé
CER	Centre Educatif Renforcé
CGP	Comité de Gestion Participative
CIFR	Convention Industrielle de Formation par la Recherche
CNAPE	Convention Nationale des Association de Protection de l'Enfant
CPE	Conseiller Principal d'Education
CREPS	Centre de Ressource d'Expertise et de Performance Sportive
CSA	Consumer Science Analytics
CSO	Centre de Sociologie des Organisations
CUI	Contrat Unique d'Insertion
DAOG	D'un Désordre Apparent à un Ordre Grandissant
DCO	Direction Cheville Ouvrière
DLA	Dispositif Local d'Accompagnement
DPJJ	Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
DPMS	Dispositif Parcours de Mobilité Sécurisé
DRS	Dispositif de Remédiation Scolaire
DSU	Développement Social Urbain
ED SHS-PE	Ecole doctorale Sciences Humaines et Sociales/Perspectives Européennes
EN	Éducation Nationale

ES	Éducateur Spécialité
ESS	Économie Sociale et Solidaire
ETS	Éducateur Technique Spécialisé
FDVA	Fonds de Développement de la Vie Associative
FI	Fiche d'incident
FITS	Fédération Internationale des travailleurs Sociaux
FLE	Français Langue Etrangère
FLS	Français Langue Secondaire
GAP	Groupe d'analyse de Pratiques
GP	Gestion Pastorale
IDH	Indice de développement Humain
IPESS	Ingénierie de Projets en Economie Sociale et Solidaire
IRCOD	Institut Régional de Coopération et Développement
LISRA	Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche Action
LMD	Licence Master Doctorat
m2A	Mulhouse Alsace Agglomération
MdM	Maison du Monde
MDPA	Mines de Potasse d'Alsace
MECS	Maisons d'Enfants à Caractère Social
MIE	Mineurs Isolés Etrangers
MNA	Mineurs Non Accompagnés
MRT	Mali Rêves Tours
MTA	Moniteur Technique d'Atelier
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONGD	Organismes Non Gouvernementaux de Développement
ONU	Organisation des Nations Unies
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PDSEC	Programme de Développement Social, Economique et Culturel
PE	Pôle Éducation
PI	Pôle Initiatives
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PR	Pôle Recherche
RAP	Recherche Action Participative

RBA	Relais de la Banque Alimentaire
RSA	Revenu de Solidarité Active
SEGPA	Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté
SH	Stage Horizon
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
STEMO	Service territorial Educatif de Milieu Ouvert
SV	Sahel Vert
TIG	Travail d'Intérêt Général
TISF	Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale
UDS	Université de Strasbourg
UHA	Université de Haute Alsace
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance.

## AVANT-PROPOS : Retour sur mon parcours de doctorante

### Encadré 1: La présentation de l'auteure

D'origine burkinabé, je viens en France après l'obtention d'un baccalauréat (série scientifique) pour des études en Economie et Gestion. Même si au début j'émetts le désir de devenir un jour expert-comptable (idée finalement abandonnée), mon cœur bat pour un projet que je nourris depuis très jeune. Il s'agit d'ouvrir au Burkina Faso un centre où des personnes de tout âge seraient accueillies, se formeraient à plusieurs métiers (artisanat, élevage, agriculture, coiffure, couture, etc.) et vivraient de ce qu'elles produisent. L'idée étant de bâtir un village de formation (et de vie collective) ouvert sur l'extérieur. Lorsqu'est venu le moment de choisir une spécialisation en Master 2 et que j'ai découvert le Master 2 Ingénierie de Projet en Economie Sociale et Solidaire, je n'ai pas hésité car j'y ai vu la marche à suivre pour réaliser un jour mon projet. Ce sentiment s'est encore accentué lorsque j'ai découvert l'association Sahel Vert qui présentait au premier abord les caractéristiques de mon projet. C'était le début d'un long parcours fait d'apprentissages, de questionnements et de recherche.

*« Tu n'as pas encore fini ? », « Mais t'en a pas marre des études !? » « Il faut vraiment en finir pour pouvoir avancer et faire autre chose dans ta vie. ».* Toutes ces questions et interpellations, je les entends de personnes de mon entourage qui s'étonnent du temps mis pour finir ma thèse. La longueur du temps pris pour l'élaboration de cette thèse ne tient pas uniquement à un élément comme la parenthèse de la maternité. Elle intègre aussi les méandres d'un parcours fait de questionnements d'ordre sociologique ou de distanciation par rapport au terrain d'étude, de manque de rigueur scientifique parfois, etc. Durant ces sept années de recherche, j'ai travaillé à surmonter les écueils que tout chercheur peut rencontrer dans le cadre d'une thèse.

### *Les motifs d'entrée en thèse et les écueils potentiels*

Emilie Doré, docteure en sociologie depuis 2009, s'est spécialisée dans l'accompagnement des étudiants et des jeunes chercheurs en tant que formatrice indépendante. Elle relève quatre (4) grandes raisons qui sont toutes toujours présentes chez les doctorants, « chacune à une intensité variable ». Elle explique qu'à chacune de ces motivations s'attachent des écueils dont il faut prendre conscience.

La première raison réside dans la volonté de comprendre quelque chose par curiosité. Cette volonté est portée par la passion, celle de résoudre une énigme. Emilie Doré explique que cette passion du sujet de thèse, si elle n'est pas modérée (cadrée de manière pragmatique), peut engendrer des difficultés notamment dans l'achèvement de l'écriture de la thèse. Cela s'explique par le fait que l'exercice de l'écriture peut paraître réducteur de la réalité et engendrer de la frustration chez le doctorant.

La seconde raison réside dans la volonté de démontrer et/ou de dénoncer une situation. Pour ces doctorants, ce n'est pas tant la compréhension que la démonstration d'une intuition qu'ils veulent vérifier. La plupart du temps cette intuition prend ses sources dans des idéaux politiques notamment pour ceux qui ont déjà eu une expérience professionnelle, militante, etc. Si ce désir de démontrer est indispensable à une bonne argumentation, le risque ici est que dans la volonté de démontrer le doctorant tombe dans « un aveuglement à la contradiction » et commette « de graves fautes méthodologiques ».

La troisième raison réside dans le fait de montrer « qu'on est capable ». Il y a dans ce cas une recherche de reconnaissance (aux yeux de la famille, de son conjoint, de son directeur de thèse, etc.), une volonté d'être approuvé, et peut-être admiré du fait du niveau du diplôme préparé. Le risque ici c'est de se mettre une « pression terrible » du fait de la quête d'approbation et de « souffrir des aléas du chemin » de la recherche surtout lorsque l'on n'y est pas préparé. Les difficultés rencontrées peuvent amener à se sentir inférieur et produire un manque de confiance en soi.

La quatrième et dernière raison réside, d'une part, dans une volonté consciente ou inconsciente de « retarder l'entrée dans la vie adulte », et, d'autre part, dans un choix qui s'inscrit dans une transition existentielle. La thèse est perçue, dans ce cas, comme un passage qui donne le temps de réfléchir à l'avenir. Emilie Doré se questionne sur la volonté des doctorants dans cette situation de finir leur thèse du fait de leur manque de perspectives. Elle observe, en effet, que de plus en plus de doctorants se sont lancés dans un travail de thèse pour ne pas être au chômage.

Pour Doré, si toutes ces raisons sont valides et utiles (à condition de prendre conscience des écueils qu'elles cachent), la première qui est celle de la passion de la recherche est indispensable. Elle invite les doctorants à l'alimenter, la nourrir et la retrouver.

En ce qui me concerne, cette passion de la recherche s'est construite au fur et à mesure. J'ai par ailleurs fait face aux autres écueils dont parle Doré (2009) et c'est en travaillant à les surmonter que j'ai construit mon objet de recherche. Je vais étayer mon propos dans les lignes qui suivent en revenant sur différentes étapes de ce parcours de recherche (la rencontre avec mon terrain d'étude,

l'association Sahel Vert, comment s'est fait le choix de mener une démarche de thèse, les étapes de l'entrée en thèse, les difficultés rencontrées, etc.). C'est un parcours certes individuel qui embarque cependant toute une association, des professeurs ainsi que mon entourage. Ce parcours est celui d'une doctorante d'origine étrangère en reconversion disciplinaire (de l'économie-gestion à la sociologie) qui se mobilise pour prendre sa place de doctorante et définir son objet de recherche.

### ***Du stage de Master 2 en Economie Sociale et Solidaire à l'entrée en thèse en sociologie***

Issue d'une formation en Sciences et Techniques de Gestion (Economie et Gestion, Université de Haute Alsace à Mulhouse), je choisis en 2011 de me tourner vers le *social*. Dans ce cadre, je m'inscris (année 2011-2012) dans le Master 2 Ingénierie de Projets en Economie Sociale et Solidaire (IPESS) proposé par la même université. Pour le forum de stages du Master, il nous est donné une liste de plusieurs structures cherchant des « stagiaires » ainsi que les thématiques de travail et de recherche proposées. Avant le forum, contrairement aux autres structures, l'association Sahel Vert vient présenter son projet associatif au cours d'une séance de deux heures. Je comprends lors de cette séance, que l'association a trois pôles (*Éducation, Initiatives* et *Recherche*). Elle accueille dans le cadre du premier pôle des jeunes (garçons et filles) de moins de 18 ans en difficultés sociales (actes de déviance, difficultés comportementales) l'association accompagne les jeunes qu'elle accueille dans la conceptualisation de leur projet personnel (insertion sociale et professionnelle). Dans le cadre du *Pôle Initiatives* elle accueille des personnes en difficultés économiques et/ou sociales et distribue des colis alimentaires en partenariat avec la Banque Alimentaire du Haut-Rhin (BA 68) principalement à celles orientées par les services sociaux. Ces personnes (au chômage, à la retraite, bénéficiaires du RSA, etc.) s'impliquent dans des ateliers solidaires qui sont aussi support à l'accompagnement du jeune public. Le troisième pôle qu'elle a ouvert en dernier est un espace de réflexion pour les participants. Elle part du principe qu'il ne suffit pas de régler les problèmes individuels mais veut que chacun comprenne les enjeux sociétaux, environnementaux et économiques afin de pouvoir participer aux changements nécessaires en vue d'un mieux vivre ensemble. L'idée qui ressort c'est que nous avons tous une responsabilité et pouvons participer activement aux changements sur le plan écologique, social, etc.

Je suis subjuguée par la force du discours militant et par les actions menées par l'association en France et au Mali. Je ne suis pas la seule à être attirée par le côté international et la possibilité de se rendre au Mali. Quelques jours plus tard, lors du forum, je fais le tour de toutes les structures, mais l'association Sahel Vert est la seule qui m'intéresse vraiment. Je n'hésite pas à m'approcher de leur stand dès qu'il y a moins d'affluence. Je présente mon Curriculum Vitae et ma lettre de motivation, échange avec les personnes présentes (le délégué général de l'association et la responsable du *Pôle Éducation*). Ces derniers proposent aux étudiants intéressés de prendre contact

avec la coordinatrice du centre pour convenir d'une journée de découverte. Je le fais le soir même et, la semaine suivante, je me rends au Centre « *La dynamitière* »<sup>1</sup> de l'association situé à Wittenheim<sup>2</sup>. Je participe au briefing de l'association qui se tient de 8h30 mn à 9h. C'est un temps d'échanges et de réflexion suivi de la distribution des tâches de la matinée. Je suis inscrite dans l'atelier de distribution de colis alimentaire. Avec une jeune personne accueillie dans l'association, nous faisons le compostage de produits dont la date de péremption est dépassée. Il fait froid et la tâche est salissante, mais je suis motivée. Ma volonté de mener mon stage dans cette structure m'ouvre grandes les portes. Le délégué général de l'association me dira plus tard « *Dès que je t'ai vue au forum, j'ai vu une jeune femme motivée* ». J'effectue donc mon stage de huit (8) mois en alternance au sein de l'association Sahel Vert. Mon rôle est de mobiliser les membres du collectif à la réflexion autour de « thèmes qui touchent notre société, du concept de développement durable, des valeurs prônées par l'économie sociale et solidaire ». Je dois aussi faire la synthèse des débats menés dans le cadre du *Pôle Recherche* et participer à le faire vivre à travers une méthodologie spécifique, la recherche action participative.

La problématique de mon mémoire de Master part de constats que je fais sur le terrain et de questions de membres de la direction. Je constate que la question du développement durable est souvent au cœur des réflexions dans les espaces collectifs. Les expériences de personnes, comme le délégué général de l'association, montrent une forte volonté d'implication dans la mise en œuvre de ce développement durable. Ce dernier explique avoir vu dans les rapports issus du Sommet de Rio en 1992<sup>3</sup> « une mallette technique formidable » pour favoriser un développement plus durable. Cependant plus de vingt années après, il constate que les réalisations qui en découlent ne permettent pas de sortir de la crise écologique. Il se demande quels sont les facteurs qui freinent la mise en place de ce développement durable ? Avec l'équipe de direction, nous émettons deux hypothèses : la première c'est que la sphère civile ne se sent pas responsabilisée pour faire face à ce défi majeur de l'humanité, et la seconde c'est que la sphère sociale, qui pourrait être un levier, n'est pas assez sollicitée. Les entretiens semi-directifs menés sur le terrain me permettent de vérifier et discuter ces deux hypothèses. Je demande à vingt-deux (22) personnes membres du *Collectif de Travail (CdT)* du Centre « *La dynamitière* » ce qu'est le développement durable. Sur les vingt-deux (22) personnes interviewées, la majorité fait référence à l'environnement (économie d'énergie, lutte

---

<sup>1</sup>Le site sur lequel le centre est implanté est un ancien site de stockage des explosifs utilisés dans les mines de potasse, d'où le nom « *La dynamitière* » que l'association a gardé.

<sup>2</sup>Wittenheim est une commune de l'agglomération de Mulhouse (Haut-Rhin).

<sup>3</sup>Cette conférence « Sommet de la terre » pour l'environnement et le « développement s'est tenue à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992. Cinq documents ont vu le jour lors de ce sommet : la Déclaration de Rio ou « Charte de la terre » qui proclame 27 principes concernant l'environnement, la Convention sur le changement climatique qui concerne l'effet de serre, la Convention sur la biodiversité, une déclaration sur la forêt et l'agenda<sup>21</sup>. Ce dernier fait 800 pages de recommandations, il constitue le « bréviaire du développement durable ».

contre le gaspillage, etc.), deux personnes parlent de l'aspect économique et deux autres font référence aux notions de « social » et de « solidarité ». Dans aucune des réponses l'aspect social n'est vraiment explicité. Si les dimensions environnementale (approche *écocentrée*) et économique (approche *anthropocentrée*) du développement durable sont plus abordées et font débat, sa dimension sociale (approche *socio-centrée*) est plus ou moins discrètement abordée (Brodhag et Christian, 2004, p.4). Cette dimension invite à replacer l'homme au cœur des problématiques (environnementales et économiques) et à réfléchir aux relations entre hommes ainsi qu'à ce qui relie l'homme à son environnement. Nous décidons avec la direction d'aborder une approche *socio-centrée* du développement durable en commençant par analyser les modalités relationnelles (entre individus) au sein de l'association elle-même. Dans ce cadre, je commence à m'intéresser aux relations notamment conflictuelles (conflits intergénérationnels, interculturels, etc.) au sein du *Collectif de Travail*, leur gestion et leur place dans la démarche d'accompagnement de l'association.

Je soutiens mon mémoire de Master<sup>4</sup> en février 2013<sup>5</sup>. Nous (la direction de l'association et moi) décidons alors en accord avec Josiane Stoessel (pressentie pour diriger mes travaux) que je continue ma recherche dans le cadre d'une thèse. Plus spécifiquement, il est décidé que cette thèse se fasse dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE). Ce dispositif permet à une entreprise de bénéficier d'une aide financière pour recruter un jeune doctorant dont les travaux de recherche sont encadrés par un laboratoire public de recherche<sup>6</sup>.

### ***L'écriture du projet de thèse, un travail de longue haleine***

Après la soutenance je m'implique bénévolement au sein de la structure et suis embauchée en qualité de Responsable du *Pôle Recherche* d'octobre 2013 à décembre 2014, période pendant laquelle je dois produire un projet de thèse pour l'inscription à l'Université de Strasbourg. À partir de janvier 2014, des temps de travail hors de l'association me sont alloués pour favoriser l'écriture du projet de thèse. Entre écriture, lectures et corrections, les retours que me font ma directrice de thèse et Maurice Blanc (un professeur de sociologie à l'Université de Strasbourg [UdS] ayant de l'expérience dans le domaine des bourses CIFRE) m'aident à prendre conscience de la nécessité de prendre de la distance (politico-éthique) avec mon terrain d'étude. Je suis amenée à interroger le discours militant que j'ai assimilé dans l'association et à sortir d'une volonté de démontrer et de

---

<sup>4</sup>Mémoire intitulé « Le travail et sa fonction socialisatrice : Outil d'accompagnement des structures d'accueil de personnes en difficultés sociale et/ou économique. Ces structures ne pourraient-elles pas être des lieux de formation ou des espaces d'apprentissage d'un « vivre ensemble durable » ? », 2013.

<sup>5</sup>Les soutenances sont normalement prévues en juin et en octobre 2012. Je me prépare pour la session d'octobre, mais à cause des corrections nécessaires, il est décidé que je soutienne mi-novembre. Cependant mon père décède le 30 octobre 2012. Ce qui repousse la date de soutenance à février 2013 car je rentre dans mon pays pour les obsèques.

<sup>6</sup>Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE)

[https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22130/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22130/les-cifre.html](https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22130/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22130/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22130/les-cifre.html)



dénoncer. J'ai aussi à surmonter des lacunes en matière méthodologiques et à travailler davantage mon écrit (sur le plan scientifique et sociologique) pour prétendre à la bourse CIFRE. Je dois produire un document pour l'inscription en thèse et un autre pour la demande de la bourse CIFRE. Pour ce faire, l'association est invitée à formuler sa demande de recherche (qu'elle finalise en octobre 2014), ce qu'elle n'avait pas encore fait lorsque l'idée de l'entrée en thèse a été émise. Pour la demande de la bourse CIFRE, je quitte le poste de responsable du Pôle Recherche car, comme dit Maurice Blanc, « *c'est son travail, il n'y a aucune raison que Sahel Vert soit subventionné pour ça* ». En effet, la bourse CIFRE subventionne les structures pour introduire une activité nouvelle de recherche et pas pour continuer à faire ce qu'elles ont déjà entamé en matière de recherche.

Parallèlement à ce travail d'écriture, je fais face à des difficultés administratives qui m'amènent à me questionner sur les motivations implicites qui me poussent à entrer en thèse.

### ***Le risque d'être « sans-papiers »***

Etant donné que je devais soutenir en février 2013<sup>7</sup>, j'ai dû me réinscrire (pour l'année 2012-2013) dans le même Master à titre exceptionnel<sup>8</sup>. Une nouvelle réinscription sera par la suite nécessaire (pour obtenir le titre de séjour) le temps de terminer la rédaction du projet de thèse<sup>9</sup>. Il devient urgent pour moi de finaliser mon projet de thèse avant la date limite d'inscription à l'Ecole Doctorale Sciences Humaines et Sociales-Perspectives Européennes (ED SHS-PE) de Strasbourg. En effet, en tant qu'étudiante étrangère ayant obtenu un master, si je ne suis pas embauchée dans une structure ou si je ne me suis pas lancée dans une activité en tant qu'entrepreneur ou dans une formation (au bout d'une année), je dois retourner dans mon pays<sup>10</sup>.

Même si j'évoque un désir d'entrer en thèse pour apporter quelque chose à l'association et plus tard à mon pays, cette période est marquée par la crainte d'un retour (*forcé*) au pays (*si je dois rentrer, qu'est-ce que je vais faire ? Est-ce que je vais trouver un travail rapidement ? Etc.*). Il y a aussi un attachement à l'association Sahel Vert, à la famille en France et aux amitiés construites. Je me retrouve dans une situation complexe. En effet, je voyais dans mon entourage des étudiants étrangers notamment africains se réinscrire dans des formations chaque année afin d'être régularisé tout en travaillant dans des domaines hors de leur formation initiale. Tout au long de mes études, je le voyais de manière critique et surtout comme un phénomène que je ne vivrai pas. Mais cela m'arrivait à moi. Même si j'avais la perspective d'être embauchée à Sahel Vert c'était à la condition que cela se fasse dans le cadre d'une thèse qui me semblait inatteignable au regard des multiples

<sup>7</sup>Soutenance retardée du fait des corrections et surtout de circonstances malheureuses (décès de mon père en octobre 2012).

<sup>8</sup>Ma demande de réinscription était motivée par la volonté de soutenir mon mémoire de recherche dans de bonnes conditions et de présenter un projet de thèse en juin 2013

<sup>9</sup>Administrativement, chaque année en tant qu'étudiant étranger, je dois faire le renouvellement de mon titre de séjour.

<sup>10</sup>Etudiants africains en France : Futurs diplômés – futurs « sans papiers »

[https://www.alwihdainfo.com/Etudiants-africains-en-France-Futurs-diplomes-futurs-sans-papiers\\_a54853.html](https://www.alwihdainfo.com/Etudiants-africains-en-France-Futurs-diplomes-futurs-sans-papiers_a54853.html)

révisions du projet. L'inscription en thèse devenait une nécessité. Je n'avais plus le choix, je devais m'inscrire en thèse et le premier motif devenait la régularisation de mon séjour en France. C'est une période existentielle de mon parcours. Inconsciemment, l'entrée en thèse était aussi, comme dit Emilie Doré, une volonté de « retarder l'entrée dans la vie adulte ». C'était comme un passage qui donne le temps de réfléchir à l'avenir. Avec le recul, je comprends que la durée de ma thèse est peut-être aussi liée à la crainte de l'après-thèse.

### ***L'inscription en thèse comme un privilège et comme l'accomplissement d'un vœu***

L'entrée en thèse m'engage par rapport à l'association mais aussi à l'égard de ma famille et de mon entourage en Afrique. En effet, en 2012, lors des obsèques de mon défunt père<sup>11</sup>, je m'engageais devant l'assemblée à entrer en thèse et à la lui dédier ! Il désirait que j'aie loin dans les études. Un tel engagement (avec la recherche d'approbation de l'entourage) a pu produire de la pression et accentuer le manque de confiance et la souffrance<sup>12</sup> dans les moments difficiles que tout chercheur salarié en observation participante peut vivre (difficultés d'organiser son temps entre le travail et la thèse, de se conformer à l'écriture scientifique, etc.). Vouloir relever le défi par rapport au non aboutissement expérimenté par mon père accentuait la pression.

Néanmoins, si cette pression de l'engagement produit de la souffrance, elle est aussi, du fait de la bienveillance de l'entourage, un élément moteur pour ne pas abandonner et aller jusqu'au bout de *ma thèse*.

### ***Une forte volonté de construire ensemble***

Le problème avec les obstacles comme la pression, le manque de confiance mais aussi les difficultés annexes comme les soucis de régularisation, c'est qu'ils peuvent détourner le chercheur de l'essentiel. Dans mon cas, il s'agissait de traiter très rapidement mes lacunes méthodologiques et sociologiques, passage nécessaire pour problématiser. J'ai donc mis du temps à poser ma problématique me mettant encore plus en difficulté. Mais j'ai pu dans ces difficultés m'appuyer sur l'équipe de direction de l'association (composée de salariés ayant des compétences diverses, dont un docteur en sciences de la terre) qui ont su me conseiller sur le plan méthodologique et dans la formulation de la problématique. Toute l'équipe s'organise de sorte que je dispose de plus de temps pour le projet de thèse.

À force de travail, mon projet de thèse est accepté par l'ÉD SHS-PE de Strasbourg. Le 14 novembre 2014, je suis inscrite en thèse ! Cependant, étant donné que le projet pour la demande de

---

<sup>11</sup>Parallèlement à son travail, il préparait une thèse en agrostologie depuis près de onze (11) années qu'il ne pourra présenter.

<sup>12</sup>J'en suis venue à ne plus parler de « *ma thèse* », mais de « *cette thèse* ».

la bourse CIFRE n'a pas abouti, l'association fait part de sa volonté de voir cette thèse menée avec ou sans bourse. Elle décide de renouveler mon contrat et de travailler sur la mise en place d'un contrat doctoral à durée déterminée ou éventuellement à durée indéterminée.

En février 2015 je signe un contrat CDD de 3 ans en tant que chercheur contractuel au sein de l'association Sahel Vert. Il faut dire aussi que les conditions de la bourse CIFRE ne correspondaient pas à la vision de l'association et ne m'auraient pas laissé la marge de manœuvre en termes de temps (une thèse au-delà de trois années) dont j'ai pu bénéficier avec le renouvellement du contrat par Sahel Vert.

Mon inscription en thèse est le fruit d'une volonté et d'un travail collectif. Il est évident qu'au niveau de l'association il y avait une réelle volonté d'avoir un regard extérieur sur ses pratiques à travers la thèse. Parallèlement aux démarches administratives qu'elle mène, elle est aussi amenée à formuler clairement par écrit sa demande de recherche. Il y a eu un travail important de ma directrice de thèse et d'autres professeurs en matière de relecture de mes écrits, de questionnements et/ou de réflexion. Pour ma part, il faut noter l'effort de l'étudiante qui a effectué un changement académique avec le défi de passer de l'économie et des sciences de gestion aux sciences sociales, et plus précisément à la sociologie. Il y avait aussi un travail d'acquisition de connaissance et de compréhension des politiques publiques en France, ainsi que la prise en compte d'une demande complexe de recherche de la part de l'association.

Les premières années de la thèse sont faites de tâtonnements notamment pour ce qui est de la méthodologie, d'autant plus qu'elle devait être pratiquée tout en étant participante. Durant ces années, je n'ai eu de cesse de faire un travail de distanciation avec le discours de l'association. Il me fallait poser un regard critique sur l'association afin de mener à bien mes recherches et analyses tout en tenant compte de mon implication. Ce regard critique s'est construit avec le temps, l'observation participante ainsi que les entretiens exploratoires. La phase active et intense d'analyse des entretiens et de rédaction de la thèse débute la sixième année à la suite du non renouvellement du contrat doctoral avec l'association. Si au départ je vis cela comme un échec (je n'ai pas terminé la thèse et mon contrat de travail s'arrête), je prends vite conscience que cette distance physique m'aide davantage dans mon travail de distanciation.

L'historien Ivan Jablonka (2014, cité par Doré, 2016) soutient que l'objectivité dans les sciences s'obtient, certes, par le débat critique, mais aussi, au niveau individuel, par l'analyse transparente que le chercheur fait de sa propre situation. Rédiger cet avant-propos m'a permis de revenir sur ma rencontre avec l'association ainsi que sur mes premières impressions, bref sur tous

ces éléments qui ont des effets importants sur mes interprétations et dont je n'avais plus vraiment conscience du fait de ma proximité avec le terrain.

C'est en cherchant à résorber mes lacunes méthodologiques et à prendre de la distance avec le discours de l'association et à aiguiller mon regard de chercheur, que j'ai construit au fur et à mesure mon objet de recherche.

Dans l'introduction de cette thèse, je présente comment j'ai construit mon raisonnement sociologique, qui s'inscrit dans la confrontation de mes propres perceptions (observation participante), des entretiens réalisés et des ressources écrites (comptes rendus de réunion, fiches d'incidents, notes individuelles et autres documents). Plus précisément, je présente d'abord l'association, le contexte (en termes de démarche de recherche) dans lequel je la trouve en 2011 dans le cadre de mon stage ainsi que la demande qu'elle formule en 2014 pour la thèse. Je montre comment j'ai construit l'objet de ma recherche en m'appuyant sur cette demande, sur mon observation participante (participation aux ateliers solidaires, aux réunions de l'équipe pédagogique et de l'équipe de direction, aux réunions avec des partenaires, etc.), les entretiens exploratoires ainsi que les comptes rendus de réunion.

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## Construction de l'objet de recherche

### Brève présentation de l'association Sahel Vert

L'association Sahel Vert, loi 1901, créée le 19 août 1991 est aujourd'hui constituée de quatre (4) établissements (appelés « centres ») dont deux au Mali, un en France et un autre en Italie. Les établissements au Mali sont le *Centre « An Ka Ta N'Gniéfé »*<sup>13</sup> à Sofara<sup>14</sup> et le *Centre « Lamoyoro »* à Bamako<sup>15</sup>. Celui de France est le *Centre « La dynamitière »* situé à Wittenheim<sup>16</sup>, mon terrain d'étude principal. Ma recherche ne concerne pas le dernier centre en cours d'ouverture en Italie. L'association Sahel Vert œuvre dans les champs de la prévention, de l'insertion sociale, de la solidarité, des arts et de la culture. Elle accueille différents publics qu'elle présente en ces termes : « des personnes en *rupture avec la loi au sens réel et symbolique*, des personnes en *processus de désaffiliation*<sup>17</sup>, des personnes et/ou des familles en difficulté économique et des personnes en volonté d'imaginer et de créer leur parcours d'insertion et/ou de formation »<sup>18</sup>. Les personnes en *rupture avec la loi au sens réel* regroupent, d'une part, des jeunes mineurs sous peine de mesure éducative (des mesures de réparation<sup>19</sup>, placement), et, d'autre part, des adultes (+ de 18 ans) ayant l'obligation de réaliser un Travail d'Intérêt Général (TIG)<sup>20</sup>. Pour ce qui est de la *rupture au sens symbolique*, il s'agit de toute forme de déviance dont la prise en compte n'est pas judiciaire. Les personnes « en *processus de désaffiliation* » sont des adultes qui n'ont pas ou peu de lien social du fait de l'absence de travail et qui vivent dans l'isolement (Castel, 2009). Les personnes et/ou familles en difficulté économique, sont en situation de pauvreté et sont orientées par des assistants sociaux pour bénéficier d'une aide alimentaire. La dernière catégorie regroupe toutes les personnes (bénévoles, volontaires, en stage, etc.) qui volontairement ou conduits par une institution spécialisée contactent l'association dans le but d'imaginer et de créer leur parcours d'insertion et/ou de formation.

Ces personnes sont réparties selon des dispositifs dans les pôles *Initiatives* (créé en 2003) et *Éducation* (créé en 2004). Toutes sont invitées dans le cadre du *Pôle Recherche* (créé en 2011) à participer à une démarche de recherche action participative.

---

<sup>13</sup>Qui signifie *Allons de l'avant* en langue bambara

<sup>14</sup>Sofara est une ville du Mali, chef-lieu de la commune de Fakala dans le cercle de Djenné, région de Mopti.

<sup>15</sup>Bamako est la capitale du Mali

<sup>16</sup>Wittenheim est une commune de la banlieue de Mulhouse

<sup>17</sup>La présentation que l'association fait du public intègre des expressions du champ du travail social et des concepts sociologiques.

<sup>18</sup>Présentation du public de l'association dans un document de présentation interne de l'association (historique-public et pôles).

<sup>19</sup>Les mesures de réparation s'inscrivent dans l'exercice des mesures des peines prononcées au titre de l'ordonnance du 02 février 1945 qui fixe les règles de procédure pénale spécifiques aux mineurs.

<sup>20</sup>Le Travail d'Intérêt Général est un travail non rémunéré effectué dans une association ou un service public et considéré comme une peine qui peut être proposée à l'auteur de certaines infractions âgé de 16 ans lors du jugement.

L'association Sahel Vert se présente comme ayant un « *projet de développement social* ». Son objectif est de « *créer des espaces d'implication pour les personnes afin qu'elles puissent contribuer à élaborer des solutions, avec leur compétence et leur capacité de coopération, aux problématiques auxquelles elles ont à faire face* »<sup>21</sup>. Toutes les personnes<sup>22</sup> qui s'impliquent au sein de l'association sont invitées à *adopter un statut unique de « bénéficiaire-acteur »*<sup>23</sup>. Elles participent à créer et à faire vivre les ateliers solidaires en réponse à leurs besoins (matériel, alimentaire, en termes d'accompagnement, etc.) et à ceux du collectif.

Dans le cadre de ses activités, l'association est en partenariat avec diverses institutions en France et au Mali : l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), l'Éducation Nationale (EN) et l'État en France. Elle travaille avec les communes (la commune du Fakala et la Commune V de Bamako au Mali ainsi que la Communauté des communes Mulhouse Alsace Agglomération [M2A] en France), le département du Haut-Rhin (Alsace, en France), les associations et les universités en France comme au Mali, etc.

Dans chaque centre on trouve un *Collectif de Travail* composé des jeunes du *Pôle Éducation* (moins de 18 ans), du *Pôle Initiatives* (plus de 18 ans, bénévoles, volontaires), du *Pôle Recherche* (étudiants) ainsi que les salariés et/ou permanents des centres. Néanmoins les profils du public accueilli ainsi que les activités<sup>24</sup> diffèrent en fonction des centres. Par ailleurs, il n'y a pas de frontières entre les statuts ou plutôt, elles sont poreuses. Un jeune du *Pôle Éducation* passe au *Pôle Initiatives* à sa majorité et peut devenir salarié (en contrat aidé par exemple), un bénévole peut devenir salarié<sup>25</sup>, un salarié peut être étudiant, comme cela a été mon cas. En ce qui me concerne, c'est dans le cadre du *Pôle Recherche* (stage en alternance de huit mois) que j'ai intégré le *Collectif de Travail* du Centre « *La dynamitière* » en 2011.

---

<sup>21</sup>Présentation que l'association fait d'elle-même dans le cadre de la demande de bourse CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche).

<sup>22</sup>Tous sans distinction (public cible, salariés, bénévoles, volontaires).

<sup>23</sup>Charte de « *bénéficiaire-acteur* » de l'association Sahel Vert.

<sup>24</sup>Il s'agit par exemple de la production de bois de chauffe en France et de bois pour la cuisson au Mali.

<sup>25</sup>Certes cela est courant dans les associations, mais à Sahel Vert cela est très courant et a été le cas de tous les salariés.

## **Cadre d'étude : le *Pôle Recherche* de l'association Sahel Vert**

Lorsque j'intègre le *Collectif de Travail* du Centre « *La dynamitière* » en octobre 2011<sup>26</sup> mon rôle est de faire vivre le *Pôle Recherche* de l'association à travers la mise en œuvre d'une démarche de recherche préalablement définie, la recherche action participative. Les réflexions et travaux autour de l'ouverture de ce pôle avaient débuté en 2006 et sa création effective en mars 2011 avec, comme référent méthodologique, la sociologue Christine Bon<sup>27</sup>.

### ***Objectif du Pôle Recherche : entrer en formation à travers l'action***

L'association Sahel Vert invite toutes les personnes impliquées dans les centres en France et au Mali à participer à une démarche de recherche action participative *intégrée dans une dynamique qu'elle appelle « Action-Réflexion-Formation »*. Ce triptyque qui lui est cher est un modèle de parcours de formation (expérimenté par les dirigeants et des bénévoles) qu'elle fait valoir dans son fonctionnement. En intégrant les *Collectifs de Travail*, chacun est amené à faire valoir ses compétences dans des ateliers solidaires. L'action peut après réflexion et évaluation conduire à la volonté d'entrer en formation (pour plus de connaissances et pour l'obtention d'un diplôme). Elle fait aussi office de formation parce qu'elle permet d'acquérir et de développer de nouvelles compétences. En choisissant de mener une démarche de recherche action participative par la méthode des récits de vie, l'association Sahel Vert a pour objectif de créer des espaces où les participants pourraient faire ce travail de réflexion et d'évaluation de leurs actions (individuelles et collectives) et des compétences acquises tout au long de leur parcours. Elle obtient pour cela une subvention FDVA (Fond de Développement de la Vie Associative) de 10 000 euros destinée à la formation des bénévoles.

### ***Formation de mise en œuvre de la démarche de recherche action participative***

L'association Sahel Vert s'engage à mener une démarche de recherche action participative pour une durée de cinq (5) à sept (7) ans. Pour le lancement des temps de formation sont effectués (avec le référent méthodologique) au cours des mois de novembre 2010, de mars et de juin 2011. L'objectif de ces formations étant de permettre aux participants de faire valoir et/ou d'acquérir des compétences pour pouvoir participer et contribuer à la démarche de recherche.

De manière plus spécifique, les participants sont amenés à percevoir cette démarche de recherche comme « un outil ou un moyen d'expression qui favorisera l'avancée de leur parcours de vie »<sup>28</sup>. L'idée étant qu'ils s'approprient la méthode des récits de vie comme un outil d'évaluation des compétences individuelles et collectives. Un travail est réalisé pour identifier les apports

<sup>26</sup>Stage de 8 mois en alternance dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master 2 IPESS.

<sup>27</sup> Sociologue de la santé, du travail social et des comparaisons internationales, Intervenante-Conseil indépendante.

<sup>28</sup>Contenu -Objectifs opérationnels- Résultats escomptés de la formation à la démarche de recherche action participative.



(personnels et collectifs)<sup>29</sup> nécessaires à la réalisation de récits de vie individuels et de l'histoire de vie collective de l'association (Voir Annexe 1 : « *Contenu-Objectifs opérationnels-résultats escomptés de la formation pour la préparation de la Recherche Action Participative dispensée par Christine Bon (Sahel Vert, 2010-2011)* » et Annexe 2 : « *Note d'appui méthodologique pour la réalisation des récits de vie rédigé par Christine Bon - Axes de travail de la 2<sup>ème</sup> semaine de préparation de la Recherche Action Participative (8 mars 2018)* »). Parallèlement les participants portent leur réflexion sur des questions sociétales et sur des thématiques touchant à la vie quotidienne dans les Collectifs de Travail. Certains temps de réflexion se tiennent à l'Université de Haute Alsace (UHA) avec des étudiants du Master Ingénierie de Projets en Économie Sociale et Solidaire. Ils prennent la forme de ciné-débats et de conférences<sup>30</sup> au cours desquels les personnes accueillies dans le cadre des Pôles Éducation et Initiatives prennent la parole pour partager leur expérience au sein de l'association Sahel Vert<sup>31</sup>.

Lorsque j'intègre le collectif en octobre 2011, je trouve que les jeunes accueillis, les bénévoles et les salariés de l'association sont habitués à participer à des temps de réflexion et que près d'une cinquantaine de personnes ont participé à la formation sur la réalisation des récits de vie.

### ***La difficile appropriation par l'« apprenti chercheur » d'une méthodologie de recherche préalablement définie***

Etant donné que j'ai rejoint l'association seulement au cours du mois d'octobre 2011, je n'ai pas pu participer aux temps de formation destinés au lancement de la démarche de recherche. Mais je comprends que mon rôle est de la coordonner. Après le mémoire de Master, même si je m'enquière des documents produits au cours de la formation avec Christine Bon, l'objectif reste flou. Pour démarrer l'écriture du projet de thèse en janvier 2014, l'association n'a pas de demande écrite. Je m'appuie sur les différents échanges avec les membres de la direction (formels pendant les réunions, ou de manière informelle), ce que j'entends du discours (pendant les temps collectifs) et les travaux réalisés dans le cadre du Master 2 IPESS. Même si dans mon projet de thèse je présente les récits de vie comme ma méthodologie de recherche, l'entame de leur réalisation m'est difficile. L'association a cependant besoin de ces récits de vie. Ils sont pour elle des supports à l'accompagnement social mais aussi un moyen d'analyser l'impact de son fonctionnement et de ses modalités d'accompagnement sur les participants<sup>32</sup>. En 2016, un comité de pilotage est formé pour

---

<sup>29</sup>Elles sont pour cela invitées à répondre aux questions suivantes : « qu'est-ce que concrètement je peux faire moi-même pour enrichir ce travail de mémoire ? Qu'est-ce que j'ai envie de faire ? À quoi puis-je contribuer ? ».

<sup>30</sup>Après chaque temps de réflexion, des décisions et des engagements sont pris en collectif (en matière de formation, de projets, etc.).

<sup>31</sup>L'association cherche par là à promouvoir la rencontre entre le monde universitaire et le public qu'elle accompagne.

<sup>32</sup>Il s'agit de comprendre en quoi les modalités d'accompagnement et le fonctionnement de l'association permettent aux individus de devenir acteur de leur vie et de leur territoire (de se responsabiliser, de prendre conscience de leur compétence).

activer la réalisation des récits de vie. Il est composé d'une bénévoles<sup>33</sup> et deux membres d'une structure qui œuvre dans la réalisation de récits de vie. L'objectif est de réaliser les récits de vie de 50 personnes<sup>34</sup> présentes dans les *Collectifs de Travail* ou ayant quitté l'association (bénévoles, jeunes du *Pôle Éducation*, fondateurs, salariés). Une trame des récits de vie (questionnaires), un échéancier et un plan d'action (constitution d'une équipe pour le recueil des récits et la retranscription) sont réalisés. Cependant, malgré ce comité de pilotage, je n'arrive pas en tant que coordinatrice de la démarche de recherche à *mobiliser ou à embarquer* le collectif dans la réalisation des récits de vie selon l'envergure escomptée<sup>35</sup>. Cela peut s'expliquer d'une part par mes lacunes méthodologiques<sup>36</sup>, et d'autre part parce que je n'ai pas pu saisir ou plutôt m'approprier le sens et l'importance que revêtent les récits de vie pour l'association, notamment pour la direction. J'étais en tension entre la nécessité de faire ces récits de vie comme commande l'association et trouver ma problématique de recherche. Je n'ai pas su mettre en œuvre (activement) la réalisation de ces récits de vie et m'en saisir pour trouver des éléments de construction de mon objet de recherche. La construction et l'approfondissement de mon objet de recherche vont donc prendre plus de temps.

### **Vers la construction de l'objet de recherche**

Entre la demande de recherche de l'association<sup>37</sup>, les tâtonnements et les efforts de prise de recul, quelques interrogations commencent à émerger et à poser le cadre de ma recherche.

#### ***La demande de l'association***

Dans cette demande, qu'elle finalise en octobre 2014, l'association Sahel Vert fait part de ses attentes quant à la démarche de recherche. Elle s'y présente comme une structure « *en volonté de faire de son projet une véritable alternative politique, économique et sociale* » et cherche donc à « *réfléchir aux conditions de son développement et de son inscription dans la dynamique du territoire ainsi que dans le comportement des citoyens*<sup>38</sup> ».

Dans un premier temps, elle questionne la pertinence des politiques d'activation. Selon elle, ces politiques posent un regard critique (« *comportement attentiste* ») sur les personnes qui bénéficient d'un accompagnement social. Elle explique que même si ses modalités d'accompagnement (invitation à participer) se réfèrent aux politiques d'activation de l'Europe, elles

---

<sup>33</sup>Cette bénévole prendra plus tard la responsabilité de la présidence du Conseil d'Administration. Elle a une longue expérience dans la formation. Par sa présence l'association cherche à donner un coup de booste pour la réalisation des récits de vie.

<sup>34</sup>Objectif défini lors des formations à la réalisation des récits de vie avec les participants

<sup>35</sup> Des recueils de récits de parcours de vie ont été réalisés de manière ponctuelle mais pas de manière continue.

<sup>36</sup>Les récits de vie ne sont pas des entretiens semi-directifs.

<sup>37</sup>Argumentaire et motivation de l'association Sahel Vert pour déposer une demande pour un projet recherche doctorale pour l'obtention de la bourse CIFRE, V9, 2014, 4 pages.

<sup>38</sup>Argumentaire et motivation de l'association Sahel Vert pour déposer une demande pour un projet de recherche doctorale pour l'obtention de la bourse CIFRE, V9, 2014, page 2.

n'y prennent pas leur source. L'origine de sa démarche à elle « *ne se situe pas dans le regard porté sur l'individu et sa situation mais bien sur la dynamique collective créée par la volonté d'agir ensemble contre la faim dans le monde, par conséquent l'élément moteur de la mise en activité de la personne est extérieur à sa situation, par contre en agissant pour les autres elle réalise les bienfaits pour sa propre personne* ». Dans cette perspective, elle se demande si « *la question des politiques d'activation peut être aujourd'hui envisagée par ses porteurs comme un questionnement sur le fonctionnement global de la société et non pas comme la juxtaposition d'individualités ayant chacune son mode d'« activation » ?* »<sup>39</sup>.

Dans un deuxième temps, l'association fait part de son expérience en termes de mobilité. Elle explique que la terre d'accueil de son premier centre est le Mali et que « *sa démarche pédagogique aussi bien dans l'accompagnement des adultes que des jeunes est issue de son expérience internationale* ». Elle affirme que « *la mobilité est l'un des ingrédients de la réussite* » de son projet. Elle est convaincue du bienfait de la mobilité pour tous, et est confortée par la définition qu'en fait l'Union Européenne dans le cadre du Forum mondial sur la migration et le développement de 2007 : « *La circulation fluide des personnes entre les pays, y compris les mouvements temporaires ou plus permanents qui, s'ils sont volontaires et liés à un besoin de main-d'œuvre des pays d'origine et de destination, peuvent être bénéfiques pour toutes les parties.* ». Elle veut « *en faire sa marque de fabrique. L'idée étant de favoriser la mobilité des personnes impliquées dans ses centres et l'accueil de nouveaux migrants afin qu'un transfert et un échange de compétences puissent se faire* ». Lorsqu'elle écrit cette demande de recherche, c'est dans un contexte où il y a un regain de débats autour de comment est perçue la venue de nouveaux migrants. Elle expérimente elle-même dans le cadre de ses projets des difficultés notamment dans l'obtention de visas (plus particulièrement du sud vers le nord). Dans ce cadre, elle se demande « *quelles sont les conditions à réunir pour que la mobilité internationale soit vécue au quotidien par le plus grand nombre de personnes comme vertueuse ?* »<sup>40</sup>.

Dans un troisième temps, elle soulève différents questionnements qui touchent à l'implication militante des salariés en ces termes : « *Depuis sa création l'association Sahel Vert s'est enrichie de l'expérience de tous ses membres et met en œuvre le triptyque « Action-Réflexion-Formation ».* L'on peut dire que ce triptyque s'applique à tous, quel que soit leur statut. Dans la mesure où chacun a pu contribuer à l'essor de l'association par son initiative, a pu suivre les formations qu'il souhaitait, chacun se sent plus ou moins responsable du devenir de l'association. Toutefois chacun est aussi tiraillé entre son confort personnel (être militant nécessite une implication qui va au-delà d'une implication salariale ordinaire) et la nécessité éthique, sociale,

---

<sup>39</sup> *Op.cit.* p. 3.

<sup>40</sup> *Ibid.*

*philosophique du développement continu de l'association pour faire vivre l'innovation, l'intelligence collective et adapter son activité dans un monde en mouvement. Cet état de fait génère des peurs et suppose que les individus ont la capacité d'apprendre des autres, de transférer leurs connaissances, de travailler en collectif – de ne pas tirer profit de la connaissance qu'ils ont de l'organisation pour faire valoir un pouvoir individuel. Il suppose aussi que les personnes trouvent de la stabilité dans le mouvement. Cet état de fait implique-t-il une adhésion à une organisation apprenante en considérant qu'elle suppose une action délibérée de transformer la société ou au contraire une organisation apprenante se construit-elle « naturellement » à partir d'une gouvernance partagée ? »<sup>41</sup>*

La manière dont je perçois cette demande de recherche de l'association a évolué avec le temps. En 2014, quand je la reçois, elle me paraît vaste et floue. En ce moment, je m'enferme dans l'idée qu'il faut faire les récits de vie, seul prisme par lequel je pense pouvoir répondre à ces questions. Mais au fil du temps, je suis moi-même confrontée à certaines questions du fait de mon observation participante notamment pour ce qui est du point sur l'implication des salariés. Les questions me touchent personnellement, j'ai des temps de révolte, de démotivation, j'ai envie de comprendre ce qui se joue, d'autres questions se posent à moi, j'ai un regard plus critique.

### ***L'analyse des fiches d'incidents***

Pendant la phase de rédaction du projet de thèse, j'ai un échange (informel) avec le délégué général pendant lequel nous décidons d'entamer une démarche d'analyse des *fiches d'incidents* dans la continuité du travail réalisé en Master 2<sup>42</sup>. Lorsqu'un membre du Collectif de Travail fait face à une situation qui le dérange ou à une situation conflictuelle, il est invité à rédiger une *fiche d'incident*. C'est le support à partir duquel un échange peut s'engager, en vue de trouver une solution au problème posé. C'est l'outil de gestion des incidents et conflits au sein de la structure.

Comme convenu dans cet échange, j'entame l'analyse des *fiches d'incidents* rédigées, une démarche qui va se développer avec le temps et mobiliser des membres du collectif. Je peux dire que c'est parce que ces conflits m'intriguaient, que je me suis plus facilement saisie de cette démarche contrairement à la réalisation des récits de vie. En effet, les conflits entre les jeunes accueillis et les éducateurs (ou accompagnateurs) m'avaient fortement marquée dans les débuts de mon stage. J'y étais maintenant confrontée, j'*en avais peur* et je pensais que c'était quelque chose de « *mal* », qu'il fallait éviter. Travailler sur ces *fiches d'incidents* m'aidait donc à percevoir

---

<sup>41</sup>Argumentaire et motivation de l'association Sahel Vert pour déposer une demande pour un projet recherche doctorale pour l'obtention de la bourse CIFRE, V9, 2014, page 3.

<sup>42</sup>L'analyse des *fiches d'incidents* s'inscrit dans une démarche d'analyse des relations entre individus (dimension socio-centrée du développement durable abordée dans le mémoire).

autrement le conflit c'est-à-dire comme quelque chose d'inévitable, qui fait partie de la vie et qu'il faut comprendre et gérer.

Par ailleurs, ces analyses me conduisent à m'intéresser à l'ensemble des conflits qui surviennent au sein de l'association. Ils peuvent être interpersonnels mais ils viennent aussi remettre en question les modalités d'accompagnement ainsi que le fonctionnement (mode de gouvernance, organisation, etc.) de l'association. Ce qui me ramène en partie aux questions que l'association se pose sur son mode d'activation et de gouvernance. Je prends en fait conscience de la complexité des jeux et enjeux de l'accompagnement social. Je veux mieux comprendre les bases sur lesquelles s'appuient les modalités d'accompagnement de l'association. Pour cela la compréhension de ce qui s'est fait et se fait au Mali me paraît incontournable. En effet, dans le discours les représentants de l'association n'ont cessé de répéter que ses modalités d'accompagnement prennent leur source de l'expérience au Mali. J'ai l'occasion en 2016 de mener des entretiens exploratoires au Mali.

### ***Entretiens exploratoires au Mali : ouverture à plusieurs questionnements***

J'entends parler depuis 2011 (pendant le stage du Master 2) de personnes au Mali qui ont contribué à l'émergence des projets de l'association. J'ai l'occasion d'en rencontrer certaines en France notamment Karim<sup>43</sup>, d'origine peulh<sup>44</sup>, qui fait des alternances de trois (3) mois entre la France et le Mali dans le cadre de la promotion de l'entretien des espaces verts par les moutons. Si tout avait commencé au Mali, je me devais d'y aller afin de savoir ce que les personnes disent de l'association. Comment y ont-elles contribué et qu'est ce que cela leur a apporté ? Pour moi, il s'agit de recueillir des informations sur ce qu'elles ont vécu au sein de l'association. Je suis surtout curieuse de savoir comment fonctionne Sahel Vert au Mali. Je mène des entretiens semi-directifs tout en me servant de la trame précédemment rédigée dans le cadre du comité de pilotage pour les récits de vie. J'expliquerai dans la partie méthodologie comment j'ai préparé, mené et dans quel contexte se sont passés ces entretiens exploratoires. Mais ici je veux faire part de ce que ces entretiens suscitent en moi et des questions qu'ils me poussent à me poser.

Les personnes interviewées (le permanent du premier centre, les bénévoles qui ont vu les débuts de l'association à Sofara) font part de leur nostalgie des actions réalisées dans le passé<sup>45</sup>. Elles se réjouissent d'avoir pu y contribuer. Cependant certaines dont les attentes n'ont pas été satisfaites font part de leurs mécontentements. Des tensions datant de près d'une dizaine d'années

---

<sup>43</sup>Karim est permanent du Centre « Lamoyoro ». Il est aussi le directeur d'une entreprise de tourisme nommée « Mali Rêves Tours ». Partenaire de l'association Sahel Vert, il emploie des salariés maliens qui participent à la gestion des ateliers, au développement de projets et d'activités innovantes dans les centres en France et au Mali. Ils assurent aussi la permanence dans les centres en fonction de leur déplacement.

<sup>44</sup>Ethnie vivant notamment d'élevage.

<sup>45</sup>Auparavant des séjours de solidarité se faisaient de la France vers le Mali avec de jeunes, mais depuis quelques années il n'y en a plus eu pour diverses raisons internes mais aussi à cause de l'insécurité au Mali.

sont encore vives. Je constate des écarts de perceptions (avec le discours des dirigeants en France) notamment en matière de développement du premier centre. Le mot « aide » est souvent utilisé, et pourtant je sais que ce mot est *exclu* du vocabulaire des responsables de l'association au regard du dicton « *La main de celui qui donne est au-dessus de celle qui reçoit* » et des références conceptuelles sur lesquelles ils s'appuient (don / contre don/ rendu obligatoire de Mauss (1923-1924)). Je me fais la réflexion que ce n'est pas parce que les personnes utilisent le mot « aide », qu'elles sont dans une attente « passive » mais plutôt que cette expression est prégnante dans le vocabulaire en Afrique.

Comme l'association le dit si bien dans sa demande « *Dans la mesure où chacun a pu contribuer à l'essor de l'association par son initiative, a pu suivre les formations qu'il souhaitait, chacun se sent plus ou moins responsable du devenir de l'association* », ce « *chacun* », au départ, je l'attribue aux salariés<sup>46</sup>, étant donné que dans sa demande l'association parle d'*implication militante au-delà de l'activité salariée ordinaire*. Mais le champ de ce « *chacun* » s'élargit à d'autres acteurs tels que des bénévoles, qui, à travers leur implication et la place qu'ils ont pris au sein de l'association s'en sentent responsables. Je rencontre en effet des personnes qui, par leur accueil, leurs idées et actions ont apporté leur pierre au fonctionnement de l'association et montrent encore une volonté de faire et de participer davantage. Même si le paramètre sécuritaire<sup>47</sup> a constitué un frein dans certains projets menés par l'association (notamment les séjours de solidarité avec de jeunes venant de la France), certaines ne comprennent pas pourquoi le centre ne développe pas plus d'activités. Ce qui m'interpelle, c'est qu'elles le *prennent à cœur* soit parce qu'elles ont été présentes dans les débuts notamment dans la construction du premier centre, soit parce qu'elles y ont mis tous leurs espoirs tant pour des raisons personnelles que pour le désir de voir se développer leur village. Je constate que l'association en elle-même est perçue comme une opportunité qui suscite de l'enthousiasme et des attentes chez les uns et les autres.

Il apparaît par ailleurs que quelles que soient les critiques qu'elles peuvent formuler à l'égard de l'association, il y a des liens qui se sont créés par les attentes que les personnes avaient au regard de la structure. Au-delà des attentes, il y a aussi le souvenir de rencontres et de relations d'amitiés créées. Ce constat, je le fais aussi en France où quelles que soient les tensions qui ont accompagnés leur départ de la structure, les *anciens* (salariés, jeune public accueilli, bénévole, etc.) reviennent souvent au *Centre « La dynamitière »* ou appellent pour prendre des nouvelles. Cette forte attractivité m'intéresse et me questionne<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Il est important de préciser ici que tous les salariés de l'association sans exception ont d'abord été bénévoles avant d'avoir leur emploi au sein de la structure.

<sup>47</sup> Le premier centre est situé à Sofara dans la région de Mopti, considérée comme l'épicentre de la crise au Mali.

<sup>48</sup> Qu'est-ce qui dans son fonctionnement explique cet attachement à l'association ?

Je me rends compte aussi que certains entretiens me révoltent. Concrètement, je n'arrive pas à me détacher de certains constats faits par des bénévoles ou d'anciens participants aux activités de l'association auxquels j'adhère notamment pour ce qui est du développement du premier centre. De retour en France, j'essaie parfois, mais maladroitement, de faire part de certains constats à la direction. J'espère susciter de la réflexion et du changement. J'ai envie d'apporter des réponses étant moi-même actrice au sein de la structure et membre de la direction. Je me garde par ailleurs de parler d'un ou deux entretiens lors desquels les personnes interviewées mettent en cause (parfois de manière violente) des responsables de l'association. Je débute la retranscription de certains entretiens avec les jeunes accueillis au Centre « *La dynamitière* » en France (démarche participative de la recherche). Ne sachant pas encore comment exploiter ces entretiens (dois-je juste les analyser, ou, en tant que responsable, faire remonter certains questionnements ?), je ne les considère plus (en tout cas pour une analyse profonde) pendant près de deux années. Ce sont des questions de positionnement et de posture<sup>49</sup> qui se présentent à moi mais que je ne prends pas tout de suite le temps d'analyser. Je suis prise dans le quotidien de l'association, l'analyse des *fiches d'incidents*, etc. Fin 2017 je commence à réaliser les entretiens en France. Dans ce cadre je suis amenée à refaire le point des entretiens exploratoires réalisés au Mali. De ce travail il ressort des éléments de réflexion qui me permettent d'une part de mener à bien les entretiens en France (pour ce qui est de la forme notamment) et surtout de mieux cibler/cadrer (le fond) mon objet de recherche en vue de la problématisation.

## **La capitalisation d'éléments objectifs de réflexion sur l'association Sahel Vert**

### ***La mobilité, au cœur du projet de l'association, quelle signification ?***

Lorsqu'elle se présente, l'association spécifie que sa démarche pédagogique aussi bien dans l'encadrement des jeunes que l'accompagnement des adultes s'inspire de l'expérience vécue à l'international et notamment au Mali. Je cherche d'abord à savoir quelle est cette expérience vécue à l'international et par qui ? Quelles étaient les motivations de ces personnes et qu'en disent-elles (apports, apprentissages, difficultés, désenchantements, etc.) ? Ces personnes ont mis en place des séjours de solidarité vers le Mali pour différents types de public (personnes de moins de 18 ans et 18 ans et plus). En 2011 lorsque je débute mon stage, près de 284 personnes (des bénévoles, des salariés, des jeunes placés par la PJJ, l'ASE et d'autres institutions) ont participé à ces séjours de solidarité (au Mali) proposé par l'association. Elles ont participé à la construction et à la gestion du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* » et à d'autres activités afférentes au quotidien des habitants du village. Quelles étaient leurs motivations et quels sont les moyens qui ont été mobilisés pour ces

---

<sup>49</sup>Difficulté de trouver une voie d'équilibre parce que ballottée dans mes pensées, entre ce que j'ai vu et entendu des acteurs au Sud et ce que je vis de par mon implication.

voyages? Qu'est-ce-que ces expériences leurs ont apporté ? Comment les personnes (bénévoles, les habitants, bref les participants aux séjours au Sud) qui les ont accueillis ont-elles vécues ces expériences ?

Les voyages réalisés (mobilité physique) par les uns et les autres ainsi que les rencontres effectuées ont ouvert à l'émergence d'idées et de projets qui ont participé au développement de l'association. Cette dernière considère même que « *la mobilité est l'un des ingrédients de la réussite* » de son projet. Qu'entend-t-elle par « la réussite de son projet » et en quoi la mobilité y participe-t-elle ? Quel est l'impact de la crise sécuritaire au Mali sur cette mobilité qui fait partie du projet pédagogique de l'association et comment surmonte-t-elle les freins en tant que structure militante et combattante ?

En 2014, dans sa demande de recherche, l'association fait part de son intérêt pour les personnes inscrites dans des parcours de migration. Si elle en parle pendant cette période, c'est parce qu'elle en accueille régulièrement (notamment des adultes) et pense accueillir un public dit Mineurs Isolés Etrangers (MIE devenus Mineurs Non Accompagnés (MNA) en 2017). La venue de ces personnes (mineures et adultes) la plupart du temps de manière irrégulière, conforte l'association dans sa volonté de favoriser la mobilité pour tous. Elle refuse d'utiliser l'expression « migrants » car, dit-elle, « *ce sont les oiseaux qui migrent* » (expression souvent utilisée par le délégué général de l'association Sahel Vert). Pour l'association, « *ces personnes sont inscrites dans la mobilité comme cela a été l'apanage des humains depuis le début de l'humanité* ». Elle se demande donc comment, à travers son expérience et ses actions, elle peut participer à favoriser cette mobilité de *manière licite afin qu'elle soit vertueuse pour le plus grand nombre*. L'association se pose aussi ces questions dans un contexte où les déplacements vers le premier centre sont déconseillés voire interdits. Dans la réécriture de son projet associatif en 2017, elle met la mobilité au cœur de son projet. Dans le cadre de cette thèse, ce n'est pas l'expérience de ces personnes en mobilité illicite et leurs motivations qui m'intéressent (cela peut faire l'objet d'une thèse) mais c'est la manière dont l'association se saisit de leur expérience pour revoir son projet associatif. Est-ce que ce discours sur la mobilité comme vertueuse a prise sur les personnes, qu'en disent-elles ? Et surtout pour une association qui œuvre en France et au Mali, la nécessité d'être en mobilité entre les deux continents (Europe-Afrique) s'impose pour les dirigeants mais aussi pour certains salariés. Comment vivent-ils leurs voyages ainsi que leurs familles ?



## *Un projet de développement social de territoire (en France et au Mali) : quelles pratiques ?*

L'association Sahel Vert dit vouloir participer au développement social des territoires dans lesquels elle s'implique en France et au Mali. Elle se défend auprès de son public et de ses partenaires (en France comme au Mali) de faire « *de l'action sociale* » mais se présente plutôt comme ayant adopté une démarche de développement social de territoire. Développement social local, développement social de territoire, développement social territorial, ces concepts désignent une nouvelle approche globale de traitement des questions sociales. Cette approche consiste à ne pas faire un traitement social mais plutôt un traitement territorial avec pour objectif de maintenir activement dans la société les populations fragilisées par la précarité matérielle, culturelle, etc. Elle implique de passer d'une logique de dispositifs centrée sur les personnes à une logique de « développement » en tant que processus de mobilisation des potentialités locales. Il s'agit d'une refondation des modes d'intervention sociale, d'une consolidation de la solidarité des droits par le développement d'une citoyenneté active et la revitalisation des solidarités naturelles (familiales et de voisinage) (Sanchez, 2001, p.104). Il s'agit d'allier les projets d'accompagnement visant à intégrer des individus et collectifs au sein de la société et les projets d'amélioration ou de transformations des territoires (*Ibid.*). Bernoux (2002) présente le développement social de territoire comme une démarche innovante qui bouscule les habitudes des professionnels ainsi que celle des institutions. Il parle d'un profond changement culturel dans le domaine de l'accompagnement social (promotion de la mutualisation, de la transversalité et des relations partenariales). Ce changement, l'association Sahel Vert l'a intégré dans ses modalités d'accompagnement et son fonctionnement depuis ses débuts. Elle s'en fait même le tenant, le porteur voire le défenseur, et s'appuie pour cela sur sa double implantation (Nord-Sud). Si cette approche du développement est fréquemment mise en avant au Centre « *La dynamitière* », je me demande dans quelle mesure elle est perçue et adoptée au Mali (par les *Collectifs de Travail* et par les partenaires). En effet, les entretiens exploratoires menés en 2016 montrent qu'il y a des écarts entre ce que certains, notamment des partenaires, perçoivent comme « développement » et ce que l'association appelle « développement ». Ce qui est une approche de traitement des questions sociales est un objectif peut-être économique pour d'autres.

Avant même de parler de « développement social », que renferme ce concept de « développement » pour les uns et les autres ? Cette question, je me la pose à moi-même. En venant en France mon objectif était de me former afin de revenir participer au « développement » de mon pays et améliorer les conditions de vie des personnes. Pour prendre de la distance avec mes propres représentations, je m'intéresse aux travaux de recherche réalisés sur le concept de

« développement ». Le livre de Gilbert Rist<sup>50</sup> (2001) sur le « développement » m'aide à faire ce travail. Rist présente le « développement » comme une croyance occidentale qui a marqué les relations entre habitants du Nord et du Sud à travers l'histoire en passant de la colonisation aux périodes d'après les indépendances. Avec les conséquences négatives de la croissance, le concept de « développement » n'a eu de cesse d'être revu pour être plus durable et plus humain. Des entretiens réalisés au Mali, je peux dire que cette croyance d'un « développement » perdure notamment chez certains acteurs au Mali. Elle est l'espoir de la jeune génération de cadres, et pour ceux qui ont mis leurs espoirs dans les indépendances il ne reste plus qu'à espérer que la nouvelle génération, les nouveaux représentants politiques (au Nord comme au Sud) puissent apporter le changement et permettre aux pays du Sud de sortir du « sous-développement ». Il semble qu'il y ait un écart entre ce que certains acteurs du sud attendent de l'association et ce qu'elle compte réaliser. C'est à cet écart que je m'intéresse, d'autant plus que c'est une association qui mobilise de nombreux acteurs (politiques, société civile au Mali). Un travail de compréhension des objectifs de « développement » de l'association est aussi nécessaire au regard du concept de « développement durable » qui est devenu un principe supérieur commun. Quels sont les objectifs qui ont été énoncés pour le premier centre au Mali et comment ils ont évolué avec le temps ? Quels sont les attentes des uns et des autres au Mali (individus et/ou partenaires, mairie) et quels sont les écarts avec la vision, le discours et les pratiques de l'association aujourd'hui ? Quel est le modèle de « développement » de l'association et qu'est-ce que cela signifie pour les différents centres en France et au Mali ?

### ***Activation, responsabilisation, pouvoir d'agir et mode de gouvernance***

Dans ce processus de mobilisation des potentialités locales qu'implique la logique de développement social, *l'invitation à participer* est au cœur du fonctionnement de l'association. Une place est donnée à chaque personne en volonté de s'impliquer selon ses compétences. Il y a un enjeu de *responsabilisation* dès la phase d'accueil. L'espace est donné aux personnes pour construire leur projet et s'essayer. Cette démarche de responsabilisation s'inscrit pour certains dans une démarche d'activation (au regard des politiques publiques), et pour d'autres dans une forme de mobilisation. Toute personne, quel que soit son statut (placée ou orientée par une institution ou pas), est invitée à participer aux actions solidaires et à bénéficier elle-même d'une partie de la « richesse » produite<sup>51</sup> c'est-à-dire à adopter un statut unique de « *bénéficiaire-acteur* ». Les personnes qui bénéficient d'un accompagnement sont invitées à être « actrices » de leur accompagnement et à participer au développement social de leur territoire. L'objectif de l'association c'est que la personne « *en agissant pour les autres réalise les bienfaits pour sa propre*

---

<sup>50</sup>Politologue, professeur à l'Institut Universitaire d'Études du Développement (IUED) à Genève.

<sup>51</sup>Extrait de la Charte de « *bénéficiaire-acteur* » de l'association.

personne »<sup>52</sup>. L'idée étant de résoudre les problèmes structurels tout en résolvant les individuels. Cet appel à participer activement, à se mobiliser ou à se responsabiliser ne se fait cependant pas sans difficultés (refus ou difficulté de s'impliquer, problèmes de coordination ou d'ajustement entre actions globales visant les causes structurelles et résolution des difficultés individuelles).

Dans ce statut de « *bénéficiaire-acteur* » il y a comme une forme de décret d'égalisation des conditions (égalité de droits, des chances, de considération) (Tocqueville, 1835, p.82), mais dans la réalité, avec la diversité des situations, l'égalité peut ne pas toujours être fonctionnelle. Est-ce que cette activation prend en compte la disparité des statuts et des inégalités sociales ? En tant que « *bénéficiaires-acteurs* », qu'est-ce que les personnes disent apporter à et recevoir de la structure ? Trouvent-elles un équilibre dans cet échange et comment ce dernier est-il défini ?

Dans la continuité de cette réflexion sur la question de la participation, mon observation participante et l'analyse des incidents qui surviennent au sein de l'association m'amènent à me demander si le mode de gouvernance de l'association ne constitue pas souvent en lui-même un frein à la mobilisation. Dans son fonctionnement, l'association invite les personnes à s'exprimer, à imaginer, innover, et accorde une place au droit à l'erreur. Dans cette dynamique les personnes sont activées, mobilisées, galvanisées dans l'action mais peuvent se *buter face au jeu du modèle de gouvernance*. C'est notamment le cas de Claudio un volontaire européen invité à faire valoir ses compétences en menuiserie dans le cadre de la rénovation de la bergerie du Centre « *La dynamitière* ». Il lui est demandé de faire un plan et un devis qu'il réalise et soumet à la direction. Quelques semaines plus tard, lors d'une réunion de l'équipe pédagogique, il fait part de la démotivation que suscite en lui l'absence de retour quant à sa proposition de la part de l'équipe de direction et demande où sont les espaces décisionnels. Bien qu'il repère les espaces décisionnels, il s'intéresse au maillon de la chaîne décisionnelle qu'est la direction. Comme les autres volontaires autour de la table, il a l'impression que *tout* se décide dans cet espace et demande à y être invité. Ce qui est intéressant, c'est qu'il conçoit qu'il puisse être invité à participer à une réunion de la direction pour donner son point de vue. L'ouverture que l'association offre en matière de participation aux prises de décision lui permet de penser à cette éventualité. Néanmoins la situation de ce volontaire n'est pas isolée. Le mode de gouvernance de l'association est aussi mis en cause par d'autres acteurs. Ils voient dans le discours lié au mode de gouvernance un *discours rôdé* qu'il est difficile de remettre en question malgré les écarts constatés dans la réalité. Il est fréquemment rappelé *qu'il n'y a pas de chef, pas de hiérarchie de subordination* mais de *coordination*. Entre ce que les personnes comprennent de l'expression « *il n'y a pas de chef* », la compréhension et la mise en œuvre de la *hiérarchie de coordination*, il y a des écarts, et des conflits peuvent survenir.

---

<sup>52</sup>Argumentaire et motivation de l'association Sahel Vert pour déposer une demande pour un projet recherche doctorale pour l'obtention de la bourse CIFRE, V9, 2014, page 3

L'organisation qu'est l'association est caractérisée par le « nombre et la complexité des rapports entre les différents acteurs », et au regard de cette complexité, Huet et Simon (2008, p.124) rappellent la nécessité d'avoir une « bonne maîtrise des rôles et des responsabilités des acteurs de l'organisation » afin d'assurer l'efficacité, la cohérence et la cohésion. Cependant, dans une organisation comme l'association Sahel Vert où la possibilité est donnée aux personnes de prendre place, de s'impliquer, de prendre des responsabilités, il n'y a pas toujours de responsabilités attirées à part la responsabilité des pôles, celle des coordinateurs et pour certains dans des domaines comme la gestion. L'association invite à ce que toutes les personnes impliquées puissent avoir une maîtrise dans les différents domaines de compétences, la communication, l'administratif, l'éducation et la technique. Il n'y a par exemple pas un responsable attiré par atelier, les personnes tournent dans les ateliers. L'idée étant qu'il n'y ait pas une personne qui ait la maîtrise d'un atelier ou d'un domaine de compétence (administratif par exemple) et prenne ainsi une place de pouvoir. Cependant cela peut être déstabilisant, notamment pour les nouvelles personnes qui ne savent pas toujours à qui se référer pour certains sujets. Par ailleurs si la mise en œuvre de certains projets ne nécessite pas de faire l'objet de décision en direction, d'autres doivent y être soumis au moins pour réflexion. C'est dans ces cas que les personnes pointent du doigt le manque d'information ou de réponse mais aussi le fait que certaines décisions prises collectivement soient contrecarrées de manière formelle ou informelle par un membre de la direction (comme par véto).

### ***Une association ambitieuse, qui veut « changer le monde »***

Le discours de l'association Sahel Vert révèle une forte militance en faveur d'une justice sociale (lutte contre la faim dans le monde notamment) et de la formation d'une autre société à travers des changements de paradigme dans les domaines sociaux, économiques et environnementaux. Il y a dans ce discours un appel à prendre conscience des compétences individuelles et collectives en vue de se positionner en tant qu'acteur face aux enjeux sociétaux. C'est un appel à s'intéresser *au monde qui nous entoure* dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales. Dans cette perspective, la mobilisation collective a pour objectif de produire des projets innovants qui répondraient à des besoins sociétaux et à les faire valoir auprès des pouvoirs et politiques publiques (Laville, 2010). La portée symbolique de ce discours attire, interpelle et séduit les administrations publiques en France comme au Mali. Ce discours qui s'accompagne au quotidien d'une démarche expérimentale est empreint d'une volonté de partager voire de transmettre une manière de voir ou de penser le monde. Des propositions faites *par-ci, par-là*, des idées émises *çà et là*, un nouveau projet à expérimenter, font partie du quotidien de l'association. Cette dynamique est rendue possible par une veille constante sur les besoins du territoire, les expérimentations faites ailleurs, le quotidien (échanges, constats) des différents

*Collectifs de travail*, les lectures (politiques, sociologiques...), etc.<sup>53</sup>. L'association est consciente de la portée de son caractère innovant et dit être « repérée par l'Europe, les Etats français et maliens et les collectivités territoriales comme innovante et efficace aussi bien dans le milieu de l'éducation spécialisée que dans les actions de lutte contre la pauvreté et pour la dignité humaine ». Même si certaines idées ne sont finalement pas mises en œuvre, leur énonciation suscite la plupart du temps un émerveillement chez les partenaires : « c'est génial ce que vous faites ! ». Il y a en général dans le projet de l'association et dans les idées et positions qu'elle prend un effet d'enchantement. Les porteurs de ce discours (dont j'ai moi-même fait partie dans le cadre de mes responsabilités au sein de l'association) suscitent la plupart du temps de l'intérêt autour d'eux. Les projets qu'elle propose ont pour vocation de faire des ponts entre les différents publics, mettre en lien les acteurs des différents centres en vue de dynamiser la coopération entre ses territoires d'implication dont le jumelage entre Sofara (région du premier centre) et Mulhouse. Pour l'association, c'est par la rencontre des personnes autour de projets ou actions (aussi petites soient-elles) répondant à leur besoin que *la paix se construit*. L'idée étant qu'à travers les rencontres, un travail se fasse dans les représentations en faveur d'une *relation d'altérité*<sup>54</sup>. Elle travaille activement à embarquer et convaincre les collectivités locales de l'apport social, économique et environnemental de ses idées et projets. Le délégué général aime à dire que le projet de l'association est « ambitieux mais sans prétention ». Cette dimension active peut être repérée comme « radicale » notamment lorsque les dirigeants utilisent des phrases comme « on ne lâche rien », « si on nous ferme la porte on passe par la fenêtre », etc.

Si ce côté *activiste*<sup>55</sup>, innovant, trouve un écho favorable à l'extérieur (en tout cas dans l'énonciation), en interne cela n'est pas toujours le cas. Certaines idées deviennent des projets qui sont mis en œuvre. D'autres ne restent qu'au stade des idées et certains projets n'aboutissent pas toujours pour diverses raisons. Le non aboutissement de ces projets, la durée de réalisation et les circonstances de la mise en œuvre (décision de financement, de lancement, etc.) peuvent susciter des frustrations chez certains acteurs (salariés, bénévoles, volontaires européens) qui ont besoin d'une certaine stabilité (besoin de voir l'achèvement des projets) ou qui ont d'autres attentes de la part de l'association.

---

<sup>53</sup>Dans le flyer de l'association, une phrase accompagne le slogan « Des rêves à la hauteur de notre force de travail, de nos moyens, des opportunités et de notre environnement ».

<sup>54</sup>Le slogan de l'association est : « L'altérité, notre choix de valeur pour construire le développement durable ».

<sup>55</sup>Expression utilisée par l'ancien délégué général pour désigner les actions menées.

### ***Une association qui s'appuie sur une forte historicité***

Le discours qui caractérise l'association est porté principalement par les membres de la direction même si, par la force de la transmission, il peut être repris par tous les membres des *Collectifs de Travail* en France et au Mali. Avec ce discours, c'est une vision du monde, une philosophie d'action qui est transmise. Même si ce discours est globalement accepté, certaines pratiques ne font pas l'unanimité. Au sein de la direction, il y a ceux qui font partie des *fondateurs* de l'association qui ont donné la direction, ont conçu, rédigé, formalisé les projets et ont travaillé à l'institutionnalisation. Il y a ceux qui n'ont pas vécu certaines situations afférentes à la création, à l'institutionnalisation et à la professionnalisation de l'association. Il y a donc des écarts de perceptions, de visions ou d'objectifs en matière de gestion ou de développement de l'association. Ces écarts existent dans toute structure, mais il semble, je l'ai fortement ressenti au sein de la direction, que l'idéologie portée par les fondateurs et la manière dont ils s'en défendent (au nom de l'expérience et de principes supérieurs communs) peut être contre-productive, empêchant d'éventuelles remises en question. Il m'a donc paru nécessaire d'analyser le parcours de ces fondateurs qui ont eu des expériences dans le champ de la coopération au développement, dans la solidarité internationale. Cette histoire, nourrie par l'expérience et les formations, produit une manière particulière de penser le « développement social » des territoires. Ces éléments de parcours biographiques déterminent les orientations pédagogiques, politiques et stratégiques ainsi que les innovations de l'association. Dans ces parcours, la force des idées et des valeurs a produit des ruptures et des fractures avec d'autres acteurs. Je m'intéresse à ce dépôt ou à cet héritage conscient ou inconscient de l'histoire (valeurs, philosophies, idéologies, etc.) qui trouve son ancrage dans *l'aujourd'hui*. Je vois la nécessité de confronter cette histoire à l'actualité (discours, fonctionnement, mode de gouvernance) afin de mieux comprendre cette dernière.

### ***Un fonctionnement favorisant la réflexivité***

Dans son fonctionnement l'association Sahel Vert favorise la création d'espaces de réflexion<sup>56</sup>, d'auto-analyse des pratiques, d'échange et de débats. Dans la *journée type* par exemple, le premier moment, *le briefing du matin* (temps collectif), est dédié à un temps de réflexion (sur nos actions, nos représentations, etc.) et à la coordination de la journée. Réfléchir, se questionner et analyser fait partie du quotidien de l'association. Dans ces espaces, les personnes sont invitées à faire un travail d'analyse des pratiques et des comportements. Pendant ces moments d'échanges où les personnes acquièrent des compétences (dans la prise de parole, dans l'apprentissage de la langue française, dans la capacité à s'organiser, etc.), il y a aussi des prises de conscience et des remises en

---

<sup>56</sup>Les personnes sont invitées à réfléchir à des thématiques touchant la société en général et la vie au sein du *Collectif de Travail* (le vécu) en particulier.

question. Ces espace-temps de réflexion ont pour objectif d'amener les personnes à « *entrer en réflexivité*<sup>57</sup> » sur leur parcours. À la notion de *réflexivité* sont associées des expressions comme la prise de recul, l'autorégulation, l'analyse des pratiques, la remise en question, un retour sur soi, la capacité à opérer une prise de recul individuelle ou collective, celle de prendre une « distance critique de soi à soi et donc une capacité de recul et de changement » (De Backer *et al.*, 2009, p.3). Les professionnels et usagers du champ de l'accompagnement social y sont vivement invités.

La *réflexivité* a un côté libérateur (notamment dans la mise à jour des conditionnements, des préjugés et des ignorances) mais aussi émancipateur. Elle ne se fait cependant pas sans souffrance. Elle est angoissante et déstabilisante, d'abord « par rapport à nos propres croyances et visions du monde quelles qu'elles soient, mais aussi par rapport à ceux qui nous sont proches de manière individuelle (nos parents, nos familles, nos amis, etc.) ou collective (notre groupe d'appartenance), et qui sont porteurs des anciens modes de pensée » (*Ibid.*, p.6). Le fait d'adopter de nouvelles visions du monde implique des changements de comportements qui peuvent provoquer « des conflits de loyauté, des cassures intellectuelles et personnelles douloureuses », ainsi que « des ruptures profondes par rapport à des systèmes de croyances, à des personnes ou des groupes qui les portent » (*Ibid.*). Quels sont concrètement les espaces où se met en œuvre cette démarche de *réflexivité* au sein de l'association Sahel Vert ? Comment cette *réflexivité* prescrite est-elle en même temps obligatoire ? Qu'est-ce qui est attendu des acteurs qui participent à ces séances de *réflexivité* ? Comment les personnes en France comme au Mali vivent-ils ces espaces et quels peuvent être les freins à cette invitation constante à la *réflexivité* (la routine, la tradition, l'expérience, la foi, des réflexions éloignées de leur situation et difficiles à saisir, etc.) ?

Cette *réflexivité institutionnelle* (au cœur du projet de l'association Sahel Vert) prescrite aux autres n'est pas toujours facile à mettre en œuvre par ceux qui représentent l'institution. J'ai moi-même été confrontée à cette situation. Lors d'une réunion de l'équipe pédagogique, où j'étais le plus ancien membre de la direction présent<sup>58</sup>, des volontaires européens faisaient part de leur réflexion quant au mode de coordination. Je me suis tout de suite sentie investie de la mission de rappeler et de défendre un modèle posé depuis des années. Je me demande donc dans quelle mesure les dirigeants qui représentent l'institution se laissent réciproquement questionner dans leurs représentations, perceptions du monde et pratiques.

Le lancement de la démarche de recherche action participative s'inscrit dans ce travail de *réflexivité*. La recherche action participative tire ses origines des théories de Paulo Freire (1982) qui considérait que le développement ne peut venir que de l'éducation des personnes. Pour lui cette

---

<sup>57</sup>Expression souvent utilisée par la responsable du Pôle Éducation.

<sup>58</sup>Les responsables des Pôles Éducation et Initiatives n'étaient pas présents.

éducation n'a pas seulement pour but de transférer des compétences en lecture, mais surtout d'amener les personnes à apprendre à lire le monde de manière critique. Elle ne doit pas être un processus d'inculcation de connaissances d'un enseignant vers un apprenant mais un processus de conscientisation qui ouvre au développement du pouvoir d'agir des individus (Pereira, 2017). Cette éducation se fait dans une démarche de recherche où les personnes se forment en résolvant leurs problèmes quotidiens. Dans cette démarche de recherche où se fait un travail de réflexion, de compréhension du monde et des interactions entre individus et institutions, les personnes sont amenées à avoir un regard réflexif et critique sur les connaissances qu'elles ont pu acquérir tout au long de leur vie. L'objectif de cette démarche est de permettre des prises de conscience, de construire de nouvelles connaissances sur lesquelles elles peuvent s'appuyer pour changer leur condition. Un travail d'analyse voire de *réflexivité* est nécessaire quant à la mise en œuvre de cette démarche au sein de l'association. Quel était l'objectif escompté par l'association lorsqu'elle a lancé cette démarche (notamment la réalisation des récits de vie) ? Qu'est ce qui a été réalisé et quels sont les écarts ? Qu'est-ce que cette démarche de recherche apporte aux personnes en termes d'autorégulation et en quoi l'organisation et l'institution elle-même en est-elle impactée ? Un regard est aussi à porter sur la méthode notamment dans sa dimension participative.

Tous ces constats et questions que je me pose se sont construits au fur et à mesure. Au départ je suis dans une idéalisation du monde associatif mais surtout de l'association Sahel Vert plus spécifiquement. Mais avec le temps, mon observation participante et les entretiens exploratoires, je suis amenée à voir les écarts entre le discours et la réalité. Si au départ je ne pousse pas davantage mes réflexions, c'est parce que j'attribue ces écarts, les conflits et tensions aux comportements individuels. Mais l'analyse des *fiches d'incidents* et l'apport de lectures théoriques (notamment sur la sociologie des organisations) m'amènent à prendre conscience de la complexité des relations au sein de l'association et des organisations en général. Les écarts entre le discours et la réalité ne sont pas anormaux. C'est plutôt leur non prise en compte qui constitue un dysfonctionnement (Foudriat, 2011).



## Éléments de problématisation

Le projet de l'association Sahel Vert est celui de l'accompagnement d'une diversité de publics. Il a la particularité d'avoir une dimension internationale et regroupe une diversité d'acteurs en France et au Mali réunis autour de valeurs communes (droits de l'Homme, solidarité, entraide). Néanmoins si ces valeurs sont communément acquises, leur traduction concrète dans les actions produit des conflits. Ces conflits naissent de la manière dont les personnes accompagnées (jeunes et les adultes accueillis dans les différents dispositifs) s'adaptent ou vivent les actions et les modalités d'accompagnement ainsi que des difficultés de coopération entre bénévoles, salariés, salariés membres de la direction, etc. Ce projet comporte donc de nombreux enjeux. D'abord, dans le cadre de l'accompagnement social, l'enjeu réside dans la capacité des accompagnateurs et des personnes accompagnées à coopérer en vue d'atteindre leurs objectifs personnels tout en contribuant à ceux de la structure. Un autre enjeu réside dans la relation entre accompagnateurs (salariés et/ou dirigeants, volontaires européens, personnes en stage, etc.). À cela s'ajoute un autre enjeu spécifique à l'association Sahel Vert, celui d'assurer une coopération gagnant-gagnant entre acteurs du Nord et du Sud.

Au regard de ces enjeux le projet de l'association peut paraître ambitieux, vaste et complexe d'autant plus qu'il a la particularité de se construire et d'évoluer dans l'action. Pour en comprendre les tenants et les aboutissants, il est important de se demander quelles sont les motivations premières de sa création (par les fondateurs), comment se sont construits ses objectifs et leurs évolutions dans le temps. En effet, cette association, qui a d'abord commencé à œuvrer dans le champ de la solidarité internationale en terrain africain, est, amenée à intervenir aussi dans le champ du travail social en Europe. Cette orientation que prend l'association s'explique par l'intervention de nouveaux acteurs (que nous avons appelés refondateurs) avec leurs expériences, ambitions et apprentissages. Ces apprentissages se sont faits dans des ruptures et fractures, prenant ainsi la forme de valeurs, de convictions et de conception du monde particulières ; aussi leur transmission se fait non sans difficultés et confrontations. C'est dans l'action au cœur de relations de coopération mêlées de confrontations qui créent de nouvelles ruptures que le projet de l'association s'affine. Il s'agit pour nous de comprendre en quoi ces expériences vécues, valeurs et apprentissages ont participé par leurs enseignements à la création de ce projet associatif couplant solidarité internationale (dimension internationale au Mali) et insertion sociale (dimension nationale en France). Comment se traduisent-ils concrètement dans la démarche d'insertion sociale ou l'offre d'accompagnement (principes d'actions, méthodes et outils) que propose l'association en France ?

Dans son projet, l'association a constamment l'exigence de réunir la dimension internationale (solidarité internationale) et nationale (travail social). Comment couvre-t-elle ces deux dimensions en tenant compte de la distance géographique, de la situation sécuritaire du Mali mais aussi et surtout des logiques d'actions (réglementaires, sociales ou territoriales) qui s'imposent à elle dans son évolution vers l'institutionnalisation et la professionnalisation ?

Les modalités d'accompagnement de l'association se rapprochent de certaines politiques d'activation, notamment au regard de leur caractère mobilisant et activant, néanmoins elles s'en distinguent par leur caractère coopératif. Toutes les personnes (les salariés, les bénévoles, les jeunes du *Pôle Education*, les adultes du *Pôle Initiatives*, etc.) qui s'y impliquent sont invitées à adopter un statut de « *bénéficiaire-acteur* ». Ce statut qui réunit différentes personnes de statuts et de situations différentes se veut d'une part, responsabilisant et d'autre part, unificateur et égalisant. Comment faire du coopératif d'égal à égal dans un contexte de diversité et d'inégalités statutaires, et que veut dire politiques d'activation dans ce contexte coopératif ? Il semble que, dans ce fonctionnement, la place du collectif soit très prégnante. L'individu est invité à penser d'abord au collectif et à s'y appuyer pour atteindre ses propres objectifs. Il peut cependant y avoir des confrontations entre le projet collectif et les objectifs individuels. Les conflits naissent dans la recherche d'un équilibre entre projet collectif et individuel (où des règles s'instaurent, sont abandonnées, etc.).

Le slogan de l'association est : « *L'altérité, notre choix de valeur pour construire le développement durable* ». La pratique de l'altérité est instituée et instituante à Sahel Vert. Elle est instituée parce qu'induite stratégiquement comme une norme dans les modalités d'accompagnement et le fonctionnement de l'association. Cette pratique de l'altérité passe tout d'abord par l'accueil d'une diversité de public au sein de l'association, et par des pratiques spécifiques ayant pour but de les mettre en relation. Pour l'association, il s'agit de créer des espaces d'apprentissage de l'altérité à travers la rencontre de l'autre. Plus précisément, elle cherche à créer des espaces où la rencontre de l'autre dans sa différence, son acceptation, les manifestations de refus, de négation ou de rejet de cette différence (instituant) sont pris en compte et analysés en guise de formation et d'apprentissage de l'altérité. Entre l'implication des publics dans les espaces collectifs et dans les ateliers solidaires ainsi que leur mise en relation, l'utilisation de pédagogies spécifiques, l'utilisation d'outils de gestion des conflits, la mise en place d'espaces d'échange (de réflexion et de débat mobilisant des concepts sociologiques et philosophiques), il s'agit d'assurer un développement continu de ses membres qu'ils pourront ensuite mobiliser au sein de l'association et hors de l'association dans le cadre de leur insertion sociale voire professionnelle. Il y a une volonté de transmettre, de construire et de formaliser des savoirs. La création du *Pôle Recherche* s'inscrit dans cette perspective et sa dimension participative constitue un enjeu majeur pour l'association.

La mobilisation autour de la vie collective (gestion et création d'ateliers solidaires, gestion de la vie quotidienne, démarche d'accompagnement, projets de l'association, etc.) est au cœur des modalités d'accompagnement de l'association. Cette mobilisation dans l'action (faire, s'activer, agir, participer, se responsabiliser) qui se fait simultanément avec la transmission de valeurs et un appel à la *réflexivité* prend la forme d'une mise à l'épreuve qui est recherchée. Dans cette mise à l'épreuve (source de tensions et conflictuelle), il y a des interactions, des apprentissages qui réussissent ou échouent ainsi que de la coopération et des transactions qui se créent, y compris dans l'échec.

Dans cet exercice quotidien de questionnements et de *réflexivité* au travers de l'action, les premiers effets se produisent au sein même de l'association. En même temps qu'elles s'auto analysent, elles questionnent (parfois de manière conflictuelle) la structure et portent un regard critique sur les actions, les projets (rapport quantité/qualité de gestion), le fonctionnement, le discours et le mode de gouvernance (le formel et l'informel). Les représentations que les acteurs bénévoles, volontaires et salariés (nous incluons le chercheur que nous sommes<sup>59</sup>) ont de ce que doit être ou comment doit fonctionner une association, leur imaginaire social, leurs aspirations et attentes s'avèrent être des clés de lecture de l'association. Il y a notamment comme une forme d'économie morale qui conduit à mettre la lutte contre toute forme d'individualisme (enrichissement personnel, recherche de son intérêt individuel au détriment du collectif, démarche de recevoir sans donner et vice-versa, etc.) au cœur du projet. Cette économie morale qui se révèle dans la vision et la gestion de la structure peut questionner l'individu dans son confort, son implication, le don de soi et l'engagement pour le bien commun. Cela peut générer de l'instabilité dans le parcours de certains acteurs générant ainsi des conflits.

Les regards critiques sont, dans le discours, vivement recommandés par l'association. La démocratie demeure un élément fondamental au sein des associations. Elle est la base de la coopération en ce qu'elle reconnaît le droit au regard différent de chacun des acteurs et de l'acceptation de la légitimité de cette différence (Bernoux, 2008, p.61). Cependant, si le droit à un regard différent est prôné, l'acceptation de ce regard différent ne se fait pas sans difficulté. Cela s'explique en partie par les mécanismes de protection que met en place l'institution même si elle prône la *réflexivité*. Les racines profondes faites de facteurs idéologiques et subjectifs basés sur l'expérience des dirigeants qui ont été à la base de la structuration de l'association (institutionnalisation) peuvent constituer des freins dans la remise en question de la posture et de la méthode d'intervention de l'association (de l'institution). À travers l'institutionnalisation, il y a la

---

<sup>59</sup>La prise en compte de notre implication en tant qu'acteur et observateur est nécessaire dans l'analyse (Bellegarde, 2003, p.101).

volonté d'assurer la continuité historique de la structure et d'assurer sa survie entre les générations de membres de l'organisation. Il s'agit de préserver les valeurs (Bazin, 2011, p.55). La force de ces valeurs et/ou convictions s'appuie sur une forte historicité qui fait sens dans les orientations prises par la structure. Ce sont les idéologies, les modes de pensée (issues de l'expérience, de l'accumulation des actions produites) qui se cachent derrière les catégories de la pratique sociale (Touraine, 1973, p. 22). Toutefois, parce que ces valeurs se sont construites dans l'histoire de vie des dirigeants (valeurs éprouvées), elles sont saturées d'affects produisant la force de l'indignation et de la rage de l'engagement (Melliti et Le Pape, 2018, p. 2). Il peut donc y avoir un glissement lorsque ce ne sont plus les valeurs qui sont instituantes mais plutôt l'expérience vécue. *Face à la confrontation, certains dirigeants n'ont pas d'autres réponses que de mettre en avant leur expérience, les sacrifices réalisés pour le projet, comme s'il fallait que les autres passent par les mêmes expériences.* L'institutionnalisation de l'association est dynamique, elle se fait à travers la lutte des individus pour leur reconnaissance et celle de l'association en vue de préserver des valeurs mais aussi de se constituer comme une structure apprenante. Dans cette lutte, il se fait des compromis mais aussi des impositions (jeux de pouvoir) qui permettent de vivre ensemble malgré les conflits irréductibles. Comment expliquer les échecs des transactions, qui conduisent à des ruptures et au désengagement des uns et des autres ?

C'est autour de ces questions, orientations de travail et hypothèses à vérifier et à discuter que s'organise la démarche de cette thèse (en quatre parties) dont l'objectif principal est d'analyser la construction d'un processus complexe d'action collective par l'association Sahel Vert, ses stratégies de mobilisation, les tensions et les accommodements qui s'y jouent et leur impact sur les orientations prises par la structure et sur l'implication et l'engagement des membres.

## Organisation de la thèse

Dans la Partie 1 de cette thèse, nous présentons le *cadre théorique et la méthodologie de recherche*. Afin de vérifier nos hypothèses, notre étude porte sur la genèse de l'association (le parcours des fondateurs, comment s'est construit le sens qu'ils donnent à leur action, etc.), l'évolution de son projet, sa phase d'institutionnalisation et de professionnalisation, ses stratégies ou mécanismes de mobilisation, de transmissions de valeurs, le système de régulation, les modalités d'accompagnement social, le mode de gouvernance, et les interactions (coopération, conflits, etc.) entre les individus qui la constituent (dirigeants et/ou salariés, bénévoles, public cible ou bénéficiaire). Dans cette perspective, nous nous référons à des théories sociologiques (l'interactionnisme, la théorie de la régulation sociale, le paradigme de la transaction sociale) et à des sociologies spécialisées (la sociologie de l'action, de l'action collective, des organisations, du changement et du monde associatif).

Dans la Partie 2, intitulée « *De la solidarité internationale à l'insertion sociale, les méandres d'une construction d'un projet collectif* », nous abordons la genèse de l'association, et ses orientations notamment celle de faire de l'accompagnement social ou plus spécifiquement l'accompagnement de jeunes de moins de 18 ans ayant commis des actes de déviance. Tout en analysant l'évolution de l'engagement des fondateurs et de ceux qui ont repris la direction et la gestion de l'association (que nous avons appelés refondateurs), il s'agit d'analyser comment cette association qui œuvrait dans le champ de l'humanitaire s'est orientée dans le champ de l'éducation spécialisée. Nous nous intéressons plus particulièrement aux expériences de coopération au développement et de solidarité internationale vécues par les refondateurs. Ces expériences, sources d'apprentissages et de prise de conscience mais aussi formatrices de valeurs et de convictions, ont forgé la philosophie d'action de l'association et participé à bâtir un projet complexe de par sa double contextualisation et par son inscription dans plusieurs champs d'activités. Le projet qu'ils proposent au départ s'appuie sur la mobilité de jeunes (hommes notamment) de moins de 18 ans du Nord vers le Sud dans le cadre de séjours de solidarité. D'un siège social situé dans une habitation en France à Mulhouse, l'association ouvre un premier centre au Mali à Sofara (1996). La construction de ce centre est l'occasion de chantiers de solidarité. L'organisation de ces séjours solidaires mobilise les fondateurs, leurs familles et une diversité d'acteurs. Si ces séjours de solidarité constituent la base de fortes expériences humaines pour des adultes et des jeunes (moins de 18 ans), elle va aussi permettre d'affiner et de préciser le projet de l'association (les valeurs, la philosophie d'action, la politique de développement, le mode de gouvernance, le fonctionnement de l'association, etc.). Cet affinement ne se fait pas sans questionnements, conflits, heurts voire divisions. C'est dans et par l'action que le projet s'écrit en tenant compte de l'action, des résultats,

des attentes et confrontations entre acteurs ainsi que des opportunités. Une fois le premier centre installé au Mali, l'association ouvre un second centre en France (2002) qui vient consolider son projet et l'inscrire dans une démarche d'institutionnalisation et de professionnalisation. Ce retour d'expérience sur les premières années de l'association est incontournable pour comprendre la vision et le fonctionnement de l'association *aujourd'hui*. Ces éléments de parcours biographiques déterminent les orientations politiques et stratégiques ainsi que les innovations de l'association.

Dans la Partie 3, intitulée « *Tensions et accommodements dans le processus d'accompagnement social* », nous faisons une analyse de la démarche d'insertion sociale (méthodes, outils) menée en France au Centre « *La dynamitière* », notre terrain d'étude principal. L'ouverture de ce second centre vient confirmer l'association dans ses modalités d'accompagnement mais aussi lui permettre de consolider sa démarche d'insertion sociale à travers l'étape de la professionnalisation et de l'institutionnalisation. Cette démarche d'accompagnement (outils et méthodes) se fonde sur les apprentissages (éducation africaine), valeurs (droits de l'Homme) et convictions sociologiques et philosophiques acquises des expériences des fondateurs (expérience du Sud notamment), etc. Elle se traduit par une approche globale de traitement des questions sociales (développement social de territoire), un appel à la participation et à la responsabilisation (s'appuyer sur les compétences, « *Action-Réflexion-Formation* », le statut de « *bénéficiaire-acteur* », le travail en collectif), un appel à la *réflexivité* (transmission, construction et formalisation de savoirs, recherche action participative), un appel à l'altérité (par la multiplicité des publics), un mode de gouvernance partagée, etc. Ces modalités d'accompagnement se traduisent par une activation et une mobilisation permanente des personnes tant dans la résolution de leurs problèmes quotidiens que dans la recherche de réponses face aux questions sociétales (développement du pouvoir d'agir). Dans cette dynamique, il y a une certaine mise à l'épreuve des individus, qui ouvre à des interactions et à des apprentissages qui peuvent réussir ou bien échouer, ainsi qu'à de la coopération et des transactions y compris dans le conflit et l'échec.

L'exigence de ce projet est de réunir les dimensions internationales et nationales (avec tout ce que cela présente comme opportunités et freins (mobilité, situation sécuritaire au Mali, différences culturelles, distance, etc.) et l'association montre sa capacité à s'en saisir pour innover et développer son projet. C'est à l'analyse de ces modalités d'accompagnement et de ce fonctionnement (Nord-Sud et Sud-Nord), en différenciant bien discours et réalité, et à leurs apports ou effets (auprès du public et des partenaires) que s'attache cette troisième partie.

Dans la Partie 4, intitulée « *L'activisme à l'épreuve de la réalité : entre critiques, négociations et ruptures, où sont les militants ?* », nous analysons la dimension stratégique des actions de l'association. Nous nous penchons sur son fonctionnement et son mode de gouvernance. Entre discours et réalité (incompréhensions, espaces de décision formels et informels, manque ou retenue d'information, jeux de pouvoir, impression d'être dans un système paternaliste, etc.), le mode de gouvernance peut faire l'objet de questionnements et de critiques de la part des « *bénéficiaires-acteurs* » (public cible, salariés, bénévoles, volontaires, etc.), chacun à son niveau. Nous analysons plus spécifiquement ici les rapports qu'entretiennent les acteurs accompagnateurs avec les règles et le fonctionnement de l'association. Les critiques du mode de gouvernance ou de la vision de l'association qu'ils peuvent faire ne sont pas toujours entendus par les dirigeants dont le prisme d'analyse est fortement marqué et enraciné dans les expériences vécues. Ces écarts de perceptions et de visions nous amènent aussi à questionner les formes d'engagement des nouveaux arrivants par rapport aux dirigeants/fondateurs. L'association est dynamique tant dans sa force de proposition que dans sa capacité à couvrir plusieurs champs ou activités. Si cette aptitude est louée par l'environnement extérieur, en interne la capacité des acteurs à suivre le mouvement dépend de leurs attentes et des différentes saisons de leur vie. Il y a une forme d'expérimentation et de questionnements continus qui implique une institutionnalisation dynamique du fait des transactions. Ces dernières aboutissent à des accommodements en cas de réussite et à des ruptures en cas d'échec.

En plus de ce document présenté en quatre parties, nous aurons un autre document, le Tome 2 qui sera essentiellement consacré à la présentation de quelques entretiens retranscrits.

# **PARTIE 1 : Cadrage théorique et méthodologie de recherche**



# Chapitre 1 : Cadrage théorique général

## A. La sociologie de l'action collective et de l'interactionnisme

Parce que nous nous intéressons à la genèse de l'association et au sens que les personnes donnent à leur engagement, nous nous inscrivons dans la sociologie de l'action qui cherche à comprendre les raisons d'être des actions humaines. Parsons (1961, cité par Reynaud et Bourdieu, 1966, p. 509) soutenait que l'action est un comportement « dirigé vers un but » et que ce que fait l'acteur social a un sens et que ce sens vient orienter l'action sociale. Touraine part de ce postulat, mais, contrairement à Parsons, il ne s'intéresse pas à l'analyse de ces conduites sociales qui ont un sens, mais plutôt à l'étude de la création des valeurs sociales ou de ce sens. Il cherche à comprendre les « raisons d'être » des systèmes sociaux et culturels. Pour lui les valeurs ou le sens des actions ne « tombe pas du ciel ». Elles sont créées par l'action et ne sont jamais le fait d'un acteur individuel. Il explique : « elles sont collectives, non seulement parce qu'elles sont réfractées à travers plusieurs individus, mais parce qu'elles expriment un sens collectif » (Touraine, 1965, p. 125, cité par Reynaud et Bourdieu, 1966, p. 511). Pour Touraine (*Ibid.*), pour comprendre la création des valeurs il faut « découvrir, derrière la logique des institutions et des règles, la dynamique d'un système d'action historique ». Nous pensons que l'étude de l'association ne peut se passer de la compréhension de l'émergence des valeurs portées et des expériences vécues par les dirigeants de l'association.

Comme exemple d'action sociale, Touraine (*Ibid.*) parle du travail qu'il présente comme le moyen par lequel l'homme crée des œuvres. Il explique qu'en général le rapport de l'homme à ses œuvres est celui de la « double exigence de création et de contrôle » ainsi que de « soumission » (Touraine, 1965, p. 10 et 120, cité par Reynaud et Bourdieu, 1966, p. 512). En effet, expliquent Reynaud et Bourdieu (*Ibid.*), « dans la mesure où ces œuvres ont leur existence propre, elles risquent d'échapper à leur créateur qui consciemment ou inconsciemment cherchera à « les reprendre sous sa tutelle, à les contrôler ». Son analyse du travail nous apporte des clés importantes de compréhension du rapport que les refondateurs/dirigeants entretiennent avec l'association en tant qu'œuvre qu'ils ont fait grandir (historicité) et explique pourquoi et comment ils la défendent.

Plus spécifiquement nous nous inscrivons dans la sociologie de l'action collective, avec pour objectif d'analyser l'association Sahel Vert comme création et institutionnalisation d'une action collective. Une définition générale issue du Lexique de sociologie désigne l'action collective comme un « comportement collectif d'individus qui se mobilisent dans l'objectif d'atteindre des buts communs par des moyens plus ou moins institutionnalisés ». Cefaï (2007, p. 8) définit l'action

collective comme « toute tentative de constitution d'un collectif, plus ou moins formalisé et institutionnalisé, par des individus qui cherchent à atteindre un objectif partagé, dans des contextes de coopération et de compétition avec d'autres collectifs ». Cette définition est intéressante en ce qu'elle relève le caractère interne de l'action collective, c'est à dire la coopération en interne, mais elle met aussi en avant les relations avec l'environnement externe qui peuvent être faites de coopération ou de compétition. Pour ce qui est de la dimension interne, Reynaud (2004, p. 83) soutient que « le groupe est capable d'action collective dans la mesure où il accepte (il institue) une régulation (existence d'une règle sociale) ». L'association est un lieu d'action collective en ce qu'elle regroupe des individus autour d'un projet, de normes, de règles, de valeurs, de manières d'agir, d'une structuration (règles de coordination). L'adhésion des individus est une condition de l'existence du collectif et à l'inverse les accords ne peuvent se réaliser sans un contexte collectif préalable (Eymard-Duvernay, 1990, p.652). Ce qui nous amène à nous demander comment se fait la mobilisation et ce qui pousse les acteurs à s'engager dans une action collective.

### *L'engagement au cœur de l'action collective*

#### **Qu'est-ce qui pousse à l'engagement ?**

Olson (1978) va apporter des éléments de compréhension des mécanismes de mobilisation de ceux qui lancent une action collective. Se penchant sur le cas d'une grève (en vue d'une hausse de salaire) il conclue que l'argent n'est pas la seule motivation qui pousse les gens à s'engager et qu'il y a aussi d'autres causes originelles, d'autres contraintes ou stimulants qui assurent l'existence des actions collectives. Pour lui, l'acteur est rationnel et ne s'engage que s'il en profite personnellement (notamment par des bénéfices ou « incitations sélectives ») et surtout si sa participation n'entraîne pas de coûts trop importants (Reynaud, 1980, p. 452-453). Gaxie (1977, p. 126) complète la théorie d'Olson en expliquant que d'autres facteurs interviennent dans l'engagement. Hormis les déterminants sociaux comme l'âge, le genre, la génération, il existe également des rétributions symboliques qui poussent les individus à s'engager, comme la mise en valeur de soi, la création de biens amicaux. En fait ces rétributions symboliques donnent un sens à la vie et à l'activité des membres. Pour des militants qui occupent des positions hiérarchiques, les gratifications peuvent être le sentiment de puissance, le prestige lié à leur fonction mais aussi l'estime ou l'affection voire de l'admiration de la part des autres militants. Pour les militants de base, qui n'occupent pas de poste hiérarchique, la gratification c'est d'abord le sentiment d'agir au lieu de subir, c'est le fait d'être en capacité de transformer la réalité dans laquelle ils sont et d'avoir en fait une prise sur le monde. Les gratifications sont aussi la satisfaction morale, le sentiment de supériorité éthique. À travers son engagement militant, l'individu développe son savoir, son savoir-

faire, il ouvre son réseau en étant en contact avec des espaces d'intégration, de loisirs, de convivialité, de fraternité. En fait, militer c'est accéder à une reconnaissance sociale, c'est élargir son capital social mais aussi son capital culturel à travers la rencontre de milieu étranger, c'est un moyen d'apprendre, de se former, c'est aussi accéder à des biens symboliques tels que le fait de côtoyer des personnes importantes du fait de sa militance (élus, etc.) (Gaxie, 2005, cité par Cultiaux et Vendramin, 2011). Les bénéfiques qui poussent à l'engagement sont donc deux ordres. Olson met en avant les bénéfiques matériels et pécuniaires tandis que Gaxie cite les bénéfiques symboliques. Nous utiliserons leur apport dans notre analyse et dans la compréhension de l'évolution de l'engagement des acteurs.

Dans son article « *Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole* », Vermeersch (2004, p.681-684) va aussi dans le sens de Gaxie. Elle explique que la reconnaissance (se sentir exister, reconnu par les autres) procure du plaisir à l'individu qui s'engage. Elle ajoute un point qui nous paraît important dans notre analyse, celui de la question de la formation et de la transformation de l'identité dans un processus de mise à l'épreuve. Pour elle, au-delà du plaisir éprouvé, « l'identité de l'individu est en jeu, ..., le rapport à soi est impliqué dans l'engagement bénévole ». À travers son engagement bénévole ou associatif, l'individu entre dans un processus où vis-à-vis de soi et vis-à-vis des autres il adapte le sens qu'il a de lui-même. Ce n'est pas uniquement la volonté de « faire le bien », mais de s'engager dans des processus d'affiliation et de ré-affiliation sociales en même temps que d'étayage identitaire. Vermeersch (2004, p.685) définit l'affiliation et l'étayage comme « deux faces d'un même processus, celui d'une construction de soi constamment en train de se faire et nécessitant pour cela tout à la fois l'insertion au sein de collectifs et un travail permanent d'ajustement de l'identité mise en jeu de façon nécessaire dans ces collectifs ». Dans ce travail identitaire, l'individu est en constant re-questionnement de son identité parce qu'il se confronte aux autres. C'est à travers les relations qu'il a avec les autres, que l'individu se forme et se transforme et que l'individualité prend sens (Elias, 1991, cité par Vermeersch, 2004, p. 686). Vermeersch (*Ibid.*, p.685) s'appuie d'une part sur Dubet et Martucelli (1998, p. 173) pour dire que ce processus constitue une « épreuve » pour l'individu et d'autre part sur Dubar (1998, p. 119) pour dire qu'il est celui d'une négociation entre l'identité issue des parents, celles « attribuées » par les autres et « incorporées » par soi, et celle « visée ». Pour nous ce processus concerne toutes les personnes qui s'impliquent au sein de l'association, qu'elles s'y impliquent au départ de leur propre volonté ou qu'elles aient été orientées par des services sociaux (assistants sociaux, Aide Sociale à l'Enfance, etc.). C'est même ce processus d'affiliation et de ré-affiliation sociale en même temps que d'étayage identitaire qui est recherché dans la relation d'accompagnement.

## L'engagement pour l'autre lointain

Etant donné qu'elle œuvre depuis 1989 dans le champ de la solidarité internationale (activités menées au Mali et projets en perspective), l'association a demandé et obtenu le statut d'Organisation Non Gouvernementale (ONG) en 2006. Au Mali, elle est reconnue comme une structure qui intervient dans le champ de l'éducation et de la lutte contre la désertification. Les ONG sont considérées comme « des associations de solidarité marquées non par la proximité mais par l'altérité sociale et culturelle » (Freyss, 2004, p. 741). Elles sont aussi appelées Associations de Solidarité Internationale (ASI) soulignant la dimension internationale de leur action. Ce sont des associations « solidaires de peuples, de groupes sociaux ou de causes qui se situent dans d'autres territoires que celui des membres de l'association, dans une relation intrinsèquement culturelle » (*Ibid.*). S'intéresser à la cause de ceux qui sont dans d'autres territoires pose la question de l'action ou des actions qui sont ensuite mises en œuvre. Est-ce des projets humanitaires, est-ce des projets de développement et de quel type de développement (social, économique ?). La question se pose d'autant plus que le développement a évolué avec l'histoire et revêt une diversité de significations, d'acceptions et de pratiques (De Sardan, 2001, p. 731). Cette diversité d'acceptions est en fonction de la position que l'on soit dans un pays développés ou sous-développés, elle dépend aussi de l'expérience des uns et des autres, c'est ce que nous verrons notamment avec les fondateurs de l'association. Cette question de développement est un enjeu majeur dans les relations de coopération entre acteurs de l'association. Qui finance, comment les objectifs sont fixés, y a-t-il ceux qui aident et ceux qui sont aidés, etc. Les tensions et conflits qui naissent au sein d'une association comme Sahel Vert entre les acteurs du Nord et du Sud montrent l'importance de ces questions. Lorsque l'association Sahel Vert se présente, elle parle de solidarité et non de solidarité internationale. L'idée étant de rappeler qu'au regard des enjeux mondiaux, la solidarité n'est plus seulement à l'internationale. Il s'agit de faire valoir l'idée que le Sud a besoin du Nord comme le Nord a besoin du Sud. Les actions qu'elle mène en France exigent d'elle de concilier néanmoins la dimension nationale et internationale.

L'action menée par les associations de solidarité internationale « prend son sens qu'à partir du moment où elle contribue à la construction argumentée d'une position politique prenant en compte effectivement l'intérêt de l'autre » (*Ibid.*). Cette prise en compte de l'intérêt de l'autre pose la question de l'engagement pour l'autre lointain. Qu'est-ce qui motive les acteurs à s'investir dans ces associations, comment sont-ils mobilisés ?

Dans son étude sur l'engagement dans les Organismes Non Gouvernementaux de Développement (ONGD), Stangherlin (2005, p.7) relève quatre types de ressources nécessaires à l'engagement pour l'autre lointain. Il s'agit de ressources culturelles, relationnelles et cognitives qui sont acquises par les personnes au cours de leur passage dans différentes instances de socialisation (famille, école, travail, etc.), ainsi que de l'expérience du Sud. Ces ressources et cette expérience du Sud sont importantes dans la structuration de l'engagement (sa forme, sa durabilité et son intensité). Les ressources culturelles regroupent l'éducation, les formations et les compétences (prise de conscience des problèmes et empathie, capacités de communication et d'organisation) et ont une grande influence sur l'engagement et sur son intensité (*Ibid.*, p.8). Les ressources relationnelles sont celles existantes au travers des liens d'appartenance et celles développées avec des individus et groupes dans les pays « en voie de développement » (*Ibid.*, p. 32). Les ressources cognitives que sont les cadres de références ou idéologies (idéologies universalistes d'origine chrétienne et laïque, les valeurs, normes, idéologies politiques ou religieuses) ainsi que la connaissance de la problématique des pays en voie de développement « permettent de penser et de construire symboliquement le lien avec l'autre lointain et de produire les raisons de l'engagement ». Ces ressources se développent avec « l'engagement relativement durable à l'intérieur d'une association » et ont un impact sur son intensité, sa durabilité et surtout sur sa forme (*Ibid.*, p.33). Hormis ces ressources culturelles, sociales et cognitives, l'expérience du Sud (dans une forme d'aide, de solidarité ou de justice) est aussi un atout presque indispensable pour devenir militant ou activiste des ONGD. Parce qu'il y a une diversité d'offres associatives, le choix de l'individu pour tel ou tel engagement va se référer au moins en partie à son expérience vécue par rapport à la problématique posée (*Ibid.*, p.37). Cette expérience du Sud est issue du contact humain direct et fréquent avec des personnes des pays en voie de développement. Ces relations se tissent notamment dans le cadre étudiantin, auprès des réfugiés, des sans papiers ou des immigrés, dans le cadre des visites de partenaires du Sud, de voyages ponctuels dans le Sud, etc. (*Ibid.*, p. 38). Ces rencontres ouvrent à des relations de confiance « fondamentale à toute solidarité ». La création de l'association en 1991 est issue de ce contact humain direct et fréquent avec des personnes des pays en voie de développement. Sa reprise en 1995 s'appuie principalement sur l'expérience du Sud de ceux que nous avons appelés les refondateurs.

## L'engagement, un processus variable en intensité et en durée

Lorsque l'individu est mobilisé dans une action collective son engagement ne demeure pas pour autant constant. Fillieule (2001, p. 199-200) propose une analyse de l'engagement comme une « activité sociale individuelle et dynamique », un processus et comme « un phénomène variable à la fois en intensité et en durée, qui évolue en fonction de variables contextuelles et situationnelles, qu'elles soient d'ordre social ou individuel ». Pour ce qui est du contexte social et plus spécifiquement organisationnel, Vermeersch (2004, p.681-684) dans son étude sur l'engagement associatif explique que l'acteur se désengagera s'il n'est plus en possibilité d'agir sur son environnement (de faire valoir son pouvoir d'agir). Broqua et Fillieule (2005, p.191) ont montré que le désengagement peut prendre longtemps, « des premiers doutes à la rupture effective, il peut s'étirer plusieurs années qui peuvent prendre des formes inattendues ».

Stangherlin (2005, p. 48-51) pose trois moteurs de l'engagement instrumental, relationnel et normatif dont les variations influent sur l'engagement. Pour ce qui est de l'aspect instrumental, il relève la nécessité de la reconnaissance ainsi que le maintien des incitations matérielles ou symboliques qui amènent l'individu à s'engager. Pour ce qui est de l'aspect relationnel, il cite tout d'abord Andrews (1991) qui a montré que la prise de conscience du soutien du groupe et du fait d'appartenir à un groupe favorise la durabilité de l'engagement. Vermeersch (2004, p.681-684) dans son étude sur l'engagement associatif met aussi l'accent sur l'aspect relationnel en soutenant que l'engagement de l'individu perdure si son implication crée des « liens spécifiés, amicaux, familiaux ». Par ailleurs, Stangherlin, (*Ibid.*, p. 51) s'appuie sur Passy (2002, p. 5-6) qui a montré que « même si les différentes sphères de vie (familiale, professionnelle et militante) ont une autonomie et une logique propres, elles sont en constante interaction les unes avec les autres ». Ce qui fait que « le détachement progressif des différentes sphères de vie, et plus spécifiquement celui des sphères familiales et professionnelles avec la sphère militante, amène au désengagement ». Plus spécifiquement dans le cas de l'engagement pour l'autre lointain, le désengagement (de la pensée à la mise en œuvre) intervient lorsque les coûts et/ou les risques (de santé, d'éloignement avec la famille) deviennent importants. Pour une association comme Sahel Vert qui a plusieurs centres de part et d'autre de la Méditerranée, la question de la mobilité (physique) et de sa perception par ceux qui la vivent (et par ceux qui accueillent) nous paraît importante, d'une part pour comprendre leur engagement et d'autre part comprendre les stratégies de l'association qui dit que « *la mobilité est l'un des ingrédients de la réussite* » de son projet. Pour ce qui est de l'aspect normatif, Stangherlin (2005, p. 49) soutient que la durabilité de l'engagement dépend du « sentiment de soutenir « une juste cause » ou un « combat important » », et d'autant plus si cette cause est collective (causes que les individus apprennent et approfondissent tout au long de leur implication et en se nourrissant de

revues de littératures et d'informations diverses.). Ce sentiment évolue en même temps que la perception que l'individu a de la politique de l'association (communication, gestion des ressources)<sup>60</sup>. L'institution ou l'organisation produit des opportunités et des contraintes qui participent à renforcer ou limiter l'engagement. Cette relation entre la politique de l'organisation et l'engagement de l'individu est liée au fait que, selon Stangherlin (*Ibid.*), les « institutions et les individus entretiennent une relation dialectique entre eux. Les institutions socialisent les individus et influencent leurs stratégies ; en même temps, ces institutions sont le fruit des identités et des stratégies des acteurs ». Il propose donc une analyse de l'engagement (ses formes, sa durabilité et son intensité) dans les Organismes Non Gouvernementaux de Développement à travers une approche multidimensionnelle et processuelle de l'engagement. L'approche multidimensionnelle prend en compte l'interdépendance entre les éléments institutionnels, organisationnels et biographiques tels que les ressources (culturelles, relationnelles ou sociales et cognitives) et leur impact sur les raisons d'agir. L'approche processuelle consiste à analyser le rôle et le poids de ces éléments dans les différentes phases (adhésion, engagement et désengagement) dans lesquelles se trouve l'acteur. Nous adoptons cette approche dans notre analyse de l'évolution de l'engagement des fondateurs (qui ont cédé leur place), des refondateurs ainsi que de la génération des membres que nous avons côtoyés. Nous ne sommes pas dans une analyse stricto sensu de l'évolution de l'engagement des acteurs, il s'agit surtout de comprendre par ce biais l'évolution de l'association et de comprendre son fonctionnement et ses orientations (le choix de s'orienter vers l'éducation spécialisée par exemple).

Raquel (2010, p. 4) s'est intéressée à l'engagement des dirigeants associatifs ou membres du Conseil d'Administration (CA). Elle part tout d'abord des travaux de Meister (1974) qui a découpé l'évolution de l'association en quatre phases : « la conquête, c'est-à-dire la phase de la démocratie directe ; la consolidation économique, lorsque l'association doit changer pour survivre ; la coexistence, quand le groupe cesse de s'opposer à son environnement, bien que cet objectif puisse figurer dans les statuts ; et le pouvoir des administrateurs<sup>61</sup>, phase au cours de laquelle la gestion est faite par des responsables non élus ». C'est le processus de bureaucratisation, de spécialisation, d'institutionnalisation et de professionnalisation de l'association. Tandis que Meister soutient que plus l'association s'agrandit, plus « le hiatus entre les dirigeants et les autres membres<sup>62</sup> tend lui

---

<sup>60</sup>La professionnalisation et l'institutionnalisation dans le domaine associatif implique la redéfinition des attentes par rapport aux bénévoles et aux employés, ce qui peut entraîner le désengagement de ces derniers s'ils ne se retrouvent plus dans la nouvelle structuration.

<sup>61</sup>Lorsque Meister (1974) parle d'« administrateur », il est question non des dirigeants membres du CA mais des directeurs.

<sup>62</sup>Les dirigeants associatifs ou membres du conseil d'administration (CA), sont les individus ayant le plus de responsabilités au sein de l'association. Ils détiennent le pouvoir sur « les changements statutaires et tout autre type de décision ayant un impact important sur la vie associative ». Cependant, il peut arriver qu'il y ait « dans l'association des membres plus actifs que les dirigeants, tant au sein d'autres organes sociaux, qu'en dehors de ces derniers ». Ce peut être un gérant qui finit par être « le collaborateur le plus

aussi à augmenter, Middleton (1987) soutient que les dirigeants sont parfois perçus comme étant des « instruments pour l'adaptation de l'organisation aux contraintes externes » et donc aux différents changements. C'est dans ce contexte que Raquel (*Op.cit.*, p. 2) montre que l'engagement des dirigeants « change avec l'évolution de l'association ». Lorsque ces derniers n'arrivent pas ou ne se sentent pas aptes à remplir le rôle qu'implique un changement, cela peut avoir un impact sur leur engagement (voire provoquer leur désengagement). Nous utiliserons ces auteurs pour expliquer la vague de désengagement qui a eu lieu dans le Conseil d'Administration de l'association Sahel Vert sur une période de moins d'une année (période de changement de mode de gouvernance).

D'autres éléments viennent influencer sur la durée de l'engagement. Les engagements militants ne sont plus aussi durables qu'auparavant. Le modèle militant traditionnel fondé sur les engagements affinitaires auraient cédé la place à un modèle régi désormais par les engagements contractuels. Auparavant les associés étaient structurés autour d'une identité partagée, l'idée était de participer à une œuvre collective. Les nouveaux accueillis devaient s'appropriier au départ l'histoire du mouvement, sa logique d'ensemble, son mode d'organisation interne. Aujourd'hui il y a une grande différence entre les « nouveaux bénévoles » et le modèle militant traditionnel. Aujourd'hui il semble que les nouveaux bénévoles ne soient pas prioritairement motivés par le fait de prendre part à la finalité, mais ils sont plutôt embarqués par l'action « qu'ils conduiront eux-mêmes ». Il semble que l'engagement est désormais devenu une affaire beaucoup plus individuelle qui réside dans la réalisation d'objectifs plus personnels (Conseil national de la vie associative, 2003, p. 14). Cette évolution est renforcée par l'élévation du niveau d'éducation. Les nouveaux bénévoles douteront donc de leur engagement s'ils se sentent opprimés par la survalorisation des dogmes fondateurs, quelle que soit la sympathie qu'ils peuvent éprouver pour une cause ou une organisation. À Sahel Vert l'écart entre l'engagement des fondateurs dirigeants de l'association et les autres acteurs est fortement ressenti (tant dans l'intensité que dans la forme), ce qui peut produire des incompréhensions.

L'engagement est un processus de construction de l'identité (Vermeersch, 2004), c'est une épreuve, une expérience formatrice et transformatrice qui se fait dans les interactions. Ces interactions sociales qui ont leur place dans l'engagement, sont aussi au cœur des processus de désengagements comme de la persistance de la militance. Par-là elles influent aussi sur l'organisation.

---

impliqué dans la vie de l'association, étant au courant des activités en cours ». Les dirigeants ne sont donc pas de toute évidence dans tous les cas des membres agissants et influents (Raquel, 2010, p. 1-2).



## *Les interactions sociales, sources de transformation de l'action collective*

L'interactionnisme est marqué par l'importance donnée au point de vue de l'acteur, à « la construction du sens dans le moment de l'interaction, de la capacité pour l'acteur de se comprendre, de rendre compte de son action et de *constituer* ainsi la réalité, de renégocier en permanence son rapport au monde » (Le Breton, 2012, p. 46). « L'individu n'est pas un nomade, qui décide seul de ses actions, il n'est pas non plus *dicté* de manière univoque par la société. Il agit en fonction du comportement des autres avec lesquels il entre en relation, échange et s'ajuste » (*Ibid.*, p. 48). C'est dans ce sens que P. Watier (2002, p. 78, cité par Le Breton, 2012, p. 48) soutient que « La société comme ensemble des formes de socialisation, n'est possible qu'à travers les activités de liaison des individus, activités exigeant qu'ils se comprennent, qu'ils s'orientent en fonction de cette compréhension réciproque, qu'ils mettent en œuvre une connaissance des activités auxquelles ils participent. La compréhension entre partenaires interagissant est donc une condition de l'activité réciproque ». Le Breton (2012, p. 48) présente donc la société comme « un chantier sans fin, un processus qui se fait et se défait selon les significations et les débats que les acteurs mettent en branle ». Dans ce chantier, il explique que les individus peuvent être amenés de manière formelle ou informelle à créer des réseaux de rencontre où ils peuvent échanger des informations, se renseigner, discuter à propos de différentes choses, chercher à se convaincre les uns et les autres, à se faire valoir, à faire plaisir, à mettre un interlocuteur dans une mauvaise situation ou à se faire des alliés, etc. Nous avons émis l'hypothèse que le projet de l'association se construit chemin faisant, il est le produit des interactions entre tous les individus confondus (dirigeants et/ou fondateurs, bénévoles, salariés, public cible, etc.). Interactions au cours desquelles les personnes se forment, acquièrent des compétences, se réalisent, se projettent, se révoltent, se questionnent, ajustent leurs engagements, etc. C'est à l'analyse de ces interactions que nous procédons pour comprendre d'une part les logiques d'actions des acteurs et d'autre part l'évolution du projet de l'association. L'accompagnement social est une forme d'interaction sociale dans laquelle travailleurs sociaux et public cible, entités autonomes et décisionnelles s'efforcent de trouver un équilibre interactionnel. Cette relation est faite de négociations et d'accommodements qui réclament un important travail réciproque de figuration (Breviglieri et *al.*, 2006, p. 136). Par ailleurs, dans la démarche d'accompagnement, les accompagnateurs (les salariés, les volontaires européens et les personnes en stage) se confrontent et interagissent eux aussi avec des modalités et une vision spécifique de l'accompagnement social portée par l'association. Ils sont aussi mis à l'épreuve et leur engagement évolue en fonction de ce qu'ils vivent. Nous nous penchons sur l'analyse de cette dimension interne, c'est-à-dire des relations entre acteurs, de leurs comportements au sein de l'organisation et de leurs rapports à l'institution.

## **B. La sociologie des organisations et les spécificités du monde associatif**

A partir du moment où des hommes et des femmes partagent un objectif commun, ils forment une action collective. Afin d'être efficaces, ils sont amenés à se coordonner et à se dispatcher les rôles en vue d'atteindre leur objectif. Ils vont donc se structurer, établir les relations hiérarchiques qui les unissent et donc répartir le pouvoir (organigramme). L'action collective devient une organisation lorsqu'ils décident de donner un cadre juridique à leur action (association, entreprise, etc.).

La sociologie de l'action collective nous donne des éléments de compréhension des motifs d'engagements des individus, tandis que la sociologie des organisations nous permet de comprendre les règles et la logique de fonctionnement de cette vie collective et des formes de coopération auxquelles elle donne lieu. Elle essaie de développer une réflexion sur les mécanismes de coopération humaine, sur l'action collective, et donc à penser l'organisation sociale au sens large (fonctionnement des entités composées d'individus ayant un objectif commun) ». Elle étudie les relations qui s'établissent entre les organisations et leurs membres ainsi que les rapports que les organisations entretiennent avec leur environnement (Lafaye, 2009, p. 7). Nous nous pencherons sur les grandes théories de la sociologie des organisations tout en prenant en compte le fait qu'elles puissent aussi être appliquées aux associations. En effet même si la sociologie des organisations s'est formalisée dans les organisations classiques (entreprises et administrations), elle n'en demeure pas moins efficace pour analyser les associations parce que, comme le rappelle Bernoux (2008, p. 53-54), d'une part « toute association, comme tout ensemble humain ordonné pour la réalisation d'une fin, possède les éléments d'une organisation », et d'autre part « l'association n'est pas un regroupement de personnes désintéressées ». Au même titre qu'une organisation, l'association est un « contexte d'action dans lequel se jouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échanges et de conflits entre des acteurs aux intérêts divergents » (Friedberg, 1993, p. 77).

### ***Apports théoriques de la sociologie des organisations***

La sociologie des organisations permet de développer une nouvelle façon de penser les problèmes en organisation par une prise de distance par rapport aux réactions psychologiques. Il s'agit de prendre en compte la complexité systémique, de découvrir la force des logiques d'acteurs, et d'avoir une posture de raisonnement qui explique les comportements en référence à des intérêts et non par des valeurs (Foudriat, 2011, p. XVIII).

Les organisations font face à un fait indéniable, les comportements des individus ne correspondent pas toujours à ce qui est attendu et défini par les règles formelles. Au départ les

théories attribuent ces résistances à des comportements humains (psychologiques et socio-psychologiques). Les trois principaux courants de cette approche sont l'école des relations humaines, la théorie des besoins et des motivations et l'école sociotechnique<sup>63</sup>. Nous nous pencherons plus spécifiquement sur les deux premières dont les apports nous semblent importants pour comprendre en partie certains comportements (états émotionnels, critiques, etc.) que nous avons observés sur notre terrain d'étude. L'école des relations humaines est représentée principalement par Elton Mayo et son équipe de recherche (1930) qui se sont attachés à expliquer les causes de la « récalcitrance au travail ». Leurs travaux permettent de montrer qu'« un individu qui ne comprend pas suffisamment ce qui concerne son propre travail, les instructions qu'on lui donne, les actions qu'on lui demande de faire, ne peut que se dégoûter, se fatiguer et se révolter, surtout si ensuite il ne peut exercer un minimum de pouvoir sur cet environnement ». Stratégiquement, cet individu qui ne se laisse pas instrumentaliser par l'organisation ne doit pas seulement être intégré, mais il doit être considéré « comme un acteur à part entière » à qui la possibilité est donnée d'« exercer un certain pouvoir » (Foudriat, 2011, p. 8). À Sahel Vert les personnes sont invitées à participer activement à la vie de la structure (ateliers solidaires, vie collective) et à son développement. Cet exercice du pouvoir ou du *pouvoir d'agir* (empowerment) par les uns entre en coopération ou en confrontation avec celui des autres et avec celui de l'institution (porté par la direction). Ces confrontations peuvent générer de la frustration quant au sentiment de ne pas pouvoir agir ou exercer son pouvoir sur son environnement, produire une œuvre ou s'accomplir, etc.

La théorie des besoins et des motivations est développée par plusieurs théoriciens et auteurs. Avec la pyramide des besoins, Maslow (1954, cité par Bernoux, 2009, p. 93), montre que « le comportement de l'individu dans l'entreprise, et en général dans le système social, n'est pas explicable seulement en termes pécuniaires ». Il y a d'autres choses comme la sécurité, l'estime à travers la réalisation de soi au travail. On en revient aux motifs d'engagement selon Gaxie (1977). Herzberg (1972, cité par Bernoux, 2009, p. 98-99) développe quant à lui une théorie de la satisfaction au travail. Pour lui, il y a des facteurs de satisfaction (5) et de mécontentements au travail. Les premiers, qu'il appelle « facteurs valorisants », sont : les accomplissements, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité et l'avancement. Les facteurs de mécontentements qu'il appelle aussi facteurs d'ambiance (ou d'hygiène) sont : « la politique de l'administration de l'entreprise, le supérieur (ses qualités et défauts), la rémunération, les relations entre les personnes et les conditions de travail ». Les apports de l'école des relations humaines et de

---

<sup>63</sup>L'école socio-technique appelle à être souple en ajustant l'organisation du travail « aux contraintes techniques et en faisant confiance à l'autorégulation des groupes de travail pour parvenir à réduire les écarts de dysfonctionnement » (Bernoux, 2009, p. 127).

la théorie des motivations ont permis de développer des outils comme la théorie des besoins qui a été un outil de persuasion pour appliquer de nouvelles politiques du personnel en vue de favoriser la participation et l'intégration des personnes. Cependant, Bernoux (2009, p. 102-109) explique que ces politiques se sont avérées très vite insuffisantes pour répondre à certaines questions comme celle de surmonter la résistance au changement, de comprendre l'existence de groupes informels, etc. Pour ce qui est de la compréhension de l'émergence de groupes informels il y a trois possibilités. Les deux premières ont été énoncées par Reynaud (1962, cité par Bernoux, 2009, p. 112). Pour lui, l'émergence de groupes informels peut être une stratégie de l'organisation elle-même qui crée ou favorise les possibilités d'échanges ou de contacts entre les membres. Ces contacts directs ont deux fonctions : rendre plus libres, simples et autonomes les échanges d'informations entre membres de l'organisation, et permettre à ces derniers, dans les groupes informels, de se motiver et s'éprouver mutuellement. La vie collective en elle-même est source de sociabilités qui rejaillissent hors de l'association (pendant la pause par exemple) (Sainsaulieu et Segrestin, 1986). *Les familles* (parce que plusieurs salariés sont en couple) ou *les habitants des Maisons du Monde* (où des volontaires européens vivent ensemble) sont des groupes informels dont le fonctionnement peut influencer sur l'organisation. Les groupes informels naissent enfin du besoin des membres de se réunir, pour se constituer en défense et en force de protection contre l'organisation (Bernoux, 2009, p. 112). Ce besoin de se réunir n'a pas forcément pour but de contester la structure, mais il y a aussi le besoin de parler, de dire ce que l'on pense, de s'ajuster sur ce que l'on vit. C'est le propre de l'interaction sociale (Le Breton, 2012).

Après les théoriciens des relations humaines, les auteurs fonctionnalistes américains s'intéressent aux questions d'existence, de survie ou de capacité d'adaptation des individus. Pour eux, les théories des relations humaines comportent des limites en ce qu'elles font une entrée par l'individu, ses besoins et motivations et ne tiennent pas compte de la relation de l'individu à l'organisation. Cette relation de l'individu à l'organisation leur paraît importante en ce que, selon eux, « tout système a des besoins et ses membres ajustent leurs comportements en conséquence ». Pour Parsons (1937) l'organisation est un système social défini par des valeurs, et c'est la connaissance de ces valeurs qui permet aux individus ou aux groupes « d'élaborer un comportement correct, en relation avec l'attente des autres à leur égard, et donc d'avoir à leur tour un comportement conforme à ces attentes ». Par extension, il soutient que l'organisation est dans ce même rapport à la société. Elle s'adapte et veille à maintenir les valeurs dominantes de la société. Dans le même sens Seznich (1949) soutient que l'organisation doit toujours chercher à légitimer son action auprès de ses membres et de son environnement. Il apporte un élément de réflexion important, celui de l'adaptation de l'organisation face aux contraintes externes et aux pressions

internes. Deux éléments ressortent des apports de Parsons et Selznick, la relation entre l'organisation et ses membres en interne ainsi que la relation entre l'organisation et son environnement externe (partenaires financiers et autres.) (Bernoux, 2009, p. 118-122). L'analyse des relations entre l'organisation et son environnement est primordiale, d'autant plus que l'action collective « n'est plus un domaine séparé, elle ne se déploie plus à l'extérieur de la forteresse de l'État : elle est au cœur des politiques sociales ou des dispositifs institutionnels » (Cefaï, 2008, p. 18). Pour cela, nous nous appuyerons plus particulièrement sur la sociologie du monde associatif qui nous donne des éléments de compréhension du rapport des associations avec leurs partenaires. Nous pouvons déjà dire qu'il n'est pas seulement question d'adaptation, mais de coopération souvent conflictuelle où l'association va parfois adapter son activité à l'exigence externe ou s'imposer voire s'opposer lorsqu'elle a l'impression que les orientations ne sont pas en accord avec ses valeurs.

À Sahel Vert les valeurs prônées occupent une place importante dans la mobilisation des personnes. Leur énonciation accroche les personnes et leur donne envie de donner d'elles-mêmes. En général, comme l'a montré Sainsaulieu (1977, cité par Lafaye, 2009), les organisations (associations, entreprises) sont des lieux centraux de production identitaire et culturelle. Ce sont des espaces où se forment des micro cultures et des sociabilités collectives qui structurent l'identité individuelle et collective. Ces micro cultures sont faites de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'organisation. Cependant, à l'instant t, même si elles semblent unir, leur mise en œuvre concrète dans les actes quotidiens du terrain peut mettre les personnes en difficulté. En fait, les valeurs sont aussi liées à la culture de l'organisation. L'analyse de la culture d'une organisation permet de comprendre son fonctionnement. À Sahel Vert par exemple, il est question de prendre en compte les compétences des personnes et non leurs diplômes, qualifications, etc. Dans la démarche d'accompagnement du public cible, il s'agit de promouvoir une relation d'altérité, de solidarité et d'entraide où tout le monde peut s'essayer, a droit à l'erreur et où l'accompagnant et la personne accompagnée vont ensemble vers le savoir. Dans sa représentation de l'accompagnement, l'association considère qu'« il n'y a pas d'expert », « *les sachants d'un côté et les autres de l'autre* ». Concrètement donc, une personne qui, par exemple n'a pas le diplôme d'éducateur (un volontaire européen), peut tout de même faire de l'accompagnement à Sahel Vert.

L'association Sahel Vert est un espace d'apprentissage, de découverte, voire de création et d'acquisition par les acteurs de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives (Crozier et Friedberg, 1977, p. 339, cité par Blanc et al., 1994, p. 43). Elle est un « construit social qui règle la coopération entre les acteurs » (*Ibid.*). Cette dynamique s'inscrit dans l'idée que les personnes mettent en œuvre leur « *knowledgeability* », c'est-à-dire leur capacité à apprendre les choses par la pratique (Giddens,

1984, p.51, cité par Blanc et *al*, 1994, p. 43). De prime abord c'est intéressant et mobilisant car les personnes disposent d'un espace où elles s'essayent, réalisent des choses ou prennent des responsabilités. Cependant, comme nous l'avons émis en hypothèse, cet apprentissage au travers de l'action ne se fait pas sans difficultés et peut s'avérer éprouvant pour les personnes. En même temps qu'elle favorise la responsabilisation des personnes, nous pouvons dire que l'association participe à la construction ou la confirmation des identités sociales et professionnelles des personnes en les impliquant et en leur donnant la possibilité de mettre en œuvre leurs compétences au sein de l'association. Pour les personnes ainsi mobilisées, cette implication dans les activités sociales de l'association s'inscrit dans une socialisation secondaire participant à leur construction (Dubar, 1998, p.15). Sainsaulieu (1977) soutient que les organisations sont des lieux centraux de production identitaire, et Dubar explique comment s'effectue ce processus de construction identitaire. Les expériences vécues dans les activités sociales participent à déstructurer et restructurer les identités, conduisant parfois à des « crises d'identités » chez les personnes, remises en question, pouvant douter de leurs capacités, de leurs valeurs, de la pertinence de leur action, etc. Les identités sont donc en mouvement et elles sont le produit d'un mixte au sein duquel les anciennes identités se heurtent aux exigences nouvelles auxquelles elles font face et où les anciennes logiques qui perdurent entrent en combinaison et parfois en conflit avec les nouvelles (Dubar, 1998, p. 262). Piaget (1932, cité par Dubar, 1998, p.31) parle de processus d'assimilation et d'accommodation : « Par le premier, le sujet chercherait à modifier son environnement pour le rendre plus conforme à ses désirs et diminuer ses sentiments d'anxiété [...]. Par le second, au contraire, le sujet tendrait à se modifier pour répondre aux pressions et aux contraintes de son environnement ». En fonction de leurs aspirations et de leurs expériences, les personnes sont amenées à réaménager ou pas leurs représentations.

L'apprentissage de la culture de l'organisation ne se fait donc pas sans tensions et conflits. La création de groupes informels comme l'expliquait Reynaud (1962) s'inscrit dans le besoin des acteurs de s'exprimer sur ce qu'ils vivent. Ce sont des groupes dans lesquels ils s'assurent qu'ils ne sont pas seuls à vivre ou ressentir tel et tel sentiment. Les échanges, débats, discussions issues de ces espaces peuvent être utilisés lorsque l'acteur s'adresse à l'institution (critiques des règles et des systèmes établis, remise en question du fonctionnement) dans la volonté de pouvoir y apporter des changements. C'est à l'analyse de ces critiques et des réelles motivations des acteurs que s'attache l'analyse institutionnelle.

## L'analyse institutionnelle

L'institutionnalisation permet la typification d'un ensemble d'objectifs et de procédures ayant été reconnus comme légitime. C'est un processus de stabilisation des actions habituelles et régulières (qui tendent à devenir une culture) (Bazin, 2011, p. 53-54). La suite de cette étape, où la routine fait consensus, est d'assurer la continuité historique de la structure et assurer sa survie entre les générations successives de membres de l'organisation. Ce qui n'était qu'une habitude fait maintenant partie des éléments stables (procédures) et nécessaires au bon fonctionnement de la vie sociale : us et coutumes, traditions, rituels, etc. Ces éléments sont diffusés par socialisation, dans un état qui peut rester tacite et dont les détails ne sont pas nécessairement explicités explique Bazin (*Ibid.*, p.55-57). Par extension, le questionnement se retire, « les expérimentations sont perçues comme des écarts et l'on stabilise les manières de faire et de penser ». Ces règles ou procédures ainsi que les traditions et les rituels représentent l'institué. C'est ce qui est établi de manière officielle. Cependant rien n'est figé, les procédures peuvent être remises en question au gré des particularités individuelles et par certains acteurs sociaux au sein de l'organisation. C'est l'instituant. L'analyse institutionnelle cherche à comprendre comment les générations de membres d'une organisation s'accommodent ou pas des procédures et lois établies (*Ibid.*).

À la question de savoir qu'est-ce qui peut pousser un individu ou un groupe à contester l'ordre établi, des psychanalystes et sociologues ont établi quelques notions qui permettent de répondre : la transversalité, l'imaginaire social, l'aspiration et l'attente. Les individus cherchent à établir une transversalité entre l'expérience qu'ils vivent et celles qu'ils ont vécues. Ils vont donc analyser et se questionner sur le fonctionnement de l'institution à travers le prisme d'autres références institutionnelles dans lesquelles ils se sont impliqués ou s'impliquent (parallèlement). Ce questionnement qui se manifeste par les failles de l'institution échappe à cette dernière (Tilman, 2005).

Parce que chaque individu est porteur d'un imaginaire social, dans la société à laquelle il aspire, ou cherche à tendre, il aura toujours des demandes ou des revendications à faire valoir pour aller dans le sens de cet imaginaire social. Cela se révèle par des discours présentant le souhait d'un changement. Cela peut se faire dans un processus de négociation pacifique ou alors dans des relations conflictuelles.

Pour comprendre ces revendications, l'analyse institutionnelle a forgé les concepts d'aspiration et d'attente. L'aspiration ne se dit pas de façon claire mais peut être repérée dans les actes. L'attente est cet espoir implicite en un autre meilleur. Pour cerner l'aspiration et l'attente chez les individus, l'analyse institutionnelle s'appuie sur des analyseurs (des incidents) qui incitent à

« ranger les discours de façade pour révéler les véritables intentions, les véritables points de vue sur la question, les véritables intérêts, les véritables alliances » (Tilman, 2005).

Ces incidents sont générés par ceux que la sociologie appelle les déviants. Lourau (1970, cité par Lapassade, 1971, p.191) en distinguera trois : le déviant idéologique, le déviant libidinal et le déviant organisationnel. Le premier émet des doutes sur les finalités de l'organisation, sa stratégie en général. Pour cela il va faire valoir d'autres « hérésiarques idéologiques ». Le second a une place importante dans l'organisation (parce que lié par la famille) mais par sa seule présence il met le doute sur le sérieux de l'idéologie ou de l'organisation, « il introduit dans les groupes le trip, le jeu, l'humour et la distanciation. Il dégonfle le « sérieux » des institutions établies, des gens en place, de tous les faiseurs de discours ». Le troisième attaque de front non plus en s'appuyant sur les théories mais en s'appuyant sur la question de l'organisation elle-même, le pratique, le matériel.

Face aux déviants, Authier et Hess (1987) expliquent que les institutions adoptent plusieurs stratégies que l'analyse institutionnelle nomme « effet ». Il y a plusieurs effets dans les rapports entre l'instituant et l'institué. Pour désigner chaque effet, l'analyse institutionnelle s'inspire des lois générales à l'œuvre dans les organisations et dans la société. Chaque nom d'effet s'inspire des noms de célébrités qui ont impacté leurs contemporains, de philosophes, historiens ou sociologues ou connu comme Weber (1917-1920) qui a travaillé sur la notion de pouvoir (Tilman, 2005).

La stratégie la plus répandue qu'adopte l'institution est de beaucoup demander aux déviants avant de les exclure. C'est à eux qu'on demande le plus d'implication, on exige d'eux une « parole collective » afin qu'ils n'aient plus une attitude déviante.

Par ailleurs, face aux résistances de l'instituant (le déviant ainsi que ses actes de déviance), l'institué (l'institution, l'autorité établie) restructure en permanence ses dispositifs de défense en ayant recours à la falsification (fait de refuser ou nier quelque chose). Elle peut aussi avoir recours à la complexification de son discours, rendant ainsi inintelligible ses projets, sa vision à une grande partie de ses membres, donnant ainsi plus de pouvoir à d'autres. C'est ce que l'analyse institutionnelle appelle l'effet « Weber ». Lorsque l'institution fait face à des critiques, elle va se complexifier de plus en plus, se rendant ainsi inintelligible à une grande partie de ses membres. Il semble que c'est ce qui se passe lorsque les membres de la direction à Sahel Vert ont souvent recours à de nouveaux savoirs (philosophiques, sociologiques). Ils les élaborent à travers la lecture, des réflexions, et les présentent au collectif. Même s'il y a une volonté de transmettre des savoirs, le simple fait que les personnes n'aient pas participé à l'émergence de ces savoirs (ignorance des conditions d'apparition des savoirs) limite leur compréhension. L'incompréhension peut dissuader



de l'idée de critiquer quand on a conscience de ne pas avoir tous les éléments pour entrer en contestation. Alors on ne peut qu'accepter.

L'analyse institutionnelle relève d'autres effets dans la confrontation entre l'instituant et l'institué. Chevalier (1995, p.6) apporte la notion d'empreinte institutionnelle. Il explique : « L'institutionnalisation suppose un processus d'intériorisation, par lequel l'institution va se trouver incorporée au patrimoine personnel des ressortissants, intégrée à leur identité individuelle : par-là l'institution investit le psychisme, en agissant en profondeur sur les structures de la personnalité. On assiste à une véritable « prise de possession institutionnelle » ... « l'institution s'insinue au cœur de la subjectivité de chacun, en y installant un dispositif d'autosurveillance et de contrôle qui assure sa reproduction ; non seulement la contrainte institutionnelle devient invisible, indiscernable, insoupçonnable, mais encore elle s'exerce de manière permanente, continue, quasi automatique. Ce processus d'intériorisation passe par un triple mouvement de projection, par lequel l'individu se projette dans l'institution en y investissant ses pulsions et ses angoisses, d'introjection, par laquelle l'institution devient partie de l'individu, enfin d'identification, par laquelle il y a confusion entre l'institution et l'individu ». Cette empreinte institutionnelle peut avoir différents effets. L'autorité institutionnelle peut être « formellement reconnue et acceptée, et les normes qu'elle édicte scrupuleusement appliquées, mais cette obéissance des acteurs est de pure façade : exclusive de toute croyance profonde dans les vertus de l'institution, elle cache la volonté de l'exploiter et de l'utiliser à son profit ; il s'agit de « posséder » l'institution, sans se laisser posséder par elle. L'institution peut ainsi se trouver privée de tout contenu : coquille vide, elle n'impose plus sa loi aux ressortissants, mais est mise au service de leurs stratégies personnelles » (Chevalier, 1995, p.7). Ce détournement des individus est lié à leur volonté de sortir du contrôle de l'institution (Authier et Hess, 1987). C'est ce que les institutionnalistes ont appelés l'effet « *Al Capone*<sup>64</sup> » : Au niveau de l'institution et plus précisément au niveau de ceux qui représentent l'institution, il peut se produire ce que les institutionnalistes appellent l'effet « *Masoch*<sup>65</sup> ». C'est le paradoxe qui veut que tout individu ou groupe qui nie la position qu'il a dans une institution voit cette position se renforcer. L'individu en critiquant sa position, tire une plus-value de pouvoir en ce qu'il anticipe sur le travail de l'institué. Il « participe ainsi au travail de falsification de l'institution en brouillant par une forme d'implication mensongère la réalité des rapports sociaux dans l'institution » (*Ibid.*).

---

<sup>64</sup> « Al Capone » en référence au nom du célèbre gangster américain, Al Capone connu pour avoir détourné à son profit la loi sur la prohibition de l'alcool aux Etats Unis.

<https://xn--rpubliquesdeslettres-bzb.fr/capone.php/>

<sup>65</sup> Expression très caricaturale qui provient du nom de l'historien et écrivain Leopold Von Sacher-Masoch, dont les œuvres ouvriront à la création du mot « masochisme » avec derrière l'idée de perversité, de manipulation. Nous utilisons cette expression bien que sachant que les comportements des acteurs ne relèvent pas forcément de manipulation, mais de stratégies qu'ils adoptent dans des situations données.

<https://www.babelio.com/auteur/Leopold-von-Sacher-Masoch/55823>

L'analyse institutionnelle permet de mettre en évidence les effets des rapports de pouvoir et des contestations au sein de l'institution (Tilman, 2005). Cependant le chercheur doit prendre en compte l'effet « Heisenberg<sup>66</sup> » qui lui rappelle que son action « a une influence dans les phénomènes observés et analysés, ainsi que dans la construction du modèle explicatif » (*Ibid.*).

Les confrontations entre l'instituant et l'institué ouvrent à la création de nouveaux idéaux, valeurs, normes, institutions et manières de vivre ensemble. C'est à l'intérieur de la dialectique entre l'instituant et l'institué, la création collective et l'institution sociale, le respect de l'autorité et l'exercice de la liberté, que se pose le problème de l'émancipation individuelle et collective (Lacroix, 1981, p. 274-275, cité par Tarragoni, 2016, p. 125).

### **L'analyse stratégique**

Même si les théories des relations humaines, des motivations et des besoins apportent des éléments de compréhension sur les comportements des individus au sein de l'organisation, ils ne prennent pas en compte l'indétermination fondamentale à la base de l'organisation, celle de l'individu ou du groupe qui définit ses propres stratégies (Bernoux, 2009, p.129). Dans le souci de rompre avec le côté déterministe, centré sur l'individu des analyses psycho-sociologiques et sociotechniques, la sociologie des organisations a dû construire de nouvelles lectures de comportements cherchant à saisir en quoi un contexte organisationnel particulier pouvait être un facteur tout à fait spécifique à prendre en compte dans les stratégies des acteurs. Cette démarche qui a participé à l'autonomisation de la sociologie des organisations s'est réalisée en France notamment avec les travaux de Crozier et d'une équipe de chercheurs du CSO (Centre de Sociologie des Organisations) avec le développement d'un modèle théorique, l'analyse stratégique et systémique. Dans ce modèle, le contexte organisationnel est, pour l'individu qui lui appartient, un ensemble de contraintes qu'il ne peut ignorer, et en fonction desquelles il doit s'adapter ; d'autre part, ce contexte génère un système de jeux de pouvoir au sein duquel les comportements des acteurs sont considérés comme des stratégies (Foudriat, 2011, p.1-3). Cette approche part de trois postulats (Bernoux 2009, p.147-151 ; 2008, p.62) :

- « ***Aucun individu n'accepte d'être traité totalement et uniquement comme un « moyen » au service des buts que les organisateurs fixent à l'organisation*** ». Il faut prendre en compte le fait que chacun a ses objectifs, ses propres buts qui ne s'opposent pas forcément à ceux des organisateurs (mais peuvent l'être aussi). Ce qui implique que « les organisations ne sont pas douées d'une rationalité sans faille. Elles vivent avec cette multiplicité plus ou moins antagoniste

---

<sup>66</sup>Du physicien Werner Karl Heisenberg, un des fondateurs de la mécanique quantique, scientifique célèbre pour son principe d'incertitude (le renoncement à une réalité objective)  
<https://theconversation.com/heisenberg-le-physicien-de-lincertitude-124136>

dont il faut tenir compte ».

- **La liberté relative des acteurs** : les acteurs gardent une possibilité de jeu autonome, une certaine liberté ou pouvoir qu'ils utilisent plus ou moins notamment dans les zones mal réglementées de l'organisation. « Ces autonomies se combinent dans des jeux de pouvoir, le pouvoir central essayant de contrôler l'autonomie des acteurs<sup>67</sup> qui, à leur tour, tentent de lui échapper ». Ces zones d'incertitudes dans lesquelles se mettent en place des jeux de pouvoir ne sont pas en elles-mêmes des dysfonctionnements. Le dysfonctionnement réside dans leur non prise en compte.

- **Dans ces jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée** car l'acteur doit tenir compte des stratégies des autres et des multiples contraintes de l'environnement. Il n'a donc pas le temps ni les moyens de trouver la solution la plus rationnelle dans l'absolu pour atteindre ses objectifs. Il s'arrête à celle qui le satisfait momentanément, la moins difficile à mettre en œuvre par exemple.

Partant de ces postulats, Crozier et Friedberg énoncent trois concepts clés de l'analyse stratégique, le système d'action concret, la zone d'incertitude et le pouvoir (Bernoux, 2009, p.141-143 ; p.151-187) :

- **Le système d'action concret** : Dans toute organisation, il se met en place un système d'action, une forme de régulation qui structure le jeu des acteurs. Ce sont des règles de relations (les règles du jeu) que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation, des alliances qui se mettent en place (tel acteur pour telle action saura qu'il peut compter sur l'appui de tel autre acteur) mais où chacun connaît les limites de son pouvoir. Ce système peut évoluer sous les contraintes de l'environnement. Les jeux des acteurs sont interdépendants, lorsqu'un acteur change de stratégie, cela implique aussi le changement des stratégies des autres<sup>68</sup>.

- **La zone d'incertitude** : Tout système connaît des incertitudes, qui entrent dans le jeu des acteurs dont elles renforcent ou diminuent l'autonomie et par là le pouvoir.

- **Le pouvoir** : Crozier et Friedberg (1977) considèrent que « ce qui motive les acteurs à agir c'est d'acquérir du pouvoir sur d'autres acteurs ». Pour eux, la vie quotidienne de toute organisation est constituée de conflits de pouvoir qui ne sont pas liés seulement à des ambitions personnelles. Ce pouvoir (qui est la capacité d'agir sur un individu ou un groupe) n'est pas un attribut, mais une réciprocité. Pour Weber (1917-1920) le pouvoir est légitimé par les compétences et les dispositions écrites (domination rationnelle dite légal-rationnel), il est conféré par la tradition et le charisme (lié à la personnalité). Crozier et Friedberg (*Ibid.*, p. 84, cité par Bernoux, *op.cit.*, p. 184) rajoutent d'autres éléments, la spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable, la capacité de résoudre

---

<sup>67</sup> L'organisation essaye de cadrer les rapports humains à travers la routine et l'abondance de réglementations.

<sup>68</sup> Pour Sainsaulieu (1977 cité par Lafaye, 2009), les jeux et les stratégies des acteurs sont nourris par des valeurs intériorisées et des systèmes de représentation. Pour Friedberg (1993 cité par Lafaye, 2009), les comportements des acteurs dépendent de leur histoire personnelle et des processus d'apprentissage ou de formation traversés, lesquels conditionnent leur perception de la situation et leur capacité à s'y ajuster.

des problèmes cruciaux, la maîtrise des relations avec l'environnement et la maîtrise de la communication (l'information, la communication interne, la connaissance et la maîtrise en termes d'utilisations des règles organisationnelles). Chaque acteur va jouer et faire valoir son pouvoir relationnel en utilisant les ressources, les incertitudes et les contraintes. Mais il faut noter que le système relationnel qui va se mettre en place ne naît pas seulement des stratégies des acteurs mais prend aussi en compte la psychologie des acteurs (la personnalité), les contraintes technologiques, celle de l'histoire, celle du groupe humain. Au final, il émerge une forme d'organisation des prises de décision qui peut être différente de l'organisation formelle formulée dans l'organigramme. C'est à cet axe d'analyse que Crozier et Friedberg proposent de s'attacher dans le cadre de l'analyse des organisations. Même si les statuts déclinent des positions hiérarchiques (formelles)<sup>69</sup> qui donnent à certains acteurs le droit de commander ou d'exiger en proférant des ordres ou des règles<sup>70</sup>, ceux qui leur sont soumis ne sont pas non plus sans ressources (informelles) (Reynaud, 2004, p.31). Les ordres ou règles proférées par les premiers (régulation de contrôle) feront toujours l'objet de régulation autonome (par ceux qui les mettent en œuvre). Même si elles sont incontournables, les règles ne sont pas figées comme le pensait Durkheim, parce qu'elles constituent une contrainte pour les individus et pèsent sur leurs décisions, à un moment elles font l'objet d'une régulation<sup>71</sup> (se créent, se transforment, sont supprimées). Elles évoluent dans un système relationnel et leur régulation est couteuse en termes de temps et d'implication. La régulation (comme détermination des modes d'échange entre les individus) a pour fonction de délimiter ce que Reynaud appelle l'« acteur collectif ». Au fil du temps, les règles deviennent un héritage collectif, des habitudes, des conventions dans le contexte objectif de l'activité et se présentent comme objective pour les acteurs. Le nouvel acteur qui intègre l'acteur collectif fait immédiatement face à une série de conventions déjà établies et dont le sens est défini » (Reynaud, *Ibid.*, p.64-65). Mais il n'est jamais démuni car il possède toujours une marge d'action (d'autonomie) et d'innovation possibles, c'est la régulation autonome (émergence de règles informelles). Il est donc normal et fréquent dans les organisations que les règles officielles ne soient pas identiques à celles qui sont réellement mises en œuvre (écarts dus aux buts abandonnés, déviés ou réélaborés). Selon Blau (1948 et 1949), ces comportements informels permettent aux individus de contourner les réglementations pour remplir les missions qui leurs sont fixées. Ces contournements favorisent des liens d'entraide, de cohésion sociale entre collègues contribuant à une amélioration du travail, des prises de décision de chacun et le renforcement de l'intérêt des agents pour leur travail et leur maîtrise de celui-ci. Ils entrent ainsi en coopération et en négociation.

---

<sup>69</sup>Pour lui, les hommes et les femmes qui ont un projet commun constituent une communauté qui pour atteindre ses objectifs se donne des règles (règles communes à tous) spécifiques ou locales (Reynaud, 2004, p.136).

<sup>70</sup>Cette régulation consiste à imposer aux individus une discipline et des devoirs dans le but de réguler, contrôler et/ou discipliner les comportements et relations au sein de l'organisation en vue d'atteindre les objectifs fixés. (Reynaud, 2004, p.19).

<sup>71</sup>La régulation est « le système de création des règles, de leur acceptation et de leurs modifications » (Bernoux, 2008, p.61).

Pour Reynaud (2004, p.41-42) au delà des légitimités énoncées par Weber (qui ne sont pas stables) ce qui va faire qu'un individu respecte la règle, ce n'est ni la sanction ou la coercition, mais l'importance de la valeur morale attachée à cette règle (sa légitimité). La légitimité d'une règle réside dans son adéquation avec le projet commun (Reynaud, *Op.cit.*). Mais étant donné que chaque homme et femme fait partie de plusieurs communautés qui ont chacune une régulation spécifique, il y aura forcément à un moment donné conflit et tiraillement entre les différentes régulations auxquelles ils sont soumis. Pour mener à bien leur travail ils procéderont à des régulations autonomes (élaboration de leurs propres règles). La rencontre de ces deux formes de régulation qui se construisent l'une contre l'autre dans un rapport de pouvoir donne la régulation conjointe entendue comme « le résultat d'une concurrence (d'un conflit) entre une pluralité de principes de légitimité qui coexistent » (Reynaud, 1989, p.120, cité par Blanc et *al.*, 1994, p.40). Cette forme de régulation qui se fait dans la négociation (donnant-donnant et discussions contradictoires) permet de trouver des compromis qui tiennent compte des intérêts des uns et des autres. Cependant ces compromis sont « provisoires » et « susceptibles d'être remis en cause très rapidement » (*Ibid.*).

Ce caractère provisoire du compromis ressort aussi des conclusions des travaux de Rémy et Voyé (1981, cité par Blanc et *al.*, 1994, p.41), qui eux ont travaillé sur la vie quotidienne urbaine. Pour eux, « la vie est faite de conflit et d'ajustements permanents ». Par contre, pour Reynaud qui a travaillé sur les conflits au travail, l'intérêt de la régulation conjointe est le résultat (l'ajustement) tandis que pour Rémy et Voyé (*Ibid.*), c'est plutôt « le processus dynamique qui aboutit à l'ajustement », c'est la transaction sociale. La transaction sociale est une interaction où chacun des acteurs s'efforce d'obtenir que l'autre renonce à ses prétentions, en d'autres termes où l'enjeu réside en la suppression « totale ou partielle » de l'un des deux termes de la contradiction qui les oppose » (*Ibid.*).

### Apport de la sociologie des organisations sur le conflit

En général, les conflits qui surviennent au sein des organisations ont pour racines des difficultés de mise en route d'actions concrètes de coopérations et d'adhésions des acteurs. Dans les associations, ces derniers ont des vécus variés et différents statuts à leur arrivée (Bernoux, 2008).

La plupart du temps les conflits surgissent dans la rencontre entre la légitimité et la question du pouvoir c'est-à-dire dans des jeux d'influences (Huet et Simon, 2007, p. 126). Weber (1917-1920) a montré que le pouvoir ne peut s'exercer sans légitimité et sans reconnaissance. L'autorité est légitimée de trois manières : par le caractère institutionnel, par le charismatique et par la maîtrise technique. De prime abord, les fondateurs et dirigeants détiennent la légitimité institutionnelle, les salariés mais aussi les bénévoles détiennent la légitimité technique. Le pouvoir charismatique peut

être détenu par tout un chacun (*Ibid.*) mais il s'exerce plus facilement par les dirigeants de l'association. Il est à noter que les fondateurs et dirigeants dans le cas des associations peuvent aussi détenir la légitimité technique, ils peuvent être salariés, bénévoles. Les pouvoirs des individus entrent en confrontation, en opposition, coordination, coopération et souvent de manière conflictuelle.

L'association est caractérisée par une grande participation au groupe et à un important engagement personnel des membres, ce qui peut provoquer de fréquentes occasions de conflit ainsi que des réactions parfois violentes (du fait de la proximité<sup>72</sup>) contre tout ce qui est considéré comme action déloyale (Bernoux, 2008, p. 67). C'est aussi dans ce cadre que Bernoux (*Ibid.*) soutient qu'il est nécessaire qu'il y ait un équilibre en termes d'implication. C'est selon lui la condition d'existence de la communauté (entre l'implication nécessaire dans la vie du groupe et le refus d'une implication trop grande).

Un autre élément de compréhension des conflits ou plutôt des tensions (manifestes ou latentes) réside dans les différences de représentations quant aux objectifs recherchés (entre bien et intérêt commun). Tandis que les associés et dirigeants parlent souvent de bien commun (ce qui est bien, procure le bonheur, juste), les salariés ou autres acteurs de l'association peuvent être sensibles à la nuance entre bien et intérêt commun (richesses ou possessions matérielles et financières produites par l'action collective) (*Ibid.*, p. 56).

Crozier et Friedberg (1977) ont accordé une place importante au conflit dans leurs travaux en le réhabilitant dans la vie des organisations. Avec le concept de la rationalité limitée, ils ont permis d'appréhender autrement le conflit, non plus comme un « échec » ou un « dysfonctionnement qu'il fallait évacuer », mais plutôt comme « normal » avec lequel il fallait faire. Le conflit permet l'expression des sentiments, et, dans la mesure où il résorbe les tensions, il a des fonctions stabilisantes. C'est un élément de cohésion qui permet de rétablir l'unité en mettant le doigt sur les « éléments de désintégration » (Bernoux, 2008, p. 65). Les conflits permettent « d'introduire des changements dans les normes et les valeurs, de prévenir l'immobilisme et d'informer des dirigeants des problèmes » (*Ibid.*). Ils deviennent négatifs lorsqu'ils entrent en contradiction avec les principes, l'unité et l'identité du groupe sur lesquels les relations se sont fondées. À Sahel Vert, cette prise en compte de la place des conflits et de leur gestion dans la cohésion du groupe est effective. Le conflit tient une place importante dans le discours des dirigeants de l'association, comme quelque chose de normal qu'il faut gérer. Une méthode de

---

<sup>72</sup>Bernoux attire notre attention à juste titre sur le fait que la taille du groupe impacte sur l'intensité des conflits. Les petits groupes sont caractérisés par l'étroitesse des relations (présence de liens d'amitiés, familiaux, etc.). Les conflits dans ces cas peuvent être plus passionnés et plus violents.

gestion des conflits est rédigée dans le règlement intérieur. Différents espaces sont alloués à la gestion et à l'analyse des conflits et/ou incidents qui surgissent au quotidien (la réunion de l'équipe pédagogique, la réunion de la direction, le *briefing du matin*, les temps d'analyse de dysfonctionnement, etc.). Depuis 2013, ces conflits sont analysés dans le cadre de la recherche action participative que l'association mène depuis 2010.

Si Crozier et Friedberg (1977) accordent une place importante au conflit, Boltanski et Thévenot en 1991 ont cherché plutôt à mettre « l'accord » au centre de leurs travaux. Ils se sont demandé qu'est-ce qui fait tenir un groupe humain et comment ils coopèrent ? Pour eux « l'accord est le recours accepté à des principes généraux qualifiant ce qui est important, ...en référence à une forme universelle dépassant les particularités des personnes » (Bernoux, 2009, p.257). Les accords sont constitués de ce qui est reconnu comme allant de soi, ce qui paraît naturel dans un groupe, ce qui paraît équivalent, d'un bien commun (*Ibid.*). Il s'agit de principes divers (le principe de commune humanité, le principe de dissemblance, le principe de commune dignité des membres, le principe d'existence d'un ordre de grandeur, le principe d'existence d'une formule d'investissement qui permet à quelqu'un de s'élever dans la grandeur et le bonheur). Ces principes s'appliquent dans différentes cités qui représentent la vision du monde idéal. Lorsque les personnes sont en situation de dispute, leur propos vient révéler dans quelle représentation du monde ou cités elles se situent. Boltanski et Thévenot (1991) en repèrent six (6) : la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité marchande et la cité industrielle. Dans la cité inspirée par exemple, c'est la créativité qui prime ; la spontanéité, l'innovation, la création, le rêve sont vivement demandés ; l'imprévu est une opportunité ; l'idée c'est de sortir de la routine. Dans la cité de l'opinion, c'est ce que les autres pensent qui compte ; les personnes sont motivées par la célébrité, la réputation ; il ne faut surtout pas être banal et inconnu. Dans la cité industrielle, c'est le principe de l'efficacité et performance dans l'organisation qui prime. Dans la cité domestique, par exemple le bien commun est défini par la tradition, la justification s'appuie fortement sur des valeurs comme la fidélité (à une tradition) ou la loyauté (à une personne). Nous utiliserons cet apport de Boltanski et Thévenot dans la présente étude.

### **Apport de la sociologie des organisations sur le changement**

Crozier et Friedberg (1977, cité par Lafaye, 2009) soutiennent qu'en général, ce qui peut pousser au changement, notamment en termes de développement au sein d'une organisation, « n'est pas tant lié à des actions de changements prévues auparavant par la structure, mais réside la plupart du temps dans une réaction collective complexe face aux sollicitations de l'environnement externe ainsi qu'à celles de son fonctionnement interne ».

Les changements peuvent être aussi le fait de tensions ou de conflits en interne comme nous l'avons vu précédemment. Dans ce cas, le changement intervient d'une part « lorsque les tensions, inévitables dans toute entreprise, ne renforcent plus le système mais le font éclater », et d'autre part « lorsque la crise débouche sur des mécanismes innovateurs » (Crozier et Friedberg, 1977, cité par Bernoux, 2009, p. 230-231).

S'il peut prendre sa source dans les tensions, Crozier et Friedberg (1977, cité par Lafaye, 2009) expliquent que le changement ne peut se faire sans crises. Ces « crises sont surmontées par un apprentissage collectif qui va permettre la transformation des systèmes d'actions en vue de coopérer autrement », « d'inventer de nouvelles règles du jeu ». La transformation de ces systèmes d'action (qui relève de la pratique) ne se fait pas sans difficulté parce qu'elles sont bâties sur l'expérience des participants, leurs modes de raisonnement et leurs façons d'agir. Ces transformations sont possibles dans un système qui permet la souplesse. Par ailleurs, le changement sera accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose et, en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement (sans perte de pouvoir). Sinon, il le refusera ou tentera de le freiner (Bernoux, 2009, p. 235). Selon Crozier et Friedberg (1977, cité par Lafaye, 2009), dans ces temps de changements qui s'apparentent à des crises il peut y avoir des « comportements inhabituels tels que de l'autoritarisme (personnel) de la part de quelques membres qui tendent « à se substituer aux règles » et à « contraindre les autres à la soumission ».

L'étude sur la vie des groupes que mène Bion (1987, cité par Bernoux, 2009, p. 208) nous paraît intéressante pour comprendre les étapes du changement dans une organisation. Les études qu'il mène auprès de personnes atteintes de problèmes névrotiques mises en situation de travail au sein de groupe l'amène à relever trois états émotionnels qu'il considère nécessaires dans la vie d'un groupe (en recherche de coopération et en volonté de s'ajuster aux exigences du réel et de ses changements). Ces états émotionnels qui se succèdent « dans le temps à des rythmes variés » structurent les relations et les comportements de manière inconsciente et non dite. Le premier état est la « dépendance ». Bion constate que le groupe a besoin d'un leader pour le nourrir et le protéger. Ce peut être un individu ou une abstraction (le groupe par exemple) avec lequel le groupe entretient une forte relation émotionnelle qu'il veut conserver. Le deuxième état est le « couplage ». Les membres à un moment donné s'accordent « pour que deux des leurs puissent créer un nouveau leader ». Cet accord est une espérance qui vient comme chasser les anxiétés et les peurs du groupe. Dans cette dynamique, « le groupe se défend du présent et de ses exigences par le fantasme du futur ». Le troisième état est caractérisé par l'« attaque-fuite ». « Le groupe s'attaque à quelque chose ou s'évade à tout prix de quelque chose. Dans cette hypothèse le leader est important, car son action vise à défendre le groupe contre l'ennemi commun. Mais ce leader est uniquement la



« créature » du groupe ; il n'est pas plus libre que les autres. Pas plus que dans les structurations précédentes la réalité n'est pas prise en compte ». Cette réalité est la prise de conscience que doit avoir le groupe pour atteindre son objectif par le biais d'une coopération dans un cadre organisationnel.

Bernoux (2008, p. 67-71) donne des éléments de compréhension du processus de changement dans les associations. Pour cela, il part de la notion d'identité qu'il présente sous deux aspects. Elle représente d'une part ce qui fonde la personnalité des individus et des groupes mais elle peut aussi être paralysante, en ce que lorsqu'elle est ébranlée, elle conduit son détenteur à une perte de repères. Partant du constat que « l'identité se traduit dans le fait que l'individu se reconnaît lui-même dans des valeurs et dans des groupes porteurs de ces valeurs, et donc qu'il se reconnaît appartenir à ces groupes » et que « l'identité<sup>73</sup> est un élément fort de l'appartenance » dans les associations. Bernoux (*Ibid.*, p. 67) explique qu'il est difficile de mener des changements au regard de l'identité. En effet dit-il « entrer dans une association, c'est s'engager sur un projet qui correspond à sa propre identité, au-delà du salaire ou de la socialisation professionnelle ». Si l'identité de l'association est touchée par le changement, c'est le projet en lui-même qui est touché. Les individus chercheront le caractère juste et exemplaire de ce changement, son sens. S'ils n'en voient pas la légitimité, cela peut constituer un facteur démobilisant ou démotivant pour les membres qui vont ainsi combattre ce changement en vue d'un arrêt ou d'un réajustement du changement entamé. Face à des changements les membres de l'association ont trois types de réactions : accepter et jouer le jeu (*loyalty*), prendre la parole (*voice*) et/ou avoir des comportements déviants par rapport à ce qui est considéré comme normal par l'organisation (*defection*) (Hirschman, 1995, cité par Bernoux, 2008, p.71). Dans les associations les acteurs sont vivement appelés à prendre parole et à faire entendre leur voix, à donner leur avis sur les décisions, les orientations stratégiques (la démocratie y est un élément fondamental). Cependant si dans le processus ou le cadre du changement, cette possibilité est compromise ou leur est enlevée, ils peuvent entrer en conflit. En effet, comme l'écrit Bernoux (2008, p. 61), la coopération dans toute organisation dépend de la reconnaissance du droit au regard différent de chacun des acteurs et de l'acceptation de la légitimité de cette différence.

À Sahel Vert, les changements peuvent s'opérer d'une journée à l'autre (au quotidien dans les modalités d'accompagnement, actions menées), mais ils peuvent aussi être conséquents ou

---

<sup>73</sup>Cette identité des associations se fonde sur deux représentations sociales très fortes d'où elles tirent leur légitimité. Elles se positionnent d'une part comme ayant une valeur d'exemplarité qui les distingue des activités de production ou marchandes et d'autre part comme initiatrices (innovation socio-économique) et actrices du changement social (Sainsaulieu, 1997, p. 17 cité par Bernoux, 2008, p. 68). Elles contribuent « à identifier de nouveaux besoins sociaux, à imaginer, à expérimenter de nouvelles formes de réponses organisées » (Laville, 2010).

importants c'est-à-dire toucher à des aspects comme le mode de gouvernance<sup>74</sup> de l'association. Nous utiliserons ces apports théoriques pour l'analyse du changement majeur qu'a vécu l'association.

### *Les spécificités du monde associatif*

Hély (2009, p. 111-119, cité par Cottin-Marx, 2019, p. 94-96) a travaillé sur une classification des « entreprises associatives »<sup>75</sup> en la structurant autour des deux axes que sont la qualité des conditions d'emploi et le rapport aux pouvoirs publics. Il relève quatre types d'associations : les « entreprises associatives mécénales », qui tirent leurs ressources des dons et du mécénat ; les « entreprises associatives gestionnaires », caractérisées par leur proximité à l'égard de l'action publique (étroitement contrôlées par les pouvoirs publics) ; les « entreprises associatives marchandes » constituées essentiellement de bénévoles, caractérisées par « un rapport instrumental et direct aux pouvoirs publics en recourant à l'usage des contrats aidés » et « contraintes de développer des prestations commerciales pour garantir leur existence » ; et enfin les « entreprises associatives partenaires » « où le salariat est davantage marqué par l'atypicité de l'emploi » et où le travail est réalisé par des bénévoles et des salariés. C'est sur ces dernières que nous nous pencherons. Elles sont « organisées en concertation avec les pouvoirs publics » et sont nées avec la mise en place de la politique de la ville, de la lutte contre les exclusions et des politiques d'insertion par l'activité économique. Même si Sahel Vert n'est pas née au départ dans le cadre des politiques de la ville, elle va par la suite s'y inscrire lorsqu'elle s'oriente dans l'accompagnement des jeunes ayant commis des actes de déviance. La particularité de ces associations, c'est qu'elles « cristallisent un conflit de légitimité entre membres revendiquant l'éthique du don de soi et des salariés soucieux de leur reconnaissance professionnelle, mais exposés à la précarité des contrats » (Hély, *Op.cit.*). Salariés et bénévoles travaillent ensemble. Etant donné qu'un bénévole peut réaliser ce que fait un salarié, Hély explique que cela crée chez les salariés « des difficultés à obtenir une reconnaissance et même une légitimité professionnelle » (question de la légitimité posée par Huet et Simon), et Cottin-Marx (*Op.cit.*, p.101) parle de risques de dénégation de la qualification et de l'émergence de sentiments d'injustice dans la relation entre ces acteurs. À Sahel Vert où tout le monde est considéré comme « *bénéficiaire-acteur* », statut qui semble vouloir égaliser les conditions de tous les acteurs (salariés, bénévoles, public cible, etc.), ces conflits de légitimité sont davantage prégnants.

---

<sup>74</sup>Entre le moment où la volonté de changement a été émise et sa mise en œuvre, il s'est passé des années.

<sup>75</sup>Hély reprend cette notion de Renaud Sainsaulieu (Laville et Sainsaulieu, 1997). Elle désigne les associations employeuses, fondées sur un double contrat, « le contrat d'association formalisé par la loi de 1901 et le contrat de travail les rattachant aux règles du code de travail » (Cottin-Marx, 2019, p. 94).

Le secteur associatif utilise fréquemment les emplois occasionnels, les contrats à courte durée, les contrats aidés, le volontariat ou le service civique et les stages. La particularité de ces contrats aidés c'est qu'ils impliquent pour l'association employeuse de considérer et de reconnaître un bénéficiaire comme un travailleur. Cette caractéristique est importante et pose la question de la posture tant de l'employeur que du bénéficiaire dans cette nouvelle relation cadrée par le code du travail. C'est un enjeu majeur à Sahel Vert d'autant plus qu'elle a donné la possibilité à plusieurs jeunes (accueillis dans le *Pôle Éducation*) de signer un contrat aidé à leur majorité.

Les associations ont recours à l'accueil de volontaires. Le service civique ou le volontariat est, selon Simonet (2018, cité par Cottin-Marx, 2019, p. 98), « une véritable manne salariale, quasi gratuite pour les associations soucieuses de maintenir ou développer leurs activités ». Les volontaires signent un contrat qui est similaire au contrat de travail mais « ne sont a priori pas soumis au lien de subordination » (Cottin-Marx, 2019, p.98). L'association Sahel Vert a fortement recours au volontariat. Elle accueille en 2014 un groupe de huit volontaires en service civique qui participent au développement de son activité de gestion pastorale. Depuis, elle accueille chaque année des volontaires européens venant de divers pays, notamment de l'Italie, terre d'accueil de migrants (entre autres dans le cadre du développement de ses activités vers l'Italie). Dans cette période de volontariat, ces personnes sont confrontées au monde du travail et plus particulièrement à la culture de l'association en matière de participation de tous aux différents domaines de compétences. Ils sont directement « mis dans le bain », travaillent comme les éducateurs et/ou salariés de l'association. Entre ces derniers et les bénévoles, ils cherchent leur place, ce qui peut participer à exacerber les conflits de légitimité.

Malgré le fait que les conditions d'emploi dans les associations sont globalement plus dégradées que dans les secteurs privé et public (états des locaux, rythme de travail, précarisation, etc.), le constat est que les salariés acceptent de faire des sacrifices en termes de temps de travail et de salaires. Cottin-Marx (2019, p. 103) s'est donc demandé pourquoi ces emplois trouvent preneurs ? Il énonce deux hypothèses. Premièrement parce que les associations sont pourvoyeuses d'externalités positives (la satisfaction morale d'accomplir un projet d'utilité sociale, les profits symboliques, le plaisir par rapport à la nature du travail). Cette hypothèse est démontrée par Anne E. Preston (1989) (qu'il cite) qui a avancé la théorie du « don du travail ». Pour elle, les moins bonnes conditions de travail (rémunération faible) « sont compensées par la production de bénéfices sociaux par les organisations ». Deuxièmement parce que, selon Hély (2008, *op.cit.*), les personnes n'ont pas d'autres choix que de se tourner vers le secteur associatif (ils n'ont pas d'autres choix au regard de la

conjoncture de l'emploi). C'est aussi le biais par lequel des bénéficiaires accèdent à un emploi comme des contrats aidés. Il faut aussi noter qu'une telle précarisation financière, est nettement compensée par les rétributions symboliques. D'autres éléments peuvent aussi entrer en ligne de compte (défraiement de transport, avantage en nature). À Sahel Vert, la possibilité a été donnée aux salariés de recevoir comme les bénévoles des colis alimentaires. Nous verrons comment ces derniers s'en sont saisi (comme un plus dans leur budget) mais comment très vite cette possibilité a engendré des questionnements de la part des bénévoles et de l'administration au fil du temps.

Une autre particularité du travail dans le secteur associatif réside dans le fait de s'impliquer les soirées et les week-ends. Hély (2008, cité par Cottin-Marx, 2019, p. 99) parle en effet d'un rythme de travail « hors norme », non compensé qui s'avère être une norme implicite. Ce rythme est une norme dans les associations parce qu'il existe une forte confusion entre salariés et bénévoles qui conduit à une « banalisation des heures supplémentaires » et à une « injonction à s'engager sans compter son temps » (*Ibid.*). La part de travail bénévole des salariés est considérée comme allant de soi et est « irrémédiablement et implicitement prescrite ». C'est ce que Simonet (2010, cité par Cottin-Marx, 2019, p.101) appelle la « bénévolisation du travail ». Le fait de travailler « hors norme » s'installe petit à petit du fait du besoin de développer et de faire vivre les activités de l'association (phase de structuration, etc.). Cette implication hors-norme peut entrer dans une certaine routinisation dont la remise en question vient révéler une sorte d'économie morale qui peut être moteur à la mobilisation mais aussi devenir contraignante voire culpabilisante pour certains individus.

Appelés à prendre plus de responsabilités, à prendre des initiatives, à donner leur avis sur le fonctionnement de l'association les salariés dans les associations disposent de plus de marges de manœuvres. Parallèlement, les objectifs et ajustements (respecter les valeurs, s'identifier à l'organisation, donner son avis) multiplient les contraintes (Bernoux, 2009, p. 248) et peuvent augmenter leur charge mentale selon Hamon-Cholet et Rougerie (2000, p.243 cités par Chauffaut et David, 2003, p. 21). Ce processus de développement de l'autonomie chez les salariés peut entraîner un flou dans la séparation entre la vie personnelle et professionnelle. L'individu peut se sentir vite débordé, stressé et contraint (Chenu, 2002, cité par Chauffaut et David, 2003, p. 21). Les contraintes auxquelles ils font face, que ce soit les salariés ou les autres acteurs (bénévoles, volontaires européens, personnes en contrats aidés), constituent une mise à l'épreuve qui peut ouvrir au stress.

Cette mise à l'épreuve qu'impliquent ces conditions de travail met à nu des difficultés personnelles (faiblesse physique, recherche d'estime de soi par le regard des autres, difficulté à se positionner, besoin exacerbé de reconnaissance, etc.) qui, si elles ne sont pas gérées, ouvrent au

stress au travail.

La professionnalisation (rationalisation, régulation des activités, structuration du travail et du mode de gestion) s'avère être une nécessité pour les associations, et cela en vue d'une meilleure efficacité. Elle devient par la suite une dynamique de développement de l'emploi voire une préoccupation de l'emploi l'amenant à adapter son activité aux financements ou à leur absence (Gomel et Schmidt, 2006, cité par Cottin-Marx, 2019, p. 111). Le risque, selon Cottin-Marx, c'est que cette préoccupation de l'emploi devienne la finalité de la structure. Pire encore, selon Hély (2009, cité par Cottin-Marx, 2019, p. 111-112), le risque c'est que l'association soit amenée à choisir entre emploi et projet. Nous avons pu voir à Sahel Vert que c'est une question qui se pose constamment. Elle veille à rester vigilante, en veille et se bat pour garder le « cap » du projet, de ses valeurs. Elle cherche à innover, à expérimenter, à se positionner non en tant que prestataire mais à revendiquer son statut de partenaire et à défendre ses idées en face des partenaires ou institutions financières. Dans ces batailles qui sont institutionnelles il se joue (plus particulièrement dans le cas des associations) selon Bernoux (2008, p. 67) deux types de conflits qui ont été repérés par Sellier (1984) : les conflits de reconnaissance, « qui ont pour objet de revendiquer une place pour des groupes sociaux qui se sentent non reconnus » ainsi que les conflits d'institution « qui visent à changer les règles de représentation ou de partage et qui ont pour enjeu le changement des règles de la société ». Ces conflits rythment les relations qu'entretient l'association avec son environnement (partenaires financiers, institutionnels, etc.).

## **Chapitre 2 : Méthodologie et présentation du corpus**

Comme dans l'avant-propos et dans la construction de notre objet de recherche, nous utilisons ici le « je » d'un travail de recherche situé.

### **A. L'expérience d'une immersion totale et d'observation participante**

En février 2015 je signe avec l'association un contrat doctoral de trois ans renouvelable le temps de la thèse (statut de doctorante contractuelle, doctorante salariée). Ce contrat a par la suite été renouvelé deux fois (une fois pour deux années et encore un contrat d'une année), période parsemée d'arrêts de contrat pour des raisons administratives (le temps de démarches à la préfecture). Depuis juin 2020 je suis doctorante hors contrat. Entre la période de stage et la fin du contrat doctoral, près de huit (8) années sont passées pendant lesquelles je me suis impliquée au sein du *Collectif de Travail* et ait pris des responsabilités. En tant que *saliarié-chercheur*, mon immersion est totale, m'inscrivant ainsi dans la démarche de recherche que veut mener

l'association. Elle se fera selon la méthode de la recherche action participative qui, comme le voulait Freire (1982), doit être une démarche de coopération entre chercheur et praticiens. Pendant ces années il a été souvent rappelé aux membres du *Collectif de Travail* de « *La dynamitière* » qu'il y a un chercheur au milieu d'eux. *Un chercheur qui travaille comme les autres dans les ateliers (de la cuisine, au compostage, etc.)*, à la voix duquel elles peuvent associer la leur et dire que la recherche n'est pas l'apanage d'experts mais que « nous sommes tous chercheurs en sciences sociales ». Cette démarche qui est d'ores et déjà politique s'inscrit dans la volonté de casser les représentations qui peuvent être à la base d'inégalités au sein de la société (entre les instruits à l'université et les personnes sujets d'études).

En totale immersion au sein de l'association depuis ma période de stage, mon attachement à l'association est physique, politico-éthique (projet, valeurs, objectifs) et affectif. Il est affectif au regard des membres du collectif, jeunes et moins jeunes dont le turnover est important. C'est aussi un attachement aux membres de la direction dont certains ont une *figure paternelle pour moi*. Au-delà même de mon expérience, je constate en général que la plupart des personnes qui s'impliquent à l'association, même pour une période de deux semaines seulement, repartent en disant avoir *trouvé une famille*, un espace où elles se sentent accueillies. Pour moi, cet attachement est d'autant plus fort que j'y ai rencontré mon époux, originaire du village où est implanté le Centre « *An ka Ta N'Gniéfé* » et dont les témoins de mariage sont deux dirigeants de l'association. Ayant grandi en connaissant cette association, il se dit un « *enfant de la maison* ». Une partie des festivités de notre mariage a eu lieu au Centre « *La dynamitière* » de l'association Sahel Vert où tout le *Collectif de Travail* a mis la main à la pâte pour décorer, confectionner les mets, faire un feu de bois (temps d'hiver en novembre), etc. C'est pourquoi mon attachement est fort et ne peut être séparé de ma démarche de recherche. Je me suis laissée porter (intensément) par la vie dans l'association, ce qui s'inscrit dans un travail de terrain (Lapassade, 2002, p. 376), mais oubliant parfois mon statut de chercheur. Cependant, si « nous sommes tous chercheurs », le chercheur que je suis est aussi rattaché à une école doctorale et à un laboratoire avec les exigences associées (comptes rendus, rédaction d'une thèse, exigences méthodologiques, neutralité axiologique, réalisation d'un nombre d'heure de formation doctorale et transversale, etc.).

Les huit années en tant qu'observateur participant ont permis de collecter et de réunir des informations à travers l'observation, l'écoute, les échanges avec les personnes et ma propre expérience. Dans le cadre de la démarche de recherche action participative que mène l'association, j'ai dès le départ été présentée comme chercheur inscrit en thèse (Bac + 8) à l'Université de Strasbourg (démarche rendue publique). Je participais aux ateliers solidaires, aux réunions de l'équipe pédagogique et j'ai rapidement été intégrée à l'équipe de direction afin d'avoir accès à

toutes les informations, les archives<sup>76</sup>, etc. Je tenais au départ un journal de terrain, que j'ai par la suite abandonné au profit de notes prises par-ci par-là en fonction des situations. La lecture de ces premiers journaux, notes, *fiches d'incidents* que j'ai moi-même rédigés m'ont aidé dans l'auto-analyse et dans la *réflexivité* qu'impose toute « enquête par distanciation » (Beaud et Weber, 2003, p. 80).

Je peux dire que j'ai pris en maturité (un regard plus objectif se dépouillant des émotions) et ai appris à acquérir de l'autonomie dans la manière d'aborder les questions que je me posais (mon regard est plus aiguisé). J'avais des réponses à apporter en tant que sujet mais aussi en tant qu'intervenant. Mon implication a influé sur la manière d'aborder certaines thématiques de recherche et surtout sur la méthodologie de recherche elle-même. J'ai eu des difficultés à aborder les entretiens exploratoires menés au Mali parce que j'étais ballotée entre ici (au nord) et là-bas (au sud). *Ce n'est pas facile de voir (ou d'entendre) des choses que d'autres ne voient pas*<sup>77</sup>. Devais-je faire le retour des entretiens au regard de la démarche de recherche action participative qui est censée permettre de résoudre les problèmes, ou les garder pour les analyser et donc me positionner comme le chercheur *à part* qui analyse. J'ai choisi de les garder non par un choix mûr méthodologique et réfléchi mais face au *sentiment* de ne pouvoir faire part de ce que pensent certaines personnes interviewées. Ces moments de tâtonnements, d'incertitudes et de doutes sont néanmoins le propre du travail scientifique (Benelli, 2011). Par ailleurs, au sein d'une association comme Sahel Vert en constante réflexion ou recherche<sup>78</sup>, l'objet de la recherche a été défini peu à peu. La fin du contrat en 2020 m'a permis de prendre de la distance avec ce flot de questionnements pour me pencher sur les questions que je me pose.

## **B. Structuration de la méthodologie de recherche**

Les questions que je me pose au départ portent sur les modalités d'accompagnement, le fonctionnement, la philosophie de l'association ainsi que son impact sur les acteurs et les relations qu'ils entretiennent mutuellement. Ma démarche est inductive. À travers les entretiens exploratoires menés au Mali en 2016, ces questions se précisent, je commence à énoncer « timidement » des hypothèses de compréhension de ce que j'observe. Je divise mes thématiques de recherche en trois grandes parties : Mobilité-Solidarité Internationale, Modalités d'accompagnement - Politiques d'activation - Développement social de territoire, Militantisme-Engagement-Institutionnalisation. En général je m'intéressais à l'expérience vécue par les personnes dans la mobilité Nord-Sud et Sud-Nord. Quelle est la place de cette mobilité dans la construction du projet de l'association

---

<sup>76</sup>Les écrits collectifs, individuels dans le cadre de formation des salariés, des personnes en stage, etc.

<sup>77</sup>Nous sommes face à nos engagements plus ou moins inavoués, à nos prises de positions qui elles-mêmes sont socialement déterminées notamment du fait de nos origines africaines (Beaud et Weber, 2003, p. 80).

<sup>78</sup>Une dynamique ouvrant régulièrement à de nouvelles thématiques de recherche.

(construction et évolution de l'action collective) ? Comment se sont construits les modalités d'accompagnement, le fonctionnement, le mode de gouvernance ? Comment les personnes mais aussi les partenaires s'adaptent-ils au discours, projet et pratiques de l'association ?

Qu'en disent-ils ? Quelles sont les interactions avec l'institution ? Sont-elles conflictuelles ou coopératives ? Que révèlent-elles du fonctionnement de l'association ? Comment l'institution Sahel Vert compose-t-elle avec la multiplicité de ses acteurs (en France et au Mali) dont les intérêts divergent ?

### ***Présentation du corpus***

Afin de mener à bien ce travail de recherche, je réalise au total 65 entretiens semi-directifs (dont les 18 entretiens exploratoires réalisés au Mali) avec des personnes qui ont différents statuts dans l'association. Au nombre de 68 personnes, elles sont classées en huit (8) catégories (Voir en Annexe 3, la « *Liste des personnes interviewées en France et au Mali* » et en Annexe 4, la « *Grille d'entretien de base* » utilisée). Tout au long de ce manuscrit des personnes (prénoms fictifs) non interviewées sont citées. Leurs expériences, ce qu'elles ont fait ou dit ont été relevés dans le cadre de notre observation participante et dans le cadre d'échanges informels dans l'association ou hors de l'association.

**Catégorie 1 (9)**: il s'agit de neuf (9) personnes, précurseurs et/ou fondatrices ou refondatrices. Elles sont à l'origine de la création de l'association ou ont pris la direction de l'association par la suite. Elles ont participé à l'organisation des projets solidaires au Mali. Elles ont pour certaines participé à l'obtention et à la construction du premier centre. Parmi elles, cinq (5) sont aujourd'hui salariées de l'association. Il s'agit de la personne qui a occupé le poste de délégué général jusqu'en 2017 et qui est devenue chargée de mission rattachée au Conseil d'Administration, de la Responsable du *Pôle Éducation*, du responsable technique, du directeur d'une agence de voyage, Mali Rêve Tours, et du permanent du *Centre « An ka Ta N'Gniéfè »*<sup>79</sup>. Parmi les quatre (4) autres, deux sont encore actifs (pour donner des conseils, des idées, mettre en place des projets) et les deux autres ne sont plus actifs au sein de l'association (un des fondateurs de l'association en 1989 et un responsable de la jeunesse à Sofara lors des séjours de solidarité).

**Catégorie 2 (16)**: ce sont 16 personnes, nous avons d'abord douze (12) personnes à qui la mobilité a été proposée dans le cadre des séjours de solidarité. Parmi ces 12 personnes, neuf (9) personnes sont allées de la France vers le Mali avant 2006. Ce sont des parents ou enfants des personnes faisant partie de la première catégorie. Ce sont aussi de jeunes entre 18 et 25 ans qui se sont

---

<sup>79</sup>Les deux derniers sont plus spécifiquement embauchés par l'agence de voyage *Mali Rêve Tours* dont l'entrée financière provient principalement de l'association Sahel Vert son partenaire.



proposées volontairement pour participer à ces séjours. Certains de ceux qui ont expérimenté cette mobilité de la France vers le Mali sont encore bénévoles de l'association, dont un couple *affectueusement* appelé les « doyens ». Trois (3) personnes sont allées du Mali vers la France en 2014. Ce voyage leur a été proposé par leur école en partenariat avec l'association Sahel Vert. Dans cette même catégorie nous avons ensuite les homologues au nombre de quatre (4) qui ont accueilli les voyageurs à Sofara au Mali. Les homologues étaient choisis parmi les jeunes du village (scolarisés ou pas) à Sofara et étaient mis en vis-à-vis avec les jeunes venant de la France. Ils formaient des duos tout au long du séjour.

**Catégorie 3 (5):** il s'agit de cinq jeunes accueillis ou ayant été dans le *Pôle Éducation* : un jeune du dispositif Activité de Jour<sup>80</sup>, un jeune du *Dispositif de Remédiation Scolaire* et trois (3) jeunes du Dispositif Parcours de Mobilité Sécurisé c'est-à-dire les jeunes Mineurs Non accompagnés (MNA).

Le *Dispositif de Remédiation Scolaire (DRS)* est créé en 2015. Dans le cadre de ce dispositif, l'association accueille des jeunes mineurs en âge d'obligation scolaire ayant entre 11 et 16 ans. Ce sont des mineurs en fragilité ou en rupture de parcours scolaire suite à de multiples exclusions. Ils alternent entre le collège et le *Centre « La dynamitière »*.

Dans le cadre du Dispositif Parcours de Mobilité Sécurisé (DPMS), elle accueille depuis 2015<sup>81</sup> des jeunes MNA définis par l'article 375 du code civil comme des mineurs en danger. Ils sont âgés de 15 à 17 ans et sont ressortissants de pays hors Union Européenne (Etiemble et Zanna, 2013, p.2). Grâce à une enquête qu'elle mène en 2002 sur les raisons de la venue de ces jeunes en France, Etiemble établit une des typologies de MNA. Cinq profils ressortent de cette étude (Etiemble et Zanna, 2013, p. 5-6) : les *mineurs « exilés »*, « *mandatés* », « *exploités* », « *fugueurs* » et « *errants* ». Les *mineurs exilés* fuient les pays en guerre et les conflits (les conditions d'insécurité politique, l'enrôlement forcé, les accusations de sorcellerie, etc.). Les *mineurs mandatés* quittent leur pays dans l'objectif d'aider financièrement ceux qui restent au pays. Cet objectif financier est suivi de la volonté de poursuivre des études et de celle « d'acquérir un métier symbole de prestige social, mais aussi gage de réussite économique ultérieure ». Ils ont quitté leur pays sous le couvert d'un membre de la famille et parfois pour fuir des conflits familiaux ou des institutions maltraitantes. Les *mineurs exploités* ont été victimes de déboires (vols, prostitution, etc.) dans leur

---

<sup>80</sup>La loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance introduit dans l'ordonnance du 2 février 1945 une nouvelle mesure éducative, la mesure d'activité de jour (MAJ). Définie au nouvel article 16 ter, elle consiste « dans la participation du mineur à des activités d'insertion professionnelle ou scolaire soit auprès d'une personne morale de droit public, soit auprès d'une personne morale de droit privé exerçant une mission de service public ou d'une association habilitées à organiser de telles activités, soit au sein du service de la protection judiciaire de la jeunesse auquel il est confié ».

<https://www.Éducation.gouv.fr/bo/2008/38/mene0800756n.htm>

<sup>81</sup>Contrairement aux autres jeunes accueillis, les Mineurs Non Accompagnés sont hébergés par l'association elle-même dans des appartements ou des maisons (par groupe de 6 à 8 personnes) qu'elle a appelée « *Maison du Monde* ».

parcours migratoires. Les *mineurs fugueurs* « quittent sans crier gare le domicile familial ou l'orphelinat pour leur baptême de l'ailleurs ». Les *mineurs errants* se sont peu à peu éloignés de leur famille ou de l'institution. « A la différence des mineurs fugueurs le temps migratoire de l'errant est plus distendu ». L'errance est devenue un mode de vie.

Les jeunes MNA que nous avons interviewés ont le profil des *mineurs mandatés*.

**Catégorie 4 (9)** : ce sont des personnes et/ou familles bénéficiant de l'aide alimentaire. L'institut Consumer Science et Analytics (CSA) a publié en 2018 des chiffres concernant l'aide alimentaire en France : 71% des bénéficiaires de l'aide alimentaire vivent avec moins de 1000 euros par mois. Ces personnes ont en moyenne 821 euros par mois qu'elles reçoivent des minima sociaux et des allocations familiales. La plupart du temps c'est suite à une perte d'emploi, une séparation, une maladie ou un décès que leur situation s'est dégradée. L'aide alimentaire leur permet d'économiser en moyenne 92 euros par mois. L'étude montre que 83 % sont sans emploi, 30 % sont au chômage, 15 % sont retraités, 13 % sont handicapés ou malades, 6 % sont sans papiers ou demandeurs d'asile. 5 % ont moins de 25 ans, 55 % ont entre 26 et 50 ans et 40 % ont plus de 50 ans. Dans notre cas le chômage et la maladie sont les premiers facteurs de dégradation de la situation des personnes.

**Catégorie 5 (18)** : il s'agit de six (6) anciens bénévoles et douze (12) bénévoles actifs. Parmi ces dix-huit (18) personnes, onze (11) sont au Mali. Parmi ceux qui sont en France, certains sont aussi bénéficiaires de l'aide alimentaire. Parmi les douze actifs, sept (7) sont en France dans le cadre de la gestion du Relais de la Banque Alimentaire et les cinq (5) autres sont dans les centres au Mali à Sofara et à Bamako. Les six (6) anciens bénévoles se sont impliqués dans les actions liées à la construction du premier centre et dans la mise en œuvre des séjours de solidarité (accompagnement, démarches administratives, etc.). Trois personnes font partie de la même famille.

**Catégorie 6 (3)** : il s'agit de trois (3) anciens salariés (les 5 autres salariés (présents) interviewés ont déjà été cités dans la première catégorie). Nous prenons aussi en compte notre expérience de salarié. Deux salariés en France n'ont pas répondu à notre demande d'entretien.

**Catégorie 7 (5)** : ce sont cinq (5) membres du Conseil d'Administration soit 3 anciens (2 présidents et une vice-présidente) et deux (2) membres actuels (la présidente et un Assesseur Commission Educative). L'assesseur est aussi partenaire de l'association au titre de l'Éducation Nationale. Certains ont d'abord été bénévoles ou partenaires de l'association.

**Catégorie 8 (3)** : il s'agit de trois (3) partenaires dont deux (2) de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et un partenaire promoteur d'une école au Mali qui a travaillé avec l'association dans le cadre de la mise en place des séjours de solidarité du Mali vers la France. Les deux partenaires de la

Protection Judiciaire de la Jeunesse sont éducateurs spécialisés, salariés au Service Territorial Educatif du Milieu Ouvert (STEMO) à Mulhouse.

Les frontières entre les différentes catégories sont poreuses. Selon les critères, les personnes passent d'une catégorie à une autre. Un bénévole peut aussi être bénéficiaire de l'aide alimentaire. Les fondateurs ou précurseurs ont construit pour certains leur poste et sont maintenant salariés. De jeunes qui ont participé aux séjours de solidarité sont aujourd'hui bénévoles de l'association. Il y a une certaine durabilité des personnes dans l'association, pour certains parce que rattachés par des liens familiaux, d'amitiés, etc.

La proportion des personnes interviewées dans les catégories 2 et 3 est très faible par rapport au nombre de personnes qui sont passés dans ces cadres. Comme évoqué précédemment, près de 289 personnes (jeunes et moins jeunes) ont fait le voyage de la France vers le Mali. Cette faible proportion peut s'expliquer par le fait que j'ai mis du temps à définir mon objet de recherche et à démarrer les entretiens. Pour retrouver certains jeunes qui ont été pris en charge au sein de l'association, notamment ceux qui ont commis des actes de déviance, il aurait fallu une prise de contact par le biais de nos partenaires notamment lorsqu'ils n'avaient plus contact avec l'association.

Il y a au total 42 hommes et 26 femmes interviewés. Il y a plus de femmes dans les catégories 4 (familles bénéficiaires de l'aide) et 5 (bénévoles).

Les entretiens exploratoires au nombre de dix-huit (18) ont été réalisés en fin 2016 au Mali. Les suivants ont été réalisés entre fin 2017 et 2019. Tous les entretiens ont été retenus, même les plus courts et les moins étayés nous ont donné au moins une ou deux informations sur l'une ou l'autre des thématiques de recherche.

La grille d'entretien que je propose s'appuie sur le modèle que j'avais réalisé en 2016 pour la collecte des récits de vie. Il s'agissait de savoir comment les personnes ont pu utiliser dans Sahel Vert les compétences qu'elles avaient avant, ce qu'elles y ont fait, apporté, reçu, appris, leurs rencontres et leurs difficultés. Pour l'après Sahel Vert, il s'agissait de relever ce qu'elles ont gardé de leur expérience à Sahel Vert et ce qu'elles en ont fait après.

Pour le choix des personnes à interviewer, j'ai fait de la recherche documentaire dans les archives pour revenir aux projets de l'association depuis 1991. Je me suis aussi appuyée sur l'histoire racontée de manière orale. J'étais au contact de la plupart des personnes à interviewer en France. Je me suis enquis de l'expérience des personnes et de ce qui était dit d'elles afin de pouvoir faire des relances dans les entretiens. Je présentais la démarche aux personnes et elles étaient libres de parler. Je les arrêtais pour avoir plus d'informations ou de précisions.

La plupart des personnes interviewées au Mali parlent le « bambara » (langue également appelée « bamanan » ou « bamanan kan »). Le bambara est une des langues nationales au Mali. Nous étions allés au Mali avec un collègue natif de Sofara. Il a joué le rôle de traducteur. La traduction de certaines expressions utilisées par les personnes n'était pas toujours aisée pour le traducteur. Il a aussi joué le rôle d'accompagnement dans la prise de contact avec des personnes.

A Bamako (au Mali) les prises de rendez-vous se sont faites par téléphone. Mais à Sofara les demandes d'entretien se faisaient en vis-à-vis parfois même à la première rencontre qui est la salutation (au centre ou chez la personne). Les personnes interviewées se comportaient en « alliées » (Beaud et Weber, 2003, p. 105) et me renvoyaient vers d'autres personnes qui se sont impliquées dans l'association. Les personnes ciblées pour l'interview ont tout d'abord été informées que les entretiens étaient enregistrés. Il n'y a pas eu de refus à ce niveau. La plupart des entretiens ont été réalisés chez les personnes interviewées (dans les habitations) ou dans les centres. Le problème dans ces entretiens réalisés dans les habitations réside dans la gêne qu'occasionnent les visites de personnes, les appels téléphoniques et les bruits domestiques de la courée. Je prenais le temps d'expliquer aux personnes que ces entretiens s'inscrivent dans le cadre d'une thèse que je mène au sein de l'association Sahel Vert (sur son histoire notamment). Le fait d'être d'origine burkinabé amène les personnes à sous-entendre que je connais la culture malienne et que je comprends forcément certains comportements qu'ils ont eus. J'ai donc joué d'un double statut. Celui de nationalité burkinabé et donc africaine pouvant comprendre certaines de leur position et celui de personne venant de la France, mandatée par Sahel Vert et pouvant capitaliser l'histoire, remonter les opinions ou ressentis. Selon les cas pour avoir des informations sincères et détaillées, je pouvais mettre en valeur mon attachement à Sahel Vert et parfois mettre plutôt en avant la solidarité africaine. Ce positionnement je le construis au fur et à mesure des entretiens (notamment des premiers). Ce choix s'inscrit dans le processus de négociation de la place du chercheur dont la position choisie doit lui permettre de comprendre ce qu'il observe et ce qui lui est dit et montré (*Ibid.*, p. 108-109). Pour certaines personnes, c'était comme un moyen de se rapprocher de ceux qui sont en France, de renouer le contact. C'était une joie pour certains de se remémorer les souvenirs passés. Pour d'autres, c'était l'occasion de faire valoir leurs mécontentements en espérant que l'information remonte en France. La violence des propos qu'utilisent certains dans ce cas m'a fortement marquée, jusqu'aux pleurs. Dans leur propos, certains tiennent à rappeler mon jeune âge et ma présence très récente au sein de l'association par rapport à la leur (*ils étaient là dès le début*). Je tiens le rôle de celle qui peut ramener l'information en France mais je suis aussi prise à partie car je fais partie d'une nouvelle génération, considérée comme non légitime, dans l'association. La prise en compte de cette représentation par l'enquête aide à la compréhension de ce qui peut être dit et de ce qui ne le peut pas, les censures qui empêchent de dire certaines choses et les incitations qui

encouragent à en accentuer d'autres (Bourdieu, 1995, p. 905). Je dois aussi prendre en compte l'impact de la présence du traducteur natif de Sofara sur les réponses des personnes interviewées. Il fait partie d'une association de jeunes qui œuvre en faveur du développement de leur village. Par ailleurs sa double appartenance a pu aussi influencer les termes utilisés pour la traduction.

Parce que je suis noire, certaines personnes racontent leur expérience en utilisant l'expression « *toi-même tu sais, les blancs là,...* ». Tout au long des entretiens menés au Mali, je suis mise en situation d'apprentissage. En effet, même si je suis originaire du Burkina Faso, pays frontalier au Mali, je ne connais pas toute la culture notamment en termes de salutations. Avec le recul je prends conscience que c'est sur ces us et coutumes, manière de faire, d'écouter et de considérer que les dirigeants de l'association ont construit les séjours de solidarité. Une personne a décliné ma demande d'entretien parce qu'elle considérait n'avoir rien eu en lien avec l'association alors que ce n'est pas ce qui nous a été rapporté. Elle faisait partie de la mairie. Il y avait chez cette personne un désir de distinguer l'association de la relation entre les mairies de Sofara et de Mulhouse (villes jumelées). Un positionnement qui corrobore les dires d'autres acteurs.

Un des entretiens réalisés à Bamako a pris une forme collective. Je devais rencontrer le père, mais par la suite le fils et la mère se sont greffés à l'entretien parce qu'ils avaient tous eu un rôle dans l'accueil des personnes venant au Mali pour les séjours de solidarité. Le fait de dire que je suis étudiante m'ouvre les portes et les « *bénédictions* » des personnes qui sont ravies de m'aider et espèrent que je réussisse. C'est aussi le cas avec les personnes interviewées en France qui m'ont vu débiter la démarche de recherche. Le terme d'étudiant est un statut favorable pour mener l'enquête, il rassure (*Ibid.*, p. 82).

En France, les demandes d'entretien se sont faites par téléphone, par mail ou par demande en vis-à-vis lors de rencontres au Centre « *La dynamitière* » (lors de la distribution des colis alimentaires par exemple). Les entretiens ont été réalisés pour la majorité en vis-à-vis au Centre « *La dynamitière* ». Deux personnes ont répondu par mail aux questions. Treize (13) interviews ont été réalisées de manière téléphonique, 10 par appel et trois (3) par messagerie *Whatsapp*<sup>82</sup>. Je suis consciente que ces méthodes de communications ne permettent pas de voir les réactions des personnes (tics, rougissement, etc.). Mais ces entretiens ont pu être des temps de rétrospection (Beaud et Weber, 2003, p. 112) car certaines personnes m'ont dit que les questions les ont fait réfléchir.

---

<sup>82</sup>Nous avons conscience du fait que par cette technique nous n'avons pas pu voir les réactions des personnes (tics, rougissement). Mais nous avons vu que cela a été pour les personnes des temps d'introspection car elles ont pu nous dire que ça les a fait réfléchir (Beaud et Weber, 2003, p. 112).

L'information selon laquelle je fais une thèse a souvent été rappelée au sein du collectif, ce qui fait que les personnes étaient déjà préparées à ce que je les interviewe. Plusieurs étaient même demandeuses. Certaines ont suivi la formation sur les récits de vie et ne demandaient qu'à raconter leur parcours au sein de l'association mais aussi avant. Dans certains entretiens j'ai laissé parler les personnes car je voyais qu'elles étaient dans le besoin de se raconter, et je spécifiais par la suite mes questions.

Les entretiens sont enregistrés avec un dictaphone ou avec l'ordinateur (lorsque le dictaphone est déchargé). Une partie des entretiens a été retranscrite en 2017 par les jeunes accueillis dans le cadre du *Pôle Éducation*. L'objectif était de rendre la démarche de recherche participative. Un atelier « Retranscription » a été créé dans lequel les jeunes pouvaient s'inscrire lors de la réunion de fonctionnement. Nous présentons dans le Tome 2, vingt neuf entretiens soit deux reçus par mail, trois par la messagerie *Whatsapp* et le reste (24) retranscrits. L'atelier « Retranscription » s'est transformé en un temps de formation à l'utilisation d'outils informatiques (ordinateur) et technologiques (dictaphone). C'est aussi devenu un espace d'échange sur l'association, notamment sur les centres au Mali et leur création. Il ne s'agit pas d'un espace d'analyse des entretiens, mais leur écoute seule peut susciter des questions de la part des jeunes participants à la retranscription et ouvrir à des échanges. Je suis chercheur, mais tiens aussi le rôle d'éducatrice et cet atelier de retranscription est, au même titre que les autres, un atelier d'accompagnement du public accueilli. Cette démarche s'inscrit dans mon rôle de travailler avec mes collègues et de veiller à ce que la recherche à Sahel Vert soit participative. Que chaque personne puisse y participer à sa place. Cependant, l'analyse concrète des entretiens pour la rédaction n'est pas collective.

La vérification de nos hypothèses s'appuie en général sur mon observation participante (sur le terrain, pendant les réunions en interne et avec les partenaires, dans les espaces collectifs), sur les premiers journaux de terrain, les notes prises par ci et par là, des bouts d'analyse notés sur des feuilles éparses, des extraits de discussions avec des personnes rencontrées sur le terrain, les différents journaux de terrain utilisés dans les deux premières années (Benelli, 2011), sur l'analyse des documents internes (carnets de bords collectifs, les *fiches d'incidents*, mémoires d'étudiants, etc.) et sur les entretiens semi-directifs réalisés au Mali et en France.

Pour citer les personnes interviewées, nous utilisons des prénoms fictifs. Cependant nous sommes conscients que face aux acteurs réguliers qui connaissent l'association ces prénoms fictifs ne permettent pas vraiment de préserver l'anonymat recherché.

### ***Recherche action participative ?***

Quand j'entame la thèse en 2014, je pense devoir évoluer dans des cadres prédéfinis (la démarche de recherche action participative par la méthode des récits de vie). L'objectif de réaliser les récits de vie n'a pas été atteint pour les raisons déjà évoquées précédemment. Par contre, d'autres questions ou problèmes ont été traités au travers de la démarche de recherche action participative. En tant que coordinatrice de celle-ci de 2015 à 2020, j'ai participé au développement d'axes de recherche qui incombent à la vie du collectif (l'analyse des *fiches d'incidents*, la gestion de l'habitation notamment dans les *Maisons du Monde* pour les jeunes Mineurs Non Accompagnés, l'usage de la cuisine collective, la gestion du relais de la Banque Alimentaire en vue d'une réduction des déchets, etc.). Je reviendrai dans cette thèse sur l'apport de la recherche action participative pour les personnes et sur les points à améliorer aussi dans la démarche de sorte à ce qu'elle soit entièrement participative. Mais pour ce qui est de la recherche dans le cadre de cette thèse, je ne peux pas dire qu'elle est véritablement action participative. Les personnes n'ont pas participé à toute la démarche de questionnements, à l'énonciation des hypothèses et à leur vérification (Roy et Prévost, 2013). Et cela, même si des jeunes ont été impliqués dans la retranscription des entretiens, si les « *bénéficiaires-acteurs* » en général ont souvent été sollicités pour participer, s'exprimer lors des temps de réflexion (briefing, conférence-débat, rencontre des chercheurs, etc.) et qu'il était bien spécifié que les éléments recueillis seront utilisés dans la thèse. Mais malgré ces écarts, pour les dirigeants de l'association, la réussite de cette démarche résiderait dans le fait qu'au moins une personne soutienne à la fin de cette thèse qu'elle y a participé (dans la retranscription, dans l'analyse des fiches d'incidents, etc.).

## Conclusion de la Partie 1

Desreumaux (2015, p. 32) définit l'organisation comme « un ensemble structuré, non figé, contraignant pour les individus qui y participent et en même temps comme construction collective dynamique qui autorise l'accomplissement de projets communs. Elle peut être considérée tantôt comme lieu d'épanouissement tantôt comme source de frustration, comme un espace de coopération mais aussi de tensions et de conflits ». C'est un lieu d'épanouissement, où les personnes peuvent se sentir en accord avec leurs valeurs, où elles peuvent s'accomplir et se réaliser en entrant en coopération avec les autres. Les relations qu'elles entretiennent sont cependant occasions de désaccords, tensions ou conflits, de négociations, de compromis sans cesse renégociables, d'impositions mais aussi de ruptures. Ces transactions sociales construisent ou développent le projet et l'identité de l'association. Elles influent aussi sur l'implication et l'engagement des acteurs. Elles produisent l'action collective en même temps qu'elles la transforment. La sociologie des organisations, la théorie de la régulation sociale et de la transaction sociale s'inscrivent dans un même « paradigme transactionnel » que nous mobilisons pour analyser la multiplicité des logiques en jeu ainsi que leurs conséquences au sein de l'association Sahel Vert (Bernoux, 2009 ; Reynaud, 2004 ; Blanc et *al.*, 1994 ; Gibout et *al.*, 2009).



## **PARTIE 2 : De la solidarité internationale à l'insertion sociale, les méandres d'une construction d'un projet collectif**

En 1987, un groupe de personnes bénévoles d'une association nommée Entraide par les Jeunes intervenant dans la solidarité à Mulhouse, décident de mener des projets humanitaires dans le pays d'origine de l'un des leurs, le Mali. Avec des structures qui œuvrent dans l'humanitaire, ils y acheminent du matériel. Le 19 août 1991, ils créent leur propre structure humanitaire, l'association Sahel Vert. Quelques années plus tard, ce groupe de bénévoles est rejoint (ou pour certains remplacés) par de nouveaux acteurs (que nous appellerons les refondateurs). Ces derniers ont connu des expériences dans la coopération au développement en Afrique et dans le champ de l'éducation en France. Ces expériences faites d'apprentissages, de questionnements, d'enchantements, de désenchantements voire de ruptures avec des institutions ont pris la forme de valeurs et de convictions nourries de lectures (sociologiques, philosophiques, etc.) sur lesquelles ils s'appuieront pour continuer, mais aussi transformer, l'action collective. Le projet qu'ils proposent allie deux finalités, la solidarité internationale (dimension internationale) et l'insertion sociale (dimension nationale).

La particularité de la mise en œuvre de cette action collective réside dans la forte mobilisation et la responsabilisation de nombreux acteurs (volontaires, bénévoles, habitants au Nord comme au Sud). Ces derniers ne venant pas sans bagages (représentations, idéaux, convictions), la construction et la formalisation du projet se fait dans la prise en compte des idées des uns et des autres, dans la négociation, mais aussi dans l'imposition des idées des uns aux autres. Le projet de l'association se construit donc chemin faisant au travers des rencontres, de l'expérimentation, des apprentissages, des tensions ainsi que des opportunités qui s'offrent à elle. La construction d'un projet collectif présente tout un ensemble de rouages compliqués qui présentent cependant une certaine cohérence d'action et d'agencement (Crozier et Friedberg, 1977, p. 41).

Pour comprendre la construction de ce projet d'insertion sociale (basé sur une solidarité locale et internationale), nous nous penchons sur l'histoire de l'association Sahel Vert que nous diviserons en trois périodes qui s'étalent sur plus d'une quinzaine d'années (1989 à 2005) : les voyages humanitaires réalisés par les fondateurs, la reprise par les refondateurs suivie de l'émergence des projets d'accompagnement sociaux avec des acteurs au Mali et la phase de professionnalisation et d'institutionnalisation.

Tout en analysant ces différentes périodes, nous nous intéresserons aux motifs d'engagements (mais aussi de désengagements) des acteurs. Nous verrons comment a émergé le projet d'accompagnement social (notamment éducatif), ses particularités et ce qu'il a apporté à ceux qui en ont bénéficié les premières années. Nous analysons la démarche de professionnalisation et à d'institutionnalisation (jeux et enjeux) que mène l'association en 2005 après avoir ouvert ses deux premiers centres (« *An Ka Ta N'Gniéfé* » à Sofara au Mali et « *La dynamitière* » à Wittenheim en

France). Nous verrons que ce parcours n'est pas linéaire mais se construit par étapes avec des conflits et connaît des méandres (tensions et confrontations entre acteurs, divergences de représentations, opposition d'intérêts, etc.). Nous analyserons en quoi ces situations ont accompagné la structuration du projet et les orientations prises en matière de coopération-développement par les dirigeants de l'association.

Dans le chapitre 3 intitulé : « *La construction d'un projet collectif aux sources des motifs d'engagement* », nous présentons au point A. les approches évolutives du développement et de la solidarité. Ces apports théoriques et historiques nous permettront de situer l'expérience des fondateurs et refondateurs et aussi de comprendre les divergences de représentations qui existent entre acteurs du Nord et du Sud au sein de l'association. Ce détour par l'histoire du développement nous est nécessaire notamment dans le cas de l'association Sahel Vert qui a une dimension internationale. En effet, comme écrit Rist (2001, p. 10), la coopération internationale, les mouvements et pratiques liées à la solidarité internationale prennent tous leurs ancrages dans la conception et l'évolution du concept de développement. Au point B. nous nous intéressons plus spécifiquement aux expériences vécues par les fondateurs et refondateurs de l'association dans le champ de l'humanitaire et de la coopération au développement, leurs motifs d'engagements mais aussi de désengagements et la manière dont leur expérience a contribué à l'évolution de l'action collective.

Dans le chapitre 4 intitulé : « *L'institutionnalisation et la professionnalisation comme nécessité* », nous nous penchons sur les réalisations de cette action collective jusqu'à sa phase de professionnalisation et d'institutionnalisation. En parlant de réalisation, au point A. nous nous intéressons tout d'abord aux séjours de solidarité que l'association propose, leur mise en œuvre, leurs objectifs et leurs apports pour les participants (ce qu'ils y ont fait, ce qu'ils disent avoir appris, leurs difficultés, désenchantements, etc.). Ensuite, nous analysons les démarches d'ouverture des centres de l'association. Ces derniers ont été stratégiquement choisis (du point de vue spatial et/ou historique) par l'association au regard de son projet. Ils ont été construits avec le public accueilli mobilisant les compétences et les réseaux de plusieurs acteurs. Ils constituent aujourd'hui des ressources productives et aussi en matière de communication pour l'association. Enfin, nous verrons aussi comment cette action collective a participé à favoriser le jumelage entre les villes de Mulhouse et de Sofara, village dans lequel le premier centre est implanté. Au point B. nous analyserons les différentes démarches de structuration des projets d'accompagnement de la structure, sa professionnalisation et son institutionnalisation. Nous verrons que ces démarches sont coûteuses en termes de temps et d'investissements personnels pour ceux qui les mettent en œuvre. Elles viennent structurer les relations et peuvent remettre en question certaines formes de

compromis relationnels qui s'étaient mis en place au début de l'action collective. Nous verrons aussi que ces démarches impliquent d'entrer en conflit avec d'autres institutions pour être reconnu (dans ses convictions, principes, représentations du monde et valeurs).

Dans le chapitre 5 « *Tensions et frustrations dans les relations entre acteurs : vers la confirmation et la précision du modèle de coopération-développement* », au point A. nous nous analysons les situations de désappointements, de tensions, voire de conflits qui ont marqué les relations entre acteurs au sein de l'association et dans le cadre du jumelage. Parmi ces situations, la question de la coopération entre acteurs du Nord et du Sud se pose fortement. Entre les attentes des uns et des autres et les réalisations, il y a des écarts que nous analyserons au point B. tout en prenant en compte les orientations de l'association en matière de développement.

## Chapitre 3 : La construction d'un projet collectif : aux sources des motifs d'engagement

Jusqu'en 2017, l'objectif de l'association est d'« apporter son concours, par tous les moyens appropriés, aux actions de prévention, d'insertion et de solidarité menées localement et en faveur des pays dits « en voie de développement », de créer des liens d'amitié et d'échanges entre les personnes qui partagent ces idées et participent à ces actions, et de mener ces projets dans le cadre du « développement durable »<sup>83</sup>.

Le projet de l'association articule une dimension internationale et nationale. Il est le résultat des parcours biographiques des acteurs du Nord et du Sud en situation et évolue en fonction des contextes organisationnels, institutionnels et historiques. L'appréhension du contexte historique lié aux questions de développement et de solidarité internationale est incontournable dans la compréhension des relations (coopération, conflits) entre acteurs du Nord et du Sud dans une association comme Sahel Vert (Rist, *op.cit.*).

C'est pourquoi, nous nous intéressons au point A. aux approches évolutives de conception du développement et de la solidarité qui ont marqué historiquement les champs de la coopération au développement et de la solidarité internationale.

Les motifs d'engagement des acteurs au Nord comme au Sud sont rattachés aux perceptions qu'ils ont du développement et de la solidarité. Ces dernières jouent un rôle fondamental dans l'émergence de l'action collective. Au point B. « Acteurs, trajectoires et motivations » nous croisons ces perceptions issues de l'histoire avec les éléments biographiques, organisationnels et institutionnels (approche multidimensionnelle proposée par Stangherlin (*op.cit.*, p. 9) pour analyser les motifs d'engagements, l'émergence et l'évolution de l'action collective.

### A. Des approches évolutives du développement et de la solidarité

#### *Diversité des conceptions du développement*

#### **Le développement, une construction sociale**

Développement durable, développement intégré, développement humain sont des approches du développement très souvent cités ou abordés au sein de l'association Sahel Vert (notamment par les dirigeants). Ces approches ont été développées tout au long de l'histoire. Gilbert Rist<sup>84</sup> (2001, p. 748) s'est intéressé au système même du développement cherchant à expliquer pourquoi malgré les

<sup>83</sup>Statuts de l'association jusqu'en 2017 où des changements ont été effectués.

<sup>84</sup>Gilbert Rist est professeur émérite de l'institut de hautes études internationales et du développement (HEID, ex-IUED) à Genève.  
[/www.lecteurs.com/auteur/gilbert-rist/3134957](http://www.lecteurs.com/auteur/gilbert-rist/3134957)

multiples critiques et questionnements à son égard, les activités et pratiques qui lui sont associées perdurent. Il en a conclu que c'est parce que le développement est une croyance occidentale incontestée. Cette croyance consiste à dire que la « bonne vie » peut s'obtenir « par les progrès de la technologie et une croissance illimitée de la production de biens et services, dont chacun finira par profiter » (*Ibid.*, p.350). En revenant dans l'histoire, depuis l'antiquité, il montre comment cette croyance ou ce qu'il qualifie d'« imaginaire occidental » a été imposée (de gré ou de force) aux autres parties du monde et est devenu un « phénomène naturel » (*Ibid.*, p.351). Notre expérience et nos motivations lorsque nous venions en France pour nos études, attestent de cet imaginaire « *Partir étudier pour revenir développer son pays* ». Nous avons aussi observé que le développement notamment économique est au cœur des attentes de certains acteurs de l'association (notamment du Sud).

A la question de savoir pourquoi le développement est incontesté, Rist (*Ibid.*, p.354), soutient que comme toute croyance, celle au développement est constamment relancée par de nouvelles approches et orientations qui ont un rôle messianique parce qu'elles participent à raviver les espoirs afin d'amener à la réalisation de la croyance. Les différentes mesures et politiques (l'État providence ou la social-démocratie dans les pays du Nord et les projets et programmes de développement dans le Sud) ainsi que les propositions élaborées lors des différentes conférences et commissions ont eu ce rôle messianique d'encourager la croissance économique et cela même si elle a eu économiquement et socialement des effets néfastes.

Rist (*Ibid.*, p.748) porte un regard très critique sur le développement ainsi que toutes ses approches. Il fait partie des auteurs « postmodernes » et radicaux qui dénoncent le système même du développement. Dans son ouvrage « *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale* » il analyse toutes les idéologies et philosophies qui ont participé à élaborer le concept même de développement. Il analyse les conférences, commissions entre pays, comment elles se sont tenues, les décisions et les rapports qui ont été produits. Il décortique, relève les points à améliorer, cherche à faire ressortir les jeux de pouvoir, de dépendance, les rapports de force dans ces espaces de négociation entre pays développés et sous-développés. En fait il montre que, finalement, le concept même de développement n'est pas interrogé.

Il explique que la croyance au développement s'est faite dans une division du monde et qu'en acceptant d'être appelé « pays sous-développés », certains États acceptaient l'idée qu'ils aient un manque qu'il est cependant possible de combler et cela en s'appuyant sur l'aide et le soutien des « pays-développés » (*Ibid.*, p.122). Pour lui, ils perdaient ainsi « leur identité et leur autonomie économique parce que contraints de cheminer sur la « voie du développement » tracée par d'autres qu'eux » (*Ibid.*, p.132). Il montre comment, avec les indépendances, des voies se sont levées pour

contester cette dépendance et dénoncer la croissance (les marxistes ou les néo marxistes nord-américains, les intellectuels latino-américains, et les tiers-mondistes). En observant le fonctionnement du système international, ils estiment que le système en place ne garantit pas du tout la prospérité des pays du Sud mais a plutôt sur eux « des effets de domination » et les enferment dans la dépendance (*Ibid.*, p.174-175).

Rist (*Ibid.*, p.240-244) déplore le fait que les pays ne soient pas capables d'interroger ce système qui crée des dominations mais demeurent chacun dans des rapports de force, chacun cherchant à imposer sa vision ou son intérêt. L'histoire du développement est ainsi faite d'attentes non satisfaites, de luttes d'influences, de conflits d'intérêts, de quêtes de pouvoir et d'avantages entre pays du Nord et du Sud ou plutôt entre pays « développés » et « sous-développé » et par la suite « en voie de développement ». Ces constats sur le plan international sont aussi valables sur le plan micro dans les relations que peuvent entretenir les acteurs du Nord et du Sud.

Si nous nous intéressons aux travaux de Rist, c'est aussi parce qu'il analyse le contexte d'émergence des approches du développement (intégré, durable, humain) chères à l'association Sahel Vert. Lorsque Thomas (54 ans<sup>85</sup>, chargé de mission attaché au Conseil d'Administration, ex délégué général<sup>86</sup>) explique avoir vu dans le bréviaire du développement durable produit lors du Sommet de Rio (1992), une « *mallette technique formidable* », l'on peut constater qu'il a suivi ces différentes questions sur le développement et que l'approche d'un développement durable est venue comme quelque chose qui pouvait changer les choses. Même si les dirigeants de l'association portent un regard critique sur ces questions<sup>87</sup>, il n'en demeure pas moins que c'est un vocabulaire qui est utilisé et qu'ils essaient de mettre en œuvre ces concepts de manière concrète. Cette mise en œuvre se fait à l'épreuve du terrain. Tandis que les dirigeants de l'association parlent de développement humain, certains acteurs pensent développement économique. Comment le projet de l'association évolue-t-il dans ces différences de perceptions ? Dans quelle mesure ces différences influent-elles sur la coopération entre acteurs (Nord-Sud) et où se situent les rapports de force ?

Nous allons tout d'abord nous pencher sur certaines approches du développement qui nous aiderons dans l'analyse des motifs d'engagements des dirigeants et des orientations prises par l'association.

---

<sup>85</sup> Âge au moment de l'entretien.

<sup>86</sup> Thomas a été délégué général jusqu'en 2018-2019. A partir de maintenant nous le présenterons sous sa nouvelle fonction soit Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration).

<sup>87</sup> Dans le cadre de notre mémoire de Master 2 en Ingénierie de projets en Economie Sociale et Solidaire, la direction de l'association nous demande de travailler sur les freins au développement durable afin de comprendre pourquoi 25 ans après son énonciation, les pratiques n'étaient pas assez prégnantes.

## Différentes approches du développement

### ➤ *Vers un développement humain*

Avec les indépendances dans les années cinquante et soixante, il y a une réelle prise de conscience, celle que le développement ne peut se faire sans le facteur humain ou plutôt que la croissance économique s'accompagne de transformations notamment sur le plan humain (Rist, *op.cit.*, p. 149-151). Si l'idée de développement humain est évoquée en 1962, ce n'est qu'au début des années 2000 qu'elle devient une notion à part entière dans un rapport élaboré par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Elle y est définie comme : « un processus qui conduit à l'élargissement de la gamme des possibilités qui s'offrent à chacun. En principe, elles sont illimitées et peuvent évoluer avec le temps. Mais quel que soit le stade de développement, elles impliquent que soient réalisées trois conditions essentielles : vivre longtemps et en bonne santé, acquérir un savoir et avoir accès aux ressources nécessaires pour jouir d'un niveau de vie convenables. Si ces conditions ne sont pas satisfaites, de nombreuses possibilités restent inaccessibles. Mais le concept de développement humain ne se limite pas à cela. Il englobe également des notions aussi capitales que la liberté politique, économique ou sociale, et aussi importantes que la créativité, la productivité, le respect de soi et la garantie des droits humains fondamentaux [...] Selon cette notion de développement humain, l'amélioration du revenu, pour importante qu'elle soit, n'est jamais qu'une aspiration parmi d'autres. Le développement doit être « bien plus qu'une accumulation de revenus et de richesses » et qu'il doit être « centré sur les personnes ». (*Ibid.*, p.339). Cette définition s'inspire de l'approche par les capacités fondée par Amartya K. Sen (2000) (membre de la commission) qui définit le développement comme un processus par lequel les libertés (politiques, sociales et économiques) et ou les capacités « réelles des personnes s'accroissent ». Si pour Rist (2001, p.334), ce rapport vient relativiser « l'importance de la croissance économique pour mesurer la « bonne vie », il porte cependant un regard critique sur la définition qui est donnée au développement humain. Pour lui, elle a un arrière-plan d'évolutionnisme car il est question de différents stades de développement et elle ne contredit pas le développement économique tel qu'il est conçu ; elle cherche plutôt les moyens de permettre à tous de s'inscrire dans ce mode de développement en développant leurs capacités. Il trouve aussi que la définition donnée est trop individualiste en ce qu'elle ne fait pas cas de la convivialité et de la relation aux autres dans l'atteinte de ce développement humain. Lorsque Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) explique que l'association n'est pas une agence de développement et qu'elle est dans du développement humain, qu'est-ce que cela signifie et qu'est ce qui est mis en place pour sa mise en œuvre ?



### ➤ *Le développement autocentré, self-reliance ou autonomie*

A la fin des années 1960, malgré les indépendances, la création des institutions censées accompagner le développement ainsi que toutes les mesures prises dans le cadre de la première décennie du développement, la situation des pays du Sud ne s'était pas améliorée. De nombreuses tentatives pour sortir de la dépendance vont donc être mises en œuvre dans les pays du Sud. C'est dans ce cadre que des notions comme la « self-reliance », l'autonomie ou le « développement autocentré » voient le jour. Ces tentatives prennent leur source dans le modèle de développement (l'autosuffisance villageoise) prôné par Mahatma Gandhi. Même si cela ne fut jamais appliqué, l'objectif était d'améliorer les conditions sociales de tous. La pensée de Gandhi reposait « sur une forme d'« économie morale » à l'intérieur de laquelle chacun travaille pour le bien commun sans chercher à accumuler au-delà de ce qui lui est nécessaire afin d'éviter l'exploitation ». Tout est pensé de manière à « accorder le plus de pouvoir possible au niveau inférieur pour éviter qu'il ne soit dominé » (Rist, *Ibid.*, p. 202-203). Mahatma Gandhi est une référence souvent citée par l'un ou l'autre des dirigeants de l'association. L'idée de l'autonomie des centres en France et au Mali est très prisée. Qu'est-ce que l'association met en œuvre pour cela et quel sont les écarts ?

### ➤ *Le développement intégré*

La fin des années 60 est aussi marquée par différentes révolutions (culturelle chinoise en 1967 et mouvement de Mai 68) qui viennent « remettre en cause tout à la fois la société de consommation, la légitimité des hiérarchies et les distinctions établies entre le travail manuel et le travail intellectuel » (*Ibid.*, p.229). Parallèlement les tiers-mondistes se questionnent sur les apports de la coopération au développement. Ils appellent à agir sur les causes du sous-développement et interpellent les pays occidentaux à « ne plus donner plus mais à prendre moins » questionnant ainsi le système d'exploitation des firmes transnationales dans les pays du Sud. C'est dans ce contexte que les questions liées à l'environnement commencent à entrer en scène dans la thématique du développement. Les pays du Nord prennent conscience de leur dépendance à l'égard des pays du Sud notamment pour l'accès à certaines matières premières (*Ibid.*, p.233). L'approche de développement intégré émerge dans ce contexte. Pour les pays du Sud cette forme de développement doit permettre de rendre plus efficace l'aide au développement et surtout de leur permettre de sortir de la dépendance. Pour les pays du Nord la dimension intégrée devrait permettre d'atténuer leur dépendance quant à l'obtention de certains produits stratégiques (*Ibid.*, p.234). Dans son projet<sup>88</sup>, l'association Sahel Vert explique faire du développement intégré, une démarche stratégique dans la gestion de ses projets, mais qu'est-ce que cela implique concrètement ?

---

<sup>88</sup>Projet associatif 2017-2021, p. 13 (V15).

### ➤ *La notion de développement durable*

Vers la fin des années 60, la question de l'environnement et des ressources va être mise au cœur des rencontres internationales. S'en suivra des commissions et l'élaboration de plusieurs rapports. Le rapport « Que faire ? » en 1975 qui pose un regard critique sur le développement et propose une nouvelle approche, le rapport de Rio<sup>89</sup>, le rapport « Un programme de survie<sup>90</sup> », le rapport Brundtland « Notre univers à tous » élaboré lors de la commission mondiale sur l'environnement et le développement. Les acteurs présents à cette commission s'interrogent sur la manière de rendre le développement plus durable c'est-à-dire dans le respect de l'environnement. Cette commission est suivie du « Sommet de la terre » pour l'environnement et le développement (ou Sommet de RIO) en juin 1992 où cinq documents voient le jour : la Déclaration de Rio ou « Charte de la terre » qui proclame 27 principes concernant l'environnement, la Convention sur le changement climatique qui concerne l'effet de serre, la Convention sur la biodiversité, une déclaration sur la forêt et l'agenda 21. Ce dernier fait 800 pages de recommandations, il constitue le « bréviaire du développement durable » (*Op.cit.*, p. 306-307). La tenue de ces commissions et la rédaction de ces rapports ont montré que les pays ne partageaient pas les mêmes priorités et que chacun protège ses intérêts (les pays du Nord par exemple plus intéressés par la question de l'approvisionnement pétrolier et de la sécurité de leurs investissements). C'est dans ce contexte, qu'émerge le terme de partenariat. Si pour les pays du Sud, il s'agit de sortir des rapports de subordination, la notion de partenariat n'exclue cependant pas les rapports de force ou d'imposition (*Ibid.*). C'est aussi ce que nous verrons dans les relations entre acteurs du Nord et du Sud à Sahel Vert. Après avoir analysé la mise en œuvre de ces rapports, Rist (*Ibid.*, p.314-317) considère que l'implication des préoccupations écologistes qui y sont diffusés n'ont qu'une seule visée, permettre de faire du développement ou de la croissance déjà considérée comme universelle, une démarche durable, voir éternelle.

---

<sup>89</sup>Le rapport RIO, présenté au club de Rome par Jan Tinbergen propose de continuer dans la « voie tracée par l'économie dominante ». Il donne une importance à la satisfaction des besoins fondamentaux de la part des pays du Sud et les invite à compter sur leurs propres forces en laissant les pays les plus riches continuer « se moderniser selon la logique dominante » (Rist, 2001, p.259-260).

<sup>90</sup>Le rapport « Un programme de survie » sous la direction de Willy Brandt, tout en partant de plusieurs constats (imperfections du système, extension du chômage dans le Nord, misère dans le Sud, abus de pouvoir des minorités et manque de volonté politique pour modifier la situation), va proposer une sorte de « keynésianisme à l'échelle mondiale », l'idée étant de favoriser un « transfert massif de ressources pour stimuler la croissance censée satisfaire les intérêts de tous ». Ce rapport inclus un moralisme selon Rist (2001, p.262-264), en effet il affirme que « l'humanité a l'obligation morale de survivre » et cela en indiquant que « les plus riches ne prospéreront pas non plus sans le progrès des pauvres ». Il faut donc abolir la pauvreté absolue en favorisant « l'expansion du commerce mondial ». Le rapport Brandt fut taxé d'utopiste et eu un retentissement éphémère, cependant il marque une étape importante, dans un contexte « où l'on espérait agir sur les conséquences du développement ».

En même temps qu'ils cherchent à tendre vers un développement plus durable, parallèlement, certaines commissions réunissent aussi les organismes internationaux dont l'objectif est de pallier à la pauvreté, une des conséquences des pratiques de développement. Rist (*Ibid.*, p.418) voit dans cette ambition commune, une sorte d'alibi pour sommer aux pauvres de s'enrichir et donc une forme de reprise en main des politiques de développement. Ce qui le confirme dans l'idée que le développement en lui-même n'est pas remis en question, mais que toutes les tentatives sont faites pour le perpétuer et le rendre mondial. Pour lui, l'objectif principal des stratégies mises en place pour lutter contre la pauvreté ont pour objet d'accroître l'actif des pauvres, afin qu'ils participent aux marchés et donc à stimuler la croissance économique.

### **Voies de contestations du développement et quête de changement**

Cette histoire du développement montre que malgré les multiples rencontres entre pays (commissions, sommets, etc.) les écarts entre objectifs et réalisations demeurent. Les écarts entre pays développés et sous-développés se sont même dans certains cas creusés. Des voies se sont levées tout au long de l'histoire et se lèvent encore pour s'opposer au système. Rist (*Ibid.*, p. 395) se demande à la fin de son ouvrage quelle position adoptent ceux qui s'opposent au système actuel, aspirent à d'autres modes d'existence et veulent lutter contre ce qu'il appelle la « domination de paradigmes économiques périmés ». Il repère trois voies différentes : la première est adoptée par ceux qui restent sur l'idée que la croissance demeure un objectif légitime car elle est nécessaire à l'amélioration des conditions de vie. Pour cela, ils proposent différentes solutions comme, entre autres, maîtriser la croissance « en favorisant la production de biens prioritaires », poursuivre les endettements « à la condition que les crédits assurés assurent les capacités de leur remboursement », etc. Rist (*Op.cit.*, p.395-396) considère que cette voie favorise l'expansion indéfinie de l'économie marchande et productiviste. La troisième voie renvoie à une démarche radicale qui remet en question les concepts et surtout les présupposés économiques et idéologiques (*Ibid.* p. 401)

La deuxième voie est empruntée par ceux qui s'inspirent « des pratiques de certains mouvements sociaux du Sud qui ont renoncé à « attendre du bon vouloir des puissants et qui ne croient plus ni à l'aide ni à la coopération internationale ». Leur particularité c'est de s'organiser entre eux, d'inventer de nouvelles formes « de liens sociaux et de nouvelles manières d'assurer leur existence ». Ils présentent une diversité de formes sociales et géographiques. Ils travaillent à restaurer « l'autonomie politique, économique et sociale des sociétés marginalisées » et n'attendent pas « grand-chose de l'État sinon qu'il s'abstienne de réprimer les initiatives prises par les groupes situés à la base ». Ils portent tout leur effort dans « la reconquête du droit pour chaque société à organiser son existence comme elle l'entend, en dehors du système en place, en limitant la place de l'économique, en renonçant à l'accumulation de biens matériels, en favorisant la créativité et en

s'assurant que les décisions soient prises par ceux qu'elles concernent directement ». Ils cherchent à « inventer de nouveaux modes de vie, situés entre une modernisation dont on souffre mais qui procure néanmoins quelques avantages et une tradition dont il est possible de s'inspirer tout en sachant qu'il est impossible de la faire revivre » (*Ibid.*, p.399). Cette voie fait écho à la manière dont l'association Sahel Vert s'organise dans ses différents centres. Néanmoins, même si elle travaille à développer les initiatives de la base et n'attend rien de l'État (institutions publiques), elle s'évertue à lui faire reconnaître ses initiatives et à entretenir avec lui des relations partenariales.

L'histoire du développement s'accompagne de la création d'organisations internationales qui régulent les relations entre pays, les prêts dans le cadre de la régulation financière, etc. À côté de ces organismes internationaux, les Organismes Non Gouvernementaux (ONG) de solidarité internationale ont pris leur part dans l'humanitaire, dans la coopération au développement et dans l'aide au développement. Ces dernières ont aussi évolué au gré de l'évolution de la conception du développement et de l'histoire.

### ***Mutation des Organismes Non Gouvernementaux***

Les premiers Organismes Non Gouvernementaux avant la seconde guerre mondiale trouvent leurs origines dans deux courants de pensées (Freyss, 2004, p. 742). Le premier a ses origines dans la vision chrétienne de l'homme et dans l'individualisme républicain. Il s'attache aux conséquences et non aux causes des détresses sociales » (*Ibid.*, p.743). Dans ce courant, certains organismes naissent de l'objectif des acteurs de répondre à la volonté de Dieu (charité chrétienne) et les autres qui héritent de cette charité s'appuient sur la raison (mouvement philanthropique qui est né à la veille de la Révolution française dans le sillage de la pensée des Lumières) pour pallier aux dégâts causés par le progrès (paupérisme). Le second courant de pensée, prend ses sources « dans la résistance collective à la déstructuration sociale (pauvreté et inégalités sociales) engendrée par le développement du capitalisme » (*Ibid.*, p.745). C'est l'émergence de la solidarité ouvrière qui au-delà de corriger les méfaits du capitalisme, cherche à en contester l'ordre (dénonciation de l'impérialisme) (*Ibid.*). On peut voir dans ces différents courants que la manière de faire de la solidarité évolue en fonction de la conception que les acteurs ont du développement, de la croissance, de ses méfaits (Rist, *op.cit.*, p. 10) mais aussi de motifs individuels (religieux par exemple).

Les secondes formes d'ONG émergent après la seconde guerre mondiale. Elles sont liées à la décolonisation des années 1960 et au mouvement international des deux premières décennies de développement. Même si l'Europe est en plein boom économique et même si la guerre appartient au passé, l'empathie pour les populations, la culpabilité des anciens combattants et le sentiment de

responsabilité d'anciens agents ex-coloniaux sont à l'initiative de la création d'ONG pendant cette période. L'objectif étant de fournir aux pays du Tiers-Monde des techniques, des fonds et du personnel pour permettre aux populations « d'apprendre à pêcher, au lieu de recevoir quelques poissons » (Stangherlin, 2001, p.10). Des comités naissent pour soutenir les luttes de décolonisation. Des experts dans divers domaines apportent leur compétence dans les pays nouvellement indépendants afin d'accompagner l'indépendance économique de ces derniers (Freyss, *op.cit.*, p.746). Ce sont les débuts de la coopération au développement. La solidarité internationaliste qui suit ces années est faite de dénonciations politiques de la part de certains organismes et d'actions d'aide au développement de la part des autres. Il y a une prise de conscience des uns et des autres, que le don de soi et la générosité ne suffisent pas et qu'il y a besoin de compétences et de savoirs particuliers pour œuvrer au développement (*Ibid.*, p.749). C'est une période marquée par le développement des mouvances tiers-mondisme et de l'anti-impérialisme en quête de justice sociale (*Ibid.*, p.756). Cette période est caractérisée par des expérimentations en faveur de l'autonomie de pays du Sud (comme la self-reliance en Tanzanie) (Stangherlin, 2001, p.15).

La fin des années 1980 et le début des années 1990 sont marquées par l'« augmentation en nombre, en intensité et en cruauté, des guerres, et à la multiplication exponentielle des catastrophes naturelles », ce qui conduit à l'émergence d'une autre forme d'ONG qui perdure, celle axée sur l'aide alimentaire réduisant l'autre à un besoin qui est celui de se nourrir, de se loger, se soigner (Freyss, 2004, p.750-751). Ces ONG d'aide humanitaire utilisent une réplique phare, celle de l'image des victimes afin de susciter l'émotion chez les destinataires. Elles vont connaître des changements dans les années 1990 et au début des années 2000, notamment en intervenant dans des domaines comme l'agronomie et la santé (approche micro) et cela en vue d'aller au-delà de l'urgence humanitaire mais de « trouver des solutions rapides, pragmatiques, efficaces, mais aussi durables aux situations de catastrophes de nombreux pays du Sud dévastés par la guerre ou les catastrophes naturelles (Stangherlin, 2001, p. 17).

La tendance contemporaine de la solidarité émerge à la fin des années 1990. Avec la crise des politiques néolibérales, la montée des contestations sociopolitiques (aggravation des inégalités au Nord comme au Sud et à l'échelle mondiale, montée des conflits, remise en cause de la fonction régulatrice de l'ONU) et le désenchantement de l'humanitaire (inefficacité des actions menées sur le terrain), les ONG renouent avec les visions globales (« agir localement, penser globalement »), l'engagement politique et les mobilisations « internationalistes » (Freyss, *op.cit.*, p. 757-758). La modernité avancée est à la source de cette nouvelle forme de solidarité que Stangherlin (2001, p. 58-59) nomme d'« universelle ». Elle émerge selon lui de la prise de conscience de

multiple territorialisations et des risques écologiques qui font naître le sentiment « universel » de détenir des intérêts et objectifs communs (interdépendances entre territoires). Les dirigeants de l'association Sahel Vert s'inscrivent dans cette forme de solidarité qu'ils travaillent à transmettre et à développer. L'objectif étant de mener un travail de sensibilisation aux interdépendances tout en cherchant à développer une solidarité qui dépasse les frontières (physiques ou sociales). Les difficultés ne sont plus seulement au Sud, ils sont aussi au Nord et le projet de l'association est d'œuvrer à mettre en articulation les compétences d'acteurs du Nord et du Sud afin de répondre aux problématiques des deux côtés de la méditerranée (en tout cas à son échelle).

Freyss (2004, p. 742) montre que tout au long de l'histoire (la décolonisation, l'après Mai 68, la percée du libéralisme, la mondialisation), les trajectoires des associations issues des différents courants de pensées de la solidarité « se sont recroisées et les acteurs se sont redistribués, passant de l'un à l'autre ».

L'association Sahel Vert a obtenu le statut d'Organisation Non Gouvernementale (ONG) en 2006, des années plus tard après sa création en 1991. Sa trajectoire n'a pas été linéaire. Elle s'est d'abord inscrite dans une forme de solidarité basée sur de l'humanitaire (transport de matériel de santé et autres vers le Mali). Elle a par la suite cherché à s'orienter vers des actions de développement en coopération avec les collectivités (à Mulhouse et à Sofara) notamment avec l'installation d'un atelier-école (pour les artisans locaux travaillant le fer et le bois). Par la suite, elle s'est orientée vers le développement d'une dynamique d'entraide et de solidarité entre acteurs du Nord et du Sud (mise en avant de la multiple territorialisation) avec la mise en œuvre d'un projet éducatif entre la France et le Mali. La construction de ce projet prend en compte et compose avec les motivations religieuse (l'accueil comme une demande de Dieu) et culturelle des acteurs au Mali. L'association a parfois renoué avec le positionnement d'une structure humanitaire (apportant du matériel) et mobilisant parfois le jeune public qu'elle accueille en France en s'appuyant sur des photos de victimes de la faim. Elle a arrêté cette pratique convaincue que la victimisation ouvrait à la culpabilité et non à la responsabilisation. Ces différents changements comme le montre Freyss (*Ibid.*) prennent leurs sources, dans l'évolution des courants de pensées (philosophiques et sociologiques) auxquelles se réfèrent les acteurs au sein de l'association (dirigeants et autres participants).

## *Modes d'actions et de gestion des ONG*

Freyss (*Ibid.*, p. 759) s'est aussi intéressé au mode d'action et de gestion au sein des organismes Non Gouvernementaux. Pour lui, deux idéologies (vision du monde ou lecture de la relation entre l'individu et la société) émergent des évolutions dans le champ de la solidarité et influent sur l'identité et les modes d'action des ONG, ainsi que de leurs dirigeants et membres. Il s'agit de l'individualisme libéral qui consiste à « sauver des victimes » et de l'holisme social dont la vision est de « changer le monde ».

Les ONG qui portent la première idéologie privilégient un mode de faire qui est celui de la réalisation de projets concrets ». Ces ONG mobilisent les « compétences techniques nécessaires à l'efficacité de l'action » et se professionnalisent. Dans ces ONG, il y a une balkanisation dans les domaines technique, social et territorial ainsi que la croissance des tâches bureaucratiques. Ils sont dans de la prestation de services.

Celles qui portent la deuxième idéologie cherchent à « resituer l'individu dans son tissu social » à révéler les causes des misères du monde et à lutter contre les inégalités. Ils travaillent avec leur public et cherchent à comprendre les fondements socioculturels des sociétés, les systèmes de pouvoirs afin de pouvoir transformer leur cadre de vie. Ils ont recours à des démarches de recherche-action pour accompagner l'action à la lumière des sciences sociales. Contrairement aux premières ONG, ils ne sont pas prisés sur les compétences techniques, mais plutôt sur les compétences en sciences sociales. Ils cherchent à développer les « capacités collectives à agir solidairement ». L'action doit être porteuse de connaissance. Dans cette configuration il n'y a pas de spécialistes ou d'experts (*Ibid.*, p.764-765). Les compétences sont prioritairement mobilisées au sein de l'ONG (salariés ou bénévoles). Cependant lorsque les savoir-faire pour répondre aux besoins ne sont pas disponibles au sein de l'ONG, elle doit se coordonner avec « d'autres organismes, autres ONG, organisations et entreprises locales, services publics, autour d'objectifs communs ». Cette façon d'agir s'inscrit dans une approche de développement intégré qui exige des ONG un effort d'ouverture et de concertation avec d'autres » (Freyss, 2004, p. 767).

Dans cette deuxième idéologie « changer le monde », les ONG cherchent à sortir d'une « logique de l'offre » (démarche descendante) pour tendre vers une démarche ascendante qui consiste à partir des populations (compétences et capacités) pour co-construire des projets répondant à leurs besoins (dynamique participative). Ces derniers sont considérés comme partenaires avec lesquels il faut construire et négocier les « règles du jeu » et l'objet de la relation. Le point de vigilance étant de tenir compte du fait que tous les acteurs ne sont pas égaux dans la capacité d'être partenaires et que certains groupes peuvent être ignorés dans le dialogue si rien n'est

fait pour faciliter la construction et la prise de parole. Et cela au risque de reproduire, voire aggraver les inégalités en orientant les actions selon les groupes dominant (Freyss, 2004, p. 766-767). Afin de ne pas tomber dans une approche d'offre de service les ONG doivent veiller à ce que le sens de l'action soit constamment au centre des préoccupations de tous et cela afin de ne pas privilégier la considération des moyens au détriment de la relation à l'autre (*Ibid.*, p.768). Cette précision de Freyss fait écho avec une position que l'association a prise à partir de 1995, celle de s'assurer que toutes les actions qu'elle mène soient *support à la rencontre de l'autre*. Si la rencontre de l'autre prime (produit symbolique de l'action collective) et semble être appréciée de tous, il peut arriver que l'action ainsi que sa production (matérielle et financière) soit mise en avant par certains acteurs. Le contexte sécuritaire au Mali n'aidant pas, cette rencontre de l'autre (notamment Nord-Sud) est aussi mise à mal.

Même si elles ont chacune leurs spécificités, les orientations de toute ONG, à un moment donné se fondent sur « une combinaison particulière de ces deux représentations ou idéologies » qui s'expriment en fonction des trajectoires individuelles des acteurs et de système de représentations et de valeurs particulier marqué par le contexte historique, la perception des défis et le mouvement des idées » (Freyss, *Ibid.*, p.759). Le positionnement que prend l'ONG est donc en fonction des négociations entre acteurs et des modes de faire retenus (*Ibid.*). Même si l'association Sahel Vert s'inscrit principalement dans la deuxième idéologie qui est celle de « changer le monde » elle doit cependant composer avec les différentes conceptions du développement et de la solidarité des acteurs qui ont des attentes différentes. Ces conceptions de la solidarité et du développement prennent leurs sources dans les systèmes de représentations et de valeurs qui se construisent dans le parcours et les trajectoires de vie des acteurs.

Au point B. nous analysons les motifs d'engagements des fondateurs et refondateurs et leurs apports ou impacts dans la co-construction de projets communs et la coproduction de l'action collective. Nous adoptons pour cela une approche multidimensionnelle et processuelle de l'engagement (Stangherlin, *op.cit.*, p. 9). Cette approche consiste à analyser les engagements des acteurs en s'appuyant sur les interdépendances entre les facteurs institutionnels, organisationnels, historiques (histoire du développement et de la solidarité) et biographiques (c'est-à-dire les ressources culturelles, sociales et cognitives) et leur impact sur les raisons d'agir.



## B. Acteurs, trajectoires et motivations

Créée statutairement en 1991, l'association Sahel Vert va connaître un changement de dirigeants en 1995. Ces nouveaux acteurs (que nous avons appelés fondateurs) qui prennent la direction de l'association viennent avec diverses motivations et apportent les ressources qu'ils ont acquises tout au long de leur trajectoire de vie. Ces changements s'accompagnent de nouvelles orientations pour la structure. Pour la compréhension et l'analyse de la construction de ce projet collectif ainsi que de son évolution nous utilisons les entretiens réalisés auprès d'une douzaine de personnes. Notre intérêt se porte sur leur participation (ressources, valeurs, systèmes de représentations) à la création et à l'évolution de la structure. L'analyse de l'évolution de la structure couvre une période allant de 1987 à 2005 (phase d'institutionnalisation et de professionnalisation de l'association).

J'acquière mes premières connaissances de l'histoire de l'association dans le cadre de briefings du matin animés par les dirigeants de l'association. Les premières personnes que je repère comme ayant participé à la création de l'association et à ses débuts sont Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration), Madeleine (45 ans, responsable du *Pôle Éducation*). D'autres personnes comme Lasso (60 ans, ancien adjoint au premier responsable de la jeunesse à Sofara et ancien coordinateur de l'association) se réclament d'avoir participé à la création de l'association. Je comprends au fur et à mesure des lectures de documents internes (statuts de l'association et autres) que plusieurs acteurs ont participé à la création et à l'évolution en matière d'orientation de l'association.

Les statuts font état de sept (7) fondateurs principaux dont les noms sont inscrits dans l'extrait du registre des associations. Parmi ces sept (7) personnes j'ai souvent entendu parler de Marcelin (le président), son épouse Pascaline (la secrétaire), de Rachid (ouvrier à l'usine Peugeot, originaire du Mali) en tant qu'adjoint (décédé en 2002) et de Gaston (l'assesseur). Les autres sont Maurice (vice-président), son épouse Augustine (secrétaire adjoint) et Palmer (trésorier adjoint). Ils sont amis et bénévoles de l'association Entraide par les Jeunes à Mulhouse.

A côté d'eux, cheminent des personnes bénévoles, partenaires ou sympathisants du projet. Le terme de « sympathisants » a été choisi par les membres de la direction lors d'un Groupe d'Analyses des Pratiques<sup>91</sup> auquel nous avons participé. La liste n'est pas exhaustive, mais je retiens ceux dont j'ai souvent entendu parler. Il s'agit d'amis, de personnes qui ont été un soutien dans le projet, qui ont apporté des idées, faits des propositions, appuyés les projets de l'association ou le

---

<sup>91</sup>Lors de ce groupe d'Analyses des Pratiques, l'intervenant invite l'équipe de direction à faire une frise présentant l'histoire de l'association, les moments importants, la date ou la période d'arrivée de chacun dans l'association, etc. C'est ainsi que sont énoncés des noms de personnes qui ont participé à la construction du projet de l'association. Les personnes présentes après réflexion décident de les appeler « sympathisants ».

jumelage entre Mulhouse et Sofara en s'appuyant sur leur fonction. Ils sont ou ont été très actifs dans l'association. Il s'agit de Lorent décédé en 2004, de Souleymane (74 ans, président des ressortissants de Sofara à Bamako) et de Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016). Rachid (ouvrier à l'usine Peugeot, originaire du Mali) dont le nom ressort dans les statuts et Lorent sont considérés comme « pères fondateurs ». Leur amitié est présentée par l'association (ses dirigeants) comme le moteur de ce projet collectif.

Dès lors, il ressort qu'il y a de nombreux participants à ce projet collectif et qu'il y a eu des engagements et des désengagements à différentes étapes de l'histoire de l'association. Nous analysons ici l'évolution de l'association tout en nous intéressant aux motifs d'engagements et parfois de désengagements de ces acteurs. L'approche multidimensionnelle et processuelle de l'engagement (Stangherlin, 2005, p. 49) que nous adoptons nous permet de comprendre les orientations prises par l'association au regard des motifs d'engagements des acteurs qui la composent.

### ***D'une solidarité locale en Alsace (France) à une solidarité internationale à Sofara (Mali) : la création de l'association Sahel Vert***

#### **Les motifs d'engagements au Sud**

##### **➤ *Le contact fréquent avec des personnes des pays en voie de développement***

L'histoire débute avec l'association Entraide par les Jeunes, dont l'activité principale consiste en la livraison de bois de chauffage avec des jeunes à des personnes âgées dans un quartier de Mulhouse en France. Dans cette association, des bénévoles se rencontrent et se lient d'amitiés. Il s'agit notamment de Marcelin le président de l'association (expert en mécanique et responsable du service maintenance dans une société spécialisée dans la reliure), de Rachid, originaire du village malien Banguassi<sup>92</sup> (ouvrier dans l'usine Peugeot du secteur), de Gaston (chauffeur de poids lourd) et d'autres acteurs. Rachid est un homme engagé et motivé par le développement de son village. Il parle très souvent de son pays et est à l'affût de tout projet en faveur de la promotion de l'éducation dans son village. Son plus grand désir est d'y construire une école. Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration), le présente en ces termes : « *un fervent malien pour le développement de son pays qui adhérerait à plusieurs associations, extrêmement impliqué pour l'amélioration des conditions de vie, mobilise du monde, transmet l'idée que l'école est importante, cherche à mobiliser les collèges comme le Kennedy et récupère du matériel pour son village* ». Un jour que l'association Entraide par les Jeunes récupère un camion, Rachid propose que du matériel

<sup>92</sup>Bangassi est une commune du Mali, dans le cercle et la région de Kayes.

soit acheminé dans son village. Un convoi humanitaire est envoyé dans son village en 1987 avec une pompe donnée par la ville de Chalampé (commune du Haut-Rhin) ainsi que des médicaments, du matériel médical, des habits, des lits d'hôpitaux, etc. Le camion est conduit par Gaston (chauffeur de poids lourd). Marcelin, l'expert en mécanique est chargé de monter la pompe. D'autres convois seront acheminés au Mali. Ils travaillent pour cela avec des structures spécialisées dans l'humanitaire (l'association Nouvelle Planète<sup>93</sup>, Trans Afrique Coopération, structure issue de la Mission Trans Afrique lancée par Bernard Kouchner en 1989). Ils décident par la suite de créer leur propre association. Pascaline explique qu'ils ont voulu créer cette association tout en se désolidarisant de l'association Entraide par les Jeunes afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté. L'association Sahel Vert est créée statutairement le 19 août 1991.

Si des personnes comme Marcelin sont à la présidence de l'association, la paternité de l'association est attribuée à Rachid et Lorent. Il est dit de ce dernier qu'il était un visionnaire. Il soutiendra les projets et orientations de l'association en s'appuyant sur ses expériences et ses responsabilités municipales. Avec Rachid, ils plaident et s'activent en faveur du jumelage entre Sofara et Mulhouse qui sera effectif en janvier 2003. Lors de la fête d'anniversaire des 20 ans de l'association, une présentation est faite des deux hommes en ces termes :

*Lorent et Rachid, l'un et l'autre, disparus dans les années 2000, étaient deux amis. La force de l'amitié entre ce mulhousien fort et vif comme un baobab, le surnom que lui avaient d'ailleurs donné les partenaires africains de Sahel Vert dans le cercle rural du Fakala, et ce malien originaire de Bangouassi, près de Sofara, venu à Mulhouse en 1975, leur a fait déplacer les montagnes<sup>94</sup>.*

L'expérience du Sud est l'une des raisons qui pousse les personnes à s'engager pour l'autre lointain. Cette expérience du Sud est acquise par le contact direct et fréquent avec des personnes des pays en voie de développement (Stangherlin, 2001, p. 37-38). La rencontre de personnes comme Rachid engagées pour leur pays (au Sud) mobilise des acteurs au Nord (comme Marcelin, Pascaline, Lorent) pour l'autre lointain. Ils ont été sensibilisés à la problématique des pays du Sud à travers leur rencontre avec Rachid. Cette expérience du Sud s'acquière aussi dans des relations qui se tissent lors de visites de partenaires du Sud (*Ibid.*). C'est en effet ce qui va se passer avec Souleymane (président des ressortissants de Sofara à Bamako). Cet homme s'évertue à mettre en place des projets de développement pour Sofara<sup>95</sup> son village. Il est président des ressortissants de

---

<sup>93</sup> Nouvelle Planète est une organisation suisse à but non lucratif créée en 1986, neutre sur les plans confessionnel et politique. Nouvelle Planète soutient des démarches de populations vivant en milieu rural en Afrique, Asie et Amérique latine pour améliorer leurs conditions de vie et les rendre plus autonomes, tout en protégeant leur environnement.

<https://www.nouvelle-planete.ch/#:~:text=Nouvelle%20Plan%C3%A8te%20est%20une%20organisation%20suisse%20%C3%A0%20but,rendre%20plus%20autonomes%2C%20tout%20en%20prot%C3%A9geant%20leur%20environnement.>

<sup>94</sup> Sahel Vert, 20 ans de rencontres, Portraits par Christine Hart, 2010.

<sup>95</sup> Sofara, une ville du Mali, chef-lieu de la commune de Fakala dans le cercle de Djenné, région de Mopti.

Sofara à Bamako<sup>96</sup> où il habite, président d'une coopérative. Il a participé à la construction d'une classe de second cycle dans son village, appuie et soutient un groupement de femmes ainsi que des personnes âgées, etc. Comme Rachid, il est à la recherche de projets de développement et se saisit de toutes les opportunités qui s'offrent à lui. En 1990 en déplacement à Strasbourg dans le cadre de son travail, il tient à rendre visite à son compatriote Rachid à Mulhouse :

*Ce n'était pas loin donc j'ai pris un train je suis allé à Mulhouse. Mais parallèlement à ma mission qui était administrative et gouvernementale j'avais dans la tête également la recherche d'un moyen de développement pour le village ici, pour mon village j'avais ça en tête donc j'ai rejoint mon compatriote Rachid et je lui ai dit de vive voix qu'il va falloir qu'on fasse quelque chose pour le village ici, que le village souffre de sous-développement comme tous les villages d'Afrique. Il m'a conduit chez certains de ses amis qui faisaient de l'humanitaire du côté de Gakoura à Kayes, pour parler à ces personnes, il y avait des conseillers à la mairie de Mulhouse. Nous avons causé avec eux, je les ai signifié que nous on avait besoin d'assistance, d'aide au niveau de Sofara pour aider ces populations à mieux vivre. C'est à partir de là, donc j'ai pu rencontrer encore Marcelin et son épouse, Lorent mais aussi le docteur Schittly<sup>97</sup> qui était de médecin sans frontières.*

Souleymane part du constat que son village souffre de « sous-développement » et précise « *comme tous les villages d'Afrique* ». Il demande une assistance de la part de personnes des pays du Nord. Le registre est de l'ordre de l'assistance et de l'aide. Il y a une attente de sa part, attente justifiée par le « sous-développement ». Cette démarche s'inscrit dans une mouvance « tiers-mondiste ». Il s'adresse à des personnes avisées telle que le docteur Schittly de médecins sans frontières. Le déplacement de cet acteur du Sud pousse à une réponse immédiate. Souleymane raconte :

*Il y a eu des convois qui se sont constitués aussitôt après le contact, chargé deux, trois, quatre camions de matériel, de médicaments, d'habits, du matériel médical, des lits d'hôpitaux et se sont dirigés tout de suite vers Sofara.*

Le choix du nom de l'association « Sahel Vert » est issu d'une remarque que fait Gaston (chauffeur de poids lourd) lors d'un des voyages vers le Mali. En effet, sur le chemin, il s'étonne en ces termes : « *Oh, ce sahel, il est vert !* ». L'oxymore « sahel vert » est utilisé du fait qu'un des objectifs de l'association est de participer au reboisement dans le sahel dans un contexte de grande sécheresse dans l'Ouest de l'Afrique.

---

<sup>96</sup>Bamako est la capitale du Mali.

<sup>97</sup>Louis Schittly, né en 1938 à Bernwiller (Haut-Rhin), est un médecin français, cofondateur de Médecins Sans Frontières avec Bernard Kouchner et d'autres en 1971.

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Louis\\_Schittly](https://fr.wikipedia.org/wiki/Louis_Schittly)

### ➤ *La mobilisation de ressources stratégiques*

Si l'amitié est à la base de ce projet commun, il y a par ailleurs une mobilisation stratégique des ressources de chacun (Stangherlin, 2001, p. 7). Ces ressources acquises dans le cadre de la formation et du travail sont d'abord culturelles. Les formations et compétences dans les domaines techniques et dans la conduite de poids lourd et sur de longues distances étaient indispensables à la mise en œuvre du projet. Sensibilisés à la problématique du Sud, les fondateurs de l'association voient la nécessité d'agir en s'appuyant sur leurs compétences. À côté de la volonté d'agir en faveur d'un village au Sud (aspect normatif de l'engagement), il y a aussi, comme dit Stangherlin (2001, p. 48-49), une forme de rétribution dans le fait de voyager et d'aller à la découverte comme l'attestent les propos de Pascaline : « *Nous étions jeunes, nous avons envie de voyager, d'aller découvrir* ». C'est ce qui ressort effectivement dans les entretiens notamment avec Souleymane qui les présente comme « *un groupe d'amis, un groupe de jeunes dynamiques qui voulaient faire de l'humanitaire, de l'aventure dans le désert du Sahara* ». Il présente Marcelin et Pascaline comme des personnes qui « *aiment l'aventure* ».

### ➤ *L'impact de facteurs organisationnels et institutionnels*

La décision des bénévoles de l'association Entraide par les Jeunes de s'investir dans un autre cadre prend forme dans une période de mécontentements et de questionnements quant à l'encadrement organisationnel et aux activités menées par l'association Entraide par les Jeunes. Rappelons que l'objet de l'association Entraide par les Jeunes consiste en la livraison de bois de chauffage à des personnes âgées. Pascaline explique qu'à un moment, lorsqu'ils faisaient les livraisons, ils remarquaient que les destinataires étaient des jeunes. Ce qui les questionnait d'autant plus que ces jeunes ne *daignaient* pas leur « *donner un coup de main* » et leur montraient seulement où décharger le bois. Ce contexte organisationnel au sein de l'association Entraide par les Jeunes suscite chez les bénévoles un sentiment « d'inutilité » ou plutôt le sentiment de ne pas apporter l'aide aux « bonnes personnes » et donc de ne plus soutenir une juste cause (Stangherlin, 2005, p. 49). Au-delà du caractère normatif, ce sont autant de raisons organisationnelles (désaccord avec l'organisation) qui les ont poussés à se désengager progressivement de leur implication bénévole à l'association Entraide par les Jeunes et à créer par la suite l'association Sahel Vert.

En travaillant au départ avec des structures comme Nouvelle planète et Trans Afrique Coopération, l'association s'inscrit dans des actions humanitaires. Elle est ensuite soutenue par la Ville de Mulhouse dans le cadre d'actions d'aide au développement (apport de leur expertise dans des domaines spécifiques comme la mécanique en tant que techniciens sans frontières).

Cette implication de la ville de Mulhouse ouvre à la signature d'une convention de coopération avec Sofara en 1991, suivie d'une charte d'amitié en 1993.

### **Diversité d'acteurs : prise en compte dans l'analyse des entretiens**

Plusieurs acteurs interviennent dans l'idée de création, dans la création et dans l'évolution de l'association. Chacun, en fonction de sa position, sa fonction et de son expérience, raconte les débuts de l'association de manière différente que nous devons prendre en compte dans nos analyses.

Nous parlions au départ de Rachid (ouvrier à l'usine Peugeot, originaire du Mali), originaire de Banguassi. On est passé du village de Banguassi au village de Sofara. Banguassi est un village qui fait partie de la commune de Fakala dont le chef-lieu est Sofara. Nous avons cité précédemment Souleymane qui explique que c'est après une visite à Mulhouse (en France) en 1991 qu'un convoi est envoyé à Sofara. Souleymane explique avoir dit à Rachid qu'il faut qu'ils fassent quelque chose pour le village. Il est ressortissant de Sofara, Rachid est de Banguassi et Lassina présente ce dernier comme ressortissant de Sofara. Dans notre représentation dichotomique la question est de savoir de quel village il parle. Pourquoi Sahel Vert est basé à Sofara et pas à Banguassi, même si l'escale a été conviviale. En nous informant auprès d'un ressortissant de Sofara vivant en France, nous comprenons qu'étant donné que Sofara est le chef-lieu du Fakala, c'est comme si tous s'y retrouvaient. D'autant plus explique-t-il qu'en fonction des origines des parents, les personnes ont des liens avec d'autres villages. Souleymane par exemple est affilié à un autre village par sa mère. La notion de village peut être vaste, mais ici Sofara fait centre et regroupe.

Dans un autre entretien réalisé auprès de Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016) nous avons d'autres éléments de compréhension. Lassina, est enseignant et secrétaire général de la jeunesse à Sofara dans les années 1987. Il parle des premières prises de contact avec l'équipe de Rachid (ouvrier à l'usine Peugeot à Mulhouse) :

*Tout ce que je sais, l'historique de cette association c'est qu'on avait un ressortissant de Sofara qui travaillait à l'usine Peugeot à Mulhouse donc du nom de Rachid, il faisait partie d'une association des jeunes là-bas et ces jeunes-là avaient organisé des caravanes qui traversait le désert pour venir au Mali, ils avaient du matériel réformé qu'ils amenaient à Sikasso. Ils passaient par le désert et passaient par Sofara. et ça leur a demandé donc de faire escale ici la première fois, ils ont amené des cartons de médicaments destinés au centre de santé. La prochaine fois nous avons été informé et associé, nous leur avons dit qu'on veut les accueillir ici, ça c'était en 1987, j'étais le secrétaire général de la jeunesse donc en ce temps on avait abrité ici la semaine locale du cercle de Djenné, on avait construit notre maison des jeunes en banco, la troupe théâtrale était là. Ça a coïncidé avec leur passage, on leur a réservé un accueil c'était une caravane de 40 personnes. Donc quand ils sont venus, ils étaient venus pour quelques heures pour 2h, 3h de temps mais vu l'ambiance ils étaient obligés de passer la nuit. Nous avons partagé*

*tous ensemble. Donc à leur retour, ces jeunes ont exigé à ce que la mairie envoie des responsables des jeunes les accompagner pour venir jusqu'à Sofara. Donc en ce temps, y avait Lorent qui était membre de l'association, il était aussi le premier adjoint au maire de Mulhouse, donc avec sa bénédiction ils ont envoyé ici le Conseiller Communal Chargé de la jeunesse qui a accompagné la caravane. Donc ils sont venus ici, là aussi on a formulé des projets ensemble, en son temps. Lassina qui sera le maire de Sofara de 1989 à 2016, va travailler tout au long de son mandat à favoriser les actions de coopération entre Mulhouse et Sofara.*

De cet extrait d'entretien et de l'échange avec Souleymane, il ressort que des structures comme Trans Afrique Coopération et Nouvelle Planète apportaient du matériel vers des régions comme *Gakoura à Kayes*, vers Sikasso qui est la troisième région administrative du Mali, transports auxquels Rachid et les autres bénévoles étaient associés. Selon Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016), c'est dans le cadre de ces transports vers Sikasso qu'ils ont fait escale à Sofara. Il explique que pour aller à Sikasso, il fallait passer par Sofara qui est dans la 5<sup>ème</sup> région du Mali. Dans l'explication que donne Lassina, ce serait par hasard (sur le chemin) que le convoi a fait escale à Sofara. Par ailleurs, les années ne coïncident pas toujours. Lassina parle d'un convoi en 1987 et Souleymane parle d'un convoi mobilisé après son voyage à Mulhouse en 1991.

Ces différences qui ressortent des entretiens montrent comment les acteurs en fonction de leur position, expérience et attentes racontent l'association.

### **Le désengagement progressif de certains fondateurs**

Certains membres de l'association connaissent des changements dans leur vie familiale (attente d'un enfant par exemple). L'expérience vécue lors d'un voyage en Afrique sera décisive dans la suite de l'engagement des fondateurs de l'association. Pascaline, explique cela en ces termes : « *Nous on était tous les deux, mais c'était difficile pour Gaston, sa femme attendait un enfant* ». Cette situation révèle un détachement progressif des différentes sphères de vie que sont les sphères familiale et militante qui va les pousser à se désengager (Passy, 2002, cité par Stangherlin, 2001, p. 51). Elle explique aussi que leur engagement bénévole au sein de l'association était devenu trop prégnant notamment en termes de temps (implication les week-ends). Il devenait difficile d'allier cette implication avec le travail et surtout la famille (éloignement d'avec la famille). A leur retour de voyage, leur engagement diminue de plus en plus, notamment en vue de privilégier leur relation familiale (besoin de temps). L'évolution de leur réseau relationnel rend leur engagement en Afrique de moins en moins central dans leur vie (Stangherlin, 2001, p. 51). A côté de cela, la fatigue et la déception liés à l'engagement vont être décisifs dans leur décision de se désengager (Fillieule, 2001, p. 199-200). Pascaline explique en effet qu'à un moment, ils ont aussi réalisé qu'il y avait beaucoup à faire au Mali, impliquant un certain désenchantement. On peut voir que leur

désengagement s'est fait progressivement et trouve sa source dans de multiples raisons (d'ordre social et individuel) (Fillieule, *op.cit.*). Ce désenchantement s'inscrit aussi dans un contexte mondial spécifique. Comme nous avons pu le voir avec Freyss (*Op.cit.*, p. 757-758), les années 1990 sont marquées par un contexte de crise sur le plan politique du fait de l'aggravation des inégalités au Nord comme au Sud, et à l'échelle mondiale, de la montée des conflits, la remise en cause de la fonction régulatrice de l'ONU et un désenchantement de l'humanitaire. Afin d'assurer la continuité de l'association ils s'organisent pour trouver de nouveaux acteurs en mesure de continuer l'action collective. Ces derniers, qui viennent avec un bagage et de l'expérience dans le champ de la coopération au développement, vont participer à orienter la structure dans de nouvelles voies.

### ***L'apport de nouveaux acteurs aux multiples ressources***

La mobilisation de nouveaux acteurs ne se fait pas sans stratégie. La responsabilité de l'association doit être donnée à des personnes qui connaissent la problématique du Sud et ont déjà l'expérience du Sud. Lorsque Marcelin et son épouse Pascaline pensent à arrêter leur implication au sein de l'association, ils contactent Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration), un ancien bénévole et salarié de l'hôpital Albert Schweitzer au Gabon. Ils s'étaient déjà rencontrés en 1989 lors d'une séance de présentation du livre de Bernard Kouchner sur le droit d'ingérence et avaient gardé le contact. Ils avaient été mis en contact par Lorent. En ce moment Thomas organisait des voyages solidaires vers le Gabon au village Lumière<sup>98</sup> avec des jeunes inscrits au Collège Kennedy de Mulhouse. Son expérience dans le champ de la solidarité internationale, dans la coopération au développement et sa maîtrise de la problématique des pays du Sud est la raison pour laquelle ils pensent à lui pour la reprise de l'association (Stangerhin, 2001, p. 37). C'est dans un espace informel mais dans un temps sérieux, autour d'une table dans un restaurant, que les engagements se prennent. Si Thomas se saisit de cette proposition, c'est parce que cela lui apparaît comme une grande opportunité dans une phase existentielle de transition. Cette proposition lui est faite après des années d'expériences au Gabon d'abord dans le cadre d'activités bénévoles, en tant que coopérant et par la suite en tant que salarié à l'Hôpital Albert Schweitzer. Expérience qui se termine dans un contexte conflictuel. Il explique qu'après cette expérience qui se solde en fin 1994, il souhaitait reprendre un travail en Europe, en France. Nous nous intéressons ici au parcours de cet acteur et d'autres acteurs comme le directeur de l'hôpital pendant cette même période. C'est en personne sensibilisée et aguerrie sur les questions de relations internationales et de coopération au développement que Thomas prend la responsabilité de l'association en 1995 et mobilise d'autres acteurs pour poursuivre l'action collective.

---

<sup>98</sup>Village à l'époque qui avait été construit en 1956 par le Docteur Albert Schweitzer (originaire de Kaysersberg ancienne commune française situé dans le département du Haut-Rhin) avec l'argent du Prix Nobel de la Paix (1952).



## **De la propension à la mobilité à l'engagement pour l'autre lointain**

### **➤ *L'amour du voyage***

Pour Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) aussi, le voyage et la découverte ont été des déclencheurs dans son implication dans le champ de la solidarité internationale (Stangherlin, 2001, p. 107). Il explique avoir très tôt voulu voyager :

*Dès l'âge de 8-10 ans, j'étais envieux et persuadé, que je voulais voyager, la notion de voyage m'a simplement paru évidente, en feuilletant quelques livres à l'époque qu'on appelait « Le tout l'univers » et quand j'ai vu des forêts canadiennes de l'été indien, je m'étais promis d'y aller et c'était l'entame des voyages dès mon retour de l'armée.*

Ayant effectué une formation dans le domaine de l'électronique, il travaille aux Mines de Potasse d'Alsace à son retour de l'armée et continue à se former sur le plan technique. Il se saisit par ailleurs de ses congés pour mener des voyages solidaires. Le désir de voyager sera le moteur de la plupart de ses choix bénévoles et professionnels.

### **➤ *Expériences dans le champ de la solidarité internationale***

Avant d'être coopérant indemnisé et salarié à l'Hôpital Albert Schweitzer au Gabon, Thomas effectue plusieurs voyages (de 1987 à 1989) notamment touristiques mais aussi humanitaires au cours desquels il découvre le monde autour de lui. Il entre dans le champ de la coopération au développement au travers de la Fondation Albert Schweitzer. Il est informé du parcours du docteur Schweitzer, certes connu par ses actions (qui lui ont valu le prix Nobel) mais aussi parce qu'il est originaire d'Alsace. L'opportunité d'accompagner des jeunes au village Lumière à Lambaréné dans le cadre d'un voyage solidaire se présente par le biais de la paroisse de sa ville. A cette époque il a déjà effectué un voyage en Inde et en Egypte où il est sensibilisé tant aux problématiques de développement, que de pauvreté au Sud, etc. Ses compétences techniques sont une force dans son engagement. Il mobilise dans ses voyages solidaires ses amis, notamment Raphaël (56 ans, président de Sahel Vert de 1995 à 2002, chauffeur de bibliobus à m2A<sup>99</sup>) en ce moment chauffeur de poids lourd ainsi que ses parents et beaux-parents qui s'impliquent parfois sur de longues périodes tant dans la rénovation du village Lumière que dans les travaux dans l'hôpital. Il fait part de son parcours en ces termes :

*Plus précisément, avant j'étais parti en voyage en Inde et en Egypte, il m'est paru évident que la relation à l'autre primait sur tout, pour rentrer en relation il fallait, vivre avec l'autre, partager et contribuer à l'amélioration des conditions de vie, modestement avec les compétences techniques que je possédais, c'était cette relation qui s'était établie et retour de l'Inde en 1987, j'ai eu l'opportunité de partir comme*

---

<sup>99</sup>Mulhouse Alsace Agglomération

*accompagnant à l'hôpital Albert Schweitzer à Lambaréné dans le cadre d'un voyage solidaire .... Il m'a paru évident ou je vois nécessaire de mobiliser une jeunesse, avide de voyage autour de voyages solidaires et c'est l'été 1989 que je suis allé dans le cadre d'un voyage solidaire à l'hôpital Albert Schweitzer pour la repeinte du village lumière en accompagnant 6 adolescents, 3 garçons, trois filles, je reste pendant 3 mois à Lambaréné, les adolescents restent 5 semaines, ils rentrent et moi je reste encore 3 mois. Je reviens en Europe et je pars aux Etats Unis à San Francisco pendant 3 mois rejoindre une communauté des petites sœurs de la charité, la communauté de mère Theresa, et hasard des calendriers, hasard de la vie, deux semaines après mon arrivée à San Francisco, y a le tremblement de terre, j'aide à l'aménagement de chambres d'accueil pour des personnes n'ayant pas d'habitats, pour des communautés atteinte du sida. La chute du mur de Berlin, m'amène à un questionnement localisé, autour des prises en charge, des écarts, des injustices d'un système construit par les hommes.*

Les cadres de références (idéologies universalistes) sur lesquels Thomas s'appuie se sont construits et consolidés au fil du temps lors de ses voyages, de ses rencontres, mais aussi par son intérêt pour les questions de développement. Il explique que ses expériences tant en Inde qu'en Egypte l'amènent à se poser des questions sur « la relation à l'autre ». Son engagement est fortement marqué par son intérêt pour la littérature en matière de développement, de solidarité et de coopération internationale. Il cherche à comprendre ce qui pousse à la relation à l'autre. Son expérience à San Francisco lors du tremblement de terre lui permet de connaître le champ de l'humanitaire. Dans le discours, il explique la joie qu'ils ont eu (ceux de sa génération) à la chute du mur de Berlin. Cet évènement l'amène à se poser plein de questions notamment sur les effets ou les conséquences du développement sur l'humain et l'environnement. Le Sommet de Rio de juin 1992 et les rapports qui en ressortent viennent comme une « *mallette technique formidable* » qui vient raviver son engagement.

Cet intérêt pour ces questions l'amène à quitter son emploi dans les Mines de Potasses d'Alsace et à aller travailler comme coopérant à Libreville dans le cadre de la coopération décentralisée. Une année plus tard, en septembre 1992, il devient responsable technique de l'hôpital jusqu'en novembre 1994. C'est dans le cadre de son implication bénévole qu'il rencontre le directeur de l'hôpital, Honorat (président de Sahel Vert de 2002 à 2017, Chef d'établissements hospitaliers) en poste depuis 1991. Ce dernier présente leur rencontre en ces termes : « *Ils avaient fait un chantier avec un groupe de Wittelsheim à l'hôpital de Lambaréné au village Lumière. On s'est vu parce qu'ils se sont réorganisés dans d'autres chantiers c'est comme ça qu'on a fait connaissance* ».

Au-delà de l'amitié qui naît, ses compétences techniques intéressent Honorat. Son recrutement est une demande de ce dernier à l'administration :

*Comme j'avais beaucoup de problème et que c'était un poste très difficile, j'ai demandé à l'administration, de pouvoir renforcer le service technique parce que travailler et faire fonctionner un hôpital en plein milieu de la brousse, ce n'est pas comme un hôpital ici en France, il y a beaucoup de problème et donc j'ai embauché Thomas en septembre 1992. Il est venu rejoindre l'équipe, j'étais obligé de reconstituer tout une équipe de médecins, de professionnels spécialisés par ailleurs.*

## **Expériences conflictuelles dans la coopération au développement**

### ➤ *Conflits aux airs politiques*

Du fait de leur travail, selon l'Aid Worker Security Database<sup>100</sup>, il y a une hausse des attaques (assassinats, kidnapping, violence physique) sur les humanitaires. Ces derniers sont exposés par leur fonction dans les pays déjà en conflits. Par ailleurs, ces actes de violence peuvent aussi être des actes politiques. C'est l'expérience vécue par Honorat et Thomas au Gabon. Du fait de son travail (avec l'équipe constituée), des personnes souhaitent le départ de Honorat. Cette expérience est présentée par Thomas en ces termes :

*En novembre 1993, il y a une attaque à main armée à l'hôpital Albert Schweitzer, [...] Je suis rapatrié pendant un mois. De retour en 1994, il y a une grève générale qui exige le départ de Honorat. Le Conseil d'Administration demande aux salariés leur position. Ils exigent le retour du directeur. Le Conseil d'Administration refuse et demande de quitter l'hôpital, je suis rapatrié en Europe le 11 ou 12 mars. Il y a une rencontre avec les membres internationaux de l'hôpital Albert Schweitzer, je continue mon contrat pour mettre en place des équipes autonomes. Je retourne à Lambarané le 24 novembre 1994 avec un organigramme précis préconstruit.*

Son retour au Gabon sera de courte durée, il explique que les tensions sont vives et donne des éléments de compréhension de ce qui se jouait dans ce conflit. Il se rend compte que les conflits sont, au-delà d'être interpersonnels, inscrits dans un contexte politique plus complexe. Il l'exprime ainsi :

*Les tensions sont vives, nous sommes dans des éléments d'un mouvement post colonial. Avec la mondialisation les personnes se cherchaient, le clivage blanc-noirs, avec une perte d'autorité coloniale, avec l'émergence d'opposition. Le jeu démocratique est mis en place, mais mal vécu. Les tensions dans cette période sont en défaveur d'un développement intégré.*

---

<sup>100</sup>Le nombre d'incidents est en hausse, 229 en 2018, 276 en 2019 et 283 en 2020.

Aid Worker Security Database, "Major attacks on aid workers : Summary statistics", disponible sur <https://aidworkersecurity.org/incidents/report>, consulté le 01 août 2021.

Son désengagement est tout d'abord lié aux risques qui deviennent importants (Stangherlin, 2001, p. 51). La problématique du pouvoir est, selon Stangherlin (*Ibid.*, p. 194), un nœud important dans les ONG. Lorsqu'il revient au Gabon sur décision du Conseil d'Administration, il sait que son retour sera de courte durée. Il lui est demandé de revenir pour transmettre les informations nécessaires à la continuité des actions. Par ailleurs, comme il l'explique, à son retour il trouve un « *organigramme préconstruit* ». Il semble que ces changements ont pu influencer sur sa capacité à agir librement selon ses idéaux comme auparavant sous la direction de Honorat.

La façon de diriger de Honorat (président de Sahel Vert de 2002 à 2017, Chef d'établissements hospitaliers) ne fait pas l'unanimité. Il travaille à développer les compétences des autochtones, à favoriser leur formation, s'inscrivant en accord avec cette idée de développer les compétences en faveur d'un développement plus durable. Il s'inscrit dans l'holisme social qui cherche à « changer le monde » en luttant contre les formes d'inégalités. Ce fonctionnement ne va pas en phase avec les intérêts et stratégies politiques des autres acteurs dans la Fondation Albert Schweitzer. Cela lui est démontré de manière très véhémente. Il explique ce qu'il a vécu en ces termes :

*Grâce à un travail acharné et un engagement complet, nous sommes parvenus, la petite équipe que j'ai reconstituée autour de moi... L'hôpital de Lambaréné était sûrement l'un des hôpitaux d'Afrique centrale qui fonctionnait le mieux et bien entendu, cette réalité ne convenait pas à certains qui préféreraient avoir un établissement qui fonctionnait qu'à 1/5. Nous avons aussi des ambitions pour cette structure, c'est-à-dire que j'avais pris l'initiative de faire travailler au lieu et à la place des médecins occidentaux, des médecins africains formés en France, qui voulaient revenir sur leur continent et travailler dans un hôpital qui est un peu plus occidental. Et ça au sein de la Fondation, ce n'était pas ce qui était le plus souhaité et préféré. Nous on faisait du recrutement de médecin africain et puis une autre dimension puisqu'on a rouvert en 1993, le labo de recherche et qui fait qu'avec l'équipe de chercheur en place, on travaillait, c'était une recherche de niveau internationale et à la pointe. Le labo publiait régulièrement des articles scientifiques anglophones les plus prestigieux dans les faits et en lecture. Ce qui fait que qu'il y a eu tout une dynamique qui se construisait et au-delà du travail de l'équipe, il y avait la situation financière que je suis arrivé à rétablir qui fait qu'on a jamais eu autant d'argent dans l'histoire de l'hôpital, ce qui me fait dire qu'en 1994, c'était sûrement l'un des hôpitaux les plus performants, avec une situation sanitaire saine et une stratégie, avec une vraie dynamique et tout ça, ça déplaisait à la fois au sein de la Fondation Albert Schweitzer et il y avait aussi d'autres jalousies, au sein des hommes politiques locaux qui voulaient profiter directement ou indirectement de la situation de l'hôpital c'est-à-dire mettre la main basse, sur le pognons et sur les projets. Et là on ne se s'est pas laissé faire. Pendant les élections présidentielles, on s'est battu pour que l'hôpital soit apolitique et donc en 1994, une grève a été organisée et on sait aujourd'hui par qui, par des acteurs locaux, qui fait que comme je n'étais pas là, on a dit que je ne pouvais pas revenir. Thomas et d'autres professionnels ont pris cause pour moi et ont dénoncé sur place les propos et les attitudes malveillantes à mon égard et ça leur a valu une exfiltration assez rock'n'roll.*

La nouvelle organisation que Honorat met en place à partir de 1991 a pour objectif de donner la possibilité à des médecins africains d'exercer dans l'hôpital. Sa politique en matière de recrutement est orientée vers les africains formés en France. Il vient toucher un élément organisationnel de la Fondation qui a toujours fait ses recrutements en direction d'occidentaux. Il mène une démarche d'action-recherche en réouvrant le laboratoire qui prend une grande envergure dans l'espace africain. L'hôpital se développe financièrement et il précise que l'hôpital n'a jamais eu autant d'argent dans son histoire. Sans trop nous attarder, nous avons fait des recherches sur la situation financière de l'hôpital lorsqu'Albert Schweitzer était encore vivant. Dans une correspondance faite dans l'Académie des sciences morales et politiques, Luc Durand-Réville (Conseiller de la République et Sénateur du Gabon de 1947 à 1958) explique avoir une fois rendu visite à Albert Schweitzer à l'hôpital un matin. Il a trouvé ce dernier en train de terminer un travail, celui d'aplatir à coup de maillet une tôle ondulée. Cette technique permettait de couvrir les bâtiments en construction par une superficie de métal plus grande. Au-delà de l'ingéniosité, il souligne aussi le fait que la situation financière de l'hôpital était précaire. Ces choix ou comportements d'Albert Schweitzer font partie des éléments qui lui ont valu d'être traité de personne ayant un esprit d'économie qui frise l'avarice. Si la situation de l'hôpital était telle au départ, nous comprenons que son développement sur le plan financier ait produit de l'intérêt tant dans l'entourage politique externe (vers une forme de main mise) et de questionnements en interne dans la Fondation.

Les employés demandent le retour du directeur Honorat (sûrement parce qu'ils ont vu l'évolution de l'hôpital), mais la Fondation refuse. Nous n'avons pas creusé pour comprendre pourquoi, selon Honorat, dans la Fondation certains préféraient que l'hôpital ne fonctionne qu'à 1/5. Nous pouvons cependant émettre des hypothèses. Est-ce que cette préférence pouvait être liée au fait de se protéger des risques de mainmise par des autorités locales ou est-ce que si elle se développait financièrement, la Fondation ne pourraient plus avoir recours aux dons notamment de la part d'occidentaux ? Il y a des jeux de pouvoir et des intérêts cachés ou non-dits dans les ONG tant en interne que dans leurs relations avec les autorités locales. En tant qu'experts, Thomas et Honorat ont cherché à apporter leurs compétences et surtout à permettre aux acteurs du Sud d'acquérir les compétences nécessaires pour participer au développement de l'hôpital. Les freins auxquels ils font face sont caractéristiques (manœuvres, intrigues, luttes d'influences, accaparements, rhétoriques, manipulations, etc.) de ce qu'Olivier de Sardan (2001, p.736) dénonce de la part des acteurs du Sud (comme du Nord). Cette expérience au Gabon montre que les relations de coopération au développement impliquent plusieurs acteurs aux intérêts parfois divergents (notamment des non-dits). Ceux comme Thomas et Honorat qui s'engagent pour l'autre lointain sont portés par des motivations diverses qui se confrontent au fonctionnement des organisations dans lesquels ils

s'inscrivent et aux enjeux politiques des pays d'intervention. Ces expériences biographiques sont marquantes dans leur parcours et constituent des ressources expérimentales sur lesquels ils s'appuieront dans leurs prochaines expériences.

### ➤ *Un désenchantement familial*

Les tensions et les soulèvements demandant le départ du directeur Honorat ont eu des conséquences douloureuses pour leurs familles (des risques et des coûts d'ordre physique) (Stangherlin, 2001, p. 51). Pour Honorat qui était en déplacement lors de l'attaque, c'est une rupture franche qui se crée dans son parcours, mais aussi celui de la famille. Il explique comment sa femme et ses enfants ont vécu ces moments :

*Les enfants n'ont pas de souvenirs précis, mais ça les a marqués, je pense qu'ils ne sont pas ce qu'ils sont aujourd'hui sans ce périple au Gabon [...] pour elle ça a été un peu rude parce qu'au Gabon elle m'a plus suivi que d'avoir été volontaire pour cette expérience très riche, bon elle a été, en étant l'épouse du directeur, ce n'est pas une position très facile, et même parfois elle a été prise à parti parfois de manière véhémement par des gens jaloux.*

Les propos de Honorat montrent que leur engagement présentait au quotidien des risques. Justine, la mère de Thomas (79 ans, bénévole de l'association), nous donne des informations montrant la gravité des faits et des risques que Thomas et RN encouraient. Elle raconte : « *Là il a fini très mal, ils ont failli, laisser leur vie, il y avait un problème d'argent. Ils ont été attaqués dans leur maison* ». Si Thomas et Honorat n'en parlent pas, nous pouvons voir dans les entretiens et pour avoir côtoyés les personnes que cette étape a marquées leur parcours de vie. Ils ont même été attaqués en dehors du cadre professionnel.

## **Des expériences aux conséquences biographiques marquantes**

### ➤ *Une expérience qui forge les convictions*

En tant que coopérant, Thomas était inscrit dans des projets spécifiques ; il jouissait certes d'une marge de manœuvre mais seulement dans le domaine technique (rénovation du village Lumière notamment). En devenant responsable technique sous la direction de Honorat, ils pouvaient mettre en œuvre leurs compétences et leur idéal dans le développement de l'hôpital avec les personnes sur place. L'expérience qu'ils ont vécue (au regard du fonctionnement de la Fondation) les a confortés dans les convictions et questions qu'ils avaient autour des questions de solidarité et de coopération internationale (Stangherlin, 2001, p. 9). Thomas dit ressortir de cette expérience encore plus convaincu qu'au-delà des compétences mises en œuvre, c'est « *la relation à l'autre qui prime* ». Il s'inscrit ici dans l'idée d'un développement humain au sens de Rist (2001, p. 340), comme un objectif à atteindre certes en développant les capacités individuelles mais aussi en

mettant l'accent sur « la convivialité et la relation aux autres ». Il déplore par ailleurs le fait que les entreprises de développement ne fassent pas du développement intégré, forme de développement qu'ils se sont évertués à mettre en place à l'hôpital Albert Schweitzer.

Lorsqu'il revient en France, Thomas ne veut plus s'impliquer dans la coopération au développement (vers des pays du Sud) mais pense plutôt travailler en Europe. Il semble qu'il y ait une forme de prise de recul avec les ONG de développement. L'engagement est tributaire de l'évaluation des risques d'ordre physique (santé et sécurité) que l'individu peut encourir (Stangherlin, 2005, p. 51). Il y a aussi une forme de désenchantement qui ressort dans les propos de Souleymane (président des ressortissants de Sofara à Bamako) :

*J'ai rencontré Thomas qui venait du Gabon à Lambaréné sur les traces d'Albert Schweitzer, il faisait là de l'humanitaire et il parlait du comportement des différents dirigeants là-bas, ils ont abandonné, ils sont retournés en France et lorsque nous les avons rencontrés, il était heureux, il était content de notre visite, tout de suite ils ont formé une équipe, ils nous ont proposé la création d'une organisation qui va s'appeler Sahel Vert et qui va faire de la coopération basé sur un échange de jeunes entre l'Alsace et le Mali où de petits enfants pourront venir ici au Mali et vice versa nous nous avons reçu ça avec beaucoup de plaisir.*

Souleymane utilise le terme d'abandon de la part de Thomas et de Honorat. Il parle aussi de décision de créer l'association à ce moment (après le départ de Thomas du Gabon) alors qu'elle a été créée en 1991. Cela nous ramène à notre constat selon lequel en fonction de la position de l'acteur, de son entrée en jeu dans le projet et de ses attentes, sa compréhension de l'histoire (en dates, en période, etc.) peut être différente. Soit Souleymane se trompe dans les dates (confusion dans les éléments du passé), soit J.C est déjà actif dans l'association mais ne s'engage complètement qu'après son désengagement à l'hôpital Albert Schweitzer au Gabon. Broqua et Fillieule (2005, p.191) ont montré que le désengagement peut prendre longtemps, « des premiers doutes à la rupture effective, il peut s'étirer plusieurs années qui peuvent prendre des formes inattendues ». Le même phénomène se présente aussi dans le cas de l'engagement. Il peut s'étendre une longue période entre la prise de contact avec une association de solidarité internationale et l'engagement effectif au sein de cette association.

Cette expérience vécue à Lambaréné est à elle-même un sujet à part entière que nous prenons le temps de poser ici. Elle met en avant le vécu des fondateurs de l'association dans le champ de la solidarité internationale. Bien qu'éprouvante, cette expérience du Sud vécue par Thomas et Honorat a forgé leur identité sociale et participé à la construction de cadres de références qui viennent expliquer les raisons de leur engagement à Sahel Vert et de leur rapport à autrui même sur le plan local. Il ressort en effet d'une enquête française menée auprès d'anciens coopérants que « la coopération apparaît comme une formidable école de vie et d'éducation à la responsabilité et à

la citoyenneté ». Ils ressortent de cette expérience avec des attitudes et des comportements plus orientés vers l'ouverture aux autres et l'accueil (Furrer, 1998, p. 8-10). Nous voulons montrer ici qu'ils ont mobilisés les ressources et les compétences sociales acquises au cours de cette expérience au Gabon pour la construction du projet de l'association Sahel Vert (orientation vers l'accompagnement social à travers des séjours de solidarité dans un pays en voie de développement). Ce projet reprend les valeurs que les coopérants portent, responsabilisation, ouverture à l'autre, l'accueil, etc. (*Ibid.*).

➤ ***Nouveaux acteurs, nouvelles directions pour l'association***

Lorsqu'il lui est proposé de prendre les responsabilités de l'association Sahel Vert en 1995, Thomas propose à son ami Raphaël (président de Sahel Vert de 1995 à 2002, chauffeur de bibliobus à m2A) avec lequel ils ont réalisé des voyages solidaires vers le Gabon de prendre la présidence du Conseil d'Administration. L'expérience du Sud a des effets bénéfiques sur l'engagement des personnes qui très facilement peuvent se réengager dans des domaines similaires (*Ibid.*). Nous n'avons pensé à demander à Thomas comment il a reçu cette proposition notamment après une telle expérience au Gabon. Mais il semble que Sahel Vert est une opportunité pour eux de diriger une association de solidarité internationale et de mettre en œuvre leurs idéaux (« changer le monde » à travers un changement de mentalités, favoriser la *rencontre de l'autre*, etc.). L'association Sahel Vert ne va pas se positionner comme une agence ou une structure de développement. Au départ, si le terme de projet de développement en faveur de l'Afrique est utilisé, par la suite il disparaît du vocabulaire de l'association. Ce qui va se mettre en place à partir de cette reprise n'est plus de l'ordre de l'humanitaire. Il n'est plus question de développer ou d'aider au développement au sens économique, mais d'aller vers un développement humain axé sur un travail collectif de responsabilisation de tous les participants en France et au Mali dans l'accès aux droits humains fondamentaux (alimentation, hébergement, éducation, etc.). L'association a pour ambition d'allier solidarité locale (en faveur de l'insertion sociale) et solidarité internationale. Elle propose plusieurs projets basés sur des séjours de solidarité de la France vers le Mali avec un public divers et varié (jeunes et moins jeunes). Les activités proposées lors de ces séjours de solidarité ont deux finalités. Ils sont en même temps des supports d'accompagnement social en faveur de l'insertion socioprofessionnelle de jeunes mineurs sous-main de justice et permettent de produire des biens et des services (maraichage, rénovation, etc.) répondant aux besoins des participants, de l'association mais aussi des habitants du village (dimension internationale). La dimension internationale est cependant en tension avec l'insertion sociale. Elle implique de penser ici et là-bas, de voyager, de perdre ses repères, etc. Ces tensions sont néanmoins des situations qui participent à l'acquisition de compétences notamment sociales par les participants. Les espaces d'implication qu'offre ces séjours



de solidarité, permettent la *rencontre de l'autre*, l'adaptation à un contexte différent. Ils constituent des espaces mais aussi des temps transitionnels ou intermédiaires où les personnes peuvent acquérir des compétences qu'elles pourront faire valoir ou transférer dans leur espace quotidien (Remy, 2015, p.125-126). Ces compétences peuvent par la suite participer au processus d'insertion sociale et professionnelle des participants.

### ***La co-construction d'un projet à deux finalités***

Lorsque Thomas et Raphaël<sup>101</sup> prennent la responsabilité, ils ont avec et en face d'eux plusieurs acteurs (au Nord comme au Sud) déjà en lien avec l'association ou ses représentants. Il s'agit notamment de Lorent (alsacien, dialectologue et conseiller municipal de Mulhouse en 2000), de Rachid (ouvrier à l'usine Peugeot de Mulhouse), de Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016), de Souleymane (président des ressortissants de Sofara à Bamako)<sup>102</sup> qui ont noué des relations amicales et de confiance au travers des actions déjà réalisées.

Pascaline explique comment l'idée d'accompagner des jeunes a émergé : « *La dimension éducative, c'est la touffe*<sup>103</sup> de Thomas ». Rappelons qu'avec Raphaël (ainsi que des membres de leur famille), ils ont déjà mené des voyages solidaires vers le Gabon avec des collégiens (expérience de près d'une douzaine d'années). Souleymane dans l'extrait d'entretien cité précédemment explique aussi que c'est lors de la rencontre avec des acteurs comme Thomas que l'idée de l'accompagnement d'un jeune public est évoquée. Plus tard l'association s'orientera vers l'accompagnement d'une population « carcérale », idée émise par Lorent. Nous avons constaté qu'au-delà de la diversité des acteurs et de leur apport, il y a comme une volonté d'attribuer les idées à tous, de montrer que le projet s'est construit avec tous, avec les compétences, les apports et idées de tous. C'est une forme de modestie (où le « nous » est de rigueur mais qui peut rendre le travail de compréhension difficile. C'est un choix au regard des valeurs et convictions portées et le rappel de l'action comme dynamique collective. Il y a un flou notamment dans les dates, les périodes d'actions, cela est aussi lié au manque de précision attribué à la méthode de recherche<sup>104</sup>.

---

<sup>101</sup>Notons ici qu'il y a d'autres personnes de leur entourage familial, amical qui se sont joints au projet.

<sup>102</sup>Pour lui rendre hommage, la présidente de l'association en poste depuis 2017 le présente comme « l'un des concepteurs et inspirateurs » de l'association.

<sup>103</sup>La personne interviewée utilise bien l'expression la « touffe » et non la « touche ». La touffe est une expression tirée de l'argot qui s'emploie pour dire de quelqu'un qu'il est fou. L'on peut comprendre qu'ici notre interlocuteur veut marquer que c'était une idée spécifique à Thomas au regard de son parcours. Nous pouvons aussi sous entendre aussi que ce projet relevait de la *folie*, de l'ambition, du rêve.

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/touffe/#expression>

<sup>104</sup>Je me suis d'abord intéressée à ce que les personnes avaient vécu ou vivaient et à leur place dans l'association. Des dates m'étaient données au fur et à mesure des entretiens et je les confrontais à ce que j'avais entendu depuis mon arrivée à l'association. J'ai donc pu voir des incohérences dans les dates. C'est seulement dans la phase d'analyse et d'écriture que j'ai vu l'importance des dates pour un besoin de cohérence. Les personnes interviewées n'ont pas toujours souvenir des dates. Elles peuvent se rappeler leur premier contact avec l'association et certains événements phares.

Le projet de l'association va se construire au fur et à mesure de l'évaluation des activités réalisées. C'est un projet qui se construit chemin faisant à travers les opportunités qui s'offrent à l'association, les compétences et apports de chacun ponctués de temps de formation nécessaires à l'accompagnement du public.

### **Un projet qui se construit chemin faisant**

#### **➤ *Rencontres autour de projets de solidarité à Sofara : Sahel Vert en quelques actions menées***

**1987-1991** : Transports de matériel de santé, de médicaments, d'habits avec les structures comme Trans-Afrique Coopération. Ces premières actions sont de l'ordre de l'humanitaire.

**19 août 1991** : Création de l'association Sahel Vert

**1991-1995** : Mise en œuvre de projets de développement dont l'installation d'un atelier-école (pour les artisans locaux travaillant le fer et le bois) avec le soutien de la Ville de Mulhouse dans le cadre de la convention de coopération, activités de reboisement, etc. En 1995, l'école tant espérée par Rachid (ouvrier à l'usine Peugeot de Mulhouse) est construite à Banguassi dans le cadre d'un chantier école. Doté de compétences techniques comme l'atteste ses précédentes expériences, Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) en tant qu'artisan indemnisé par l'association coordonne la construction de l'école et mobilise sa famille (parents) dans cette entreprise. Le matériel utilisé pour ces actions est acheminé par voie routière depuis Mulhouse via l'Espagne, le Maroc et la Mauritanie. Ces actions sont financées par des partenaires en Alsace tels que l'Institut Régional de Coopération et Développement (IRCOD), la municipalité de Mulhouse et par des actions associatives. Il faut préciser que même si du matériel médical et des habits font partie des transports, l'association ne veut plus s'inscrire dans des actions purement humanitaires.

À ce titre, une rupture se crée avec des structures comme Trans Afrique Coopération. Cette période participe par ailleurs au travers des contacts humains directs et fréquents à la consolidation des relations (d'amitié et de confiance) entre acteurs du Nord et du Sud, relations « fondamentales à toute solidarité » comme soutient Stangherlin (2001, p.38). Cela peut s'expliquer en partie par la présence familiale des acteurs du Nord. C'est ce qu'explique Thomas : « *la venue des parents au Mali est importante, c'est de dire que si les parents viennent sur place, c'est qu'il y a une confiance* ».

De l'évaluation des projets de solidarité menés, il ressort que ces derniers sont à travers les actes techniques des supports et moyens de *rencontre de l'autre* avant tout. Cette conclusion, bien que commune, fait écho ou renvoie aux convictions de personnes comme Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration). L'association s'engage ainsi à veiller à ce que les actions qu'elle mène se fassent dans le souci de favoriser la *rencontre de l'autre*. Thomas explique

que dès les débuts de leurs actions à Sofara au Mali ils comprennent que les sofarois ne sont pas dans une position d'attentistes. Très souvent dans le cadre de notre observation participante et pendant l'entretien il s'exclame : « *ils ne nous ont pas attendu pour les aider, on n'est pas venu aider de pauvres petits africains* ». L'association propose aux « autorités locales responsables du programme quinquennal de développement de participer à des actions de solidarités issues de ce programme, identifiées et validées par les autorités compétentes »<sup>105</sup>. Ici l'association commence à se positionner. La *rencontre de l'autre* prime sur les actions menées. A partir de ce moment, le mot développement ne ressort plus dans les projets de l'association. Il est question d'actions de solidarité. Cette précision n'est pas neutre. Elle s'inscrit dans une volonté de l'association de ne pas être considérée comme une agence de développement. Même le terme de solidarité internationale ne paraît plus, il est question de solidarité notamment à travers l'insertion sociale de jeunes en difficulté et la rencontre entre acteurs du Nord et du Sud.

**1996-2001** : D'autres actions de solidarité sont menées en chantier école pour la construction d'une clôture d'école et la participation à d'autres actions dans le village (agriculture, plantation d'arbres, etc.). En 1996, lorsque l'histoire de l'association nous est contée, il est stipulé qu'un terrain est proposé à l'association pour y construire un centre de séjours spécialisés (précédemment lors des séjours de solidarité, les personnes étaient hébergées chez les villageois et dans l'école). Toutes ces actions sont menées en chantier école avec les familles des bénévoles et un jeune public inscrit dans des dispositifs spécifiques en France (placés en Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS) et à la Croix-Rouge). Souleymane se rappelle :

*L'association a fait un très bon démarrage pour un premier coup elle a pu regrouper une vingtaine de petits-enfants de 10 ans, 8 ans, 9 ans, 12 ans, une vingtaine de petits alsaciens qu'ils ont conduit jusqu'à Sofara. A Bamako, c'est moi qui les ai tous logés, on ne les a pas laissé aller à l'hôtel, ils ont passé la nuit à chanter jusqu'au matin sur mon toit. On les a conduits à Sofara ils ont fait des activités humanitaires, publiques, ils ont fait la clôture de l'école, ils ont aidé les femmes à faire du jardinage, ils avaient chacun leur binette tout le village était content c'était de très belles vacances, avec les enfants de Sofara qui les ont rejoints également toutes les familles ont sorti leurs enfants ils étaient impressionnés de voir ce petit monde de noirs.*

La construction du centre de séjours spécialisés « *An Ka Ta N'Gniéfé* » s'effectue de février 1997 à avril 2001<sup>106</sup> avec l'accord des autorités locales et nationales de Sofara et du Mali. Parallèlement à la période de construction du centre quelques personnes de l'association entrent en formation et obtiennent les diplômes nécessaires (Moniteur Technique d'Atelier, Educateur Spécialisé) à la prise en charge du public visé. D'autres déjà en formation les rejoignent dans le

<sup>105</sup>Projet d'établissement du Centre Éducatif Renforcé -Document interne à l'association Sahel Vert, 2001, p. 7

<sup>106</sup>La construction du centre de séjours spécialisé dans le cadre de chantiers écoles se fait avec dix-huit (18) membres actifs bénévoles venant de milieux socioprofessionnels divers.

projet. Ces formations couvrent la période de septembre 1997 à juin 2000 et les chantiers écoles sont leur terrain de formation pratique. L'association commence à structurer ses projets d'accompagnement à partir de mai 1999. Elle formalise plusieurs projets :

- Un projet qu'elle nomme « *D'un Désordre Apparent à un Ordre Grandissant* » à destination d'adolescents issus de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> SEGPA<sup>107</sup> ainsi que toute personne volontaire. Le projet dure 12 mois dont 6 semaines au Mali. L'expression « *D'un Désordre Apparent à un Ordre Grandissant* » est symbolique et décrit une vision de l'accompagnement social que porte l'association. Le « *désordre apparent* » désigne les difficultés rencontrées ou causées par les personnes (actes de déviance, délinquance, etc.). L'« *ordre grandissant* » est celui qui se construit au fur et à mesure de l'accompagnement.

- Un projet appelé « Groupe de Convivialité pour un séjour de solidarité », qui vise des adultes issus de Centres d'Aide par le Travail<sup>108</sup> (CAT). Le projet s'étend sur 18 mois dont 2 à 3 semaines au Mali.

- Le dernier projet est celui de l'ouverture d'un Centre Éducatif Renforcé (CER). Ce projet est né de la proposition de Lorent (alsacien, dialectologue et conseiller municipal de Mulhouse en 2000) d'accueillir de jeunes mineurs ayant commis des actes de déviance. Les Centres Educatifs Renforcés (CER) « sont des structures d'hébergement ayant vocation à prendre en charge des mineurs délinquants multirécidivistes en grande difficulté ou en voie de marginalisation, ayant souvent derrière eux un passé institutionnel lourd » (Amiel, 2018). Ces jeunes mineurs ont entre 13 et 18 ans. Ils sont placés dans un cadre pénal, cumulent des difficultés familiales et scolaires, en échec scolaire et/ou déscolarisés et présentent souvent des troubles du comportement et des problèmes de santé importants. Les CER assurent une prise en charge intensive et contenante par le biais d'une présence éducative permanente (CNAPE, 2012). Les CER sont caractérisés par la rupture temporaire du mineur avec son milieu d'origine. L'article 12 du décret du 6 novembre 2007 définit les CER comme des unités éducatives « dans lesquelles la prise en charge des jeunes est organisée en hébergement collectif, aux fins d'établir une rupture temporaire avec l'environnement de la jeune personne et de son mode de vie habituel, sur la base d'activités intensives et au moyen d'un encadrement éducatif renforcé » (Amiel, 2018). Les CER viennent comme une alternative aux placements dans les Centres Educatifs Fermés (CEF), alternative à l'incarcération qui sont décriés

---

<sup>107</sup> Une classe SEGPA (Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté) accueille des jeunes présentant des difficultés scolaires importantes ne pouvant être résolues par des actions d'aide scolaire et de soutien. La classe est intégrée dans un collège et contient un petit groupe d'élèves (au maximum 16 personnes). L'idée étant de pouvoir réaliser un accompagnement individuel. La SEGPA doit permettre aux élèves d'accéder à une formation professionnelle diplômante ou de poursuivre leurs études après la 3<sup>e</sup>.  
[www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32752](http://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32752)

<sup>108</sup> « Créés par la loi d'orientation du 30 juin 1975 sur les handicapés, permet à des personnes handicapées de préparer leur éventuelle insertion à la vie active en leur donnant un emploi encadré par des moniteurs et faiblement rémunéré (de 5 à 60% du SMIC) ... La loi n°2002-02, du 2 janvier 2002, à la modernisation des activités sociales et médico-sociales, a transformé les CAT en établissements et services d'aide par le travail ».  
[www.bnds.fr/dictionnaire/cat.html](http://www.bnds.fr/dictionnaire/cat.html)

par certains comme « antichambres de la prison » (*Ibid.*). Cependant l'un et l'autre, que ce soit le CER ou le CEF, sont des centres où la prise en charge est censée être intensive.

Si l'association décide de s'engager dans cette voie c'est d'abord parce que c'est un public auquel elle est sensible<sup>109</sup>. D'autre part, les actions menées depuis 1995 attestent de sa capacité associative à mener ce travail d'accompagnement social. Les années de travail en commun (acteurs du Nord et du Sud) ont permis de repérer les valeurs, compétences et aptitudes nécessaires à la mise en œuvre de ce projet.

En 2001, le projet que propose l'association pour recevoir l'habilitation CER vise des groupes de six (6) à huit (8) jeunes garçons âgés de quinze à dix-sept ans ayant commis des actes de déviance). L'objectif est de les accompagner et les amener à prendre conscience de leurs compétences à travers des actions de solidarité à Sofara et en France pendant une période de 43 semaines. Les jeunes seraient hébergés le temps de leur placement (43 semaines) dans un centre en France (espace dont l'association a fait la demande pendant la demande d'habilitation) pendant 24 semaines et ils feraient des séjours de solidarité dans le centre à Sofara au Mali pendant 19 semaines. Ces voyages au Mali répondent au besoin de rupture temporaire recherché dans le cadre du projet du Centre Éducatif Renforcé. Les actions de solidarité proposées répondent à l'objectif de mettre les jeunes en activité le temps de leur placement en CER.

### ➤ *Un travail d'ajustement des valeurs et d'articulation des compétences entre acteurs du Nord et du Sud*

Les projets de solidarité menés à partir de 1995, permettent aux acteurs du Nord et du sud de se rencontrer et d'apprendre à se connaître. Ces projets réalisés en commun permettent de repérer les compétences des uns et des autres et les valeurs qui les unissent et surtout celles qu'ils veulent promouvoir. Les sofarois ont montré une grande capacité d'accueil qui a marqué ceux du Nord et participé à des changements de représentations chez ces derniers. Jocelyne (administratrice de l'association de 2001 à 2018, chargé de mission à la Ville de Mulhouse) explique comment ses représentations ont évoluées au fil des rencontres :

*Je m'étais dit que j'allais voir des conditions hyper difficiles. Les gens sont tellement dans la vie, que ça transcende la misère matérielle, j'ai rarement rencontré des gens malheureux et à plaindre, j'en rencontre plus en France que dans ces pays. Malgré la pauvreté matérielle, les gens ont toujours une*

---

<sup>109</sup>Les années 1990 sont marquées par une hausse des inégalités en France (pauvreté, précarité) ainsi qu'une hausse de la délinquance juvénile ouvrant à des formes d'exclusion sociale. En janvier 1992 on compte 492 mineurs incarcérés, et en janvier 1999 on en compte 890. En avril 1999 la hausse est nette : 942 mineurs incarcérés. Ces chiffres, issus du Courrier de la Chancellerie du 27/01/99 Trimestriel d'information du ministère de la justice, montrent une hausse importante du nombre de mineurs incarcérés au fil des années et surtout dans la même année en 1999. L'association s'appuie sur des auteurs comme Bertrand Schwartz (1994, p. 242) qui appelait à « affronter l'exclusion générée par un système imparfait ». Il invitait à inventer de « nouvelles réponses, sans laisser personne au bord du chemin », au risque de menacer l'équilibre de la société par la hausse des exclus. Cet appel fait écho aux questionnements qu'avait Thomas lorsqu'il explique qu'il a été amené à se questionner plus localement sur les prises en charge, les écarts et injustices « *d'un système construit par les hommes* ».

Projet d'établissement du Centre Éducatif Renforcé -Document interne à l'association Sahel Vert, p. 16.

*espèce de joie de vivre, une chaleur, un sens du contact, qu'on sent vraiment primordial, du coup ça raccroche à des valeurs essentielles qu'on a tendance à perdre ici et qui donne des sociétés un peu malades.*

Ce sont ces valeurs en matière d'accueil et d'ouverture à l'autre que l'association veut promouvoir et transmettre aux participants des séjours de solidarité. Il y a aussi un enjeu pour l'association de permettre qu'à travers les séjours de solidarité, les personnes se rencontrent et confrontent leurs représentations du monde, de la vie, etc. La manière dont les personnes ayant un handicap, notamment les jeunes en SEGPA ont été accueillis à Sofara (sans stigmatisation) a aussi été marquante. Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) nous fait part d'une expression qu'utilisait un des acteurs du Sud, Lasso (ancien adjoint au premier responsable de la jeunesse à Sofara et ancien coordinateur de l'association) pour expliquer leur rapport à toute personne ayant un handicap : « *On a tous baigné dans la même eau* ». Il s'agissait pour eux de reconnaître toute personne d'abord dans sa dimension d'humaine. Thomas raconte qu'en septembre 1999 il intègre « *la classe de SEGPA de Wittelsheim en tant qu'ETS, pour mener un projet de solidarité, avec un séjour hors période scolaire. Sur les sept jeunes, cinq ont trouvé un cadre de formation et ont trouvé de l'emploi par après* ». Mais plus important, dit-il « *c'est pendant ce séjour que les partenaires maliens ont pris conscience de leurs compétences d'accueil et d'accompagnement* ». C'est autour de ces valeurs d'accueil et d'ouverture à l'autre que l'équipe accompagnante se constitue.

Pour la structuration des séjours (« *D'un Désordre Apparent à un Ordre Grandissant* », « Groupe de Convivialité pour un séjour de solidarité ») et le projet du Centre Éducatif Renforcé (CER)), plusieurs acteurs entrent en jeu : une ethnologue venant de France ; Thomas ; Madeleine, une sociologue de formation précédemment surveillante d'externat à mi-temps et enseignante vacataire dans un Centre de Formation d'Apprentis ; William, électrotechnicien travaillant dans les mines ; Lassina, le maire de Sofara ; Lasso, en tant que coordinateur de l'association à Sofara ; Soubeïga, le sous-préfet de Sofara et d'autres bénévoles. Un comité directeur est formé et a pour objectif de rédiger le projet pédagogique du CER. La rédaction de ce projet d'ouverture se fait en lien avec les services de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ). Toute l'année 2001 est destinée à l'écriture du projet pour la demande des habilitations.

Ce travail de rédaction prend la forme de temps de formation pendant lesquels des réflexions sociologiques sont menées afin de comprendre ce qui se joue dans ces actes de déviance. Ils partent du postulat que ces actes de déviance relèvent d'une « difficulté à vivre ensemble » et viennent questionner la fonction des normes et des lois dans la société française. Ils vont donc, à travers leur observation participante et en s'appuyant sur différentes analyses sociologiques autour des notions

de *déviance*, de l'« *anomie* » de Durkheim, de la *violence symbolique* de Bourdieu, de la *prise de risque* de Le Breton et tant d'autres hypothèses de compréhension sociologiques, définir la finalité et les objectifs de leur projet. Leur réflexion par rapport à ces différentes hypothèses les amène à conclure sur le fait que les adultes accompagnants doivent « non pas imposer des règles mais suggérer des valeurs de références sur lesquelles les jeunes devraient s'appuyer pour acquérir des outils de compréhension du système socio-culturel afin de créer des « règles du jeu » qui tendent vers une harmonisation des différences »<sup>110</sup>. Ce cadre de référence est celui des droits de l'Homme et le projet de l'association est de s'appuyer sur des valeurs telles que la considération<sup>111</sup> et le respect<sup>112</sup> de l'autre dans sa dimension d'Homme, promouvoir la richesse intrinsèque de l'Homme, etc. Le projet a pour ambition d'accompagner les jeunes à « se construire pour être acteur et créateur de leur citoyenneté ». Nous ne détaillerons pas ce travail de réflexion qui n'est pas l'objet de notre recherche, mais nous voulons relever des points importants de ce travail. Il y a un travail d'analyse sociologique mais aussi philosophique qui est mené avec l'intervention d'ethnologues, de sociologues. Ce sont les compétences en sciences sociales (celle de se questionner, d'analyser, de prendre du recul) qui sont prisées. Ce travail se fait entre acteurs du Nord et du Sud en vue de favoriser leurs « capacités collectives à agir solidairement » (Freyss, *op.cit.*, p.764-765).

Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) raconte que, pendant ces temps de structuration du projet et d'écriture, il s'est interrogé avec l'équipe constituée sur « *système construit par les hommes* » de la formalisation des projets le sens des séjours de solidarité, en regard croisé avec le concept de Développement Durable, tout en considérant le clivage blancs-noirs. Il y a dans ce travail une volonté de faire naître chez tous les acteurs en présence le sentiment « universel » de détenir des intérêts et objectifs communs » (Stanghelin, 2001, p. 58-59). Par ailleurs, nous constatons qu'il y a une volonté de s'ajuster, d'échanger sur ces questions qui ne peuvent être ignorées (quelles sont les représentations, les attentes, comment ils se perçoivent mutuellement dans le projet, etc.). Au-delà du clivage entre blancs et noirs, c'est aussi celui entre Nord et Sud, entre pays développés et sous-développés qui est questionné. Au-delà de s'interroger, il y a aussi un travail de transmission de valeurs, de convictions basées sur des réflexions sociologiques et philosophiques en vue d'un changement de représentation. Si cette volonté d'interroger ces clivages semble être attribuée à l'expérience vécue précédemment par des personnes comme Thomas, nous verrons que ce sujet va être régulièrement abordé dans les relations entre acteurs (jeunes et moins jeunes) du Nord et du Sud.

---

<sup>110</sup>Projet d'établissement du Centre Éducatif Renforcé -Document interne à l'association Sahel Vert, p. 15.

<sup>111</sup>Le considérer comme membre de l'Humanité à part entière.

<sup>112</sup>« Ecouter et tendre vers la compréhension de ses dire et de son agir ».

## Se construire en participant : un projet d'insertion sociale basé sur la responsabilité et la citoyenneté

Reconnaissant chaque individu comme ayant une place de fait dans la société, le projet d'accompagnement que propose l'association Sahel Vert a pour objectif d'amener la personne accompagnée à en prendre conscience elle-même et de l'accompagner à « prendre cette place » (Dubéchet, 2015, p.181). Ce projet consiste à donner des responsabilités à la personne et donc de la reconnaître comme sujet autonome, responsable, sujet que l'on compte mais aussi sur qui l'on peut compter (Honneth, 1992, cité par Genel, 2009, p. 32-33). Les actes de reconnaissance (amour, respect, estime) dont elle fait l'objet dans ces cas permettent à la personne de développer plus facilement et de maintenir des attitudes positives envers elle-même (confiance en soi, de respect de soi et d'estime de soi) nécessaires à son insertion sociale (Honneth, 1949, cité par Ikäheimo, 2009, p. 103). Cet accompagnement prend du temps et « nécessite des étapes, des passages par des dispositifs transitoires » (Dubéchet, 2015, p. 176-177). Il s'agit d'amener la personne accompagnée à trouver son rôle au sein de la société (à se construire) en commençant par ce qu'elle peut faire au travers de sa participation à des actions de solidarité en France et au Mali<sup>113</sup>. Les éducateurs doivent donc accompagner la personne pour qu'elle prenne sa part ou sa responsabilité dans les différentes étapes du projet (recherche de financement, préparation du voyage et du séjour, etc.). Le projet de participation au séjour de solidarité est cosigné par la jeune personne, sa famille et l'association. L'idée étant de donner et/ou maintenir le rôle de la famille envers la jeune personne et vice versa et que le voyage ne soit pas perçu comme une rupture. Un contrat est aussi signé entre la jeune personne et un « témoin » de son choix à qui elle peut rendre compte. Pédagogiquement, avec ce témoin, il s'agit d'*ouvrir le champ de l'émotion* c'est-à-dire de mettre en face de la jeune personne, une personne à qui elle peut rendre compte, avec laquelle elle peut discuter de son expérience en toute confiance. Il s'agit de favoriser l'émergence de la parole. Chaque jeune personne participant au projet a un *homologue* à Sofara<sup>114</sup>. Ils participent en binôme aux actions de solidarité (dans le centre et/ou dans le village chez les habitants<sup>115</sup>) tous les matins et vont en tourisme l'après-midi avec les accompagnants ou vont se balader dans les quartiers de Sofara. En lui donnant un *homologue* malien, il s'agit pour l'association de donner à la jeune personne « sa place au sein de la microsociété qu'est Sofara »<sup>116</sup>. Cette relation est censée permettre un attachement (affectif). L'*homologue* malien a ainsi l'occasion d'accueillir l'autre, ce qui est spirituellement<sup>117</sup> et culturellement important dans la société malienne. En effet, comme le témoigne Thomas (chargé de

<sup>113</sup>Projet d'établissement du Centre Éducatif Renforcé -Document interne à l'association Sahel Vert, p. 29.

<sup>114</sup>En fonction des séjours de solidarité, les *homologues* maliens peuvent l'être à plusieurs reprises de différentes personnes.

<sup>115</sup>Pour favoriser la découverte de la vie quotidienne des maliens.

<sup>116</sup>Projet d'établissement du Centre Éducatif Renforcé -Document interne à l'association Sahel Vert, 2001, p. 29.

<sup>117</sup>Le Mali est une société à dominante musulmane et l'accueil ou l'hospitalité envers l'étranger qu'il soit croyant ou non est une des vertus de l'islam (préceptes du coran).



mission), Lasso (ancien coordinateur de l'association à Sofara) aimait à dire : « *Merci à toi l'étranger de venir; par ta présence tu me permets de réaliser ce que Dieu me demande* ». Le choix de l'expression « *homologue* » s'inscrit aussi dans un discours qui rappelle et construit une certaine égalité. Des personnes égales en humanité et en âge, mais ayant des cultures différentes et habitants dans des territoires différents sont invités à cohabiter le temps des séjours de solidarité.

Au final, en mobilisant différents acteurs (famille, *homologue*, témoin) autour du projet de la personne, l'objectif est de tendre vers la réconciliation entre l'individu et le milieu dans lequel il vit. À travers sa participation à la préparation du voyage, aux ateliers solidaires et à la phase d'auto-évaluation, il s'agit d'accompagner la personne à prendre conscience de ses compétences (psychosociales et techniques) de départ ainsi que celle acquises au cours du voyage et du séjour.

Pour l'association, il s'agit, à travers l'énergie qu'elle met dans les projets de solidarité, d'amener la jeune personne accueillie à se questionner sur la pertinence des contraintes et des engagements qu'impose l'apprentissage (savoir être et faire). L'objectif est aussi d'amener la personne à prendre plaisir dans l'acte travail (la question de la valeur du travail est interrogée), prise de conscience importante dans l'émergence d'un projet socioprofessionnel.<sup>118</sup> Se préparer au voyage<sup>119</sup>, voyager<sup>120</sup>, écrire<sup>121</sup>, s'éloigner, participer à un chantier de solidarité, participer à une méharée<sup>122</sup>, se soigner<sup>123</sup>, restituer<sup>124</sup> sont les outils pédagogiques utilisés par l'association<sup>125</sup>. (Projet du Centre Éducatif Renforcé, 2001, p. 32-34). Nous détaillerons davantage comment l'association décrit l'action de s'éloigner et celle de participer à un chantier de solidarité.

En s'éloignant, la personne qui participe aux séjours de solidarité à Sofara est amenée à « mettre de la distance par rapport sa situation personnelle »<sup>126</sup>. Il s'agit de se saisir des questionnements que cette distanciation engendre pour accompagner la personne. Parce qu'à

---

<sup>118</sup>Projet d'établissement du Centre Éducatif Renforcé -Document interne à l'association Sahel Vert, 2001, p. 31.

<sup>119</sup>Préparer des affaires adaptées au voyage, apprendre les rudiments de la langue bambara, être informé des règles (de conduite médicale, hygiène et culturelle en usage dans le pays), prise de contact avec son homologue, démarches administratives, s'impliquer dans des associations françaises, mener des actions pour recueillir les fonds, etc.).

<sup>120</sup>Voyager avec un programme, des règles bien précises. Un temps qui permet la confrontation aux autres, au cadre, aux contraintes du voyage. Une expérience qui crée de la complicité et des apprentissages (capacité à se réajuster).

<sup>121</sup>Un temps prévu chaque matin à un temps de parole (commentaires, questionnements, vécues, suggestions, souhaits), reporté par écrit. Une activité ouvrant à des questionnements sur le sens d'acquérir du savoir et des compétences notamment en termes d'écriture.

<sup>122</sup>Organiser des sorties dans le désert en présence de l'équipe accompagnante et d'un psychiatre pendant 3 semaines, afin de favoriser un temps d'introspective et des temps de face à face pouvant libérer la parole.

<sup>123</sup>Proposition de rencontre d'un médecin sofarois deux fois par mois pour signifier l'importance de prendre soin de soi comme respect de soi.

<sup>124</sup>Amener les participants à prendre conscience du chemin parcouru à travers une évaluation des compétences.

<sup>125</sup>Projet d'établissement du Centre Éducatif Renforcé -Document interne à l'association Sahel Vert, 2001, p. 32-34.

<sup>126</sup>Le projet de l'association s'inscrit dans le cadre des « séjour de rupture » présenté comme un outil au service des besoins fondamentaux des personnes vulnérables. L'association a choisi de ne pas utiliser le terme de rupture, considérant que ces expériences restent une continuité dans le parcours des participants. A la place du mot rupture, les termes de « (re)mobilisation », « (re)dynamisation ou « oxygénation » sont souvent utilisés. C'est une « parenthèse spatiale et temporelle » dans laquelle il est proposé à la personne accompagnée de vivre une expérience différente de sa prise en charge classique. L'idée étant que ce temps soit remobilisant et devienne support au projet d'éducation et d'insertion.

[www.guides.smec.sports.gouv.fr/sport-inclusion-sociale/zoom-sur-les-séjours-de-rupture/#1539005148083-c2b2ba5c-0235](http://www.guides.smec.sports.gouv.fr/sport-inclusion-sociale/zoom-sur-les-séjours-de-rupture/#1539005148083-c2b2ba5c-0235)

l'époque il y a un seul poste téléphonique à Sofara, les jeunes accompagnés doivent mettre en place un calendrier de communications et le respecter. Ce qui exige d'eux d'avoir de la rigueur et de gérer leur temps libre. Ce sont des périodes pendant lesquelles ils peuvent, selon l'association, expérimenter leur autonomie. Il est aussi proposé aux jeunes accueillis de planter un arbre dans le Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* »<sup>127</sup>. Ils y glissent en même temps un message dans une bouteille. Cette démarche a pour objectif de créer d'une part un attachement au lieu et représente d'autre part la trace de leur passage. Symboliquement, ces arbres sont plantés tous sur la même ligne, l'idée étant de signifier qu'ils « grandiront les uns à côté des autres comme les membres de cette équipe qui ont vécu et grandi ensemble durant le projet »<sup>128</sup>.

Hormis la participation à la vie quotidienne des sofarois et à celle dans le centre, les jeunes participent avec leurs *homologues* maliens à des chantiers de solidarité dont la construction du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* » et d'autres chantiers dans le village où ils peuvent mettre en valeur leurs compétences et en acquérir d'autres dans les domaines tels que la maçonnerie, menuiserie, mécanique, métallurgie, couture, maraîchage). Ils participent aussi à d'autres activités telles que la musique-percussion africaine, la photographie, etc.

Tel qu'il est présenté, il y a, dans ce projet basé sur le voyage, une volonté de transmission de valeurs (travail, accueil, ouverture à l'autre) et d'éducation à la responsabilité (dans les différentes étapes du projet, de la signature du contrat à la mise en œuvre des séjours de solidarité) et à la citoyenneté (les personnes sont invitées à participer à des actions afférentes à la vie de la cité). Cet appel à la responsabilisation ne touche pas seulement les jeunes venant de France mais aussi leurs *homologues* maliens. Nous verrons dans le chapitre 4 ce que les participants à ces voyages ont vécu et appris et quel a été l'impact de ces séjours dans leur parcours.

### **Le projet à l'épreuve de la politique française : vers un ajustement bénéfique**

Parmi les projets que l'association propose, les deux premiers projets destinés aux jeunes inscrits en SEGPA et aux adultes issus des CAT sont financés dans le cadre de la Politique de la Ville. Le projet du CER dont l'écriture a été finalisée en 2001 devait être financé par la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (DPJJ). Le projet a reçu un avis très favorable de la part de l'administration régionale de la PJJ et a été validé en commission nationale. L'association obtient l'accord cadre qui lui permet d'œuvrer au Mali. Pour la réalisation de ces projets, l'association a son siège et ses bureaux en France à Mulhouse où sont menées toutes les démarches administratives et éducatives. L'association cherche, parallèlement à l'écriture du projet, un pied à terre en Alsace.

---

<sup>127</sup>La continuité des projets de reboisement initiés dès les débuts de l'association.

<sup>128</sup>Projet d'établissement du Centre Éducatif Renforcé -Document interne à l'association Sahel Vert, 2001, p. 33.

Cette période coïncide avec la fermeture des Mines de Potasse d'Alsace (MDPA). Cette entreprise industrielle laisse plusieurs vestiges des installations minières tels que « *La dynamitière* », site d'1,4 hectare dont la question de la reconversion se pose. L'idée étant de faire de ce nouveau centre un espace d'implication pour les personnes en vue de la préparation des séjours de solidarité au Mali. Les onze maires de la CCBP et les MDPA mettent à disposition de l'association le site de « *La dynamitière* » dont elle prend les clés en janvier 2002 ; y commence des travaux et les permanents s'y installent le 17 avril 2002.

Si l'équipe éducative se projette à travers le projet d'ouverture du CER, des circonstances politiques n'en permettront cependant pas l'ouverture. Thomas explique que quatre (4) jours après leur installation sur le site de « *La dynamitière* », il est arrivé ce qu'il appelle le « drame franco-français » qu'il présente en ces termes :

*Nous venons ici nous installer le 17 avril, 4 jours avant le drame franco français c'est-à-dire Jean-Marie Le Pen au second tour des présidentielles et là tout s'arrête [...] Jacques Chirac est nommé à 87%, il le prend pour lui, il ne comprend pas qu'il est nommé parce que les gens ne veulent pas Le Pen, il nomme le ministre de la justice, qui garde les CEF pour plus de répressions. C'est un changement total, une dérive vers la droite.*

La PJJ refuse finalement de financer le projet. Mais par le concours de personnalités politiques de la Communauté de Commune du Bassin Potassique (CCBP), une subvention est tout de même débloquée et un groupe de huit (8)<sup>129</sup> jeunes accompagnés d'adultes vont à Sofara. L'association inscrit ce voyage dans le projet *D'un Désordre Apparent à un Ordre Grandissant* (DAOG), dispositif qu'elle mettait déjà en œuvre avec les jeunes inscrits en SEGPA et celles qui étaient volontaires.

L'association fera par la suite le choix de ne plus demander l'habilitation CER. Elle voit finalement « cet arrêt sur image » comme une aubaine. En effet, l'habilitation CER aurait été contraignante au regard de l'évolution de son projet. Elle aurait dû s'assurer de mettre en place une prise en charge intensive avec l'obligation d'avoir « un éducateur pour un jeune », ce qui finalement n'entre pas dans sa vision de l'accompagnement social. L'action collective n'est jamais complètement définie, elle peut faire l'objet de transformation sous l'effet de séries causales le plus souvent indépendantes les unes des autres comme dans le cas de la non-ouverture du CER (du fait du contexte politique) qui a ouvert à des ajustements finalement bénéfiques pour l'association. En ouvrant un *Pôle Éducation*, l'association jouit aujourd'hui d'une liberté dans sa stratégie d'accompagnement, ce qui n'aurait pas forcément été le cas si elle avait le statut de CER.

---

<sup>129</sup>Ce chiffre n'est pas neutre. Il s'inscrit dans le projet du CER qui a la « votation d'accueillir un petit groupe de 8 mineurs maximum ».

[www.cnape.fr/documents/les-cer-une-reponse-educative-pertinente-qui-reste-trop-meconnue/](http://www.cnape.fr/documents/les-cer-une-reponse-educative-pertinente-qui-reste-trop-meconnue/)

L'association qui est passée de projets humanitaires (solidarité internationale) à la mise en œuvre de projets éducatifs (travail social) entre la France et le Mali. Elle cherche à allier la participation à la résolution des inégalités au Nord (en travaillant sur l'insertion sociale des jeunes) et la participation à des actions de solidarité répondant aux besoins locaux de Sofara (inscrites dans le programme quinquennal de développement Sofara). Cette évolution de l'action collective est liée à la reprise du projet par les nouveaux acteurs (les refondateurs) qui ont été mobilisés. Ils ont été mobilisés pour leurs ressources notamment en matière d'engagement pour le Sud et de maîtrise des questions et problématiques liées au Sud. Pascaline explique que l'aspect éducatif « c'est *la touffe de Thomas* », elle montre par là qu'en cédant la structure, ils (les membres du bureau) n'imaginaient que le projet prendrait de telles orientations. Ce qui nous amène à nous appuyer sur les travaux de Dobry (1983, p. 400) sur les mobilisations. L'action collective évolue et se transforme parce que les refondateurs n'arrivent pas sans bagages, ils viennent avec des « raisons », des « motifs » et des « intérêts » hétérogènes. Ils se sont saisis pour cela de l'action initiée par d'autres et l'ont investi d'autres significations, lui donnant ainsi « par leur entrée dans le jeu, d'autres trajectoires historiques ». De la même manière qu'ils l'ont expérimenté en tant que bénévoles, coopérants et/ou employés au sein d'associations de solidarité internationale, ils cherchent à inscrire dans ce projet les éléments constitutifs d'un projet de coopération Nord-Sud où se feraient une éducation à la responsabilité et à la citoyenneté (Furrer, 1998, p. 8-10).

Au total, près de 289 personnes (jeunes et moins jeunes) participeront à des séjours de solidarité à Sofara, s'impliqueront dans la construction du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* », dans les chantiers de solidarité, dans les activités quotidiennes menées par les habitants de Sofara. Ils participeront aussi aux travaux de rénovation sur le site de « *La dynamitière* » (ancien lieu de stockage des explosifs des Mines de Potasse d'Alsace) en France en vue de l'ouverture du deuxième centre de l'association<sup>130</sup>. Dans le chapitre 4, au point A. nous analysons l'impact social de ces séjours (à ce que les participants ont vécu, à ce qu'ils disent avoir appris) et leur impact sur le plan économique, environnemental et politique. Au point B. nous nous intéresserons à l'évolution de l'association qui, forte de ses ressources (son expérience, les deux centres en France et au Mali), va entamer en 2005 sa démarche d'institutionnalisation et de professionnalisation.

---

<sup>130</sup>Pour ce deuxième centre l'association conserve le nom de cet espace empreint de l'histoire des Mines de Potasse d'Alsace.

## Chapitre 4 : L'institutionnalisation et la professionnalisation comme nécessité

Il y a dans le projet que l'association propose une volonté de permettre aux personnes (jeunes et moins jeunes) d'expérimenter le voyage, non pas seulement dans une optique touristique, mais de leur permettre d'aller à la rencontre de l'autre lointain à travers des projets solidaires. Ces séjours de solidarité comme proposé ont vocation à responsabiliser les participants dans toutes les étapes du projet. En même temps que se fait ce travail de responsabilisation, il y a aussi de la part des accompagnateurs une forme de transmission de valeurs (respect, acceptation ou altérité, considération, ouverture à l'autre, accueil, entraide, solidarité, écoute, empathie, etc.), de conception du monde mais aussi de convictions fortes issues de leur expérience.

Au point A. « La coproduction de l'action collective » nous analysons la portée de ces séjours de solidarité sur le plan social (expériences des participants du Nord et du Sud), économique, environnemental (création d'emplois, ouverture des centres) et politique (jumelage entre Sofara et Mulhouse). Le voyage n'est pas seulement une expérience physique, mais aussi une expérience intellectuelle de la différence géographique et culturelle. Il est « géographique par essence car il suppose des interrelations, des réseaux de transport et de communication, des contacts, des échanges, des déstabilisations et des conflits aussi, et toutes ces dimensions constitutives sont inscrites physiquement et matériellement dans l'espace géographique » (Lecoquierre, 2013, p. 14). Le voyageur, dans le cadre de ces séjours de solidarité, tel qu'organisé, n'est pas le seul à être impacté par son voyage. Ceux qu'ils rencontrent dans le lieu de destination sont aussi embarqués dans cette expérience. Ces séjours de solidarité sont des temps de rencontres, d'échanges, d'apprentissages, de mise en œuvre et d'acquisition de compétences techniques, sociales. Ces séjours se révèlent être un véritable observatoire des relations entre humains (tensions, conflits, jalousies, rivalités, affrontements) avec un fond de mise en avant des différences entre blancs et noirs, occidentaux et africains, riches et pauvres.

Au point B. « Entre affirmation, conflit et reconnaissance » nous étudions la démarche de professionnalisation et d'institutionnalisation menée par l'association. Cette démarche nécessite de prendre du temps pour structurer les projets de l'association, sa vision, son fonctionnement, pour se former et pour se faire reconnaître institutionnellement. Elle a été principalement menée en France dans le second Centre « *La dynamitière* ». Du fait de son caractère mobilisant (en termes de temps) et formalisateur, elle a un caractère déterminant dans les relations entre acteurs du Nord et du Sud.

## A. La coproduction de l'action collective

### *Séjours de solidarité à Sofara : entre rencontres, activités et apprentissages*

Ayant expérimenté le voyage et éprouvé ses bienfaits les membres de l'équipe pédagogique proposent à d'autres de le vivre à travers des séjours de solidarité au Mali. Les premiers participants sont les membres de leur famille, leurs amis ou connaissances (mobilisés dans le projet). Par la suite les voyages s'ouvrent à des jeunes ayant commis des actes de déviance (13 à 18 ans) et à de jeunes et adultes volontaires (18 ans et plus) dans le cadre du projet DAOG et dans le cadre des groupes de convivialité. Ces derniers ont entendu parler des séjours par le bouche-à-oreille, au sein de leur structure d'accueil ou dans le cadre de leurs études. Comme déjà expliqué dans la présentation du corpus, nous n'avons pas pu interviewer de personnes issues du groupe de personnes ayant commis des actes de déviance, cependant, par le biais des entretiens réalisés avec les *homologues*, nous avons des informations sur ce qu'ils ont pu vivre. Nous nous sommes aussi appuyés sur les témoignages et entretiens des accompagnants, sachant que tous les séjours faisaient l'objet de restitution. Tout en prenant de la distance, nous nous appuyerons sur ces informateurs qui ont vécu ces séjours de solidarité avec ce public que nous n'avons pas atteint.

### **Le voyage : de la proposition à l'appropriation par les participants**

#### ➤ *Mise en place de séjours de solidarité : la volonté de démocratiser le voyage*

Le voyage selon Lecoquierre (2013, p. 2) est synonyme d'éloignement, de découverte, de « confrontation à l'altérité des lieux et des cultures. Il ouvre à la diversité des cultures et permet aux hommes d'aller voir par eux-mêmes la persistance d'une diversité d'identités, des pratiques culturelles et des modes de vie, démontrant que, malgré la mondialisation, les diversités persistent ». Cette possibilité de se construire en se confrontant à d'autres cultures, les membres de l'équipe pédagogique ou du Conseil d'Administration l'ont expérimentée dans leur parcours et veulent accompagner d'autres personnes notamment des jeunes à l'expérimenter. C'est ce qu'explique Jocelyne (administratrice de l'association de 2001 à 2018, chargé de mission à la Ville de Mulhouse) qui a très vite adhéré au projet de l'association :

*Parce que moi-même dans ma vie personnelle, j'ai vraiment éprouvé ce besoin de partir à l'étranger. J'ai terminé mes études au Brésil, comme une nécessité pour moi d'aller voir ailleurs et du coup de se construire avec des repères différents d'avec la société d'accueil dans laquelle on a grandi. Ça me plaisait de faire ces expériences avec des jeunes qui éprouvent des difficultés de positionnement dans la société française et du coup d'aller se confronter à d'autres manières de vivre, cultures, d'autres manières de penser. Ce n'était pas une séduction théorique car moi-même je l'ai déjà expérimenté.*

Certains comme Thomas, Raphaël, l'on expérimenté depuis près d'une douzaine d'années (voyages touristiques et solidaires au Canada, en Inde, au Gabon). Raphaël explique avoir toujours impliqué sa famille dans ses voyages notamment touristiques et pense que « *le fait de les avoir amenés à travers toute la planète* », leur a « *ouvert l'esprit* » et fait qu'« *ils n'ont pas l'apriori de l'étranger, ils veulent partir tout le temps* ». Ces voyages en famille ouvrent à une propension à la mobilité chez les enfants et une ouverture sur les autres cultures. Par la suite ces enfants sont prompts à voyager dans le cadre de projets de volontariats, de programmes d'échanges, etc. Ils acquièrent ainsi, selon Wagner (2007, p. 58), des connaissances « *socialement discriminantes* » dont l'apprentissage extrascolaire des langues, « *qui préparent aux positions de pouvoir ; c'est un moyen pour les familles d'entretenir leur capital social cosmopolite, tout en offrant l'occasion à leurs enfants de fréquenter d'autres milieux sociaux et de jouer plusieurs rôles* ». Le voyage est, selon Réau (2009, p. 73), une pratique élitiste ancienne. De ce que nous avons souvent entendu du discours, il y a dans le projet de l'association, au-delà de la dimension éducative, une dimension politique (principe de non-discrimination) dans le sens où en permettant à d'autres personnes, notamment à de jeunes (en difficulté sociale), de voyager dans le cadre des séjours de solidarité, ils leur donnent aussi la possibilité d'expérimenter les bienfaits du voyage (qu'ils n'auraient pas pu réaliser de manière autonome). Les voyages solidaires que propose l'association sont, par leur mise en œuvre (participation à toutes les étapes dès la recherche des financements), moins coûteux que ce que proposent d'autres structures. C'est ce qu'explique Nelly (35 ans, ancienne coordinatrice du Centre « *La dynamitière* ») :

*Il y avait une association à Strasbourg qui s'appelle ARIENA (Association Régionale pour l'Initiation à l'Environnement et à la Nature en Alsace) pour participer à une action de solidarité. Mais il fallait plus de 1000 euros. Je ne pouvais pas. J'ai rencontré Edgar [...] qui était parti déjà au Mali. Ils avaient monté les dossiers avec l'association, c'était une manière de voyager autrement.*

En permettant aux personnes de financer leur voyage au travers de leur participation, il y a aussi une volonté pour l'association d'amener les personnes à sortir de l'idée que le voyage est une pratique élitiste.

#### ➤ ***Une diversité d'attentes chez les participants aux séjours de solidarité***

Les attentes des personnes auxquelles le voyage est proposé sont diverses. Elles y voient un moyen de s'ouvrir, d'aller loin, d'aller à la rencontre d'autres personnes ou cultures, de s'enrichir personnellement comme le soutient Edison (ancien participé aux séjours de solidarité au Mali).

Le voyage est aussi le moyen de se dépasser, de sortir du quotidien qui semble ne plus rien apporter et d'aller vers un continent que l'on pense être plus humain, d'aller voir par soi-même et de découvrir ce qui est présenté dans les médias. C'était l'attente d'Alex (31 ans, ancien participant

aux séjours de solidarité au Mali). Il avait souvent voyagé dans la France avec ses parents et se dit être « *un voyageur dans l'esprit* » grâce à eux. Au moment où il rentre en contact avec l'association, il est scolarisé, mais éprouve des difficultés à suivre. Il n'est pas suivi par une structure, mais a des amis inscrits en classe SEGPA qui lui ont parlé des voyages proposés par l'association :

*J'étais allé toquer chez les parents de Thomas parce que j'avais des collègues qui était parti à l'époque c'était avec la session SEGPA du collège et qui partait et tout le temps je leur demandais parce que moi aussi je voulais aller voyager en Afrique parce que comme dit, ça se faisait toujours à l'époque ça s'appelait le projet d'un « Désordre Apparent à un Ordre Grandissant » et ça c'était justement les sections SEGPA les élèves en difficulté et donc j'en connaissais du village de Staffelfelden et donc je leur demandais comment on fait pour y aller et puis je suis allé sonner en ce moment... moi je sais pas depuis que je suis petit j'aime l'Afrique on avait pas de télévision même aujourd'hui on a pas de télévision mais dans les livres je voyais toujours les animaux, tous les animaux que j'aime et ils étaient en Afrique déjà et à côté il y avait l'esprit d'aller plus loin et d'aller voir qu'est-ce qui se passe que de rester toujours chez nous et tourner en rond ... c'est d'aller voir d'autres choses d'aller voir le continent que j'ai toujours aimé, j'ai toujours aimé l'Afrique dans le livre, dit que c'était là-bas que les premiers êtres humains ont été découverts et voir d'autres cultures plein de choses comme ça découvrir des gens des traditions parce qu'on dit que c'est des cultures traditionnelles, l'humain, il est plus au cœur que chez nous ... après moi j'étais déjà considéré comme le marginal du village mais pourquoi ben je sais pas c'est parce que j'ai toujours été attirée par ce continent.*

Pour les étudiants, ces séjours de solidarité pouvaient s'inscrire dans la volonté de découvrir leur vocation. Matthieu (34 ans, jeune français ayant participé aux séjours de solidarité) explique dans quel cadre il a effectué un voyage avec l'association :

*Quand tu as 20 ans, tu dois faire des projets sociaux et tout et j'avais envie de voyager [...] Je suis reparti après dans l'idée de monter une association de développement d'autonomie dans les énergies renouvelables.*

Cette motivation est aussi portée par Édison (ancien participant aux séjours de solidarité au Mali) qui explique s'être impliqué dans les séjours de solidarité afin d'avoir une expérience dans le champ de la coopération et du développement afin de voir si ce domaine lui correspondrait.

### ➤ ***Le voyage en Afrique, source d'appréhensions***

Pour Claudot-Hawad (2002, cité par Lecoquierre, 2008, p. 75), le voyage doit être le franchissement d'un seuil du connu vers l'inconnu. Le voyageur doit être à une distance géographique de son domicile. Il doit avoir quitté son mode de vie habituel et son quotidien. Il doit y avoir cet éloignement matériel pendant une durée qui doit être conséquente, suffisamment longue pour que les habitudes du voyageur soient changées (alimentation, culture). Ce franchissement d'un seuil vers le lointain, l'inconnu (en Afrique avec toutes les représentations qui y sont associées) peut ouvrir à des appréhensions. Des entretiens que nous avons menés, il ressort que la plupart du temps



ce sont les familles, l'entourage des voyageurs qui ont le plus d'appréhensions (peur de l'insécurité, des maladies comme le paludisme, mais aussi de la peur de l'étranger, notamment « *des noirs* » comme a pu l'entendre Alex dans sa famille). Cependant, il semble que l'envie de voyager, de découvrir, de partir et la dynamique collective autour des voyages (avec des amis par exemple) viennent comme une force pour faire face et surmonter les peurs. Nelly (ancienne coordinatrice du Centre « *La dynamitière* ») nous fait part des appréhensions de sa famille et de ce que cela suscitait en elle :

*Familialement parlant, mes parents ne voulaient pas le voyage. Je suis allée avec la peur. Ma mère me faisait part de ses peurs (peur d'aller loin, si quelque chose t'arrive, le paludisme, etc.). Elle me demandait pourquoi tu veux aller là-bas. Elle avait l'impression que je me mets en danger.*

### ➤ Un voyage participatif et responsabilisant

Pour les voyages, les personnes sont impliquées dans la préparation (recherche de finances, préparation des véhicules, du matériel, de l'intendance, etc.). Elles participent aussi à la restitution des voyages précédents afin d'en tirer les enseignements pour le voyage qu'elles vont réaliser. A partir de 2002, pendant la période de préparation, les personnes participent à la construction (ou rénovation) du nouveau Centre « *La dynamitière* » en France. Parallèlement, elles participent à des actions solidaires dans des associations mulhousiennes. Cette participation active à la vie associative est obligatoire pour qui veut voyager. C'est ce qu'explique Alex (ancien participant aux séjours de solidarité au Mali) :

*C'était la contrepartie pour pouvoir voyager donc on allait s'impliquer à « *La dynamitière* » parce qu'ils faisaient le point sur le projet passé, ils faisaient la restitution à l'époque on faisait des réunions, de petits chantiers et après on prenait tous un repas ensemble et c'était fini. On passait du temps ensemble, on faisait de petits travaux.*

Cette phase de préparation est un moment de réflexion par l'action. Il s'agit à travers l'implication dans les différentes étapes du projet d'amener les personnes à prendre conscience de leurs responsabilités dans la réalisation du voyage. Sans leur implication, le voyage ne serait pas possible. C'est ce qu'explique Madeleine (responsable du *Pôle Éducation*) :

*Je pense qu'au départ les jeunes se sont lancés dans l'aventure sans penser qu'elle allait se réaliser, puis au fur à mesure, confronté aux financeurs (banque, action d'auto - financement), ils se sont rendu compte qu'ils partiraient.*

Les personnes sont elles-mêmes actrices de leur voyage. La préparation au voyage les conditionne aussi dans la compréhension de ce qu'elles vont vivre. Il y a aussi un travail de préparation (dans les représentations) à la rencontre de l'autre.

## Des apprentissages dans des rapports sociaux autour de l'action de solidarité

Dans l'organisation des séjours de solidarité, des temps d'échange se tiennent tous les jours. Ces temps permettent d'organiser l'action collective (organisation des journées, attribution des tâches, etc.). Ce sont aussi des temps de prise de parole pour tous (commentaires, questionnements, vécus, suggestions, souhaits). Ces temps sont au travers des échanges des occasions de transmissions de valeurs éprouvées et de convictions (entre jeunes et moins jeunes, entre adultes accompagnants et public cible, etc.). Les propos de Farid (ancien *homologue* malien) révèlent le caractère important de ces moments : « *Il n'y avait pas de différence entre Toubab<sup>131</sup> et Farafi<sup>132</sup>, on se retrouve sur la place de palabre et tout ce qui se passait tout le monde, écoutait Thomas* ». Il y a dans ces moments tout un travail de questionnements, de réflexion autour de thématiques comme le développement durable, les relations humaines, l'entraide, etc. Le travail de réflexion autour des relations entre noirs et blancs étaient aussi prégnant comme l'explique Farid (ancien *homologue* malien) : « *On avait même peur du blanc, on avait peur des blancs, ils nous ont appelé, ils ont corrigé nos lacunes, ils ont essayé de nous mettre sur le droit chemin* ».

Hormis ces temps d'échange collectif, les autres temps d'activité (ateliers solidaires dans le centre, chez les habitants, dans le village entre *homologues*, etc.) s'avèrent être des temps d'acquisition de compétences techniques mais aussi de compétences psychosociales. Ces compétences techniques que les jeunes acquièrent auprès des adultes accompagnants mais aussi auprès de leurs pairs qu'ils peuvent réutilisées en faveur de leur insertion professionnelle. Alex (ancien participant aux séjours de solidarité au Mali) a appris des actes techniques dans le domaine de l'agriculture, domaine dans lequel il s'est spécialisé par la suite. Hamidou (ancien *homologue* malien) explique ce qu'il a appris à son *homologue* français et ce que ce dernier lui a apporté :

*Je l'ai appris à cultiver, je l'ai appris à dresser les animaux parce que mon père était vétérinaire et il avait beaucoup d'animaux [...]. Titani était quelqu'un qui aimait beaucoup les animaux vu qu'il était élève vétérinaire le courant passait avec mon père qui était vétérinaire donc quand il y a de petits trucs avec les animaux je faisais ça avec lui, je lui montrais comment on fait parce que moi j'étais chargé de m'occuper des animaux qui sont restés en famille.*

Les compétences psychosociales sont définies comme « des patterns de comportement social qui amènent les individus à devenir socialement compétents, c'est-à-dire capables d'atteindre les buts poursuivis en produisant les effets désirés sur soi-même et sur d'autres individus » (Fonte et al., 2014, p. 764). La compétence psychosociale est considérée comme un processus dynamique et relationnel. La personne motivée par l'atteinte d'un objectif rectifie continuellement sa conduite en réaction à celle d'autrui en passant alternativement par des composantes affectives, cognitives et

<sup>131</sup>Qui signifie Européen, blanc en langue malinké.

<sup>132</sup>Qui signifie noirs ou africain en langue bambara.

comportementales. L'OMS et l'UNESCO déclinent les compétences psychosociales en 10 aptitudes qui sont présentées par couple : Apprendre à résoudre des problèmes/apprendre à prendre des décisions - Avoir une pensée créative/ avoir une pensée critique - Savoir communiquer efficacement/ être habile dans les relations interpersonnelles - Avoir conscience de soi/ avoir de l'empathie pour les autres - Savoir gérer son stress/ savoir gérer ses émotions. Ces compétences ont été par la suite classées en trois sous catégories ou composantes (les compétences affectives ou émotionnelles, cognitives et comportementales ou sociales ou interpersonnelles ou de communication) par lesquelles les personnes passent (Voir Annexe 5 : « *Compétences sociales, cognitives et émotionnelles* »)<sup>133</sup>. C'est dans les rapports sociaux (confrontation aux autres) que permettent l'action collective que les personnes mettent en œuvre et développent ces compétences.

➤ ***Trouver un sens à sa vie et apprendre à prendre des décisions***

Après les voyages qu'il effectue dans le cadre des projets DAOG, Alex (ancien participant aux séjours de solidarité au Mali) revient en France avec l'objectif de trouver une activité, de gagner de l'argent et de repartir au Mali. Il a d'abord été simple participant mais par la suite est devenu porteur de projet DAOG dans l'association. Ces voyages ont eu chez lui un effet mobilisateur. Alex montre dans ces moments et même après une forte capacité à prendre des décisions et à les mettre en œuvre. Il dit y avoir retrouvé un sens à la vie :

*Ça ne m'a pas donné du tout l'envie d'aller à l'école parce que là-bas j'ai vu que c'était de la débrouillardise, moi c'était beaucoup plus de la fainéantise, que même si tu n'as pas la chance d'aller à l'école tu peux y arriver là-bas ils n'ont pas tous la chance d'aller à l'école, ils arrivent à se débrouiller, ils ont leur main et arrive à se débrouiller ici on a besoin d'ordinateur et tout, eux ils vont juste à la place à palabre, des choses comme ça simple[...]. Quand je suis revenu, ça a chamboulé tout le monde, [...]. Ils ont dit que c'était comme un dé clic quand je suis parti là-bas comme si ça m'a redonné un sens à la vie comme si ça m'a donné vraiment un sens à la vie... Après ça, j'ai aménagé une camionnette j'ai fait ma maison dedans et je voyage pour gagner de l'argent et quand j'avais assez je partais là-bas pour me reposer me changer les idées et voir ce qui se passait.*

Comme Jocelyne qui soulevait le côté joie de vivre des sofarois, Alex relève la simplicité des personnes qu'il a rencontrées et leur capacité à faire avec ce qu'elles ont (leur force physique). Il fait une comparaison entre la société sofaroise et la société dans laquelle il a grandi. Pour lui qui avait des difficultés au niveau scolaire, il comprend qu'il peut réussir même sans aller à l'école. De retour en France, il part de ses compétences manuelles, celles acquises dans le cadre familial pour s'insérer sur le plan professionnel. Aujourd'hui, marié à une malienne, avec deux enfants, il travaille dans le domaine des vendanges, se rend souvent au Mali et y est investi dans des projets économiques.

<sup>133</sup>Tableau extrait de La santé en action, n°431, mars 2005, p. 11.

Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) explique que pour la plupart des jeunes, les expériences vécues dans le cadre des séjours de solidarité ont eu l'effet de rites de passage du fait de leur caractère marquant (comme c'est le cas pour Alex).

➤ ***Avoir conscience de soi - Apprendre à résoudre des problèmes, à gérer ses émotions***

Les séjours de solidarité ont été pour certains des temps apaisés leur permettant d'entrer en réflexivité et de prendre conscience d'eux-mêmes. Il y a une prise de conscience des différences de rythme de vie entre la vie à Sofara et la vie quotidienne qui amène à prendre conscience de sa condition de vie (au quotidien en France). Alex (ancien participant aux séjours de solidarité au Mali) fait part de cette prise de conscience :

*Ce n'est pas comme chez nous où tout doit être calculé au carré, à la minute près, au centime près, tout ici est calculé alors que là-bas quand tu voyages tout à coup quand tu as un problème, tu fais quoi tu t'assois et tu essaies de résoudre le problème. Il y a déjà une différence dans la notion du temps dans la manière de prendre les choses. Ici y a des choses ça t'énerve et il y a des choses là-bas peut-être tu te dis là je peux faire ci et ça [...]. Le retour est beaucoup plus dur quand tu passes 1 mois, 2 mois, 3 mois là-bas tu reviens ici et tu te dis mais qu'est-ce qu'ils ont tous ces gens ils sont cons et en fait tu te dis mais c'est ta vie de tous les jours.*

Cette résolution des problèmes passe aussi par le fait de mobiliser des personnes de confiance autour de soi, de savoir communiquer sur ses émotions, son stress et à les gérer. Cette capacité peut participer à développer la confiance en soi. Madeleine (responsable du *Pôle Éducation*) partage l'expérience d'Anatole et d'autres jeunes :

*Anatole voulait réussir à l'école pour cela il s'est dit qu'il allait consulter un marabout, qui lui a demandé pour la consultation 50 euros. Ce dernier ne les avait pas. Il était en panique et est venu nous voir tous triste et apeuré de la malédiction qui pouvait s'abattre sur lui. Nous sommes parties de ses croyances et lui avons dit qu'un génie encore plus grand protégeait le centre et qu'à ce titre aucune malédiction ne pouvait s'abattre sur lui. Et en effet aucune malédiction ne s'est abattue sur lui. Il a appris à faire confiance aux adultes qui l'accompagnaient. Les jeunes se sont intégrés au village, ils ont déployé des compétences sociales qu'ils ne soupçonnaient pas, c'était difficile mais la découverte de leur talent leur avaient fait prendre conscience qu'ils pouvaient s'autoriser à grandir. L'un d'eux a même grandi physiquement, ses pantalons étaient devenus trop court pour lui.*

Ces temps ou espaces de prise de conscience sont pour Jean Remy (*Op.cit.*) des espaces transitionnels c'est à dire des espaces permettant l'acquisition de compétences comme la capacité à résoudre des problèmes qui peuvent être transférées dans les espaces de vie quotidienne. Ce sont des temps et des espaces où les personnes peuvent jouer des scènes de leur vie quotidienne voire d'autres actions mais dans un autre cadre autrement règlementé par le caractère associatif. Elles sont face à de nouvelles personnes (ce ne sont pas les parents, ce n'est pas le foyer) et de nouveaux

espaces avec lesquelles elles rentrent en relation et doivent s'adapter, etc. Ce contexte favorise les apprentissages.

➤ ***Apprendre à s'adapter***

En vivant le vrai voyage qui selon Lecoquierre (2008) amène à une perte de sa zone de confort, les participants sont amenés à s'adapter, à prendre de nouvelles habitudes, à rectifier continuellement leur conduite pour pouvoir vivre avec leur hôte et être à l'aise. Rahim (permanent du Centre « *An ka Ta N'Gniéfé* ») raconte la difficulté que les jeunes rencontraient notamment par rapport à l'utilisation des toilettes<sup>134</sup> :

*« Nos toilettes parfois les enfants-là ne veulent pas rentrer ici mais le moment où ils vont partir ils vont s'habituer, mais c'est dur les premiers moments-là, il y a des gens qui vont partir aux champs » (rire).*

Les voyages organisés par l'association permettent une prise de distance d'avec le lieu de vie habituel. Ils ouvrent à une perte de repères qui nécessite que celui qui voyage apprennent à en prendre d'autres. Cet apprentissage se fait en s'appuyant sur les autres. Dans le cadre de ces séjours de solidarité, il permet de créer ou de renforcer le lien entre les jeunes accompagnés et leurs éducateurs. Les relations de confiance, d'attentes, d'échanges qui se créent dans ces moments participent à la démarche d'accompagnement qui ne peut se faire sans une relation de confiance et d'échange entre les différents partis.

Si les jeunes accompagnés pouvaient s'appuyer sur les accompagnateurs (maliens et français), ils pouvaient aussi s'appuyer sur leurs homologues maliens. Plusieurs couples d'homologues ont été créés au cours de ces séjours de solidarité. Ces duos ont permis aux uns et aux autres d'apprendre, d'apprendre de l'autre, de son mode de vie, etc. Être homologue malien est une expérience qui offre la possibilité d'être au plus près de ceux qui viennent de l'extérieur (de la France). Le jeune homologue malien n'est pas hébergé dans le centre, mais passe ses journées avec son homologue français. Ces rapprochements ont permis aux uns et aux autres de développer des compétences sociales, mais aussi techniques par l'action. Nous avons pu interviewer quatre (5) homologues maliens : Hamidou, Ghalil, Farid, Nacoulma, Latif. Ils ont, pour certains, été homologues à plusieurs reprises comme cela a été le cas de Ghalil et de Latif. La particularité ici c'est que Latif était déjà majeur quand il a été homologue. Tous les autres étaient mineurs. Parmi eux, Hamidou avait un père fonctionnaire et le père de Farid est directeur d'école. Les autres étaient de familles d'agriculteurs. Ces différences sont importantes car nous le verrons le choix des homologues va poser des polémiques dans le village de Sofara. Parmi les jeunes français qui ont fait le voyage nous avons Alex, Édison, Matthieu, Titani. Les trois premiers ont été interviewés. Les

---

<sup>134</sup>Latrines à fosse simple. Lorsque l'on n'est pas habitué, il peut y avoir de la gêne mais aussi la peur d'utiliser ce type de toilettes.

couples d'homologues que nous avons analysés sont constitués comme tel : Hamidou (malien) et Titani (français) ; Farid (malien) et Matthieu (français) ; Nacoulma (malien) et Édison (français). Ghalil (malien) a été homologue d'Alex (français) mais il en a eu d'autres. Dans ces duos d'homologues, seul Titani était placé à Sahel Vert par une institution (la Protection Judiciaire de la Jeunesse). Comme expliqué dans le corpus, nous n'avons pas pu interviewer des jeunes français orientés par les institutions partenaires. Les jeunes français présentés ici étaient volontaires et ont rejoints l'association soit dans le cadre de leurs études (donc plus de 18 ans), soit comme Alex après avoir entendu parler des voyages par ses amis de SEGPA. Il n'y a pas de filles dans ces duos d'homologues présentés dans ce travail mais des filles ont aussi été accompagnées dans le cadre des séjours de solidarité.

➤ ***Développer de l'empathie pour les autres et même au-delà des frontières***

Dans leurs échanges, les *homologues* maliens mettent en œuvre des compétences en matière d'écoute et d'empathie. Hamidou (ancien *homologue* malien) explique comment ils se comportaient avec ces personnes dites en difficulté venant de France :

*Mon père m'a dit que les jeunes qui venaient ont des difficultés mais ça ne veut pas dire qu'on ne doit pas établir des relations avec eux tout le monde peut commettre des erreurs, mon père m'a dit tout ça mais il m'a dit tout simplement il faut leur apprendre les bonnes manières et il m'a dit de leur transmettre les bonnes manières que lui il m'a transmis. C'est ce que je faisais, [...]. Il y avait parmi des homologues des gens qui étaient, excuse-moi du terme presque "effronté" parce qu'ils faisaient des actes vraiment pas bien du tout et quand il faisait ça, moi je les comprends je leur explique tout de suite ce qu'il ne faut pas faire.*

Du fait d'avoir participé à ces séjours de solidarité, d'avoir échangé, sympathisé avec leurs *homologues* maliens et des habitants de Sofara il se développe chez les participants (venant de France) une sensibilité pour ce qui se passe en Afrique et particulièrement tout ce qui touche à la région qui les a accueillis. Aujourd'hui, Sofara qui se situe dans la région de Mopti se trouve au cœur des conflits. Alex (ancien participant aux séjours de solidarité au Mali) s'intéresse depuis à l'actualité malienne, d'autant plus qu'il s'est marié quelques années plus tard avec une malienne :

*Aujourd'hui oui malheureusement là il y a beaucoup de problèmes alors qu'avant il y avait pas tous ces problèmes [...] moi ça m'intéresse toujours ce qui se passe en Afrique je ne regarde jamais un journal de France mais je regarde le journal en Afrique et puis ça m'énerve parce qu'ici il y a toujours plein de trucs qui se passe mais là c'est l'histoire de problème là en plus c'est même pas tellement loin de Sofara, c'est vers Mopti à l'ouest c'est pas loin de où on était avant, ça fait mal au cœur.*

➤ **Développer des compétences de plaider (compétences de persuasion et d'influence)**

Parce qu'ils avaient à être ensemble tout au long de la journée), les *homologues* ont appris à se connaître, à connaître la culture de l'un et l'autre. C'est ce qu'explique Nacoulma (ancien *homologue* malien) :

*On est devenu comme des frères nous sommes partis au-delà de l'amitié. Nous sommes devenus des frères chacun explique sa situation familiale, comment est ta situation autour de toi et à travers ces échanges, chacun de nous, j'ai compris en lui juste, qui il est d'ailleurs.*

Dans ces temps où chacun est à l'écoute de l'autre, il y a aussi un processus d'influence, de volonté de convaincre l'autre, d'argumenter, de conseiller. Nacoulma (ancien *homologue* malien) explique l'influence que son *homologue* français a eu sur lui : Aujourd'hui qu'il est journaliste, il n'oublie pas que son *homologue* l'interpellait souvent sur le fait qu'il devrait être journaliste :

*Nous nous avons pu échanger des réalités du monde, [...], Édison, m'a demandé qu'est-ce que je veux faire plus tard au début je lui ai dit je voudrais être juriste il me dit mais toi il faut être journaliste, il m'a dit ça il m'a dit pourquoi tu ne vas pas être journaliste tu parles tu poses trop de questions même le premier jour de mon stage de journalisme la première personne à qui j'ai pensé c'était à Édison (répétition des gestes avec insistance en tapant sur la table). Je me suis dit voilà regarde comment le monde est bizarre. Je fais ceci, je fais cela je suis censé être un enseignant en français et voilà plus que moi je me retrouve ici journaliste automatiquement je me rappelle ma discussion avec Édison ça devient brusquement en moi une nouvelle énergie en réalité c'est comme une expérience déjà vécu est-ce que tu vois ça veut dire tout au long.*

Hamidou (ancien *homologue* malien) explique que son *homologue* lui a toujours dit que, s'il veut réussir dans la vie, il fallait qu'il étudie. Il lui a montré la nécessité et l'avantage à étudier :

*Il m'a encouragé et il me disait que si je parvenais au moins à avoir mon bac qu'il allait voir s'il y a la possibilité de m'aider à venir faire mes études en France et ça, ça m'a donné encore plus le courage je peux dire que grâce à ça j'ai donné tous mes efforts à l'école, grâce à Dieu, je n'ai pas été en France d'abord mais j'ai quand même mon diplôme et j'ai mon travail.*

➤ **L'apprentissage de la langue française**

Pour Ghalil (32 ans, ancien *homologue* malien) qui a quitté très tôt l'école, le fait de s'impliquer à Sahel Vert et d'échanger avec des *homologues* lui a permis d'apprendre davantage le français. « *J'ai appris beaucoup de choses, c'est grâce à Sahel Vert que j'ai appris le français* ».

➤ **Savoir communiquer efficacement - Avoir une pensée critique**

A travers les divers temps de prise de parole, les participants ont pu développer des capacités en matière de communication. Farid (ancien *homologue* malien), explique que c'est grâce à Sahel Vert qu'il a appris à s'exprimer facilement sans crainte et surtout à avoir un esprit réflexif :

*Moi- même je parle sans avoir aucune crainte parce que c'est Sahel Vert qui m'a appris ça. Ils m'ont appris à réfléchir. Quand je dis réfléchir, au début je parlais à tue-tête, aujourd'hui je réfléchis, je raisonne et je pense que c'est grâce à Sahel Vert, il faut reconnaître au moins l'arbre à ses fruits.*

Les échanges entre *homologues* permettent pour certains de développer un esprit critique. C'est ce qu'a expérimenté Nacoulma (ancien *homologue* malien) :

*C'est une nouvelle découverte d'une part d'un autre monde [...] c'est vrai aller à l'école ne suffit pas et eux aussi pour connaître l'Afrique ça ne se limite pas sur les bancs et c'était une manière non seulement pour eux de découvrir réellement qu'est-ce que c'est l'Afrique, qu'est ce qui en est et nous d'ailleurs sans partir ou être en Europe, on a su exactement comment est-ce qu'ils fonctionnent vraisemblablement d'une manière à une autre ... Cette collaboration avec Sahel Vert ça m'a permis à moi d'avoir un esprit de critique, un esprit d'ouverture sur le monde d'ailleurs sur le monde qui ne se limite pas à ça.*

Être *homologue* maliens implique d'assumer des responsabilités tant envers les organisateurs qu'envers son *homologue* français. Le projet était présenté dans les classes dans l'école du centre. Le choix se faisait principalement par rapport au niveau scolaire des élèves. Le choix des *homologues* n'a pas toujours fait l'unanimité ou plutôt a suscité des *jalousies*. Certains disaient que seuls les enfants de fonctionnaires étaient choisis. D'autres étaient dubitatifs quant à la mise en relation des jeunes maliens et français. On peut voir que cette question d'*homologues* a créé du remous dans une partie du village (en tout cas à l'école). Lorsque les jeunes mulhousiens arrivaient, ils avaient en face d'eux une équipe de jeunes maliens choisis par les organisateurs du séjour au Mali<sup>135</sup>. Dès son jeune âge, Hamidou (ancien *homologue* malien) a dû faire face à ces tensions avec un esprit critique :

*Moi j'étais en 7ième année en 2000-2001, après l'année scolaire 2000-2001 les représentants de Sahel Vert à Sofara qui se sont rendus au second cycle de Sofara pour choisir les homologues. Les homologues étaient choisis à travers les élèves qui savaient s'exprimer en français. Comme on avait affaire avec des homologues qui venaient de la France c'était quand même préférable d'avoir des jeunes qui savaient s'exprimer au moins en français ils ont été à l'école on a choisi les élèves brillants dont je faisais partie c'est comme ça qu'on est venu [...] Il y a d'autres qui n'ont pas compris, parce que vous savez au village à l'époque surtout il n'y avait pas assez de fonctionnaire donc mon père était fonctionnaire, il était vétérinaire, il y en a qui ont compris comme quoi ils m'ont choisi parce que mon père était fonctionnaire et aussi parce qu'il était adjoint au maire. Il y en a qui ont compris ça comme ça mais nous qui avons été choisis nous savons très bien que ça ne s'est pas passé comme ça, la preuve en est que l'année suivante il y a eu des élèves qui ont été à Mulhouse j'ai deux camarades de classe qui sont partis à Mulhouse il y avait Moumou, elle faisait la même classe que moi, y avait Doussa qui faisait aussi la même classe que moi. J'ai un autre ami qui ne faisait pas la même classe que moi Arafat, on l'appelle Amsala, donc eux ils ont été là-bas. Bon pourtant leurs parents ne sont pas fonctionnaires donc ça veut dire que le choix ça n'a rien à voir avec ça et c'est quand ils sont partis que les jeunes du village ont compris que ce n'est pas une*

---

<sup>135</sup> Si dans le projet, les personnes venant de Mulhouse devaient préalablement prendre contact avec leur *homologue*, il semble que dans les faits, les prises de contact se sont souvent faites sur place.



*question de ton père est fonctionnaire ou pas. C'était facile aussi de comprendre que ce n'était pas ça parce que même au moment où on était homologues il y avait des jeunes parmi nous leur père n'était pas fonctionnaire je prends par exemple Ghalil, son père était un gardien du camp de Sofara donc lui il a été choisi et pourtant son père n'est pas fonctionnaire. Ceux qui sont allés en France aussi ils ont été choisis à travers leur moyenne de classe, si c'était le seul critère j'allais partir aussi parce que j'avais la moyenne j'allais partir aussi mais ils ont amené un autre critère ils ont dit que tous les élèves dont les parents sont fonctionnaires sont mis à côté sinon on va penser à la discrimination c'est comme ça que j'ai été écarté donc ils ont amené les élèves dont les parents ne sont pas fonctionnaires. Et étant même je peux dire gamin, j'ai compris.*

### ➤ **Capacité de résistance à la pression d'autrui, capacité d'affirmation**

Rappelons que certains jeunes qui ont participé aux séjours de solidarité sont devenus par la suite porteurs de projets solidaires. En tant qu'organisateur, ils avaient à tout organiser et pour cela ils devaient coopérer avec les adultes accompagnants à Sofara. Cette coopération qui s'est avérée souvent conflictuelle les a amenés à se positionner, à s'affirmer et à résister fortement. Alex (ancien participant aux séjours de solidarité au Mali) raconte comment il a dû prendre position pour continuer le projet de rénovation du puits malgré les freins que mettait le coordinateur des projets à Sofara :

*La deuxième fois pour le puits, on avait essayé de nous gêner le projet, c'est Lasso, c'était une question d'argent. Mais moi je l'ai pris mal pour moi, c'était contre moi parce que c'était mon projet quoi, mais pour des questions d'argent il voulait l'augmentation ou je ne sais quoi. Il était payé par l'association quand on faisait le chantier comme maçon et voulait plus, c'est quelqu'un qui est un peu avide et du coup il a fait comme une grève comme ça sans prendre en considération qu'il y a des jeunes qui sont là, qui ont envie de voir de bonnes choses mais lui il voulait tout gêner mais nous on a quand même continué.*

Nelly (ancienne coordinatrice du Centre « La dynamitière ») a vécu la même expérience, elle a dû se positionner en refusant de reconduire un *homologue* malien parce qu'elle le trouvait âgé et qu'elle le soupçonnait d'avoir une influence négative sur les jeunes. En se positionnant ainsi elle choisissait d'arrêter un fonctionnement stratégique qui avait été mis en place par les dirigeants. En effet cet *homologue* malien était reconnu pour tenir tête et raisonner les jeunes les plus en difficultés parce qu'il avait lui-même eu un parcours difficile empreint d'actes de déviance.

Comme déjà signifié, être *homologue* malien implique, au-delà de prendre des responsabilités, de se positionner, de s'affirmer aussi face aux personnes envieuses et/ou moqueuses. Ghalil (ancien *homologue* malien) explique avoir été souvent insulté mais a résisté et n'a pas fait cas de ce qui lui était dit : « Il y a d'autres qui se moquaient de moi, que je suis le *boy des blancs* que vous êtes là à faire que des conneries, mais moi je m'en fous de ça ».

D'autres ont vécus la même expérience que lui, comme le témoigne les propos de Farid (ancien homologue malien) :

*On nous a insulté, on nous a ignoré, on nous jetait même des cailloux, « vous êtes des blancs » on nous disait « Toubabou djo » ça veut dire l'enfant de blanc, « le chien des blancs » on nous disait tout ça, mais on a su gérer tout ça. Nous il y a un objectif que nous on visait cet objectif d'abord c'était quoi, postérieurement avoir la chance de travailler avec Sahel Vert parce que chaque individu vivant dans une société prépare son avenir. Quand tu n'as pas de travail tu ne peux pas te marier; tu ne peux pas construire ton avenir, comment tu vas parvenir à le faire quand même manger tu ne peux pas donc nous on avait accepté de nous battre pour pouvoir construire notre demain.*

Être homologue malien était perçu comme un privilège mais qu'il fallait savoir gérer du fait du regard des autres. Comme Ghalil et Farid, Nacoulma a aussi dû faire face au regard de ses pairs dans le village. Pour cela, il a usé d'habileté dans ses rapports avec eux et son *homologue* français afin de casser les barrières.

➤ ***Développer une habileté dans les relations interpersonnelles***

Nacoulma (ancien *homologue* malien) explique comment il a réussi à mettre ses amis en relation avec son *homologue* sachant qu'il a été lui-même de ceux qui se moquaient des *homologues* maliens. Connaissant les représentations que ses pairs au village avaient des blancs, il a mis en place des stratégies pour leur permettre d'entrer en contact avec son *homologue* mulhousien afin de « casser » ces représentations qui peuvent creuser des écarts :

*Les autres amis qui n'étaient pas homologues c'est-à-dire avaient ce regard critique ce regard de méfiance. Ça a commencé par moi d'abord. C'est quand mes grands frères, mes autres collègues étaient homologues que je me suis dit ces deux-là chaque fois qu'ils viennent ils viennent ensemble, j'ai envie de savoir qu'est-ce qu'ils font ensemble j'étais en dehors de la ligne, je les regardait avec un autre œil, avec un autre esprit sans pour autant connaître réellement qu'est-ce qui se faisait, connaître qu'est-ce que ces blancs-là font ici et je vois ce sont mes frères qui les accueille, qu'est-ce qu'ils font et je me pose des questions au fond de moi. Parfois avec des critiques et "vous là, c'est quoi ça, vous n'avez rien d'autre à faire à se promener avec des toubabs ?!". C'est quand je suis venu dans le cercle, j'ai dit bon voilà, quand je passe je regarde autour de moi je dis "bah voilà le regard que j'ai posé sur un tel dans le passé et voilà ce regard est aujourd'hui sur moi et brusquement ça m'a permis de rompre avec un aspect. Au début quand eux ils passaient, c'est ça on dit l'étrangeté de l'étranger fait toujours qu'on conserve des réserves de part et d'autre" on se disait allez-y ne les écoutez pas", moi je me disais avec mon état avec ma situation d'avant parce que je leur disais ça, je leur faisais ça c'est parce que je ne savais pas et aujourd'hui que j'ai su ce qu'ils font, ce qu'ils veulent, mais pourquoi je ne m'approche pas à un tel qui n'est pas dans le cercle pour l'expliquer réellement ce qu'on fait, la présence de celui-là et ce qu'on fait et ça a été une opportunité j'avais un ami, donc moi j'ai eu le Diplôme d'Etudes Fondamentales<sup>136</sup> et lui il n'avait pas eu, il était un peu en retard par rapport à moi il avait un atelier de couture son père était un*

<sup>136</sup> Correspond au niveau brevet en France.

*tailleur donc il était assis là-bas le soir. Quand je passe là-bas avec Édison, donc je disais à Édison, est-ce que tu acceptes rapidement qu'on s'assoie ici prendre deux minutes, donc on s'est assis, on a causé et j'ai enlevé la barrière entre Édison et lui.*

### ➤ **Liens d'attachements et compétences de coopération**

De réelles relations d'amitiés ont pu s'établir entre certains *homologues*. Des dizaines d'années plus tard, ils restent en contact par le biais d'internet et des réseaux sociaux). Certains travaillent aujourd'hui à la mise en œuvre de projets commerciaux entre la France et le Mali. L'amitié « contribue à faire émerger des liens identitaires et fonctionnels qui sont directement générateurs de coopération » explique D'hont (2011, p. 20). C'est le cas de la relation qu'entretiennent Hamidou (ancien *homologue* malien) et son *homologue* français Titani. Leurs familles sont aujourd'hui en contact :

*J'ai aimé sa personnalité je pense lui aussi raison pour laquelle nous sommes restés en contact 17 ans après. On fait des projets ensemble on s'appelle et puis à l'époque il n'y avait même pas de téléphone, avec un seul téléphone à Sofara. Il se débrouille quand même pour m'avoir au téléphone il demandait au receveur d'aller me donner un rendez-vous et il appelait dessus et on communiquait, on a continué comme ça on s'envoyait des lettres jusqu'à ce que j'ai pu avoir quand même un téléphone quand j'ai eu un téléphone comme j'avais déjà le numéro de téléphone là-bas j'ai appelé la famille pour leur donner mon numéro de portable depuis lors on est restés en contact il m'appelle je l'appelle jusqu'à ce que les téléphones bien sophistiqué là [...] et maintenant on communique même sur Internet et tout vous voyez [...] ma famille l'apprécie beaucoup sa famille aussi m'apprécie beaucoup je parle quotidiennement avec ses parents il appelle mon père jusqu'au village et ils parlent, même mon frère quand il a été maire, il a appelé pour le féliciter, sa mère m'appelle régulièrement, son papa aussi, il a deux sœurs, en Allemagne, elles m'appellent aussi donc c'est devenu une famille en quelque sorte, sa maman même dit que je suis son jumeau que nous sommes tous de la même famille donc sa maman dit que je suis le jumeau de son fils [...] le jour où je suis devenu homologue avec Titani je ne savais pas qu'on allait réaliser des projets ensemble aujourd'hui on est en train de faire des projets à plusieurs millions.*

Le voyage avec tout ce qu'il implique, distance d'avec son lieu de vie quotidienne, rencontre de l'autre lointain, organisation des séjours de solidarité) a amené les participants à entrer en réflexion individuellement et parfois collectivement sur des questions sociales (rapport à l'étranger, coopération), culturelles, organisationnelles, etc. Tout en se questionnant sur ce qui les entoure et sur ce qu'ils vivent, chaque participant est amené à se positionner face aux autres, à se définir, à développer un esprit critique, etc.

Au travers de ce système d'*homologue* l'association a cherché à favoriser la rencontre de l'autre chez les plus jeunes. Les contacts directs entre *homologues* maliens et français ont permis des échanges fructueux allant parfois au-delà du cadre des séjours de solidarité. Ils ont permis de

développer une conscience de l'existence de l'autre lointain, de déconstruire des représentations mais aussi de renforcer ou de construire d'autres. Les relations entre *homologues* n'ont pas toujours été dénuées d'intérêts, notamment lorsqu'ils étaient basés sur des échanges matériels et pécuniaires. Nous verrons dans quelques lignes que cela a pu renforcer l'idée que les européens sont riches, les africains pauvres et surtout que ces derniers sont en attente de l'aide des premiers.

### La création d'une sociabilité collective

En général, l'action collective autour des séjours de solidarité a produit des noyaux de sociabilités (des attachements, des amitiés) qui ont été maintenus malgré les distances. Elles ont produit chez les personnes des valeurs telles que l'accueil, l'ouverture à l'autre qui rejaillissent dans d'autres contextes (Sainsaulieu, 1977, cité par Lafaye, 2009).

Rahim (permanent du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* ») témoigne de la difficulté de se séparer à la fin des séjours de solidarité :

*Vraiment c'était des enfants qui avaient la tête dure. On se calmait pour travailler avec eux, quand ils font un certain temps, ils aimaient bien ici, quand il fallait partir, certains allaient en ville et on devait les chercher pour partir, ils ne voulaient pas partir. Au départ tellement que les gens pleuraient, on dirait qu'il y a un mort ici.*

Il dit ne pas oublier tous ceux qui sont passés dans le centre ; en effet, ils ont laissé chacun une marque d'eux-mêmes explique-t-il :

*Il y a beaucoup de gens qui sont passés ici. Ici c'était un grand espace vide il n'y avait aucun arbre, c'est nous qui avons planté ces arbres. Les enfants qui quittaient la France pour ici "chaque enfant un arbre" et tu plantes. Donc c'est ça qui a donné ça (il montre les arbres).*

Ils ont ensemble produit cet espace. La terre était pierreuse, ils en ont fait au fur et à mesure un espace verdoyant. Cet espace incorpore des souvenirs et toute une symbolique que le permanent du centre et les autres bénévoles mobilise pour élaborer un récit historique qui est transmis à ceux qui n'ont pas connu cette phase de l'association (organisation des séjours de solidarité) (Remy, *op.cit.*, p. 128-129)

Rahim explique que quand il a eu l'occasion de venir en France pour les vingt ans de l'association, les jeunes qui étaient venus à Sofara se sont mobilisés pour lui faire un bon accueil : « *Quand je suis parti là-bas les jeunes sont venus me saluer. Anatole est venu me saluer, vraiment au nom de Sahel Vert je l'ai salué. [...] beaucoup d'enfants sont venus me saluer* ».

Wenceslas (17 ans, fils d'un salarié) porte un surnom, il s'appelle « Amadou ». C'est le nom du forgeron avec lequel ses parents ont travaillé dans le cadre de l'ouverture et de l'aménagement du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* ». Donner le nom d'une personne à une autre est fort en symbole.

On donne le nom des grands parents aux petits enfants ou celui des personnes qui nous tiennent à cœur et que l'on veut honorer. C'est comme si, lorsque le nom de la personne est prononcé, son souvenir demeure. En donnant et en acceptant ce surnom, la famille de Wenceslas accepte d'être une famille avec celle du forgeron.

Farid (ancien *homologue* malien) porte aujourd'hui le surnom Laurent Blanc. Surnom qu'il garde fièrement et connu de beaucoup de sa promotion. Il explique dans quel contexte ce surnom lui a été donné :

*Parce que depuis le bas âge j'aimais trop le football, un jour en 98 après que la France ait remporté la Coupe du Monde 98, Thomas et les autres sont venus donc il y a un ami à moi qui a écrit sur mon t-shirt Laurent Blanc donc depuis ce jour on m'appelle Laurent Blanc, l'ancien défenseur français.*

Les liens d'attachements ne se limitaient pas seulement aux relations entre personnes venant du Nord et celles du Sud, mais, selon ce que raconte Madou, toutes les activités et rencontres qui entouraient la venue des mulhousiens ont créé des liens entre sofarois :

*Je me rappelle Thomas, Madeleine et Raphaël [...] moi vraiment je ne peux pas les oublier parce qu'on a fait beaucoup de choses ensemble... Il y a eu un lien qui s'est créé entre M et moi je viens ici pour saluer, la famille, il vient aussi saluer la famille, on a eu aucun problème entre nous et entre également nos femmes et que de bonnes choses qui se sont passés entre nous, c'est à travers le travail qu'on s'est vu après le travail il y a eu ce respect et cette considération entre nous.*

Comme lui, chaque matin Ghalil (ancien *homologue* malien) en allant au travail passe voir Rahim (permanent du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* ») pour le saluer et voir s'il a besoin d'aide. Il vient régulièrement « causer » avec le permanent.

Hamidou (ancien *homologue* malien) travaille aujourd'hui à Bamako, lorsqu'il est à Sofara il passe aussi « donner le bonjour » au permanent du centre :

*Récemment j'ai été à Sofara, je suis allé donner le bonjour à Rahim A chaque fois que je vais à Sofara je passe donner le bonjour à Rahim parce qu'il est resté comme un papa pour moi, il m'a toujours apprécié. Quand même les homologues sont rentrés, il m'a appelé en personne et il m'a dit vraiment j'ai trop apprécié ta conduite, tu t'es bien comporté avec les homologues, je veux que tu continues ainsi.*

Hormis les relations créées, les sofarois ont aussi pu découvrir davantage leur région à travers les visites touristiques organisées dans le cadre des séjours de solidarité.

## Vers une propension à la mobilité

### ➤ *Des expériences qui suscitent l'envie de voyager*

Les séjours de solidarité ont créé de l'attachement aux personnes, aux lieux, au centre, au village. Ils ont suscité chez les mulhousiens mais aussi chez les sofarois l'envie de voyager, d'aller ou de repartir dans le pays de l'autre.

Certains de ceux qui ont participé aux séjours de solidarité avec Sahel Vert sont repartis au Mali, afin de revoir leurs *homologues*, de mettre en place des projets. Deux se sont mariés avec des femmes maliennes. Cependant si pour l'un cette expérience s'est bien passée, pour l'autre, elle a tourné au désenchantement. Ce désenchantement devient un élément contreproductif l'amenant à remettre en question les valeurs acquises tout au long de ses expériences avec Sahel Vert. L'expérience vécue par Matthieu (34 ans, ancien participant aux séjours de solidarité au Mali) est marquante. Certes, il a vécu cette mésaventure hors Sahel Vert, mais nous avons tenu à la présenter ici parce que c'est sur la base de la relation établie avec son *homologue* qu'il revient au Mali pour réfléchir à l'élaboration de projets. Son expérience l'amène à être radical dans ses propos quant au rapport entre blancs et noirs. Au début de l'entretien, il nous demande « *c'est pour faire quoi ?* ». Nous lui disons que c'est pour notre thèse. Il répond « *alors je vais être franc avec toi* ». Après son expérience dans les séjours de solidarité, avec son *homologue*, ils sont restés en contact. Il a voulu y rencontrer une femme et a dû se convertir à l'Islam pour épouser cette dernière. Le nom qu'il porte en tant que musulman, est celui du père de son *homologue* malien. La femme est venue en France, et très vite les relations se sont tendues. Jusqu'à les conduire devant la justice. Très marqué par ces événements, aujourd'hui son discours est très radical et pessimiste par rapport aux noirs, aux peuples africains :

*Les noirs, c'est un peuple en fait, vous n'avez pas d'instruction, et ça revient au même, histoire avec le cul et l'argent, c'est pourquoi vos dirigeants ils ne peuvent pas évoluer et après les gens du pays passent leur temps à râler sur la France et tout, parce que chez vous il est facile de corrompre un président et tout. Ce que les racistes français ils disent sur les noirs, en fait j'ai remarqué c'est vrai [...] « Au jour d'aujourd'hui, mars 2019, de part tous les voyages que j'ai faits, de part toutes les diasporas que j'ai rencontrées et de part ce que j'ai vécu je me pose fortement la question du racisme international.*

Il explique que depuis cette expérience (qui est encore d'actualité du fait des procédures en justice), il a peur d'aller au Mali. Nous ne développerons pas les circonstances de l'échec de ce mariage mixte, ce n'est pas un cas isolé et ce n'est pas non plus le sujet de notre travail, mais ce que nous voulons mettre en avant ici c'est qu'il y a des réalités sociales qui lorsqu'elles touchent aux personnes et à leurs sentiments peuvent amener à faire des généralités (difficulté de prendre des distances) et ouvrir à un discours radical. On peut aussi comprendre pourquoi les accompagnateurs

cherchaient tout en les laissant libre, à préserver les relations entre *homologues*. Ces relations lorsqu'elles se tendaient pouvaient créer des séparations voire des préjugés de la part des uns et des autres. Ils sont d'autant plus violents quand ils touchent à l'intimité. Cette situation montre aussi la complexité des relations humaines mais elle vient mettre à nu la différence la plus visible, les noirs et les blancs.

Nelly (ancienne coordinatrice du Centre « *La dynamitière* ») a dû refuser qu'un ancien *homologue* le redevienne parce qu'elle soupçonnait des jeux d'influence. Les porteurs de projets et les adultes accompagnants essayaient d'amener les personnes à être dans des relations d'échange, de discussion et pas dans des relations d'intérêts (don d'argent, de cadeaux, relations garçons/filles, etc.). En effet comme explique Nacoulma (ancien *homologue* malien) certains rapports entre *homologues* se limitaient aux dons notamment de la part de l'*homologue* français :

*Nous c'était l'échange et mes collègues c'est après leur départ quand ils disent « moi mon homologue il m'a donné ça, il m'a promis ça », j'ai dit « ben moi avec mon homologue on a causé de ceci de cela. Je leur pose la question « est-ce que vous savez comment chez eux là-bas ils font ça ? », ils me disent « non on ne sait pas ».*

Ces expériences faites de manière autonome et hors du cadre des séjours de solidarité exposent les personnes à découvrir des facettes négatives de la rencontre de l'autre et des relations Nord-Sud et Sud-Nord.

À Sofara et à Bamako nous avons rencontré d'anciens *homologues* en très grande volonté de faire le voyage vers la France. Certains *homologues* maliens ont retenu tous les noms de leurs *homologues* mulhousiens, le numéro et le nom de la rue où ils habitent. Ils se sont attachés à des villes qu'ils n'ont jamais vues et dont ils ont seulement entendu parler. Latif (43 ans, ancien *homologue* malien) explique :

*Quand on est ici et qu'on parlait de ça, moi en rentrant à la maison, je me rappelais ces noms, je n'ai jamais été à Belfort, mais c'est Belfort que j'ai le plus aimé. Vraiment j'aimerais aller un jour à Belfort.*

Cette propension à la mobilité est d'abord motivée par les échanges et par les liens d'attachements. « Une bonne part des réseaux relationnels se construisent et s'entretiennent grâce à la mobilité » (Remy, *op.cit.*, p. 93). Les relations entre les fondateurs et refondateurs de l'association en est un exemple. La mobilité est aussi une nécessité dans le projet de l'association de mettre en place des voyages du Sud vers le Nord. Le modèle promotionnel fait de la mobilité une condition pour participer au projet collectif. Il y a une prise de conscience de la nécessité de pouvoir se déplacer, d'aller voir ailleurs car vivre dans des espaces clos est perçu comme un handicap pour la réalisation de soi. Les opportunités sont à rechercher dans des espaces extérieurs (*Ibid.*, p. 92).

Certains dirigeants ou adultes accompagnants français se sont engagés auprès d'homologues maliens sur le fait qu'ils iraient un jour en France. Ghalil (ancien *homologue* malien) qui depuis son enfance s'implique bénévolement au Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* » à Sofara explique avoir reçu cette parole :

*Bon Thomas a dit qu'un jour j'irai en France, [...] oui je suis sûr que j'irai, je sais, souvent il faut savoir patienter aussi [...] bon j'aimerais voir mes vieux amis, voir comment ils vivent là-bas, demander les différences entre le Mali et la France comment les choses se passent là-bas aussi !*

Lorsque nous lui demandons si elle pense qu'elle ira un jour en France, Julietta (première femme de Rahim, permanent du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* »), répond en souriant « *Ah souvent ça me fait sourire souvent j'y pense, on nous a dit qu'un jour il se peut qu'on aille en France si le travail fonctionne bien* ».

D'autres ont vu cette possibilité d'aller en France comme une promesse de la part de l'association. Ils ont nourri des espoirs, cependant les démarches engagées dans certains cas, n'ont pas eu d'issues favorables. C'est le cas par exemple de Farid (ancien *homologue* malien) :

*Je devais partir en France, l'association Sahel Vert m'avais promis que j'allais partir en France ils m'ont dit de leur envoyer mes dossiers j'ai cherché tous mes dossiers mon passeport j'ai même décidé mon passeport avec moi, j'ai cherché mon passeport et autres et je leur ai envoyé les documents, est-ce que vous voyez, eux ils ne savent même pas comment je me suis grouillé, je ne travaille même pas, en tant qu'étudiant comment je me suis grouillé pour chercher tous ces papiers tu sais que Bamako c'est une grande ville les administrations ne sont pas du même côté, il y a une administration qui se trouve à l'est, l'autre à l'ouest, l'autre au centre, donc tu es obligé de faire toutes ces navettes pour avoir ces documents nécessaires. J'ai fait tout mon possible pour leur envoyer ça et ils m'ont promis que je vais soit continuer à Colmar Cedex ou bien à l'Université de Haute Alsace, qu'ils ont pris les renseignements nécessaires et m'ont dit que l'association Sahel Vert va prendre tout mon truc en charge, les études, les frais de déplacements absolument tout, La nuit je me couchais, je vous assure, je me voyais dans les rues de France.*

« La mobilité offre des degrés de liberté qui permettent à des groupes inspirés par des projets spécifiques de construire leur territorialité. Il s'agit d'un comportement qui sert de référence, même si les contraintes de la vie sociale limitent sa mise en œuvre » (Remy, *Op.cit.*, p. 91). Si la volonté d'aller en France s'est faite forte, les difficultés administratives se sont avérées être des freins aux projets de l'association et des individus. Ils ont produit de l'espoir chez les uns, de l'attente active chez d'autres (comme Ghalil toujours actif au sein du centre à Sofara) et du désenchantement pour d'autres au vu des circonstances.



➤ Les freins aux voyages du Sud au Nord : des inégalités qui influent sur la coopération

Comme le rapporte Souleymane (président des ressortissants de Sofara à Bamako), il était prévu que les échanges se fassent du Nord au Sud et vice versa. Les voyages du Sud vers le Nord auraient permis que les acteurs au Sud aient aussi une meilleure connaissance de l'association en France (l'autre versant de l'association) cependant ils n'ont pas toujours été possibles :

*Une première fois il y a eu la venue d'enfants au Mali, alors on a commencé à préparer le versa, pour que ceux de Sofara à puisse aller aussi à Mulhouse mais vous savez avec les problèmes de migration et tout ça, c'est vrai que Jean Marie Bockel<sup>137</sup> nous a beaucoup aidé à l'époque, il a mis du poids, en finalité, ça n'a pas beaucoup marché.*

Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016) confirme les propos de Souleymane :

*Il y a eu des jeunes en difficulté qui sont venus ici qui ont pu être récupéré après. Et par contre, on avait souhaité que ce soit élargi, que nous aussi on ait des jeunes qui partent là-bas. Mais cela n'a pas eu, non y a une seule fois, on a pu envoyer des élèves en fin d'année qui avait beaucoup travaillé et pour les récompenser, on a choisi quelques enfants qui ont été faire un séjour là-bas. Depuis lors, ce côté n'a pas été fonctionnel.*

Plusieurs jeunes ont participé aux séjours de solidarité de Mulhouse à Sofara. Pour ce qui est de la démarche dans le sens inverse, les échanges n'ont pas été possibles (difficulté d'avoir le visa notamment) en tout cas pour des séjours de solidarité. Dans le cadre des relations entre la ville de Mulhouse et Sofara, trois jeunes ont effectué un voyage de Sofara à Mulhouse<sup>138</sup>. Des adultes comme le permanent du Centre «An Ka Ta N'Gniéfé» ont fait le voyage vers le Centre «La dynamitière». Le président des ressortissants de Sofara à Bamako ainsi que le maire sont venus spécialement au Centre «La dynamitière» en France en 2010 pour les 20 ans de l'association Sahel Vert. Ces derniers se déplaçaient parfois dans le cadre personnel ou professionnel et pouvait se rendre à l'association. Hormis ces déplacements, des jeunes sofarois et bamakois dont les parents et eux-mêmes étaient impliqués dans l'organisation des séjours ont avec l'aide de l'association pu venir en France faire leurs études (l'association a fourni les attestations de logement pour la demande de visas, etc.). Le cadre des études semble être un biais plus facile dans l'obtention du visa mais tout le monde n'y a pas forcément accès (capacité de financement par les parents).

Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016) donne sa lecture de ce qui a joué en défaveur des séjours de solidarité de Sofara vers Mulhouse en ces termes :

*Les choses dépendent, vous-mêmes vous connaissez, quand eux ils viennent ici, tout est à leur charge, quand nous nous partons d'ici, tout est à leur charge. Et puis nous nos gens avaient pas la maturité pour*

<sup>137</sup>Maire de la Ville de Mulhouse de 1989 à 2010.

<sup>138</sup>Nous ne savons pas quelle est l'implication de Sahel Vert dans ce voyage (Est-ce que en France ces jeunes ont été pris en charge et hébergés par l'association ou par la Ville de Mulhouse ?).

*savoir que les échanges là c'est pour avoir de la connaissance, mais ils croient que si on va en France c'est pour avoir de quoi ramasser pour revenir. Donc l'échange là, ça n'a pas de valeur quoi. Avec toutes ces tares là on était obligé de faire avec et nous on n'avait pas les moyens de les envoyer régulièrement.*

Le maire soulève la question du financement des séjours. Les séjours de solidarité (de Mulhouse à Sofara) organisés par l'association étaient financés par des sources privées, des subventions reçues de la Politique de la Ville, le fruit de ventes solidaires, des fonds de la municipalité, etc. Pour le maire, les séjours de Sofara à Mulhouse n'ont pas été effectifs parce qu'il leur était difficile de trouver les financements nécessaires pour être dans l'échange. Il explique que la coopération et l'échange sont difficiles lorsque l'un des partis n'a pas les mêmes capacités (inégalité des partenaires dans le projet). Nous n'avons pas creusé cette distinction « eux » et « nous » qui ressort des propos de Lassina Est-ce que l'on considère qu'on est tous de la même association et comment les financements sont mobilisés et perçus ? Est-ce que lorsqu'il parle de « nous », il s'agit de la municipalité de Sofara ? Si oui, se positionne-t-elle au regard de ses relations avec la Ville de Mulhouse ou comme une institution qui finance une association en faveur de la participation à des activités (comme le voyage) pour sa jeunesse ? Il y a une gêne qui s'exprime dans le fait de ne pas pouvoir participer aux financements des voyages et d'être en attentes de financements venant de la France. Lassina souligne un autre point, celui de la difficulté de faire comprendre le sens des séjours de solidarité à ceux de Sofara. Derrière ces remarques, la question de la coopération entre acteurs du Nord et du Sud ou plus précisément le fonctionnement de l'association tout en tenant compte du caractère international se pose.

Jusqu'en 2010, s'il n'y a pas eu beaucoup de voyage du Sud vers le Nord pour les sofarois, ce n'est pas que la volonté ou l'envie n'y était pas. L'idée de voyager du Mali vers la France a souvent été émise. Sans le concours de l'association certains ne concevait même pas pouvoir aller en France. Il s'est aussi installé un doute quant à la possibilité d'aller en France par le biais de l'association Sahel Vert. C'est ce qu'explique Rahim (permanent du Centre «An Ka Ta N'Gniéfé») qui a effectué le voyage vers le Centre «La dynamitière » en France. Il explique comment son entourage a perçu son voyage :

*C'était dans le cadre de Sahel Vert ça m'a vraiment rempli. Moi-même mes idées, mon argent je ne pouvais pas aller en France grâce à Dieu et grâce à Sahel Vert moi je suis parti en France. Quand j'ai quitté ici beaucoup m'ont dit que ce sont des pauvres, ils ne peuvent pas t'amener et tout ça et quand je suis parti, j'ai vu, ça m'a plu, ils m'ont respecté, même l'imam de là-bas est venu me saluer et tout ça il n'y a pas plus que ça comme récompense.*

La présence de l'association Sahel Vert à Sofara a été marquante. Leur présence a été connue d'une bonne partie des habitants du village. Cet impact est dû en partie aux activités qui ont été réalisées depuis 1991 mais aussi à cette rencontre avec l'habitant notamment par le biais des

*homologues*. La rencontre des *homologues* (autour de l'activité), leurs échanges ont produits des apprentissages de part et d'autre. Dans ces relations, chacun a pu mettre en œuvre, acquérir et développer des compétences techniques et psychosociales produisant un sentiment d'accomplissement et de confiance en soi. Les apprentissages se sont faits dans l'action, dans le quotidien qui pouvait être au début hostile. Les homologues maliens ont dû se positionner et s'affirmer face aux moqueries, jalousies et préjugés de leurs pairs dans le village. Ils ont expérimenté l'ouverture à l'autre, le fait d'accueillir et les difficultés qui y sont associées. Les séjours de solidarité étaient cadrés, de sorte à protéger ces relations entre *homologues*. Celles hors du cadre des séjours de solidarité organisés par l'association n'ont pas toujours été enchantées comme dans le cas de Matthieu (ancien participant aux séjours de solidarité). Dans ces rapports sociaux entre mulhousiens et sofarois, les questions de gain d'argent, de don et celles afférentes aux relations blancs-noirs, occidentaux-africains sont prégnantes. La présence de l'étranger peut diviser les autochtones entre eux (expérience des *homologues* et leurs pairs dans le village) comme elle peut venir consolider les relations autour de l'activité (relation entre Madou, Ghalil, *homologue* malien et le permanent du centre Rahim). Ces séjours de solidarité mettent à l'épreuve les relations entre les différents acteurs (accompagnants du nord et du sud, les *homologues* français et maliens, les habitants du village (jeunes et moins jeunes)). Les difficultés dans l'échange (du Sud vers le Nord) n'ont pas aidé à la rencontre, au changement des représentations et à la mise en confiance dans ces relations entre acteurs du Nord et du Sud.

C'est sur fond de ces relations faites d'enchantements et de désenchantements que l'association s'est développée avec des réalisations (actions de solidarité, création d'emplois) et acquisitions d'espaces ressources (les centres en France et au Mali).

### ***Une action génératrice de ressources***

#### **L'action collective productrice d'avantages pécuniaires et en nature**

Certes, comme le soutient Gaxie (1977, p. 126), la participation à une action collective comme l'organisation des séjours de solidarité est favorisée par les rétributions symboliques que sont la mise en valeur de soi, la création de biens amicaux, fraternels, mais il y a aussi la prise en compte des avantages financiers et en nature (logement, alimentation).

Les séjours sont financés au départ par l'apport de fonds propres, de la Politique de la Ville à Mulhouse, d'actions visant à recueillir de l'argent, etc. L'organisation des séjours de solidarité a mobilisé de nombreux acteurs au Nord comme au Sud. Avant que le Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* » soit ouvert (en 1995), les artisans français comme Thomas reçoivent une indemnité leur permettant d'acheter de quoi manger et un pécule pour l'allocation logement. A partir de 2001, de premiers

contrats aidés sont mis en place pour des accompagnants français. Pour certains c'est dans le cadre de formation rémunérées qu'ils sont porteurs de projets. Si tous ont le statut de bénévoles<sup>139</sup>, les adultes accompagnants de Sofara reçoivent une indemnité journalière pour leur participation aux ateliers solidaires et à l'accompagnement. Latif (ancien *homologue* malien) explique qu'il « *gagnait 1250 (1000 francs pour le travail réalisé et 250 pour le déjeuner)* ». Pour eux, ces indemnités journalières ont participé à rehausser leur revenu journalier et mensuel. Adjaratou (bénévole à Sahel Vert, femme d'Amadou, le forgeron qui participa à la construction du centre) venait au Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* » et faisait le repas avec les femmes du permanent du centre et avec les jeunes participant aux séjours de solidarité. Elle explique qu'avec l'implication de son mari, ils ont vu « *du progrès dans la famille, le prix des condiments a augmenté*<sup>140</sup> ». Madou confirme cette hausse dans le budget alloué aux condiments. Ils recevaient aussi des habits. Il faut noter qu'ils pouvaient manger dans le centre, ce qui permettait de faire des économies.

Ces indemnités journalières sont officielles dans le cadre des activités menées par l'association. En revanche, de manière officieuse, les personnes (*homologues* et adultes) se donnaient des *cadeaux* (argents, habits). Ces démarches personnelles sont bien accueillies par les sofarois et représentent une forme de considération et de respect de la part des mulhousiens. Naveed (ancien bénévole) : « *Quand les autres venaient ils m'apportaient des lettres pour me saluer et comme dit au début il mettait aussi de l'argent dans ces lettres* ».

Hormis ces avantages pécuniaires et en nature (argent, habits, etc.) dans le cadre des activités, les centres créés par l'association constituent des espaces ressources favorisant l'autoproduction et répondant à travers leur appropriation aux besoins des participants (permanents de centres, bénévoles, publics accueillis, etc.) (Remy, 2015).

### **L'action collective productrice de nouvelles ressources par la relation à l'espace**

« L'espace est une ressource qui permet aux individus et aux groupes de s'affirmer et de communiquer, en tenant compte de leur autonomie » (Remy, 2015, p.43). Les centres de l'association Sahel Vert sont par leur situation géographique et leur aspect de réelles ressources que l'association peut mettre en avant et utiliser lorsqu'elle communique<sup>141</sup> auprès de ses partenaires<sup>142</sup> dans le développement de ses projets. L'obtention de ces centres, leur production et leur appropriation ont fait et font l'objet d'un travail important de la part des dirigeants et de toutes les personnes qui s'y impliquent.

<sup>139</sup>Ils sont pour certains, maçon, guide touristique, cultivateur, agriculteur, etc.

<sup>140</sup>Elle parle d'une augmentation du budget pour l'achat des condiments.

<sup>141</sup>Une présentation de l'association est faite lors de rencontres institutionnelles, lorsque l'association accueille de nouvelles personnes, etc.

<sup>142</sup>La force de son projet d'accompagnement par le biais des séjours de Solidarité au Mali s'appuie sur cette double implantation. Le projet parle du fait de sa dimension internationale (ici et ailleurs) et donne à réfléchir sur les compositions possibles.

Remy (*op.cit.*, p.44) présente deux logiques d'action (de production et d'appropriation) au regard de l'espace. La logique de production consiste en la transformation de la structure spatiale. Elle tient compte de l'acquisition de l'espace et de sa transformation. L'étude de la production de l'espace doit tenir compte des multiples intervenants et des enjeux de pouvoir entre eux (l'Etat, les promoteurs immobiliers, les concepteurs, etc.). L'acquisition des espaces pour l'ouverture des centres de l'association Sahel Vert a en effet impliqué plusieurs acteurs. Elle ne s'est pas faite sans difficultés, négociations, et lobbying. Pour le centre à Sofara, des personnalités politiques, des habitants, des responsables municipaux se sont impliqués. Il y a eu des démarches officielles, mais aussi officieuses (arrangements). Nous cherchons à montrer dans le cas de ce centre que les modalités d'obtention (engagements personnels) mais aussi de production sont aujourd'hui des armes utilisées dans les tensions entre les adultes accompagnants du Mali et l'association. Pour le Centre « *La dynamitière* », la spécificité de la vision de l'association en matière d'accompagnement du jeune public a pesé dans la balance en sa faveur. Nous verrons aussi que l'acquisition de l'espace n'est pas définitive et nécessite de veiller à s'y maintenir au regard des convoitises de groupes sociaux extérieurs.

La logique d'appropriation stipule que les destinataires de l'espace fassent valoir leur autonomie en termes d'invention collective notamment dans leur manière d'exister. L'espace constitue une ressource pour celui qui se l'approprie et lui offre des moyens ou des possibilités d'exister au regard de son entourage. Les centres créent par l'action collective offrent des possibilités à l'association en tant qu'institution ainsi qu'à ses acteurs (permanents bénévoles, public cible). Ces centres en France et au Mali sont les lieux principaux de l'action collective. C'est où les personnes se rencontrent et s'organisent.

➤ ***Le Centre «An Ka Ta N'Gniéfé»***

Le Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* » est situé à Sofara, dans la région de Mopti, cercle de Djénné, Commune de Fakala. Ce centre d'un hectare est aujourd'hui un espace de rencontre pour les habitants du village qui viennent y tenir des réunions (rencontres de femmes, regroupements festifs). Le puits à l'entrée du centre sert de point d'eau pour plusieurs familles : « *une personne qui n'a pas utilisé l'eau de Sahel Vert n'existe pas, ils savent tous où se trouve Sahel Vert* » explique Rahim (permanent du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* »). Ce centre constitue une ressource en termes d'hébergement et d'alimentation tant pour le permanent et sa famille que pour des personnes qui viennent à Sofara pour des missions ou des formations. Corro (deuxième femme du permanent du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* ») explique les avantages de la permanence : « *le fait de construire cette maison et que nous ne sommes pas en location c'est un avantage, le fait d'être là et puis les plantes nous donnent des fruits, c'est des avantages* ». Ces produits peuvent aussi être vendus

comme l'atteste son mari Rahim (permanent du Centre «An Ka Ta N'Gniéfé») : « Il y avait un jardin ici, avec les jeunes, je faisais le jardinage, on mangeait ça. Après on pouvait vendre ça pour acheter des chaussures et de petites choses ».

Dans le centre, des enfants sont accueillis en faveur de l'accès à la scolarité<sup>143</sup>. Ils y sont hébergés et nourris. Ces enfants sont pour la plupart des enfants de la famille élargie du permanent et de ses femmes. Pour ces derniers, le projet de l'association d'œuvrer en faveur de la scolarisation des jeunes coïncide avec leur projet de vie qui est d'accueillir des enfants. Contrairement à d'autres lieux d'habitation qu'ils ont eue, l'association est propice à l'accueil de membres de leurs familles. C'est l'une des appropriations que le permanent et sa famille ont fait de cet espace :

*Mon mari ne s'est pas entendu avec son patron parce qu'il dit chez nous on ne manque pas de gens qui viennent chez nous à la maison, même à la maison chez nous à Ségou, il y a des gens qui venait habiter chez nous et maintenant comme il était en même temps gardien de l'hôtel ça ne pouvait pas marcher il était gardien de l'hôtel il y avait une chambre à côté de l'hôtel mais si tout le village venait là-bas ça ne va pas, c'est ce qui a fait qu'il ne se sont pas entendu et que Rahim est venu à Sofara,[...], ici on peut accueillir. (Julietta, première femme de Rahim, permanent du Centre « An Ka Ta N'Gniéfé »).*

L'appropriation et la construction du centre s'est faite à force de travail (pour qu'il soit habitable), dans le cadre de chantier école avec les jeunes accueillis, leurs homologues, les adultes accompagnants. Comme déjà montré ces ateliers ont été des espaces d'implication et d'apprentissages pour les jeunes accueillis mais aussi pour les adultes artisans sofarois comme Madou :

*Ici on pouvait faire le crépissage maison mais on n'était pas vraiment des maçons qualifiés mais avec le travail ici j'ai appris et après je continue avec ce travail [...] nous venions ici on était motivé par le travail quand on venait ici et qu'on faisait du bon travail ça nous permettrait aussi d'avoir du boulot ailleurs. Quand on venait on observait ce qui se faisait et après nous-mêmes on le faisait.*

Dans cette phase de production du centre, chacun a apporté sa pierre à l'édifice : « On est allé la première année on a planté des arbres » raconte Alex (bénévole français) ; « C'est moi qui ai fait la place à palabre avec plusieurs jeunes » explique Naveed (ancien bénévole) ; « Même si c'est moi qui ai construit ça de ma main, on n'avait pas l'autorisation de construire en ce moment » précise Lasso (ancien coordinateur de l'association à Sofara). Farid (ancien homologue malien) est plus explicite :

*Bon parce que la première pierre d'abord à l'association c'est moi-même qui ai pris la pierre pour amener, c'est nous qui amenions les pierres, on partait chercher de l'eau amener, les premières plantes ça*

---

<sup>143</sup>Favoriser l'accès à l'école par l'accès à l'alimentation et à de bonnes conditions de vie (hébergement). Par ailleurs, depuis les problèmes de sécurité au Mali, des écoles ferment dans la plupart des villages de la commune de Fakala. Sofara jouit encore d'une certaine sécurité du fait de l'implantation d'une base militaire dans le village.

*veut dire nous sommes dedans, avec Lasso avec les amis blancs et nous aussi les homologues africains, on partait et on apportait des cailloux, on part assembler des cailloux au niveau du camp de Sofara, on chargeait la bâche et on amenait au centre pour déposer et c'est comme ça que ça a commencé est-ce que vous voyez.*

L'analyse de la manière dont les centres ont été obtenus, selon les dires des personnes, nous montrent des incohérences. Avant d'obtenir l'espace pour la construction du Centre «*An Ka Ta N'Gniéfé*», les membres de l'association étaient hébergés au niveau du camp<sup>144</sup> qu'ils avaient aménagé et par la suite au niveau du centre scolaire. Dans la recherche de l'espace pour la création du Centre «*An Ka Ta N'Gniéfé*» plusieurs acteurs entrent en jeu : Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration), Raphaël (président de Sahel Vert de 1995 à 2002, chauffeur de bibliobus à m2A), Lasso (ancien coordinateur de l'association à Sofara), Tiemogo Ferra (le propriétaire du terrain), le chef du village, le préfet, Soubeïga (le sous-préfet de la commune de Fakala), Amadou (le forgeron qui a participé à la construction du centre).

Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) explique que c'est le maire qui leur a proposé un terrain :

*La loi donne pouvoir au maire qui a le droit d'octroyer des terrains pour ceux et celle qui souhaite s'impliquer. Lassina (maire de Sofara) nous propose un terrain d'un hectare. Le sous-préfet met des conditions relativement onéreuses, ça devient compliqué. En 1996, un nouveau préfet nous donne ce centre, cette mise à disposition est faite à hauteur d'un timbre de 750 francs CFA.*

Cette responsabilité du maire dans la proposition de l'espace est aussi soulevée par Souleymane (président des ressortissants de Sofara à Bamako).

Lasso (ancien coordinateur de l'association à Sofara) raconte comment l'association a acquis le terrain. Il tient à faire valoir sa participation à cette recherche et cela dans une forme de revendication de l'appartenance ou de l'occupation d'une place au sein de l'association. Il explique comment l'idée de l'ouverture du centre lui a été présentée :

*Un matin, il me dit (en parlant de Thomas), j'ai quelque chose en tête là, si c'est faisable, il dit qu'il veut venir ici pour qu'on puisse travailler ensemble. Je demande quel travail d'abord, il dit que si on peut faire une association ici, de chercher un espace, comme ça lui il va financer et créer une association. Je dis que bon, c'est un peu difficile chez moi. Je suis un petit commerçant, parce qu'en ce moment, j'amenais du poisson à Bamako, à votre arrivée comme la jeunesse m'a forcé de rester pour qu'on puisse travailler ensemble, mais chercher un terrain-là, moi je n'ai pas d'argent, il dit que non, non c'est lui qui va amener l'argent, moi mon rôle c'est de chercher l'espace.*

---

<sup>144</sup>Aujourd'hui ce « camp » pas loin du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* » est redevenu une base militaire (assurant la sécurité du village).

Lasso explique que la saisie du chef du village, responsable de l'exécution des décisions de l'autorité administrative et des autorités de la commune ainsi que du préfet<sup>145</sup>, sera sans résultat car le contexte politique (période de transition politique) n'était pas propice à la distribution de parcelles. Il raconte qu'en tant que chargé de rechercher le terrain, il a décidé de contourner la loi en vigueur et d'aller directement vers l'intéressé, le propriétaire du terrain : « *Donc il fallait voir l'intéressé lui-même, je suis allé le voir, il m'a cédé l'endroit. Mais il dit que à lui seul c'est impossible, mais il peut me devancer, on va aller voir le sous-préfet pour faire le papier* ». Il raconte aussi que le propriétaire du terrain devait d'abord convaincre sa famille car il n'avait pas la jouissance totale de l'espace : « *Bon, mais le vieux qui m'a donné l'endroit avait la grande partie de l'endroit, les 10 mètres devant là-bas appartenait au reste de la famille* » (en montrant du doigt). Partant du principe qu'un espace ne peut être transporté ailleurs, il explique que le propriétaire réussit à convaincre les membres de sa famille dubitatifs de permettre qu'il vende le terrain à des étrangers : « *il a répondu que tout ce qu'ils vont faire sur ce terrain va rester ici à Sofara, ils ne vont pas amener le terrain avec eux en France* ». Ces derniers propos nous les entendrons aussi de la part d'autres personnes à Sofara.

L'histoire de l'acquisition de l'espace racontée par Lasso est longue, mais nous faisons le choix de nous y intéresser car elle nous amène vers la compréhension des modalités relationnelles entre les adultes accompagnants sofarois et mulhousiens. Lasso explique qu'avec Thomas, Raphaël et Amadou, ils vont faire part de leur projet au sous-préfet. Ce dernier fera les documents de vente tout en y mettant des conditions. Ces conditions sont symboliques et touchent à la relation entre les quatre hommes :

*Le sous-préfet a fait le papier pour nous quatre mais avec des conditions, si nous restons uni, la parcelle sera pour nous. Le jour qu'on veut se séparer, de connaître que ça ne sera pas à vendre, sauf si nous sommes d'accord, sinon ça sera à la population.*

Même si la vente est réalisée, Lasso explique qu'un autre obstacle sera à surmonter. Il explique que la loi interdisait toute construction en cette période de transition politique :

*On n'avait pas l'autorisation, mais comme le sous-préfet était de l'autre côté, je le connaissais très bien, je l'ai expliqué il dit que si les contrôleurs sont venus, il va leur faire savoir que c'est lui qui nous a donné l'autorisation de construire, c'est comme ça qu'on a construit, c'est comme ça qu'est venu l'association.*

---

<sup>145</sup>Le préfet est délégué du gouvernement à la charge des intérêts nationaux, du contrôle administratif et du respect des lois.

<https://www.vie-publique.fr/fiches/20169-quelle-est-le-role-dun-prefet>

Le Mali est découpé administrativement en « Régions » dirigées par des « Gouverneurs », elles-mêmes divisées en « Cercles » dirigés par des « Commandants » et subdivisés en « Communes », rurales ou urbaines ; dirigées par des « Préfets ». La Ville de Bamako a un statut particulier appelé « District » avec un « Gouverneur » comme autorité supérieure, divisé en « Communes ».



Kader (originaire de Sofara, ancien salarié de l'association) nous rapporte que le sous-préfet (décédé 2020) avait l'habitude de dire qu'il n'a pas hésité à soutenir ce projet car il était convaincu que le centre sera un jour un centre international. Il n'a pas hésité parce que c'était une opportunité pour le village de Sofara. Par ailleurs on peut aussi voir qu'il y a un aspect relationnel qui a favorisé les rencontres et l'acceptation du projet (tel personne connaît le sous-préfet, etc.)

Quand Lasso (ancien coordinateur de l'association à Sofara) parle de l'implication du maire il tient à rappeler que le terrain a été trouvé bien avant que le maire Lassina soit à l'association. Il soutient que le maire leur avait même refusé le terrain mais a dû être associé au projet en tant qu'acteur incontournable : « *Mais comme il est maire, pour ne pas avoir de problème en ville, il fallait l'associer* ».

Dans ce que Lasso raconte de la démarche d'obtention de l'espace destiné à la création du centre, nous pouvons voir qu'elle a pris du temps et a fait appel à des démarches officielles formelles et à des démarches non formelles. Par non formel nous entendons cet engagement que le sous-préfet demande à l'équipe de prendre selon Lasso. Ce caractère non formel s'inscrit dans une dimension culturelle des relations au Mali. En rapportant cet élément, Lasso veut faire valoir le caractère sacré de la relation que les quatre personnes entretenaient. Lasso parle de conditions liées à leurs relations tandis que Thomas nous parle de conditions onéreuses. Est-ce le même contexte ? Nous n'avons pas creusé cet aspect. Lasso vit mal certaines orientations prises par l'association et se sent trahi par des responsables comme Thomas. Pour Lasso, le fait d'avoir participé à la construction du centre constitue une certaine revendication dans un contexte où il est en conflit avec les représentants de l'association en France. Lasso affirme qu'il a sa place dans les décisions qui incombent à l'association et cela pour avoir cherché l'espace, œuvré à son obtention et participé à la construction du bâti dans un contexte où cela était interdit. Il y a un discours d'appropriation de l'espace chez Lasso. Ces revendications et ce besoin de reconnaissance du travail accompli viennent révéler l'existence de relations conflictuelles entre certains accompagnateurs du Sud et du Nord sur lesquels nous reviendrons au Chapitre 5.

### ➤ ***Le Centre « La dynamitière »***

Le site de « *La dynamitière* » est situé au milieu de la forêt du Nonnenbruch<sup>146</sup> à 1,7 km de la route départementale la plus proche. C'est un ancien dépôt d'explosifs des Mines de Potasse d'Alsace, le « Kohlplatzschlag ». Site d'1,4 hectares, avec un hangar (ancien lieu de stockage des explosifs), cet espace offre à l'association des possibilités d'exploitation diverses, (maraîchage,

---

<sup>146</sup>La forêt de Nonnenbruch est située dans le département du Haut-Rhin en Alsace. C'est le principal massif forestier de l'ouest de la région mulhousienne en plein cœur de la plaine de l'Ochsenfeld.  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/For%C3%AAt\\_de\\_Nonnenbruch](https://fr.wikipedia.org/wiki/For%C3%AAt_de_Nonnenbruch)

élevage, stockage de matériel<sup>147</sup>, exploitation de bois de chauffage, etc.), support à l'accompagnement du public visé. La demande de ce site s'est faite en même temps que l'écriture du projet d'ouverture du CER.

De par son histoire (souvenirs des mineurs), le site permet à l'association une mise en scène et l'élaboration d'un récit historique (Remy, *op.cit.*, p. 128-129). En effet cela lui permet de perpétuer l'histoire et de montrer au travers de ses actions les éléments d'une mutation post-industrielle

Aujourd'hui, du fait de sa position géographique (au milieu de la forêt, verdure), le centre constitue pour les personnes qui y sont accueillies un lieu pour se ressourcer et être plus près de la nature. Quand on n'y vient que pour quelques temps, ce lieu se présente comme un espace discontinu par rapport à la vie ordinaire qui permet de s'évader (*Ibid.*). Rien que par l'aspect du site, les ateliers proposés et le fonctionnement quotidien, il y a un côté atypique qui séduit, attire et questionne. Francesca (33 ans, éducatrice à la PJJ depuis 2010, ex apprentie éducateur à Sahel Vert de 2006 à 2009) raconte ce qu'elle a pensé du centre la première fois qu'elle y est venue :

*Moi la première fois quand je suis venu pour mon entretien d'embauche, je suis reparti, parce que je me suis dit « ce n'est pas possible que ce soit ici, les structures, elles sont en pleine ville, pas en forêt, avec des cabanes et encore », tu vois le lieu est atypique et la façon de travailler l'est aussi au final.*

Il peut être répulsif d'une part du fait de l'aspect (des locaux pas forcément nouveaux) et d'autre part lorsque l'on y travaille ou s'y implique constamment (le froid, conditions des locaux, etc.). Néanmoins ce site a été prisé par d'autres acteurs présents dans la forêt. Après l'obtention du site, l'association a eu un *bras de fer* (administratifs, juridiques et contacts parfois véhéments) avec les chasseurs qui étaient aussi intéressés par le site qui au milieu de la forêt constitue un positionnement stratégique pour l'activité de la chasse.

L'obtention du site est le produit d'un travail et d'une mobilisation acharnés (des heures de travail, de lobbyings et de plaidoirie). Il est surtout un choix stratégique au regard du projet associatif. Au milieu de la forêt, cette ancienne friche industrielle représente (pensée représentative) une opportunité dans le cadre de l'accompagnement des jeunes (l'opportunité qu'offre le dépaysement) et de la promotion du développement durable (Remy, *op.cit.*, p. 62-64). C'est un « éloignement physique d'avec la ville qui renvoie à une distance choisie par l'association pour créer les conditions d'un nouvel espace ouvert et disponible pour l'accueil de personnes nécessitant une rupture avec leur quotidien dans la ville » (Stoessel-Ritz, 2016). La ville représente la centralité, le lieu où s'organisent divers aspects de la vie sociale (les magasins, les transports en commun,

---

<sup>147</sup>Dès les débuts, l'association commence à stocker du matériel (livres scolaires, et autres, matériel médical, meubles, etc.) en vue de transports vers le Mali.

etc.). C'est un espace de rencontres, de création de liens, de rassemblement mais aussi de conflits (Remy, *op.cit.*, p. 62-63 et 105). Il y a le plus souvent du monde et pour certains jeunes c'est le lieu où très facilement, ils peuvent s'exposer à des difficultés notamment dans leurs relations aux autres du fait de leurs difficultés comportementales.

Même s'ils ont dû jouer de leur relation privée, Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) explique que ce qui a joué dans l'attribution du site, c'est la compréhension et l'acceptation du projet de l'association, du sens de l'action qu'elle mène :

*René Giovaniiti<sup>148</sup> avait de la sympathie pour le projet éducatif. Il y avait Paul Zwingelstein, le maire de Wittenheim à cette époque, il y avait toutes les connaissances que nous avons du Bassin Potassique. Bien sûr il y a du lien privé. Il y a à jouer de sa personne, mais y a surtout le sens à l'action, quoi d'autre, nous avons ici dans le secteur un certain besoin d'accompagner des adolescents sous-main de justice, nous avons un public avisé, des partenaires maliens de haute qualité pour l'accueil de ce public-là sortant de l'action sociale pure et intégrant ces gamins dans un développement social de territoire, c'est-à-dire de dire à ces gamins, moi, je m'en fous de ton côté délinquant, déviance, je ne regarde pas ton handicap, je regarde le potentiel que nous pouvons faire ensemble. C'est une période propice, chute du mur de Berlin 89, sommet de Rio 92, réflexion du postcolonialisme et donc quand on présente le projet ici, ça a été une bataille d'août 2001 à décembre 2001, quand Paul Zwingelstein à 20 jours de son décès brutal dit « on ne peut s'opposer au projet de Sahel Vert parce que nous avons nos enfants à besoins spécifiques et nous avons à nous ouvrir au monde ».*

La vision de l'accompagnement du jeune public en lien avec la solidarité internationale (« on ne peut s'opposer au projet de Sahel Vert parce que nous avons nos enfants à besoins spécifiques et nous avons à nous ouvrir au monde », Paul Zwingelstein) est l'élément capital qui a permis à l'association d'accéder au site de « *La dynamitière* ». Cette vision s'inscrit dans une volonté de sortir de l'action sociale pour tendre vers un développement social de territoire qui amène à considérer sous un autre regard le public accueilli. Il se fonde sur une nouvelle conception de l'action publique, apte à appréhender les publics non pas seulement à travers leurs difficultés mais également en s'appuyant sur leurs potentiels. (Sanchez, 2001, p.104). Il y a dans cette approche un objectif de responsabilisation, de mobilisation de tous (dans un principe d'égalité) dans la transformation des territoires. Les personnes en difficultés sociales sont considérées comme ayant une place de fait dans la société et l'idée est de les accompagner à prendre cette place en s'appuyant sur leurs potentiels (compétences, *capacités*).

Thomas explique que la mise en œuvre du développement social de territoire était propice du fait du contexte historique, notamment avec la chute du mur de Berlin (contexte historique), des apports du Sommet de Rio (sur le développement durable) et des réflexions du postcolonialisme

---

<sup>148</sup> Ancien directeur du patrimoine des Mines de potasse d'Alsace, chargé de la reconversion industrielle du Bassin potassique.

(relations blancs-noirs, nord-sud, etc.). Quel est le rapport entre la chute du mur de Berlin et l'obtention du centre peut-on se demander ? La chute du mur de Berlin en 1989 est l'expression de l'aspiration à la liberté, à la démocratie, au respect des droits de l'homme, à la justice sociale, la paix, etc. Il y a une manifestation de la volonté des peuples de prendre en main leur destin et de choisir la voie de leur développement<sup>149</sup> Nos fondateurs ont baigné dans ce contexte, se sont réjouis de la mobilisation, de la dynamique de responsabilisation et de réunification. Par la suite le Sommet de Rio en 1992 et les documents produits (« bréviaire du développement durable ») ont été reçus par des personnes comme Thomas comme ce qu'il a appelé « *une mallette technique formidable* ». En s'appropriant le site, il y a une volonté de réunir les anciens mineurs des MDPA, toutes les personnes mobilisées (bénévoles) et les jeunes en difficultés (dont on ne veut prendre en compte prioritairement le potentiel) en vue de participer aux mutations post industrielles sur le territoire avec des actions au regard du développement durable.

Thomas parle aussi de réflexions sur le *postcolonialisme*. Il fait référence à un courant de pensée les *postcolonial studies* élaborés principalement par une génération d'intellectuels indiens fortement marqués culturellement et politiquement par l'héritage de l'empire colonial britannique. Leur objectif est de « créer un autre rapport au passé, au présent et au futur par l'instauration d'un regard critique fondé davantage sur la distance spatiale que sur la distance temporelle ». Le préfixe « post » fait donc référence non pas au sens « d'après » mais « d'au-delà » (Collignon<sup>150</sup>, 2007, p. 2). Le *postcolonialisme* est un « projet de connaissance » qui s'inscrit dans « un constant aller/retour entre le présent, l'ici-maintenant, et l'au-delà afin de révéler de quoi est vraiment constitué notre présent : de discontinuités, d'inégalités, de minorités et d'identités multiples, fragmentées et hybrides » (*Ibid.*). Partant de cette révélation, ce courant de pensée porte le projet politique « de sortir d'un rapport de pouvoir fondé sur la domination du monde occidental sur le reste du monde ». Il s'agit de réinterroger l'opposition mais aussi la hiérarchie qui place « les Européens au-dessus de tous les autres peuples » et les autorise « à disposer selon leurs besoins (sur les plans économiques, politiques, culturels, philosophiques, psychanalytiques) du reste du monde : de ses étendues et de ses habitants » (*Ibid.*, p. 3). Au-delà de réinterroger, il y a dans ce projet une volonté de changer radicalement les formes de relations entre toutes les parties du monde qui sont elles-mêmes à redéfinir. Les fondateurs de la théorie *postcoloniale* veulent proposer une « autre façon de penser le monde », en partant de la définition de l'identité. Traditionnellement, celle-ci se construit « dans la relation à l'altérité, dans une relation où la définition des Autres, « eux » est

---

<sup>149</sup>Déclaration sur l'Europe centrale et orientale, à l'issue du conseil européen de Strasbourg des 8 et 9 décembre 1989

[http://cuej.u-strasbg.fr/archises/europe/europe\\_conclusions/cons\\_01\\_42/42\\_strasbourg\\_09\\_12\\_89.htm/#Anchor-49575](http://cuej.u-strasbg.fr/archises/europe/europe_conclusions/cons_01_42/42_strasbourg_09_12_89.htm/#Anchor-49575)

<sup>150</sup>Collignon est géographe, membre de l'UMR Géographie-Cités, Equipe Ehgo (Épistémologie et histoire de la géographie) à Paris 1-Panthéon-Sorbonne.

assujettis à celle du Même, « nous » ». Ils veulent briser « cette relation de dépendance, qui enferme systématiquement l'autre dans une identité souvent associée à un territoire-imposée » (*Ibid.*, p. 4).

L'association Sahel Vert dit s'inscrire dans ce courant qui appelle à sortir de toutes formes de relation de « dominant » à « dominé ». Au regard de son public cible, notamment les jeunes ayant commis des actes de déviance, il y a une volonté de sortir des formes de stigmatisation qui enferment les personnes dans des cases, dans des identités figées. Au regard des partenaires au Mali, en Afrique, il y a une volonté de transmission, de prise de conscience que les inégalités ou clivages ne sont pas seulement dans les relations blancs-noirs mais sont aujourd'hui dans les rapports entre riches et pauvres, éduqués ou pas, dans les rapports ethniques, etc. Il y a par ailleurs une volonté d'appel à s'unir pour faire face à la crise écologique qui touche partout dans le monde et exacerbe ces formes de dominations. Le cœur du projet est l'éducation et la mobilisation des jeunes (les *homologues* mulhousiens et sofarois) et de tous les adultes autour dans la transformation de leur territoire en France et au Mali. C'est par ailleurs au regard de ce courant de pensée que Thomas expliquait s'être interrogé avec l'équipe pédagogique, sur les questions de clivage blanc-noir en regard croisé avec le concept de Développement Durable. Néanmoins si le discours tenu est «*postcolonial*», les malentendus qui sont exprimés à Sofara questionnent sa réalité, nous verrons cela plus loin.

L'obtention du site de « *La dynamitière* » s'inscrit dans une bataille idéologique, une volonté de transmission de valeurs (droits de l'homme, responsabilisation, égalité, accueil) et de pensées philosophiques auprès des élus politiques en France. L'association construit et fait valoir un discours savant qui s'appuie sur des éléments historiques et philosophiques. C'est une manière de voir le monde qui est ainsi transmise. Des expériences comme celle vécue au Gabon, étayées par un intérêt pour l'évolution du monde (contexte historique), les stimuli intellectuels (ouvrages, pensées philosophiques) forment une manière de voir le monde que les dirigeants de l'association veulent transmettre à leur entourage, famille, amis, partenaires, etc. (Gaxie, 2005, cité par Vendramin, 2011).

Hormis la portée économique et environnementale (spatiale), l'action collective de l'association a aussi une portée politique notamment dans l'évolution des relations entre les villes de Sofara et Mulhouse.

### ***Multiplicité d'acteurs : complexité dans la coopération décentralisée***

#### **Une action collective qui ouvre au jumelage entre deux villes**

Les jumelages ont été mis en place après la seconde guerre mondiale dans le but de rapprocher les peuples européens et de favoriser la réconciliation des populations. Ces jumelages

permettaient aux villes d'échanger sur des perspectives de développement tant au Nord que termes d'appui à des pays du Sud. Si ces jumelages s'appuyaient la plupart du temps sur des relations interpersonnelles, la loi ATR du 6 février 1992 sur la décentralisation a permis de les formaliser ; ce sont les domaines de compétences qui lient les collectivités (Abrika, 2016, p.60).

La relation entre Sofara et Mulhouse, débute par la prise de contact en 1989 (avec Sofara) par des associations mulhousiennes comme Trans Afrique Opération, Nouvelle Planète et quelques bénévoles d'Entraide par les Jeunes (qui créent par la suite Sahel Vert en août 1991). Quand, à partir de 1991, la Ville de Mulhouse émet le désir de développer un partenariat avec une commune du Sud, ses regards se portent sur le village de Sofara<sup>151</sup> du fait des contacts préexistants (relations d'amitié). Une convention de coopération est signée en 1991, suivie de la signature d'une charte d'amitié en 1993. Plusieurs microprojets sont développés et les deux collectivités se lient par une convention de jumelage le 18 janvier 2003<sup>152</sup>. La charte d'amitié est tout d'abord le fruit de la relation entre Rachid et Lorent et ensuite le fruit des autres rencontres et des actions réalisées. Sofara a montré sa propension à l'accueil (lors des escales de convois) et selon Boukary (cultivateur, conseiller du village au moment de l'ouverture du *Centre « An Ka Ta n'Gniéfé »* à Sofara) c'est l'un des critères qui a ouvert au jumelage :

*Quand quelqu'un vient et qu'il est bien accueilli et que vous faites des activités ensemble, il retourne il ne peut pas oublier ça. C'est dans ce respect et dans cette considération de l'accueil qu'ils ont demandé à ce qu'il y ait le jumelage.*

Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) explique en ces termes les raisons du jumelage : « *Avec la mort de Rachid en février 2002, la Ville de Mulhouse affirme vouloir marquer le jumelage pour entrer dans les cahiers de charges qui donnent plus de moyens et institutionnalise encore plus la relation* ».

Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016) raconte comment cette formalisation des relations entre les deux villes s'est mise en place :

*En 1988-1989, j'étais directeur du second cycle. En 1989, avec les élections communales j'ai été élu maire. Lorent a tout fait pour qu'on puisse avoir un jumelage avec la mairie de Mulhouse. Il était donc venu ici, a fait venir Jean Marie Bockel et c'est ainsi qu'en 2003, nous avons procédé à la signature.*

Cette convention qui lie les deux villes s'inscrit dans une volonté de formaliser les relations et de dynamiser la coopération qui a débuté en 1991. Il vient formaliser des relations entre collectivités qui étaient basées sur des relations informelles interpersonnelles (amitié de Lorent et Rachid notamment) (Sagon, 2012, p. 23, cité par Abrika, 2016, p.62). Par ailleurs, le cadre juridique

<sup>151</sup>Qui est devenu en 1999 le centre de la commune de Fakala avec 30 000 habitants.

<sup>152</sup>Historique Coopération Mulhouse/Sofara-Fakala.

[www.pseau.org/outils/actions/action\\_resultat.php?ac\[\]=121&tout=1](http://www.pseau.org/outils/actions/action_resultat.php?ac[]=121&tout=1)

ouvre l'accès à des fonds spécifiques pour développer les projets et actions dont l'ampleur et le nombre augmentent en fonction des attentes (Marie, 2005, p. 37, cité par Abrika, *Ibid.*).

Sur son site internet, la Ville de Mulhouse explique avoir pris le relais des associations mulhousiennes et met en œuvre des projets de coopération-développement en collaboration avec l'Institut Régional de Coopération-Développement (IRCOD) d'Alsace. Elle énumère les actions réalisées dans le cadre du jumelage :

*Équipement d'un atelier regroupant les artisans de Sofara / Fakala en mettant à disposition des machines pour leur permettre de participer à des marchés publics, creusement de puits pour le développement du maraîchage, activité traditionnellement exercée par les femmes et constituant une ressource d'appoint pour les familles sofaroises, creusement d'un canal d'irrigation des rizières de Sofara (700 hectares), améliorant l'alimentation en eau du casier rizicole et augmentant ainsi sensiblement les récoltes, accueil en stage d'une sage-femme et équipement du dispensaire<sup>153</sup> pour améliorer les conditions d'accueil de la population, la mise en place d'une coopérative et la formation de ses gestionnaires<sup>154</sup>.*

Hormis le suivi de ces projets, elle participe au développement rural de Sofara par le biais d'une association du Bas-Rhin et participe à un projet d'urbanisme pour améliorer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement.

La ville de Mulhouse a participé financièrement au projet d'installation des machines et ce sont des acteurs de Sahel Vert qui en ont fait l'installation. La personne en stage était actrice ou en tout cas a des liens avec Sahel Vert. Les puits dont il est question sont peut-être ceux du centre. Il semble qu'avant le jumelage, la coopération Ville de Sofara, Ville de Mulhouse et association Sahel Vert était plus effective et fonctionnelle. Cette dernière étant un peu comme le *bras* de Ville de Mulhouse dans sa coopération avec Sofara.

Dans cette coopération décentralisée, il faut compter avec la multiplicité des acteurs (les associations déjà en action, mairies, etc.), la diversité des processus et les trajectoires composites des projets engagés, ce qui en fait un sujet complexe (Abrika, 2016, p. 60). Entre les projets qui n'aboutissent pas pour diverses raisons, il faut aussi faire avec les relations conflictuelles entre acteurs aux représentations divergentes.

---

<sup>153</sup>En matière de santé, la commune dispose de 4 Centres de Santé Communautaire. Toutefois, ces infrastructures ne semblent pas couvrir les besoins des populations en raison « des insuffisances en termes de personnel et d'équipement » (PDSEC, 2010-2014, p. 12). C'est dans ce cadre que de l'équipement médical a été apporté au village.

<sup>154</sup> Site de la Ville de Mulhouse/Solidarité internationale.

[www.mulhouse.fr/ma-mairie/reactions-internationales-et-cooperation-transfrontaliere/solidarite-internationale-avec-le-sud/#sofarafakala](http://www.mulhouse.fr/ma-mairie/reactions-internationales-et-cooperation-transfrontaliere/solidarite-internationale-avec-le-sud/#sofarafakala)

## La formalisation commune et le suivi des projets, un gage de réussite du jumelage

A travers l'équipement en matériel de l'atelier, la Ville de Mulhouse émet le désir de permettre aux artisans de *participer à des marchés publics*. Il y a dans ce projet une volonté d'accroître l'actif des sofarois afin qu'ils participent aux marchés et participent de ce fait à stimuler la croissance économique (Freyss, 2001, p. 418). Souleymane (président des ressortissants de Sofara à Bamako), qui y voit un acte d'appui au développement économique de Sofara, nous donne ses hypothèses de compréhension quant à l'*échec* de ce projet. Il explique que le projet a échoué par manque de suivi mais note que certaines machines sont encore aux mains d'ouvriers dans le centre du village qui les utilisent pour leurs activités. Ce problème de suivi, a aussi été soulevé par Akerkar (2015, p. 83) dans son étude sur la coopération décentralisée franco-algérienne (entre les villes de Mulhouse et d'El Khroub). Il a montré qu'une relation de coopération de qualité doit se construire dans la durée et dans un « cadre institutionnel stable ».

Ce qu'en dit Lassina (Maire de Sofara de 1989 à 2016) relève d'une analyse commune avec la Ville de Mulhouse :

*Parce que là aussi la façon dont le projet a été établie pour que ce soit une école technique ça n'a pas réussi. Même si ça n'a pas marché il y a certains qui ont été formés qui sont devenus des artisans indépendants, il y a du matériel qui est resté et qui a été confiée à des artisans. Dans le terme, ils disent que c'est devenu un éléphant blanc, le matériel qui est venu, ils avaient évalué ça jusqu'à 50 millions de francs CFA, donc c'était devenu un éléphant blanc parce que ça n'a pas atteint quelque chose, on a vu grand mais ça a accouché d'une souris, c'est une expression que j'ai appris avec ces gens de Mulhouse là. C'est venu au moment où les gens n'étaient pas préparés à recevoir de telles activités parce que ce projet même a été initié par des ressortissants de Sofara à Bamako ce sont eux qui ont initié ça ils auraient voulu que ce soit à Bamako et en fait c'est Mulhouse qui voulait que ça se fasse à Sofara donc il y a cette cause aussi qui a fait que le projet comme ça n'a pas été initié ici par contre le projet qui a été initié ici c'était le canal et ça a réussi.*

Il soulève ici un point important en expliquant que si le projet n'a pas fonctionné, c'est parce que les sofarois n'étaient pas à la base de sa formulation. Ce projet a pu être pensé par des personnes comme Souleymane, ressortissant de Sofara vivant à Bamako. Cependant étant donné que la Ville de Mulhouse était en relation avec Sofara, elle a préféré y développer le projet. Dans cette coopération où il y a beaucoup d'acteurs en jeu au Sud (habitants de Sofara, ressortissants de Sofara à Bamako), les attentes et les idées sont nombreuses. Dans ce cas, la mairie a pris une position en fonction de la convention de coopération qui l'unit à Sofara. Cependant, la prise en compte de ces idées et leur mise en œuvre doit se faire en prenant aussi en compte de la demande de terrain. Contrairement à ce projet d'atelier-école, le projet du canal en faveur de la culture du riz formulé par Sofara a eu, selon Lassina, plus de réussite.



## La coopération décentralisée aux prises avec de multiples facteurs

L'agriculture est l'une des activités principales de la commune. Les produits de l'agriculture sont destinés à l'autoconsommation et à la commercialisation sur les marchés environnants. Cependant, comme Lassina le disait, l'activité agricole est tributaire des aléas climatiques, « *l'année où il n'y a pas eu de crue, on ne récoltait pas* ». « Dans la commune, on pratique deux types de culture : les cultures sèches en zone exondée et la riziculture en zone inondée » (PDSEC, 2010-2014, p. 8). « La commune de Sofara-Fakala souhaite mettre en place un plan de développement urbain qui intègre l'alimentation qualitative et quantitative en eau potable pour la commune et les nouveaux quartiers, ainsi qu'une réflexion sur l'assainissement et l'évacuation des eaux pluviales »<sup>155</sup>. Depuis 1994 la Ville de Mulhouse finance à Sofara des projets liés au domaine de l'eau (creusement de puits, aménagements hydrauliques, etc.). De 1994 à 2000 ces financements sont issus du prélèvement « centime eau » par m<sup>3</sup> d'eau consommée par les mulhousiens. Depuis 2006, le financement relève d'un prélèvement issu de la loi « Oudin-Santini »<sup>156</sup>. Dans le cadre des projets en cours, une demande de cofinancement a été réalisée auprès du Ministère des Affaires Etrangères<sup>157</sup>. Ils formulent ensemble un projet d'adduction totale d'eau Sofara.

Le projet d'adduction d'eau que formulent les deux collectivités et par extension la coopération entre Mulhouse et Sofara a été perturbé par différents éléments (implication de nouveaux acteurs, lenteur administrative de l'Etat malien, problèmes juridiques entre bailleurs et maîtres d'ouvrage, situation sécuritaire au Mali, divergences politiques, gestion des fonds par la mairie de Sofara) selon les extraits d'entretiens suivants :

Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016) fait part de l'évolution du projet et des difficultés rencontrées :

*Donc le projet a été formulé, malheureusement, y a Lorent qui est décédé et Madame Dupont qui était devenu maire chargé des relations internationales à sa place était un trait d'union. Quand on a parlé de l'eau pour que je puisse avoir une idée de cela, il y avait le forum mondial sur l'eau à Mexico. Jean Marie Bockel était en son temps le président des maires de France, il a profité de cette occasion pour m'inviter à aller dans sa délégation pour aller au forum mondial de l'eau. Et depuis ce jour-là, on a essayé de formuler de bons projets pour que Sofara ait l'adduction d'eau totale. Donc après, comme en Afrique tout est lent, donc avant qu'on formule les choses et qu'il soit accepté par l'Etat (malien), ce que la commune*

<sup>155</sup>Historique Coopération Mulhouse/Sofara-Fakala.

[www.pseau.org/outils/actions/action\\_resultat.php?ac\[\]=121&tout=1](http://www.pseau.org/outils/actions/action_resultat.php?ac[]=121&tout=1)

<sup>156</sup>« La loi Oudin-Santini autorise les collectivités, syndicats et agences de l'eau à consacrer jusqu'à 1% de leur budget eau et assainissement pour financer des actions de solidarité internationale dans ces secteurs ». Ce dispositif permet d'agir pour l'accès à l'eau pour tous dans le monde, c'est une « mobilisation solidaire et indolore des acteurs », etc.

<https://www.solidarites.org/fr/agir/collectivites-etablissements-publics-partenaires/loi-oudin-santini-collectivites-eau-assainissement/>

<sup>157</sup>Coopération Mulhouse-Sofara dans le domaine de l'eau.

Diaporama PowerPoint/ mars 2006.

[www.pseau.org/outils/organismes/organisme\\_detail.php?org\\_organisme\\_id=2653](http://www.pseau.org/outils/organismes/organisme_detail.php?org_organisme_id=2653)

*devait payer pour avoir accès à ça c'est Mulhouse qui s'est engagé pour payer ce que la commune devait payer à l'Agence Française de Développement. Depuis ce temps, quand les travaux allaient commencer, c'est en 2012 quand il y a eu le cas du Nord. Ainsi la société à laquelle était confié le projet, c'était une société française, elle s'est retirée. Bon après ça il y a eu, le propriétaire de la société qui est décédé, ce dernier avait déjà pris une avance sur les montants et son enfant dit que lui, il ne vient pas ici, donc ça a engagé des procédures entre ce dernier et l'AFD, donc cela a retardé les choses. Et ce n'est que l'année dernière qu'on a pu trouver une solution et là aussi, il faut choisir les entreprises, etc. Donc, c'est ce qui a été fait au cours de l'année et c'est au début de ce mois que vous voyez il y a des fruits en ville là. L'entreprise est venue, ils sont entrain de procéder à l'exécution de ces projets.*

Précisions que Lorent était adjoint des relations internationales à la Ville de Mulhouse. Il y a un changement de poste d'adjoint en 2002. Madame Dupont devient le nouvel adjoint. Lorent devient vice-président de l'association Sahel Vert. Il décède en 2004. Entre temps la convention de jumelage est signée en 2003. Le changement de position des acteurs, la venue de nouveaux acteurs, mais aussi l'absence de certains acteurs (décès de Rachid en février 2002 et de Lorent en novembre 2004) sont des éléments contextuels qui auront un impact sur la portée des relations entre les deux villes. Par ailleurs le maire met aussi en cause la lenteur du système administratif du Mali ainsi que la situation sécuritaire au Mali. En outre s'ajoutent aussi les difficultés d'ententes entre les différents acteurs (bailleurs, entreprises de travaux).

La question de la situation sécuritaire est aussi soulevée par Souleymane (président des Ressortissants de Sofara à Bamako) :

*J'avoue que la coopération n'a pas évolué telle qu'on a souhaité parce qu'il y a des situations exogènes qui ont porté atteinte et même préjudice à nos projets. C'est la crise qui fait qu'aujourd'hui Sofara a été classé zone rouge pour les ressortissants français. Ce qui fait que tout ce qui est enseigne c'est interdit, pour les experts dans le cas du développement économique ou du développement de projet devenu quasi impossible donc tout a été mis en attente et ça c'est depuis 2012 jusqu'à maintenant puisque jusqu'à maintenant on n'en sort pas, il y a encore des attaques terroristes, cette année même nous avons enregistré deux assassinats à Sofara.*

Comme autre hypothèse de compréhension, Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016) pense que le manque de dynamisme de la coopération entre Sofara et Mulhouse est lié aux changements politiques :

*A la mairie avec les chefs politiques, Lorent était du Parti Socialiste, mais après Jean Marie Bockel a changé de parti, il a quitté le parti socialiste. A un moment il était avec Sarkozy. Sarkozy est parti créer son propre parti. Jean Marie Bockel est donc parti de la mairie et en partant de la mairie, il a juste confié ça à son adjoint Milienne qui est de la droite, alors que les gens de Sahel Vert sont de la gauche. Surtout Dupont ne s'est pas du tout compris avec l'équipe Sahel Vert donc ainsi moi je me trouvais dans une situation difficile en tant que maire, il fallait entretenir les deux relations, donc je suis membre du comité de l'association Sahel Vert et aussi maire de la commune du Fakala. Je me trouvais dans le*

*dilemme parce que Thomas et Madame Dupont ne s'entendait pas du tout. Il y'a eu même des accusations de détournements, cela a fait que la relation a commencé à se refroidir. Et cela a impacté sur le jumelage parce que Madame Dupont s'est complètement désintéressée de nous, c'est elle qui faisait la relation à l'international et le maire qui est venu aussi.*

Dans l'histoire que Rist fait du développement, nous pouvons voir que la manière dont la coopération au développement est menée dépend des différents bords politiques des acteurs au Nord. Il semble que, dans le cas du jumelage entre Sofara et Mulhouse, les acteurs au Sud soient « ballotés » ou se retrouvent dans les frictions d'acteurs au Nord ayant des bords politiques ou des représentations de la coopération différents. Ces frictions ont mis à mal la coopération entre les deux villes. Si d'autres facteurs influent sur cette évolution, l'intervention de l'association Sahel Vert apparaît fortement dans certains entretiens. En utilisant le terme de « ballotté », nous voulons souligner le fait que les relations ne s'estompent pas radicalement. Les acteurs au Sud doivent composer avec les différents partis. D'autant plus qu'avec l'association Sahel Vert, les relations établies depuis des années (amitiés) restent précieuses et impliquent de mettre en place des stratégies de préservation. Nous pouvons le voir dans ces extraits où Lassina explique une situation dans laquelle il s'est trouvé en difficulté dans la relation entre la mairie de Mulhouse et l'association Sahel Vert :

*Une fois y a trois ans, lors de l'anniversaire de Sahel Vert, j'ai été là-bas mais j'ai eu la maladresse de ne pas informer le maire à temps, ça a coïncidé avec le ramadan, donc c'est à la mosquée en allant saluer les musulmans lors de la prière, que le maire dit qu'il a appris que j'étais là-bas, qu'il n'est pas du tout content. Après j'ai essayé de réparer ça parce que eux ils investissent chez moi à travers une institution l'IRCOD à Strasbourg. Ça a fait que la fissure s'est approfondi quoi, donc avec lui, ça trouvait qu'avec Madame Dupont ça n'allait pas entre elle et Thomas et elle a même demandé que je romps avec Sahel Vert, je n'ai pas voulu, je voulais jongler des deux côtés. Par la suite, ils se sont rendu compte que je suis avec Sahel Vert, donc ils ont baissé les bras, ça c'est une réalité, donc je suis resté avec Sahel Vert et les échanges ont continué chaque fois qu'ils ont besoin de moi, on discute. J'ai pu mettre les choses en pratique. Maintenant avec la situation au Mali les relations se sont beaucoup refroidis de part et d'autre, eux ils ne peuvent pas venir, au début quand il ne pouvait pas venir, donc quand ils venaient à Bamako, ils m'invitaient, on échangeait [...]. Avec Sahel Vert, quand je vais même en mission officielle avec la mairie, je consacrais quelques jours parce qu'ils m'invitaient à coté pour prolonger mon séjour avec eux.*

Lassina explique par la suite qu'il a continué à échanger avec l'association Sahel Vert dans le cadre de la mise en place de projets comme l'ouverture du troisième centre de l'association.

Concernant les frictions avec la mairie, voici ce qu'en dit Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) : « *Il y a eu une volonté de démarquage de la Ville de Mulhouse après que Madame Dupont ait fait des actes de diffamations le jour de la fête du jumelage* ». Quand nous lui demandons comment il explique ces événements, il l'explique en ces

termes « *Dans toute relation humaine, il y a toujours des difficultés liées au fait que l'intérêt personnel passe avant l'intérêt collectif* ». Par ailleurs Thomas, du fait de son expérience dans le cadre de la coopération, a aussi fait part de ses interrogations quant à la manière d'agir ou aux positions prises par Madame Dupont en tant que chargée des relations internationales. Les relations se tendent pour des raisons idéologiques. Thomas (au nom de l'association Sahel Vert) se positionnant dans le courant postcolonial porte des idées fixes sur la question de la coopération entre Nord et Sud.

### **La reproduction de relations de dépendance et d'inégalités**

Si nous revenons aux propos de Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016) qui dit qu'il lui a fallu « jongler » entre la mairie et l'association Sahel Vert, nous voyons que ces tensions entre acteurs du Nord ont mis à mal sa position de maire à Sofara. Son intégrité étant mise à mal :

*Ce qui a été le point le plus négatif entre nous et qui m'a vraiment créé beaucoup de problèmes avec mes partenaires, c'est qu'à un moment Sahel Vert voulait convoier du matériel ici et la mairie (de Mulhouse) voulait aussi convoier du matériel ici. Alors que y avait un contrat entre eux comme quoi la mairie va payer pour que le container de Sahel Vert soit acheminé et en contrepartie ils ont donné une benne et des motos à Sahel Vert qu'ils vont mettre dans la benne pour les amener par la route. La Ville de Mulhouse m'a donné le matériel on a tout signé. Quand la benne est venue, moi j'ai pris la benne, la moto et j'ai donné à Sahel Vert. C'est du matériel que la Ville de Mulhouse m'a donné et moi-même quand j'ai pris ça à la mairie, j'ai donné à l'association Sahel Vert, qui s'était engagé à les acheminer, donc avec ça y a eu le cas des rebelles qui ont commencé vers la Mauritanie, donc depuis lors ces choses ne sont pas arrivées. Le container de Mulhouse est arrivé avec du matériel pour leur centre ici et aussi des cadeaux pour les élèves. Ce container est venu avec l'appui de Mulhouse. Mais en contrepartie, eux ils devaient venir par route avec ce que Mulhouse a donné, le véhicule et les motos. Mais à ce jour ces motos et véhicules ne sont pas venus. Moi ça m'a mis dans une situation difficile. Les gens sont informés que le matériel doit venir, là-bas la mairie a donné et sous ma responsabilité, j'ai pris ça pour donner aux africains. Donc moi je suis restée dans une situation difficile, très très compliqué. Tu sais on dit à un africain, un sofarois, que vous avez reçu des motos, un camion de la France et ça n'arrive pas, on m'a traité de tout, j'ai vendu, j'ai fait cela, j'ai fait ceci, donc là-bas les partenaires ne sont pas contents aussi, donc ce matériel est resté et chaque fois quand je partais je les trouvais et en plus de cela, j'ai mon jeune frère qui est à Francfort en Allemagne, je suis allé le voir en visite, là aussi en ce moment il a ramassé des ordinateurs d'occasion, des draps d'hôpitaux, des fourgonnettes, etc. Là aussi Sahel Vert s'est engagé, ils devaient aussi amener, mais ce n'est pas arrivé. Moi vraiment ça m'a mis personnellement dans une situation très très difficile, je partais seul, je revenais seul. Vu mon comportement, chacun sait ce dont je suis capable ou ce dont je ne suis pas capable, mais ceux qui veulent me trainer dans la boue, ils m'ont traité de tous les noms. Dans deux jours ont doit faire la passation, je ne sais même pas si la nouvelle équipe ne va pas me le demander.*

Les ressentis de Lassina quant aux accusations dont il a fait l'objet ressortent dans l'entretien que nous avons avec Boukary (cultivateur, conseiller du village au moment de l'ouverture du Centre « An Ka Ta N'Gniéfè » à Sofara). Ce dernier insiste sur le fait que la mairie est responsable de la détérioration de la coopération entre Sofara et Mulhouse. Il fait aussi part de ses questionnements quant à l'intégrité des élus :

*L'individu quand tu l'aides et que tu ne vois pas grand-chose ça peut décourager, le matériel qui es venu et l'argent qui était investi pour nous remettre pour qu'on puisse évoluer si cela n'a pas été donc c'est un peu difficile quoi. Mulhouse nous a dit que c'est les 1 franc, 2 francs supplémentaires de la facture d'eau qu'ils récoltent pour nous donner ici, eux s'ils font tout ça et que cet argent n'est pas bien tenu comment ça pourra avancer ? Les gens n'ont pas la même façon de gérer, c'est la mairie qui doit gérer ça. Si la mairie n'a pas pu gérer ça qui va le faire, aujourd'hui on ne sait même pas où se trouve le moteur c'est un gros moteur le groupe électrogène pour donner la lumière partout mais ça a disparu.*

Du fait de ces accusations, Lassina est amené à se justifier ou à défendre son intégrité dès qu'il en a l'occasion :

*Donc maintenant pour le matériel, ce qui m'a un peu sauvé, il y a le président de l'association des Ressortissants de Sofara à Bamako (Souleymane) qui était là aussi lors de l'anniversaire de l'association,[...] , donc concrètement j'ai été lui montrer dans le magasin les motos qui ont été affecté à Sofara et la benne,[...] , je lui ai montré concrètement voilà ce qui m'a été donné pour être acheminé, [...], je lui ai expliqué tout ça.*

Même si du fait des divergences il y a eu à un moment une volonté de démarcation entre les actions menées par la Ville de Mulhouse et l'association Sahel Vert (acteurs du Nord), dans les faits ou dans la manière d'organiser cette coopération notamment de la part de l'acteur du Sud la situation est tout autre. Nous pouvons voir une volonté constante du maire d'apporter du matériel de seconde main à sa collectivité afin d'améliorer les conditions de vie des habitants (pour l'école, pour le centre de santé). S'il est facile de récupérer du matériel, son acheminement est tout autre. Il faut compter sur la capacité d'acheminement des acteurs du Nord. Cette situation instaure une relation de dépendance (quant à l'acheminement du matériel) qui n'est pas propice à une relation de coopération.

Entre frictions des acteurs du Nord, jeu des acteurs du Sud pour garder la relation, cela nous amène à nous interroger sur la coopération entre Mulhouse et Sofara (en tant que collectivités). Par extension, c'est aussi la relation que les acteurs Nord et Sud au sein de l'association Sahel Vert entretiennent qui est en question. Sommes-nous dans de réelles relations de coopération, de partage, d'entraide. Si entraide et partage il y a eu pendant les séjours de solidarité organisés par l'association, quelles autres actions relèvent du partage et de l'entraide ?

C'est en tenant compte des éléments symboliques (valeurs et convictions portées), des actions sociales (les séjours de solidarité réalisés et l'accompagnement d'un public diversifié) et des ressources matérielles (les centres ouverts au Mali et en France) que l'association entame en 2005, une démarche de professionnalisation et d'institutionnalisation dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)<sup>158</sup> (Meyer & Rowan, 1977, cité par Bazin, 2011, p. 47). Dans cette démarche, elle affirme ses valeurs, ses modalités d'accompagnement et son modèle de développement entre la France et le Mali.

## **B. Entre affirmation, conflit et reconnaissance**

### *Approches théoriques d'un processus*

La démarche de professionnalisation d'une action collective participe à l'équiper des compétences nécessaires à la mise en œuvre de son projet. Cette démarche s'avère être une nécessité pour les associations et cela en vue d'une meilleure efficacité (Gomel et Schmidt, 2006, cité par Cottin-Marx, 2019, p. 111). La professionnalisation est un processus d'acquisition de compétences par apprentissage. En entamant cette démarche, l'objectif de Sahel Vert est de disposer d'individus capables d'exercer leur activité en autonomie dans un contexte de flexibilité des organisations. Quant à l'individu, cette démarche lui permet d'acquérir une identité professionnelle, d'en réendosser une nouvelle, et d'être reconnu en tant que « professionnel » dans le regard de ses collègues, son organisation ainsi que la société (Wittorski, 2008, cité par Bourdat, 2016).

La professionnalisation suppose d'aller jusqu'à la production de la compétence en situation réelle et d'accompagner les allers-retours entre la formation (qui produit des savoirs, des connaissances fondamentales, des pratiques de référence, des grilles de lecture des situations, des méthodes de raisonnements et d'analyse, etc.) et le travail (l'action) (Le Boterf, 1994, cité par Bourdat, 2016). La professionnalisation est une nécessité pour la survie des associations en permettant de « sécuriser » certains profils et certaines compétences qui y sont déployées et constitue un enjeu de reconnaissance au regard de l'environnement sociétal (partenaires institutionnels et autres.). Dans certains cas, cette quête de reconnaissance permet de s'inscrire dans une identité collective nécessaire dans le cadre de luttes sociales (Jobert, 2016, p.10-11). La professionnalisation recouvre donc « simultanément développement de compétences, identité professionnelle et reconnaissance » (Bourdat, 2016). Cette simultanéité s'explique par le fait que «

---

<sup>158</sup>Le DLA est un dispositif public qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois.

<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/dispositif-local-d-accompagnement-dla>

l'espace de reconnaissance des identités est inséparable des espaces de légitimation des savoirs et des compétences associées aux identités ». On est alors en présence de luttes sociales dans lesquelles la recherche d'une identité collective et de positionnements avantageux expose les praticiens à entrer en conflit d'intérêts avec d'autres groupes professionnels ou, pour le moins, à engager des combats pour obtenir un certain type de reconnaissance (Dubar, 1998, cité par Bourdat, 2016). De la même manière qu'elle permet de reconnaître l'identité des professionnels, elle recouvre aussi une autre face, celle d'exclure les non professionnels (les bénévoles). Dans le monde associatif cette distinction entre professionnels et non professionnels est d'autant plus importante que ce sont des structures qui s'appuient fortement sur l'implication de bénévoles qui présentent parfois les mêmes compétences que les professionnels (Hély, 2009, p. 111-119)

La démarche d'institutionnalisation quant à elle permet de clarifier, de formaliser et d'encadrer les relations entre les individus (au sein de l'organisation mais aussi au regard de l'environnement) dans la poursuite de leurs objectifs (Bazin, 2011, p. 44-45). Elle s'avère être le moyen incontournable pour les organisations de préserver leurs valeurs. Les valeurs, la signification interne des actions de l'organisation et la légitimation de ces actions en externe influent sur le domaine technique, managérial et institutionnel, domaines qui constituent le champ « des relations de l'organisation avec les normes et conventions de la société » (Bazin, 2011, p.46). Meyer & Rowan (1977, cité par Bazin, 2011, p. 48) parlent plutôt de « règles culturelles complexes » qui, s'appuyant sur des croyances rationalisées, structurent l'activité organisationnelle et le comportement des acteurs. L'institution relève du processus de typification d'actions habituelles, de régularités ou de stabilités par les acteurs après avoir expérimenté des actions sociales et vu leurs conséquences (Berger & Luckmann, 1967, cité par Bazin, 2011, p.53). Ces procédures ne sont plus contextuelles mais deviennent impersonnelles et générales. La concrétisation des processus peut passer par une forme de théorisation afin de faciliter l'acceptation par la légitimité ainsi conférée (Bazin, 2011, p. 55-57). Les individus devront apprendre ces procédures par socialisation (Tolbert & Zucker, 1983, p.184, cité par Bazin, *Ibid.* p.55-57) contribuant à la continuité historique de la structure. Pour Selnick (1957), « les organisations s'institutionnalisent lorsqu'elles tendent à devenir des systèmes sociaux qui contraignent l'action par un ensemble d'objectifs et de procédures ayant acquis un statut reconnu comme étant légitime ». Ce processus de légitimation à travers les règles et les procédures conduit à une rigidité bureaucratique qui participe à encadrer les rapports entre acteurs. Cette bureaucratisation des relations peut être sources de tensions notamment lorsque les rapports se sont construits au départ dans la familiarité.

La professionnalisation et l'institutionnalisation sont des démarches qui s'inscrivent dans le temps. Elles nécessitent le cadrage des actions sociales réalisées, la formalisation des besoins en

matière de compétences, de la formation continue, etc. La professionnalisation implique pour l'individu de prendre le temps d'entrer en réflexivité. Elle implique pour l'organisation de maintenir et/ou de créer des emplois. Elle devient par la suite une dynamique de développement de l'emploi, voire une préoccupation de l'emploi amenant l'organisation à adapter son activité aux financements ou à leur absence (Gomel et Schmidt, 2006, cité par Cottin-Marx, 2019, p. 111). Le risque, selon Cottin-Marx, c'est que cette préoccupation de l'emploi devienne la finalité de la structure. Pire encore, selon Hély (2009, cité par Cottin-Marx, 2019, p. 111-112), le risque c'est que l'association soit amenée à choisir entre emploi et projet. C'est là qu'intervient la démarche d'institutionnalisation qui consiste à composer avec les exigences et demandes de son environnement et ses propres règles. Il en va de sa survie que d'y trouver un équilibre (Cottin-Marx, *Ibid.*). Trouver cet équilibre implique de se positionner face à d'autres groupes sociaux, ce qui ne se fait pas sans difficultés.

### ***Un travail durable de structuration des pratiques***

Même s'ils ont pour la plupart de l'expérience dans l'accompagnement d'un jeune public, il a fallu entrer en formation pour acquérir des savoirs notamment dans le champ de l'éducation spécialisée (Educateur Technique Spécialisé, Moniteur Technique d'Atelier). Ces formations se font en alternance pour les accompagnateurs français. Les connaissances fondamentales, pratiques de référence, grilles de lecture des situations, les méthodes de raisonnements et d'analyse sont transmises aux accompagnants maliens dans les réunions de l'équipe éducative.

Ces formations permettent aux individus d'acquérir « une identité professionnelle ». Cette professionnalisation qui se fait au fil des années donne de la légitimité à l'association (face aux partenaires comme l'Aide Sociale à l'Enfance, la Protection Judiciaire de la Jeunesse, l'Education Nationale) et permet aux individus d'être reconnus en tant que « professionnel » dans le champ de l'éducation spécialisée. C'est pour beaucoup une étape pendant laquelle ils « réendossent une nouvelle identité professionnelle » (Wittorski, 2008). La formation d'Educateur Technique d'Atelier et/ou de Moniteur Technique d'Atelier leur permet de mettre en œuvre leurs compétences en électrotechnique, en électricité, en informatique dans le champ de l'accompagnement social. Les premiers emplois créés en 2001 sont des contrats aidés (notamment le Contrat Emploi Solidarité).

Cette démarche de professionnalisation se fait en même temps que la formalisation des projets et la construction des centres. Au lieu du Centre Éducatif Renforcé, l'association ouvre en 2002 un *Pôle Éducation* dont l'objectif est d'accompagner des jeunes<sup>159</sup> dans la construction d'un projet personnel axé préalablement sur leur insertion sociale (prévention aux actes de déviances,

---

<sup>159</sup>Moins de 18 ans.



apprentissage des codes et normes de vie collective, etc.) et par la suite sur leur insertion professionnelle. Sur ce site d'1,4 hectare qu'est « *La dynamitière* », de nouvelles possibilités s'offrent à l'association. Avec les jeunes accueillis, il est décidé d'ouvrir un Relais de la Banque Alimentaire. Autour de ce relais, de nouveaux ateliers se créent avec et pour les personnes accueillies (jardin solidaire, mécanique solidaire, atelier parents-enfants, etc.).

Jusque-là, l'association fonctionne sur la base de diverses subventions (Politique de la Ville, Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA), Plan Alimentation Insertion, etc.). En 2005, l'association entame ou plutôt formalise davantage sa démarche de professionnalisation et d'institutionnalisation. Cette démarche permet de faire l'inventaire des diplômes acquis et des compétences acquises tout au long du parcours des personnes. C'est aussi l'occasion d'entrer de nouveau en formation dans des domaines ciblés en fonction des stratégies de l'association. Deux personnes obtiennent le Master Développement Social Urbain et Social en 2005-2006. C'est aussi l'année pendant laquelle l'association obtient le statut d'Organisation Non Gouvernementale. Du fait du caractère aléatoire des subventions, un travail est réalisé avec les partenaires institutionnels afin de passer dans une relation de conventionnement. Il ne s'agit plus d'actions « de temps en temps » financées par des subventions, mais d'une institution qui reçoit un prix de journée pour les jeunes accueillis et qui émet des factures. Il y a avec ce changement une sécurisation des recettes<sup>160</sup> et donc une meilleure planification des formations dans la durée. Les premières années 2000 s'étaient avérées difficiles financièrement pour l'association, notamment avec le refus de l'ouverture du CER, impliquant une certaine difficulté financière et ouvrant davantage à une participation financière (fonds personnels, vente de maisons, etc.) : « *Nous avons tous injecté de l'argent à Sahel Vert* » (William, éducateur technique spécialisé, frère de Thomas). Les premiers emplois à temps pleins débutent en 2004.

Cette démarche de professionnalisation qui a débuté depuis les années 1990 permet aux bénévoles et salariés de l'association d'entrer en formation et d'obtenir « simultanément développement de compétences, identité professionnelle et reconnaissance » (Bourdat, 2016). Cette reconnaissance en interne dépend aussi de celle de l'association par les institutions, qui ne s'est pas faite sans difficultés. « *On n'était pas pris au sérieux au début* » explique Raphaël (président de Sahel Vert de 1995 à 2002, chauffeur travaille au bibliobus à m2A). Tout en se professionnalisant, les acteurs au sein de l'association ont dû engager des combats pour obtenir un certain type de reconnaissance (Dubar, 1998, cité par Bourdat, 2016). Cette démarche de professionnalisation est un préalable à l'institutionnalisation. Elle vient donner de la légitimité à l'association quant à sa capacité d'accueillir et d'accompagner le public cible.

---

<sup>160</sup>Passer au conventionnement assure les entrées financières.

### *La reconnaissance institutionnelle, entre dynamique conflictuelle et adaptations*

La démarche d'institutionnalisation permet de clarifier, de formaliser et d'encadrer les relations entre les individus (au sein de l'organisation mais aussi au regard de l'environnement) dans la poursuite de leurs objectifs et au regard des valeurs (Bazin, 2011, p. 44-45). Cependant, si elle a pour objectif la préservation des valeurs à travers la formalisation des relations en interne, la relation avec l'environnement institutionnel peut induire chemin faisant à remettre en question certaines procédures et à s'adapter dans le souci ou la préoccupation de l'emploi (Gomel et Schmidt, 2006, cité par Cottin-Marx, 2019, p. 111). En effet, le fait de fonctionner sur la base de subvention(s) était un choix de la part de l'association. L'idée étant de partir du public (de ses compétences et de ses besoins) pour formaliser des projets ensemble qui seraient soumis à la demande de subventions (responsabilisation, faire avec et pour dès l'énonciation des projets) et non de mettre en place des actions dans lesquelles il devrait s'inscrire. Elle choisit donc un mode « *d'entrée par public et non par action* » (procédure d'accueil dans l'association). Cependant le caractère aléatoire des subventions comme l'attestent les propos de Jocelyne (administratrice de l'association de 2001 à 2018, chargée de mission à la Ville de Mulhouse) l'amène à entrer dans une relation de conventionnement (prix de journée) avec ses partenaires principaux (Aide Sociale à l'Enfance, Protection judiciaire de la Jeunesse) :

*Après ce qui était plus difficile, Sahel Vert n'étant pas dans un quartier prioritaire, et accueillant des jeunes de quartiers prioritaires, certes mais pas exclusivement, ça a toujours été compliqué pour certains partenaires de la ville, les financeurs, d'accepter ça.*

Cette démarche d'institutionnalisation auprès des services sociaux de l'aide à l'enfance se présente comme une nécessité d'adaptation à une contrainte (celle du souci de maintenir et de créer des emplois). Il s'ensuit pour elle une lutte ou un plaidoyer pour ne pas être considérée comme un simple prestataire de service mais comme un partenaire dont la voix compte.

En s'inscrivant davantage dans l'éducation spécialisée (diplômes, compétences, expériences depuis 1991, institutionnalisation), l'association entre en confrontation et dans une lutte sociale (institutionnelle) avec d'autres groupes sociaux dont les modes d'accompagnement divergent (Jobart, 2016, p.10-11) :

*De manière plus négative, mais qui fait partie de l'histoire, à partir du moment où y a l'institutionnalisation, on se confronte à d'autres structures, avec l'ARSEA<sup>161</sup> et ce que tu as aussi vu avec le Dispositif de Remédiation Scolaire ou autres. Il y a aussi des victoires autour de ces changements de paradigme entre l'action sociale et le Développement Social de Territoire, qui est embryonnaire pour l'instant. (Thomas, chargé de mission attaché au Conseil d'Administration).*

---

<sup>161</sup> Agence Régionale Spécialisée d'action sociale d'Education et d'Animation.

Au-delà de montrer sa légitimité à répondre aux besoins de la société à travers le projet qu'elle propose, l'institutionnalisation est nécessaire pour faire valoir une identité, des valeurs prônées, des objectifs, la signification interne des actions de l'organisation (Bazin, 2011, p.46). Il s'agit de faire part de sa vision du monde.

Il y a une lutte pour la reconnaissance de l'association et de ses projet auprès des partenaires qui est continuelle. « *C'était la grosse bagarre avec les institutions parce qu'on n'était pas reconnu* » (Raphaël, président de Sahel Vert de 1995 à 2002, chauffeur de bibliobus à m2A). Ce manque de reconnaissance souvent associé à un manque de confiance (peur de détournement d'argent) était lié selon Honorat (président de Sahel Vert de 2002 à 2017, chef d'établissements hospitaliers) à la difficulté qu'avaient les administrations (le Conseil Général, le conseil Départemental, la Protection Judiciaire de la Jeunesse) de « *caser* » l'activité de l'association. Cette difficulté demeure notamment à chaque période de renouvellement de convention ou de subvention comme l'atteste Ferdinand (Educateur à la PJJ au Service Territorial En Milieu Ouvert (STEMO) de Mulhouse) :

*Ce qui était toujours plus compliqué, et qui n'est pas toujours productifs, c'est toujours la pression de devoir attendre les subventions, ne sachant pas si on aura des financements, de ne pas savoir si vous allez être maintenu ou non, ça génère des tensions en fait. Pour nos financeurs à nous, ASE, PJJ, ce sera plus productif d'avoir des financements à plus long termes ; pour pouvoir se projeter un peu plus loin, parce que c'est vrai que pour le coup le sentiment de devoir toujours justifier, comme tout le monde, mais davantage chez vous. Ça a toujours été le cas chez vous, et ça a été tout le temps avec des polémiques, limites des aberrations, la distinction entre Unité d'Accueil de Jour et Sahel Vert ou on mettait des oppositions entre des dispositifs qui pouvait très bien fonctionner, soit chacun de leur côté, soit ensemble. Toujours, sous forme de pression et forcément quand on met des chiffres, c'est compliqué et en plus ça ne colle pas avec l'esprit de Sahel Vert qui ne veut pas être dans la marchandisation du social. L'esprit de Sahel Vert ce n'est pas de marchandiser le social. Donc ça crée des tensions.*

Ces tensions sont le fait de la rencontre entre des organisations et des acteurs fonctionnant sur des « règles culturelles complexes », elles-mêmes fondées sur des croyances rationalisées (Meyer & Rowan, 1977, cité par Bazin, 2011, p. 48).

Deux centres, des habilitations en France et au Mali, des bénévoles et salariés, une démarche d'institutionnalisation en 2005, la création d'emplois durables, un positionnement de plus en plus effectif dans le champ de l'éducation spécialisée. L'association développe son activité en France, qu'en est-il de l'évolution des séjours de solidarité, comment évolue la dimension solidarité internationale du projet ?

## **Chapitre 5 : Tensions et frustrations dans les rapports sociaux : vers la construction du modèle de coopération-développement**

L'action collective portée par l'association Sahel Vert a ouvert à des rencontres, des apprentissages, mais aussi à des tensions créant parfois des ruptures. Entre attentes des uns et des autres, diversité de représentations, écarts de compréhension quant au projet ou aux dires des responsables, mésententes, divergences, ces situations viennent poser plusieurs problématiques autour des relations. Les plus visibles ou plutôt celles qui sont les plus mises en évidence sont celles entre acteurs du Nord et du Sud, sans être les seules : entre hommes et femmes, jeunes et vieux, riches ou nantis et pauvres, etc.

Au point A. nous analysons certaines situations conflictuelles tout en les croisant avec plusieurs facteurs (contextes politiques en France et au Mali, évolution de l'association (avant et après institutionnalisation, intérêts individuels, idéologies, convictions, etc.). Au point B. nous essaierons cerner le modèle de développement et de coopération de l'association tout en essayant de comprendre en quoi les expériences vécues ont participé à la confirmation de ce modèle.

### **A. Analyse de l'évolution des relations dans le champ de la solidarité internationale**

#### *Échanges et argent au cœur des tensions entre acteurs du Nord et du Sud*

Durant les séjours de solidarité tous les acteurs doivent pouvoir coopérer tout en respectant les règles qu'ils se sont fixés. Il y a les adultes accompagnants de Sofara et ceux de Mulhouse qui doivent travailler ensemble et se coordonner pour l'accompagnement du public. Il y a les couples d'*homologues* (maliens et français) qui sont aussi amenés à échanger, à cohabiter et à travailler ensemble. Ce sont des jeunes de moins de 18 ans ou ayant une vingtaine d'années (étudiants participants aux séjours de solidarité par exemple). Les homologues avaient à peu près le même âge, mais il semble qu'il y ait eu une exception avec Latif. Il était plus âgé que les jeunes accueillis mais a été choisi pour être homologue à plusieurs reprises du fait de son parcours. Il était aussi considéré comme un accompagnateur du fait de son âge.

#### **Entre homologues (maliens et français)**

Des entretiens il ressort que la question de l'argent est prégnante dans les relations entre acteurs du Nord et du Sud. L'argent tient une place importante dans les relations parce qu'il ne représente pas que la circulation du matériel (l'aspect gain d'argent), mais aussi la manière d'interagir avec les autres. Il est aussi vecteur de reconnaissance (d'une promotion, de ce qu'on a

fait ensemble, de responsabilités prises, d'une autonomie). L'argent, ne se réduit pas seulement à un simple moyen d'échange. Il est « toujours chargé de « valeurs », toujours ancré dans une communauté, toujours dépendant de l'existence d'un pouvoir souverain, l'argent déborde largement les fonctions économiques qui lui sont attribuées » (De Blic et Lazarus, 2021, p. 4). Parce qu'il est sans cesse investi par des affects, des croyances, des conflits, des normes morales, l'argent est « essentiellement un « fait social » » (*Ibid.*).

L'argent « demeure un critère de distinction des groupes sociaux dans une société hiérarchisée, il est au cœur des statuts » (*Ibid.*, p. 107). Il « sert de frontière symbolique » et « concurrence des positions établies sur des caractères hérités, comme la couleur de peau ou le nom de famille » (*Ibid.*, p. 98). L'étranger, ou plus précisément *le blanc*, est considéré comme ayant de l'argent ou des biens.

Ghalil (ancien *homologue* malien) raconte : « *Il y a certains jeunes qui s'approche qui me disent « dis à ton ami de me donner ça, de me donner ça » parce qu'ils pensent qu'ils ont beaucoup d'argent* ».

Nacoulma (ancien *homologue* malien) fait part du comportement d'un commerçant au marché de Sofara lorsqu'il voit son *homologue* français (de couleur blanche) : « ... *quand il a vu Édison, il voulait augmenter le prix, là j'ai dit « non donne-moi le prix ce n'est pas parce que c'est lui que tu vas donner un prix élevé, extravagant. C'est comme si tu vends à un frère* ».

Hamidou (ancien *homologue* malien) a été avisé par son père qui l'a conseillé d'aller (en tant qu'*homologue*) non pour obtenir des dons de son *homologue* français mais pour avoir avec lui un réel échange. Il est convaincu que c'est la raison de la durabilité de leur amitié :

*Quand je partais pour devenir homologue, je ne suis pas allé parce qu'il y a des blancs, qu'ils peuvent m'apporter quelque chose, je ne suis pas allé pour ça, je suis allé pour avoir un vrai ami et j'ai eu un vrai ami, c'est pas un ami pour de l'argent et je crois que le problème que d'autres homologues ont eu c'est que quand ils sont homologues avec les petits de la France, ils pensent que la France est l'Eldorado donc qu'ils peuvent changer leur vie alors que c'est tout à fait le contraire, chacun a son petit problème. Donc vous voyez moi je n'ai jamais demandé quelque chose à Titani. Je ne lui ai jamais demandé de m'envoyer quoi que ce soit je lui ai montré que je veux son amitié et non son argent ou ses petits objets, je ne lui ai rien demandé mais par contre les autres homologues demandaient.*

Les différentes étapes de l'histoire que sont la colonisation, les indépendances et l'après indépendance ont laissé des représentations qui se transmettent au travers des générations. Dans l'imaginaire social, la France est associée à l'Eldorado, le blanc est riche, il est en mesure d'aider, de donner des biens financiers et matériels. Cette représentation est nourrie par la mondialisation et les médias.

La question des rapports de don entre *homologues* semble avoir été un sujet de discussion pendant les séjours de solidarité. Latif (ancien *homologue* malien) explique les dispositions prises par l'association pour encadrer les relations entre les *homologues* notamment en termes de dons :

*C'est arrivé jusqu'à un moment quand nos correspondants nous faisaient des cadeaux, Thomas nous demandait de leur rendre parce qu'il ne voulait pas que quand ils retournent en France, ils vont dire qu'ils sont venus ici aider les pauvres et donner des choses. Bon nous quand il nous dit ça, souvent on retourne le cadeau, il y a certains de ces jeunes français qui disent « non c'est nous qui vous avons donné et il n'y a personne qui va demander quoi que ce soit [...] Même moi j'avais un ami qui m'a donné un appareil photo mais c'était un carton Thomas me l'a repris, ça trouve que l'appareil n'as même pas pris de photos.*

En cherchant à encadrer les relations basées sur le don d'argent et de cadeaux entre individus (des mulhousiens aux sofarois), les responsables de l'association veulent éviter qu'il ne s'installe des relations de *redevabilités*. Que les uns ne se sentent pas obligés de donner, les autres de rendre et donc de se sentir en dette car « dans les situations non formalisées, celui qui reçoit éprouve un sentiment de dette tant qu'il n'a pas donné à son tour ». Ce sentiment de dette crée un lien social durable (parfois non désiré) entre donateur et receveur (Albert, 2011, p. 15).

Pour Caillé et Gotbout (cité par Albert, 2011, p. 15) ce qui est en jeu dans le don c'est moins le *bien* qui circule que le *lien* qui résulte de la transaction ». A priori, il semble que l'objectif de l'association c'est de créer des liens entre sofarois et Mulhousiens. Ce sont des émotions et des sentiments qui circulent au travers de ces échanges de cadeaux. Si le don crée du lien ou est l'expression du lien, il ne devrait pas être proscrit. Cependant c'est la structure de ce lien qui est en jeu. Tout don véhicule un message. La circulation des choses par le don affecte ce que nous sommes, elle touche à notre identité. Si le donneur ne s'attend à rien, à ne pas avoir de retour, il transmet l'idée selon laquelle l'autre n'a rien à lui donner et le nie comme donneur potentiel, ce qui peut être humiliant. C'est « le modèle historique du rapport de l'Occident avec le reste du monde, et notamment le rapport colonial et aujourd'hui une part importante de l'aide internationale » (Euvé et Sarthou-Lajus, 2009, p. 91). En donnant le donneur obtient du prestige, il y a une gloire à donner, « on donne pour se grandir, au moins pour tenir son rang ». L'humiliation est encore plus grande quand l'autre n'est pas en mesure de rendre. Par contre, même si dans le don il y a comme dit Mauss (1994, cité par Albert, 2011, p. 15) ; obligation de donner, de recevoir et de rendre, si la première composante du don devient de la part du receveur un moyen de faire du chantage d'escroquer, le don peut devenir dangereux à terme et réduire ou casser le lien.

Hamidou (ancien *homologue* malien) explique que les *homologues* mulhousiens avec lesquels il est encore en contact n'ont pas une bonne image des jeunes de Sofara à cause de ces formes de relations qui se sont mises en place :

*Quand les homologues venaient à Sofara, il y a des jeunes qui volent leurs petits objets, leurs chaussures, leurs habits et consort, même quand on sortait il les escroquait, quand il les appelle ou quand il les envoie une lettre c'est pour leur demander de leur envoyer quelque chose.*

Nelly (ancienne coordinatrice du Centre « *La dynamitière* ») qui a été porteur de projet explique que sa crainte était que les jeunes venant de la France se sentent obligées de donner face aux demandes incessantes de leurs *homologues* maliens :

*Il voulait de l'argent. Je ne sais pas ce qui se passait vraiment, il les faisait visiter derrière je ne sais pas ce qu'il demandait et je ne voulais pas que les enfants se sentent obligés. Je préférerais qu'il y ait de plus jeunes homologues.*

Ces comportements de la part des responsables de l'association ou des porteurs de projets (exigence de remise de don, surveillance des relations) n'ont pas toujours été bien vécu par les sofarois. Le proverbe français « *La main de celui qui donne est au-dessus de celle qui reçoit* » fait partie des références citées par l'association (ses dirigeants ou responsables) pour expliquer des comportements comme ceux adoptés par Nelly. Il s'agit de travailler à ce que les mulhousiens ne se positionnent pas comme « sauveurs », « aidants », « pourvoyeurs d'argent » et les sofarois comme « aidés » et « récepteurs ».

### **Entre accompagnateurs du Nord et du Sud**

« Le partenariat exige un engagement mutuel fondé sur des éléments qu'on peut considérer comme subjectifs, tels que la confiance et le respect mutuel, et sur des éléments plus objectifs, tels que les résultats atteints en commun, et ce qu'on peut appeler le partage d'imputabilité » (Navarro-Floress, 2007, p. 26, cité par Hervouet, 2013, p. 30). Cette imputabilité selon Hervouet (*Ibid.*) « met en jeu la transparence de gestion des fonds alloués et l'attachement ou non des acteurs à se rendre des comptes entre eux mais aussi vis-à-vis de leur environnement social et politique respectif ». Les relations entre accompagnateurs du Nord et du Sud au sein de l'association tournent à la méfiance pour des questions d'argent. Ceux du Sud sont dans une demande de transparence et de comptes rendus.

Lasso (ancien coordinateur de l'association à Sofara) fait part de ses incompréhensions quant au mode de financement des projets :

*Pour l'école de Sofara, ici on montait des projets, je prenais la carte d'identité du médecin, du docteur, du patient, je fais les photocopies, je viens lui donner, il va en France. S'il revient, il ne me dit pas combien on a eu. On commence à travailler une semaine, deux semaines, après il dit, il y a plus d'argent, on arrête, ils partent. Pour un responsable, je suis un père de famille. Je suis responsable de la commune. S'il n'est pas là, si on me pose la question, combien vous avez eu pour travailler à l'école pour faire la*

*clôture, qu'est-ce que je peux dire ? Si je dis que je ne suis au courant de rien, qu'est-ce qu'on va penser ?*

La place que Lasso tient au sein de l'association en tant que coordinateur des actions à Sofara lui fait penser qu'il doit en retour avoir un compte rendu sur le montant et l'utilisation des budgets alloués aux projets. Ici notre interlocuteur met en avant son statut de responsable de famille ainsi que de responsable dans la commune. Il veut pouvoir être en capacité de répondre et de rendre compte à son environnement social mais aussi politique. Hormis ce besoin de transparence et cet attachement aux comptes rendus, c'est aussi la question du respect qui est en jeu. Il explique que son partenaire ne lui dit pas combien ils ont comme budget, mais ne dit pas s'il le lui a demandé des comptes. Il semble que malgré cet attachement au compte rendu, il ne fait pas valoir son droit à demander un compte rendu mais reste démuni ou spectateur face à cette question d'argent. Différentes questions se posent. Est-ce parce que tant qu'il y avait de l'argent la question ne se posait pas ? Est-ce parce qu'il ne s'en donnait pas le droit ? Est-ce parce qu'il paraît tabou de parler d'argent ? Les deux premières hypothèses posent la question du rapport partenarial. Le rendu compte était-il dans la clause verbale. Lorsque son interlocuteur lui dit : « il n'y a plus d'argent » suivi de son départ peu de temps après, il semble qu'il y ait une volonté de la part de ce dernier de montrer que sans argent, ils ne peuvent continuer l'activité. Ils sont égaux face à ce manque. Mais de l'acte de repartir (en France), il ressort que l'argent se rassemble au Nord. Ce qui par ailleurs est vrai dans les faits. Que ce soit pour voyager, acheter certains matériaux, assurer la nourriture, payer les artisans, il faut de l'argent et cet argent vient de la France. Cela pose fortement la question du partenariat que chacun des partis veut mettre en place. La question que se pose Navarro-Floress (2007, p. 3) concernant les relations entre acteurs du Nord et du Sud nous paraît pertinente dans cette situation : comment construisent-ils leurs relations de partenariat dans un contexte de pouvoir inégaux ?

### **Sur le plan institutionnel : le modèle économique d'une association de solidarité internationale**

En 2006 une discussion oppose les membres du Conseil d'Administration et ceux de la direction. Il s'agit du modèle économique de l'association. Une partie des membres du Conseil d'Administration propose que le centre en France soit le lieu de mobilisation des fonds qui pourraient être réinjectés dans le développement du centre au Mali. Pour les autres, cette idée s'inscrit dans le mythe de la théorie du ruissellement, une théorie politique sur l'économie considérée comme libérale et largement partagée qui stipule « l'idée d'un « ruissellement » de la richesse du « haut » vers le « bas » » (Vettraino, 2019, p. 93) et amène l'association à s'inscrire dans un rapport de domination des acteurs du Nord sur les acteurs du Sud. Bien qu'il soit le siège de



l'association, l'idée est de ne pas positionner le Centre « *La dynamitière* » au centre de l'association et les autres centres en périphérie, dans une position de dépendance. Cependant cette situation fait écho à la situation évoquée précédemment lorsque l'un des acteurs à Sofara explique que son partenaire mulhousien après lui avoir dit qu'il n'y a pas d'argent est reparti en France. Même si cet épisode montre leur égalité face à la situation financière, il vient aussi montrer que l'argent provient du Nord. De telles situations confortent l'idée selon laquelle le centre en France ou plutôt la France est le centre sans lequel les activités ne peuvent se réaliser. Malgré le discours qui montre une volonté de ne pas classer, centre et périphérie, la réalité dans certains cas (notamment financière) manifeste le contraire.

### *Relations Nord-Sud : entre jeux et enjeux, quel décalage en matière de représentations*

#### **La reconnaissance, une nécessité dans toute relation solidaire**

Les relations interpersonnelles comme l'amitié sont à la base de la création de l'association mais aussi du jumelage entre Mulhouse et Sofara. Le contexte politique, comme nous l'avons déjà montré, le cours de la vie (décès) ainsi que les diverses tensions vont aussi influencer sur la coopération entre acteurs du Nord et du Sud au niveau micro (au sein de l'association) et macro (entre les villes).

Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) explique que le décès de Rachid en février 2002 a apporté un premier temps important de questionnement à leur niveau parce que, explique-t-il, « *La réaction sofaroise, a été surprenante. Ils ont refusé d'enterrer Rachid dans le carré des musulmans* ». Nous n'avons pas creusé cet aspect (A-t-il finalement été enterré à Sofara ou pas ? Dans quel carré ?), nous n'y reviendrons pas, mais ce refus et ce qu'il suscite chez les acteurs mulhousiens est marquant. Hormis le fait qu'il est dans son village, la première pensée que nous avons serait de nous dire « après tout ce qu'il a fait pour son village ! » (Nous nous positionnons ainsi dans l'attente d'un contre-don ou d'une considération). Est-ce lié au fait qu'ils considéraient qu'il n'était plus musulman ? Dans tous les cas, Thomas parle de cette période en disant : « *c'est très marquant, il y a beaucoup de reproches, les intérêts individuels apparaissent très vite et prennent le pas sur l'intérêt collectif, on perd des repères* ».

Hormis le départ de Rachid et cette situation marquante, il y a aussi la fin du poste en tant qu'adjoint de Lorent à la Ville de Mulhouse et la venue de nouveaux acteurs comme Madame Dupont avec lesquels il faut coopérer. Par ailleurs, pour Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016), le jumelage a souffert du retrait de personnes comme Jean Marie Bockel qui évoluant politiquement

(changement de parti politique et de fonction) n'était plus actif dans les échanges entre les deux villes.

Une personne est reconnue d'une part parce qu'elle est respectée « par autrui en tant que co-auteur des normes ou des termes des pratiques » auxquelles elle participe ou qui l'affectent » et d'autre part parce qu'elle est considérée « comme quelqu'un dont la vie et le bonheur ont une importance intrinsèque » et comme « un contributeur libre et altruiste dont les actions appellent de la gratitude authentique » (Honneth, 2000, cité par Ikäheimo, 2009, p. 116). Nous pouvons dire que c'est ce qui motivait des personnes comme Lorent (mulhousien) et Rachid (sofarois). Dans la coopération entre les deux hommes, le maintien de la relation amicale prime sur le développement de Sofara (bien qu'il soit important). Le témoignage qui est rendu de la relation entre ces deux hommes montre qu'ils se considéraient comme des personnes « dont la vie et le bonheur ont une importance intrinsèque ». Ils pouvaient se considérer dans ce projet comme « contributeur libre et altruiste » (Ikäheimo, 2009, p. 115). Cette relation d'amitié a probablement porté leur coopération. L'amitié « contribue à faire émerger des liens identitaires et fonctionnels qui sont directement générateurs de coopération » et lorsqu'elle « est forte ou complète, elle génère des relations coopératives avec une intensité affective élevée qui empêche le développement de comportements opportunistes ou de trahison » (D'hont, 2011, p. 20). Ces deux hommes ont réuni autour d'eux et ont permis des rencontres. Cette amitié précède le projet, elle est forte. Les autres formes d'amitiés et de liens qui se sont par la suite créés sont selon D'hont (*Ibid.*, p. 14) incomplètes en ce qu'ils sont encadrés dans un groupe, un contexte particulier comme le travail ou l'activité. Dans ces formes d'amitié incomplètes génératrices de liens fonctionnels (activités), les comportements opportunistes peuvent conduire à un rejet » (*Ibid.*, p. 20). C'est exactement ce qui s'est passé dans le jumelage. La question de l'argent est au cœur des relations entre acteurs du Nord et du Sud. L'argent déborde largement des fonctions économiques qui lui sont attribuées, son utilisation, sa circulation, sont une manière d'interagir avec les autres. Dans le don aussi (sous toutes ses formes), ce n'est pas tant la valeur du bien que ce que sa circulation veut dire et produit comme lien. Si les échanges sont inégaux, cela peut créer des relations d'attentisme, l'émergence de sentiments de redevance de la part des uns et un positionnement de sauveur ou d'indispensabilité de la part des autres. Si les échanges financiers et matériels produisent un certain type de lien, la manière dont ils sont réalisés dépend aussi du lien préexistant ou établi. Si ce lien est fait d'une amitié forte et réelle, les acteurs trouveront les moyens de définir le modèle de coopération nécessaire pour une relation égalitaire.

Gabas (2002, p.11-12) définit la coopération comme « un acte réalisé en commun par deux ou plusieurs personnes ou institutions ». Dans le cadre de cette coopération, les acteurs « se fixent ensemble un même objectif qu'ils envisagent d'atteindre en combinant leurs ressources selon

certaines règles ». La venue de nouveaux acteurs implique de revoir les règles. Ces règles ou procédures sont liées aux valeurs et aux convictions portées et les acteurs se doivent d'apprendre à coopérer. Il semble que les confrontations politiques, idéologiques n'ont pas permis de maintenir la coopération tant au sein de l'association Sahel Vert (avec certains acteurs du Sud) que dans le cadre du jumelage. Pour Gabas (*Ibid.*), si dans la relation de coopération, un des partis ne trouve pas forcément un intérêt ou que la relation de coopération ne lui est pas nécessaire, il n'est plus question de coopération. Les relations à la suite de ces événements sont plus d'ordre économique (aide au développement) que de l'ordre de l'échange entre habitants des deux villes. Ceci est d'autant plus vrai que les relations au sein de l'association Sahel Vert, qui elle aurait pu couvrir cet aspect relationnel (par ses actions), se tendent.

### **Jeux et enjeux politiques à Sofara**

Dans les entretiens, nous avons relevé les propos accusateurs que tenaient certains acteurs de Sofara envers d'autres. Nous nous sommes demandés pourquoi les accusations de certains se portaient principalement sur le maire de Sofara.

Certains le considèrent comme ayant causé l'échec des actions de l'association à Sofara. Latif (ancien *homologue* malien) dit : « *Sahel Vert, nous au début ça se passait très bien. Voilà quand Thomas a connu Lassina, c'est en ce moment il nous a trahi [...]. Donc Sahel Vert si tu vois que ça n'a pas avancé, c'est à cause de Lassina* ». Ses propos sont aussi de l'ordre du politique : « *Au temps de Lassina [...], rien ne fonctionne à Sofara* ». Il se montre encore plus dur dans ses propos concernant le maire, l'accuse de la disparition de matériel apporté par l'association et plus personnellement de l'avoir accusé de tous les maux auprès des responsables de l'association, créant ainsi une méfiance à son égard. Il a toujours été un opposant politique farouche au maire et critique le travail du maire tant sur le plan politique à Sofara que dans sa participation aux projets de l'association Sahel Vert.

Lasso explique comment le maire de Sofara est intervenu dans l'association en ces termes :

*Le maire, il a commencé à être maire avec moi, j'étais membre du conseil, après j'ai été son adjoint, il est venu pour qu'on puisse travailler ensemble pour avoir certaines choses en facilité. C'est raison pour laquelle on l'a pris, sinon nous ne sommes pas du même avis, parce qu'au début, il s'était opposé d'abord. Je dis aussi ouvertement que si tu vois que Thomas l'a choisi c'est parce qu'il est maire, sinon il ne rapporte rien, est ce que tu vois ?*

Nous avons cherché à comprendre ce qui se jouait dans leur relation et pourquoi de telles accusations. En nous penchant sur le contexte politique du moment, nous avons eu quelques éléments de réponses. Les personnes mobilisées dans l'association pouvaient être de différents

bords politiques. Les confrontations politiques qui en découlent ne sont pas en reste dans le comportement des individus au sein de l'association.

Lassina a été maire pendant plus d'une vingtaine d'année. Lasso a été membre du Conseil municipal les dix premières années. Ils étaient dans le même parti politique. Pour son mandat suivant (2002-2003), Lassina change de parti politique (le même parti que le parti présidentiel). Lasso et d'autres refusent d'être, selon eux, des « nomades politiques » (Kader, ancien responsable du *Pôle Recherche* de l'association Sahel Vert, natif de Sofara). Lassina est élu pour un nouveau mandat. N'étant plus 4<sup>ième</sup> adjoint au maire, en charge de la jeunesse, Lasso perd l'entrée financière liée à ce statut. Le problème c'est qu'alors Lassina représente institutionnellement l'association à Sofara. Lasso perd progressivement ses responsabilités au sein de l'association. L'implication du maire dans l'association peut être perçue par Latif et Lasso comme une menace (pour garder leur place dans l'association) d'autant plus qu'ils sont déjà opposés sur le cadre politique. Il y a des enjeux personnels mais l'association devient aussi le terrain de confrontation entre des personnes impliquées en politique.

Si la responsabilisation, l'implication et la mobilisation des personnes sont des dynamiques productives dans la mise en œuvre d'un projet, il est nécessaire de formaliser dès le départ la place de chacun et surtout les modalités décisionnelles. Dans les extraits d'entretien cités ci-dessus, il y a une remise en question de l'implication du maire. Cela peut en partie s'expliquer par leurs différents politiques. Par ailleurs, il semble que dans les représentations de certains acteurs au Sud l'adhésion<sup>162</sup> de nouveaux membres au sein de l'association doivent être soumise à décision :

*Mais y a eu trop d'adhérents, je ne peux pas citer, mais y avait beaucoup d'éléments, même en tant que premier élément qui a cherché la parcelle, ça m'a dépassé [...] Ce n'est pas tout le monde qui est admis dans une association, il faut au moins des analyses, d'autres peuvent venir, ils ont des idées derrière eux et ça peut causer des problèmes. Tu sais aujourd'hui en Afrique ici, vous êtes africaines comme moi, les derniers rentrants sont les meilleurs bénéficiaires, tu peux faire tout mais celui qui vient par derrière là, il efface tout, il prend le nom et c'est comme ça la vie. Je suis un politicien, j'ai fait à peu près 30 ans là-dedans, je sais que les derniers rentrants sont les meilleurs bénéficiaires. Une association comme ce genre-là, on a fait le pétrin ensemble, si quelqu'un voulait rentrer, il faut qu'on se concerte d'abord » (Lasso, ancien coordinateur de l'association à Sofara).*

L'entretien réalisé avec Lasso a été très éprouvant. Ce dernier s'est montré très colérique, accusateur et revendicatif. Avec plus de recul, nous pouvons voir en ces revendications un besoin d'entrer en communication ou plutôt une volonté de clarification des relations.

---

<sup>162</sup>L'adhésion ici n'est pas liée au fait de payer sa cotisation, mais d'entrer dans le projet, de s'y impliquer.

L'association devient un terrain de confrontation entre des acteurs de différents bords politiques tandis que le jumelage, le terrain de confrontations idéologiques. Malgré la volonté de distinguer les actions entre les deux villes et celles menées par l'association, la réalité c'est que ce sont les mêmes acteurs qui interagissent dans l'une ou l'autre de ces sphères. Même si l'association se dit apolitique, les convictions qu'elle porte ont indubitablement une portée politique.

### **Décalage dans les représentations en matière de coopération internationale**

En 1995, lorsque ceux que nous avons appelés les fondateurs prennent en main l'association, ils ont pour certains une expérience dans le champ de la coopération au développement qui les a amenés à prendre du recul et à se questionner sur les relations internationales. Par des lectures philosophiques (*postcolonialism studies*, etc.) et sociologiques (don, contre don et rendu obligatoire de Mauss, etc.) ils se forgent une vision du monde et des relations internationales et se donnent ensuite la mission de lutter contre toute forme de dépendance et de domination dans les rapports entre acteurs du Nord et du Sud (en commençant par le cadre de l'association) et plus globalement entre humains

En 2016, lorsque nous l'interviewons, Souleymane (président des ressortissants de Sofara à Bamako) fait part de ses questionnements et de ses doutes quant à l'efficacité de la coopération malgré les dépendances :

*Vous savez dans le cadre de l'association Sahel Vert, lorsque Hollande est venu président sur Sarkozy, le message que j'ai adressé à SV c'est de dire aujourd'hui « vive les socialistes », parce que je sais que Sahel Vert semble militer avec les socialistes. J'ai félicité cette victoire des socialistes, en souhaitant avec eux que la politique française en Afrique va connaître un changement profond, mais j'avoue que j'ai été déçu par le comportement du gouvernement, j'ai pensé qu'ils auraient apporté beaucoup de développement en Afrique. Jusqu'à maintenant nous n'avons connu que la guerre et la désolation. À l'époque de la colonisation ça a toujours été néfaste, on s'est toujours battu pour être libre. Cette indépendance aujourd'hui je me pose la question si l'avant indépendance n'était pas meilleur que l'indépendance, je me demande si on n'était pas plus heureux sous le joug colonial qu'aujourd'hui, tellement la politique menée par les occidentaux sur l'Afrique est plus désastreuse que lorsque nous étions sous leur joug. Malgré l'indépendance la misère bat son plein en Afrique sur le plan de l'éducation, de l'emploi, alors que à l'époque coloniale voilà des problèmes qu'on n'avait pas. On se demande donc ce qui était mieux.*

Il y a eu des attentes, des espoirs dans la coopération au développement. La venue des socialistes en France sonne comme un nouvel espoir, une forme de messianisme qui vient raviver la croyance (Rist, 2001, p.354), mais il s'ensuit une forme de désenchantement chez cet homme, tiers-mondiste qui s'est toujours impliqué pour le développement de son pays en agissant tant en interne

qu'en appelant à la responsabilité des pays occidentaux. En 2016 il se questionne et se demande en notre présence si l'époque coloniale n'était pas meilleure.

Lorsque nous faisons part à Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) des accusations, ainsi que de la position d'abandonné que relèvent certains acteurs au Sud, il nous fait une lecture de la situation au regard du courant postcolonial. Cette lecture du monde, ils cherchent par le biais de l'association à la transmettre :

*Le système de mise en culpabilité individuel marche fortement à partir du moment où on ne sait pas où l'on se situe dans ce 21ème siècle d'où pour moi l'importance de Sahel Vert, de rentrer en réelle réflexion postcoloniale. Nous sommes des êtres humains. Je m'oppose au courant de pensée de certains universitaires où ils mettent une chronologie, je ne mets aucune chronologie au post colonialisme. Je dis que c'est un processus qui nous amène à réfléchir sur les dominations. Il me semble aujourd'hui que pour intégrer la philosophie de l'écologie sociale, c'est-à-dire de sortir de tout système de dominant à dominé, il nous faut passer par cette étape-là.*

Nous pouvons voir dans ces deux extraits d'entretiens un réel écart dans les représentations et dans la lecture du monde. Tandis que l'un se demande si l'époque coloniale n'était pas meilleure, l'autre en s'appuyant sur des apports philosophiques pense qu'il faut sortir de tout système « dominant » à « dominé ». Cet écart de représentations a assurément influé sur la coopération entre les acteurs du Nord et du Sud. Le premier qui est noir semble faire un éloge de la colonisation, ce qui peut étonner au regard de son parcours (un tiers-mondiste, se présentant comme un soudanais). C'est comme s'il revient en arrière dans son rapport à l'occident, mais comme Thomas, il se questionne, peut être différemment sur les relations Nord Sud en cherchant à revenir sur le passé pour mieux comprendre les différences entre hier et aujourd'hui. Tous deux sont conscients néanmoins que ce n'est pas en décrétant que les relations Nord-Sud sont égales et « au-delà de tout système dominant à dominé » que cela est vrai.

### ***Institutionnalisation et distanciations***

#### **Responsabilisation de nouveaux acteurs : problèmes de coopération**

L'obtention du Centre « La dynamitière », nous l'avons vu, a pris du temps en termes d'appels, de plaidoyers. Sa construction (rénovation des locaux, creusement de puits) se faisait parallèlement à la préparation de séjours de solidarité à Sofara. Cette période a probablement été forte en implication pour les responsables de l'association en France avec notamment l'ouverture du Pôles Éducation, du Relais de la Banque Alimentaire avec le Pôles Initiatives (ouverture d'autres ateliers), la démarche d'institutionnalisation et de professionnalisation dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement qui s'est faite en parallèle avec l'entrée en formation permanente de deux des dirigeants dans le Master Développement Social Urbain. Tandis que les responsables de

l'association sont pris dans ces démarches nécessaires au développement de l'association, d'autres acteurs ayant participé aux voyages solidaires prennent la responsabilité (en tant que porteurs de projets)<sup>163</sup> des séjours de solidarité. Ils sont jeunes, sont en formation et se montrent volontaires. S'ils ont été précédemment participants, ils sont maintenant porteurs de projets (une autre position) et vont se confronter aux accompagnateurs à Sofara (pour des questions d'argent, mais aussi d'accompagnement). Ces situations viennent développer chez les porteurs de projets des compétences en termes d'affirmation, de prise de décision et de résistance face à de l'intimidation par exemple. Chez certains accompagnateurs à Sofara, ils ouvrent à des interrogations quant à leur place dans l'association. Lors d'échanges informels (hors entretiens), nous avons aussi compris qu'il est arrivé que, suite à des situations conflictuelles, il ait été demandé aux porteurs de projets d'arrêter l'activité. Quoi qu'il en soit, il semble que cette période (2005) soit marquée par des tensions (si on tient compte globalement des tensions aussi dans le cadre du jumelage).

### **Relations interpersonnelles à l'épreuve de l'institutionnalisation**

Nous avons vu que la démarche d'institutionnalisation permet de clarifier et d'encadrer les relations entre individus au sein de l'organisation (Bazin, 2011, p. 44-45). Les affinités personnelles, les promesses et/ou paroles dites (ou engagements pris de manière informelle) n'ont plus la même portée, même si elles demeurent, elles font l'objet d'un encadrement et d'une certaine rigidité bureaucratique. Farid (*homologue* malien) dit avoir grandi avec l'association : « *J'ai fait toute mon enfance j'ai évolué à leurs côtés* ». Les relations qui se sont construites l'amènent à penser que sur le plan privé il peut compter sur l'association et ses responsables. L'expérience qu'il a vécue montre que la professionnalisation et l'institutionnalisation (Stangherlin 2001, p. 49-51) impliquent la redéfinition des attentes par rapport aux bénévoles et aux employés, qui peut entraîner le désengagement (prise de distance, incompréhension) de ces derniers s'ils ne se retrouvent plus dans la nouvelle structuration :

*Je me suis grouillé, j'ai eu de l'argent pour m'inscrire à l'université c'est-à-dire y avait un 50000 FCFA qui me manquait pour que je puisse m'inscrire en faculté Ecosup en alternance. J'ai appelé Thomas et puis Sahel Vert a été mon dernier recours et c'est pour cela je les ai appelés sinon j'ai beau étudier j'ai fait ma part des choses je n'ai jamais demandé un service mais arrivé à un certain niveau dans la vie connaître quelqu'un n'est pas le fruit du hasard surtout vu que vous avez fait dix, quinze ans ensemble. Je me suis dit ces derniers peuvent m'aider à leur tour donc je leur ai demandé ce service. Tu sais comment est-ce que les gens m'ont répondu « écoute Laurent quand tu n'es pas dans une association et puis dorénavant Sahel Vert procède avec les associations essaie de te mettre dans une association »... J'ai dit « ça ce n'est pas dans le cadre de l'association, ça c'est ma vie privée vu que je vous connais depuis à bas*

---

<sup>163</sup> Donner la responsabilité des séjours de solidarité à des jeunes n'est pas lié à leur manque de temps mais c'est dans le fonctionnement habituel de l'association de responsabiliser les plus jeunes et de donner la possibilité aux personnes de s'essayer et de se former.

*âge, tu connais ma famille tu connais tout le monde de moi et de mon entourage, moi je vous connais j'ai fait beaucoup de choses pour vous donc moi je pense que je peux vous demander un service.*

Farid utilise des expressions comme « à leur tour », « j'ai fait beaucoup de choses pour vous ». Il considère qu'ils lui sont redevables pour ce qu'il a fait « pour eux » (attente du contre don). Il se positionne comme ayant *donné* dans ces relations alors que l'association a voulu faire de ces projets des espaces d'échange, de participation où tout le monde est censé avoir « *gagné quelque chose* ». A-t'il utilisé exactement ce vocabulaire au téléphone avec ce responsable ? Nous ne le savons pas, mais au regard de la philosophie portée par les responsables de l'association, tout acte de dépendance, de « *mise en demeure* », de victimisation, toute forme d'utilisation de parole clamant de la redevabilité est réprimandée (soit par les paroles, en attirant l'attention sur ce fait, soit par une mise à distance). De son côté, Farid utilise aujourd'hui des expressions comme « *Les blancs, ils nous ont manipulés* », « *ils nous ont menti* », « *ils nous ont fait espérer pour rien mais ça n'a rien abouti comme résultat* », « *ils n'ont pas tenu leur promesse* », « *ils nous ont trahi* », « *ils nous ont abandonnés* », etc. Il ressort de ces expressions qu'il y avait de sa part une forte attente du fait de son implication dans l'association. La différenciation « les blancs », « ils », « nous » qui n'était plus présente lors des séjours de solidarité comme il le stipule lui-même « *il n'y avait pas de différence entre Toubab et Farafi, on se retrouve sur la place de palabre* » prend place dans la tension.

Certes il y a des attentes mais le positionnement et les expériences des individus ne sont pas les mêmes à l'égard de l'association. Ghalil (ancien *homologue* malien) s'est aussi impliqué en tant qu'*homologues* et a participé aux activités proposées par l'association. Comme d'autres il s'est projeté depuis très jeune dans les projets de l'association. Quand nous l'interviewons en 2016, il est encore dans l'expectative de travailler un jour en tant que salarié à Sahel Vert. Son attente n'est pas passive. Comme il l'explique, il vient régulièrement (en dehors de son activité professionnelle) tenir compagnie, aider à faire les travaux dans le Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* ». En jeune homme connecté aux réseaux sociaux, il transmet régulièrement les informations du centre. Certes il habite à proximité du centre, mais il y a dans sa démarche, au-delà des avantages de la proximité, une forme de responsabilisation qui sans doute a participé à la signature d'un contrat avec l'association en 2019.

Néanmoins l'expérience de Farid peut amener à s'interroger sur la dimension préservation des valeurs notamment de solidarité et d'entraide dans le cas de l'association Sahel Vert. Comment rigidité bureaucratique et garantie des valeurs comme la solidarité et l'entraide (Bazin, *op.cit.*, p.46) coexistent ? L'institutionnalisation permet d'encadrer les relations entre acteurs et cherche à les inscrire dans une dynamique collective. Lorsque l'interlocuteur de Farid lui dit de se mettre dans une association, il l'invite à sortir d'une relation d'individu à individu et cherche à le ramener au



collectif. L'institutionnalisation donne un cadre collectif qui agit sur les acteurs. C'est au nom du collectif que l'association agit. C'est le collectif qui aide et protège. Si Farid demande directement à Thomas c'est au nom des relations qui ont pu se construire. Ce dernier veut l'amener à aller au-delà de sa personne d'autant plus que l'idée c'est de rappeler que les personnes passent mais l'institution demeure.

Nous partons de ces entretiens (réalisés en majorité au Mali en 2016) au cours desquels certains propos nous ont paru durs ou difficiles à entendre. Nous les analysons tout en tenant compte de notre place en tant que chercheur. Il y a dans les réponses qui nous sont données une volonté de s'exprimer. Parce que le chercheur est étranger à ces tensions, les personnes peuvent plus facilement faire part de leurs opinions et ressentis. Ils peuvent aussi nourrir le conflit par leurs expressions parce qu'ils savent que le chercheur vient de la France, il peut être un allié. Pour s'investir dans le conflit, les personnes mobilisent des armes telles que les mots (insultes, démonstration de dégoût) elles peuvent mobiliser des alliés (« *vous êtes africaines comme moi* »), chercher à déstabiliser l'adversaire, influencer un arbitre, conforter une légitimité (revendiquer son implication dans le projet dès les débats), donner un caractère universel ou sacré à une cause, créer une logique dichotomique entre le bien et le mal (*manipulés, abandonnés, trahis*), sélectionner un mode de lecture et enfin créer les conditions d'une situation irréversible (« *ça nous a tué* » en parlant du travail réalisé pour la construction du centre) (Monroy et Fournier, 1997, p. 75-81).

### **La coopération à l'épreuve de la préservation des valeurs**

Les rencontres (entre individus, entre les deux villes) ont produit de l'étonnement, de l'émerveillement, du lien social (amitiés, relation de coopération), l'émergence de projets, des apprentissages. Mais, d'un autre côté, cela ne s'est pas fait sans difficultés, conflits, tensions voire dissensions du fait des contextes politique, sécuritaire, organisationnel et institutionnel. L'énonciation d'un projet commun ne suffit pas, ni la bonne volonté que démontrent les acteurs à assurer une coopération durable. Dans ce projet qui rassemble plusieurs acteurs, c'est chemin faisant que se révèlent les points de divergences (représentations, attentes, etc.). Si nous ne restons que sur la relation entre les adultes accompagnants du Nord et du Sud, nous constatons que tandis que les uns parlent de bien commun, de « *rencontre de l'autre avant tout* » produit par l'action, les autres parlent d'intérêt commun (richesses ou possessions matérielles et financières que peuvent produire l'action collective) (Bernoux, 2008, p. 56).

Aussi longtemps que les conditions de rencontre étaient réunies (possibilité des séjours de solidarités avec le jeune public), il semble qu'une forme de coopération conflictuelle s'est installée lorsqu'il y avait des compromis, mais avec l'institutionnalisation, le développement de l'association

avec l'ouverture du second centre, la formalisation des procédures, le compromis dans certains domaines n'est plus souhaitable car ouvre à des ruptures.

Dans cette mobilisation où plusieurs acteurs se sentent concernés par le devenir de l'association et dans ces divergences entre les multiples sensibilités des acteurs, le dernier mot revient finalement aux dirigeants de l'association. Le travail est une intelligence organisatrice, il est le moyen par lequel l'homme crée des œuvres ; cependant, explique dit Touraine (1965, p. 10 et 120, cité par Reynaud et Bourdieu, 1966, p. 511-513), « dans la mesure où ces œuvres ont leur existence propre, elles risquent d'échapper à leur créateur qui consciemment ou inconsciemment cherchera à « les reprendre sous sa tutelle, à les contrôler ». Il explique donc que le rapport général de l'homme à ses œuvres est celui d'une part de la « double exigence de création et de contrôle (ou de soumission) ». D'où tout ce travail de transmission de valeurs et de *remise en ordre* (hormis l'aspect éducatif et le rappel de normes de vie en société) de la part des responsables. C'est une manière de voir le monde et de la vivre qui est transmise. La connaissance et la prise en compte de ces valeurs permet aux individus ou aux groupes « d'élaborer un comportement correct, en relation à l'attente des autres à leur égard, et donc d'avoir à leur tour un comportement conforme à ces attentes » (Bernoux, 2009, p. 118-122).

Nous interrogerons au point B. les orientations prises par l'association tant en matière de développement que de modèle de coopération et de partenariat. Ces orientations prennent leur source dans les expériences vécues par les fondateurs individuellement et se confirment dans les expériences vécues collectivement avec les acteurs maliens.

## **B. Un projet de développement social de territoire : quelle résonance au Mali ?**

Dans ce projet visant le développement social des territoires d'implication de l'association, l'enjeu majeur réside dans la capacité des acteurs de part et d'autre de la méditerranée à coopérer. Si au Mali, il peut y avoir de nombreuses attentes à l'égard de l'association, les réalisations qui s'en suivent sont le fruit des orientations en matière de développement et de la coopération souvent conflictuelle entre acteurs du Nord et du Sud. Cette coopération est continuellement faite de transactions (négociations et régulation conjointe, et d'impositions) dans les relations interpersonnelles et institutionnelles. Les ruptures interviennent en cas d'échec des négociations, lorsque la confiance et le respect mutuel (éléments subjectifs) sont mis à mal mais aussi lorsque l'analyse des actions réalisées et le partage d'imputabilité amène chaque partie à se mettre sur la réserve et à prendre de la distance (Navarro-Floress, 2017, p.26).

### *Le Centre « An Ka Ta N’Gniéfè » vu par les maliens*

Même si les dirigeants de l’association considèrent qu’elle n’est « *pas une agence de développement* » (Thomas, chargé de mission attaché au Conseil d’Administration), les attentes à son égard sont importantes de l’ordre du développement : « *c’est une association sur laquelle on espère beaucoup, on pense que Sahel Vert peut beaucoup faire à Sofara* » (Souleymane, président des ressortissants de Sofara à Bamako). En 2016, lorsque nous menons nos entretiens, les réalisations de l’association ne sont pas à la hauteur des attentes des maliens interviewés.

Souleymane déplore le fait qu’à un moment l’association n’a pas été active et il utilise des expressions telles que « *le centre est mort* ». Il est conscient de la situation sécuritaire, mais explique qu’avec la situation sécuritaire, ils ont (eux au Mali) un peu l’impression que « *Sahel Vert abandonne* » et « *qu’en dehors de tout petit événement, on entend très peu parler d’elle, alors qu’ils auraient pu faire certaines choses pour dynamiser un peu le centre* ». Il fait part des suggestions qu’il a faites à l’association en matière d’activité à mener (production de bois de chauffe<sup>164</sup>, élevage, atelier d’artisanat qui pourrait être exposé à Staffelfelden (Haut-Rhin), la construction d’une porte d’entrée au Centre An Ka Ta dans le style soudanais et sur lequel on écrirait "Welcome to Sahel Vert").

Le constat selon lequel les activités de l’association dans le centre sont en baisse est partagé par la plupart des acteurs :

Lassina (maire de Sofara de 1989 à 2016), après avoir fait part de ce qu’il a pu retirer personnellement de son implication à l’association Sahel Vert (rencontres, amitiés notamment), expose son regard quant à la situation du Centre « *An Ka Ta N’Gniéfè* » : « *Sahel Vert pour ma personne ça a été positif. Pour la localité aussi je peux dire que le centre qui a été réalisé ici est positif bien que le profit n'est pas très voyant* ».

Ghalil (ancien *homologue* malien) exprime en ces termes ce qu’il pense du centre : « *Hum bon le centre depuis quelques années, il n’y a pas de mouvement, j’aimerais que ça bouge beaucoup et qu’on puisse faire des activités dedans qui puisse être rentables financièrement* ».

Nacoulma (31 ans, *homologue* malien) s’intéresse au manque de visibilité de l’association. Il estime qu’il y a un manque de communication :

*L’association Sahel Vert aussi je crois qu’elle a un très bon objectif, mais je crois que ça manque un peu de pourparlers, à vrai dire les villageois ne savent même pas l’objectif de Sahel Vert. A vrai dire parce que tu vas à Sofara tout de suite, tu vas demander « Sahel Vert », ils vont dire même « c'est quoi ». Rare sont les gens qui peuvent répondre à cette question.*

---

<sup>164</sup> Pour alimenter les cheminées en France.

Il explique que les habitants du village connaissent l'association sous le nom de "toubabou Yoro" qui signifie « là où dorment les blancs, là où les blancs sont logés ».

L'association est vue comme une structure qui peut apporter beaucoup en matière de développement à Sofara. Au regard de cette attente, le centre de Sofara est vu comme n'ayant pas ou peu d'impact. Il s'est développé une économie familiale dans le centre bénéficiant au permanent et à sa famille, cependant, il y a aussi de leur part une volonté de faire plus d'activité pour que le centre ait du rendement. Corro (deuxième femme de Rahim, permanent du Centre « An Ka Ta N'Gniéfé ») explique comment elle perçoit le fonctionnement du centre notamment en termes d'activités :

*Il n'y a pas assez d'activité, maintenant si ça avance, si ça progresse moi aussi j'ai deux petits-enfants donc si ça avance ça me plaît... Nous on fait du Tougoudji, c'est des trucs à manger, on les vend, nous on fait ces activités pour aider notre mari et on se dit aussi quelle que soit la durée des difficultés un jour ça va finir quand un jour en France aussi il y aura des portes de sortie, ils viendront nous aider.*

Julietta (première femme de Rahim, permanent du Centre « An Ka Ta N'Gniéfé ») fait le même constat :

*Bon quand ils venaient il y avait le repas et tout ça, maintenant quand ils ne viennent pas et que Rahim n'a pas de salaire nous aussi on a des difficultés [...] Le salaire de M ne peut pas assurer le logement, la nourriture, l'achat d'habits, de savon pour les enfants, ce n'est pas possible. Notre travail à côté permet d'acheter ces choses. C'est les petits commerces que nous faisons qui nous permettent d'avoir un peu d'argent [...] Maintenant ce que j'ai à dire c'est qu'ils continuent l'aide, quand ton mari est fatigué et a des difficultés toi-même tu as des difficultés. Rahim tout ce qu'il fait aujourd'hui maintenant il et il le fait seul, souvent moi j'ai pitié de lui.*

La deuxième femme attribue le manque d'activité à une situation difficile tant au Mali (crise sécuritaire) qu'en France. Elle espère qu'il y aura des portes de sorties pour que les dirigeants en France viennent les aider. Il semble que ce qui est pour elle une anomalie liée au contexte soit pour l'association un objectif, celui que le centre demeure sur une économie familiale (nous reviendrons sur ce constat). La première met en avant le manque que procure l'arrêt des séjours de solidarité. Ces deux femmes vivent le centre de l'intérieur. Elles ne sont pas dans l'attente. Elles voient les fruits du centre (arbres fruitiers, logement sans loyer à payer, eau du puits, le salaire de la permanence) mais font part de la volonté de développer plus d'activité. Le mot « aide » revient dans leur propos. Cette aide est financière, elle est aussi dans la gestion du centre.

Économiquement, les bénévoles indemnisés ayant participé aux séjours de solidarité ont vu leur situation évoluer parce qu'à la fin de leur implication, chaque jour ils recevaient un pécule de près de deux (2) euros. La présence des personnes venant de la France était aussi synonyme de réception d'avantages en nature (habits, etc.). Ils ont aussi participé à l'accompagnement des jeunes

accueillis. L'arrêt des séjours de solidarité constitue un manque à gagner, une nostalgie pour la plupart des personnes interviewées (« *C'est vrai que les enfants ils viennent plus, les enfants qui sont ici ils me demandent, mais les toubabs, ils viennent plus ? Je leur dis « si Dieu veut ils vont venir » et ça, ça me manque* ») (Rahim, permanent du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* ») et pousse certains à une forme de revendication, notamment celle du travail accompli dans cette œuvre collective :

*Le fait que les activités ont arrêté, ça nous a fait du mal, on a vu que c'est nous qui nous sommes fatigués pour faire toutes les activités, c'est nous qui avons arrosé tous les arbres là. Ça nous a tué* » (Latif, ancien homologue malien).

Il y a une certaine nostalgie de ce passé vécu dans le cadre des séjours de solidarité. Il semble que depuis 2006-2007 il n'y ait plus eu de séjours avec des jeunes<sup>165</sup>. La situation sécuritaire n'aidant pas, une reprise de ces séjours n'est plus envisageable. Un accord-cadre avec le Mali avait été signé pour l'accueil des jeunes venant de la France. La dimension internationale est un élément important dans le projet de l'association. Comment s'organise l'association dans la prise en compte de ce centre<sup>166</sup>, dans le contexte actuel et au regard de ses orientations en matière de développement ? Quels sont les acteurs au Sud, quel mode de partenariat est aujourd'hui en vigueur ? Comment sont prises en compte les attentes des personnes notamment celles qui vivent le centre au quotidien ?

### ***Un modèle basé sur l'opérationnalisation du concept de développement durable***

#### **Plusieurs approches de développement en faveur d'un développement durable**

Nous avons vu l'évolution de la notion de développement, ses différentes approches pour devenir plus soutenable ou durable (développement humain, développement intégré). Tout le fonctionnement de l'association s'appuie sur ces différentes approches du développement. En 2016, l'association se lance dans la réécriture de son projet associatif. L'un des paragraphes décrit le modèle de développement que veut mettre en place l'association dans ses centres au Nord et au Sud :

*Aujourd'hui nous devons penser la coopération Nord-Sud et Sud-Nord au regard de la mondialisation. Les enjeux de la mobilité et des migrations circulaires nous conduisent à repenser notre projet associatif. Dans ce cadre, il nous faut imaginer des activités créatrices d'emplois innovants, répondant aux besoins*

---

<sup>165</sup>En 2010, le délégué général et la responsable du *Pôle Éducation* ont effectué une mission à Sofara

<sup>166</sup>Spécifions ici qu'en 2012 un troisième Centre « *Lamoyoro* » est ouvert dans la capitale à Bamako, développant le maraîchage, et qui est devenu un point de rencontres pour les sofarois les bamakois et mulhousiens du fait de la situation sécuritaire. Un autre centre est en cours d'ouverture en Italie.

*du territoire au Sud comme au Nord, et respectueuses des préceptes du développement durable dans une logique de développement social de territoire*<sup>167</sup>.

A la page 13 du projet associatif, l'association présente ses outils de gestion et le terme de développement intégré y ressort comme une démarche stratégique. Les stratégies de création des activités dont il est question dans le paragraphe ci-dessus « doivent être globales » c'est-à-dire qu'elles doivent s'appuyer sur l'articulation des compétences, l'inventaire et la mutualisation des ressources en interne ainsi que le partage des charges entre les pôles de l'association. Cette approche ou stratégie de développement, s'inscrit dans une volonté d'atténuer les formes de dépendances quant à la mobilisation des ressources matérielles (en récupérant le matériel, en favorisant l'économie circulaire) et humaines (en mobilisant les compétences en interne entre les centres) (Rist, *op.cit.*, p. 234). Même si la notion de développement humain<sup>168</sup> ne ressort pas dans le projet associatif, elle régit les actions de l'association (promotion de la santé par le sport une production alimentaire de proximité, mobilisation des capacités humaines ou forces vives, créations de projets innovants, reconsidération de la richesse, ouverture au monde, connaissance du monde, démocratisation du savoir par la recherche, etc.). Tout en œuvrant à l'accès à la santé, l'éducation et à une amélioration des conditions de vie, elle promeut la rencontre et la relation aux autres dans l'atteinte de ce « développement humain » (en favorisant les rencontres, la création de lieux de convivialité, d'échanges et l'articulation des compétences entre individus). Elle met en œuvre un développement humain selon Rist (*Op.cit.*, p.339). Au regard d'une autre philosophie à laquelle elle adhère, l'écologie sociale, il y a tout un travail de questionnement et d'analyse des relations entre humains. La philosophie de l'écologie sociale « aspire à présenter une société avant tout libérée des dominations, guidée par la raison et basée sur des valeurs réconciliant la société avec la nature de même que l'être humain avec lui-même et sa nature propre ». Elle a été théorisée par Murray Bookchin (1960) qui considérait que c'est au cœur des relations humaines que se situent les causes de notre rapport destructeur à la nature, c'est-à-dire que l'idée de dominer la nature découle de celle de domination de l'humain sur l'humain. Il a cherché à démontrer comment passer d'une société capitaliste, compétitive, centralisée et hiérarchisée à une société coopérative, décentralisée prise en charge par les citoyens selon un modèle de démocratie directe en faveur du développement du bien-être, de l'homme et de la nature (Gerber & Romero, 2014).

---

<sup>167</sup>Projet associatif 2017-2018, p. 11-12.

<sup>168</sup> « Le développement humain, terme popularisé avec l'indice de développement humain (IDH) du PNUD. Le développement social, venu ou revenu plus récemment dans les réflexions, et qui suppose que la sphère sociale tient une place centrale dans les conditions de développement durable. Ces deux composantes participent à la dimension humaine du développement durable. Par dimension humaine du développement durable, on peut entendre la recherche d'un développement qui assure l'amélioration du bien-être humain (ou son maintien) » (Boidin, 2004, p. 2).

Au regard de cette même philosophie et du travail réalisé au sein de l'association, nous avons montré lors de notre mémoire de Master 2 en Ingénierie de Projets en Economie Sociale et Solidaire qu'elle s'inscrivait dans une approche socio-centrée du développement durable (Tiendrébéogo, 2013). Cette approche invite à replacer l'homme au cœur des problématiques (environnementales et économiques) et à réfléchir aux relations entre hommes ainsi qu'à ce qui relie l'homme à son environnement.

Entre approche socio-centrée du développement durable, respect de l'environnement, développement humain, développement social de territoire, développement intégré, comment tout cela se décline-t-il concrètement dans la coopération entre acteurs du Nord et du Sud ou plus précisément entre les centres en France et au Mali ?

### **Un développement social de territoire basé sur une « mobilité géographique, cognitive et sociale »**

La mobilité tient une place stratégique dans le projet de l'association. Elle est tout d'abord un moyen au sens d'un outil. Il n'est pas seulement question de mobilité (voyage, déplacement) Nord-Sud, Sud-Nord, mais aussi Nord-Nord, Sud-Sud ou plutôt de tout déplacement qui permet la *rencontre de l'autre*, que ce soit de son lieu d'habitation vers l'un des centres en France, au Mali et en Italie (depuis peu). Cette mobilité n'est pas d'ordre touristique. L'objectif de l'association est de promouvoir le déplacement de son public, ses bénévoles et salariés entre ses différents centres. L'idée étant que chacun mette en œuvre ses compétences dans chacun des centres dans le cadre de la gestion et de la création d'activités innovantes répondant aux besoins du territoire et aussi que cette mobilité ouvre à des rencontres, qui ouvriraient elles-mêmes à la création de projets innovants, créateurs d'emploi (mobilité sociale). Au-delà de l'aspect création d'emploi (ou d'activités répondant aux besoins des participants), il y a aussi les apprentissages (découverte du monde, l'acquisition de compétences (techniques, psychosociales), les changements de représentations (compréhension des réalités vécues ailleurs), l'émergence d'une relation d'altérité, etc. Si elle expérimente cette mobilité depuis sa création, c'est seulement depuis 2017 qu'elle parle dans son projet associatif de *mobilité géographique, cognitive et sociale*. La première est un moyen mais aussi une fin en soi. Elle n'a de cesse de plaider pour une mobilité de tous (sensibilisée par les questions de migrations). Avec les déplacements et les rencontres, les personnes apprennent, se forment, évoluent dans leurs représentations, c'est la mobilité cognitive (une mobilité à des fins d'apprentissages). Avec la création d'emploi, il y a hausse de revenu pour les uns et les autres. L'accès à des ateliers produisant des biens et services et la mise en relation entre individus ayant diverses compétences ouvrant à la mobilité sociale (le réseau, la formation, l'accès à l'emploi, la

hausse de revenu). Un exemple concret et complet de cette dynamique est la création depuis 2011 de l'atelier de gestion pastorale (entretien des espaces verts par le pâturage de moutons).

Cette gestion pastorale est issue de l'initiative de Lutfi, un jeune accueilli au Centre « *La dynamitière* » dans le cadre d'une mesure judiciaire. Il porte un intérêt pour le pâturage des moutons dont il a déjà une expérience avec son grand-père en Turquie. Partant de cet intérêt, l'association en accord avec Karim (guide malien, directeur de la société Mali Rêve Tour, partenaire de Sahel Vert) décide de mettre en place un atelier de gestion pastorale. L'idée étant d'entretenir autrement les 1.4 hectares de « *La dynamitière* ». Karim est d'ethnie peulh. La plupart des peulhs vivent en milieu rural et sont traditionnellement des bergers. Très jeune Karim s'occupait des troupeaux de son village. Il participe depuis 1995 à l'organisation des séjours de solidarité de l'association. En tant que guide touristique, il accueillait les groupes venant de la France, assurait avec d'autres bénévoles les démarches à entreprendre à leur arrivée et les accompagnaient à Sofara à près de 8 heures de route. En 2004 il fait une formation en tourisme solidaire en 2004 et depuis 2005 il est directeur d'une société de voyage *Mali Rêve Tour*.

L'initiative de ces deux hommes est prise en compte. L'association acquière au départ quelques moutons pour l'entretien du site de « *La dynamitière* » (1, 4 hectares). Etant donnée la réussite de l'expérimentation l'association décide de développer l'activité de gestion pastorale hors du site. Elle constitue un dossier de demande de financement (Fond Social Européen) qui est accepté. L'objectif étant de développer la gestion pastorale en milieu périurbain. A partir de 2012, l'association entretient les espaces verts dans les villes environnantes et les coupes feu de la forêt du Nonnembruch.

Dans le cadre de cette activité, quatre contrats aidés et trois contrats d'apprentissage sont signés notamment avec des jeunes accompagnés par l'association. Karim est le référent de cette activité. Il fait des alternances de trois mois/trois mois entre la France et le Mali où il fait la promotion du métier de berger périurbain. Il est permanent avec sa famille au Centre « *Lamoyoro* » à Bamako depuis 2012. Au-delà du fait qu'il a vu son niveau de revenu s'élever, le plus important pour Karim c'est de voir qu'à travers son implication au sein de l'association ses enfants sont scolarisés dans de bonnes écoles. Il y voit une forme d'ascension sociale. Cette activité, au-delà d'être un entretien différencié des espaces verts au regard du développement durable, permet la rencontre des publics. Autour de l'animal qu'est le mouton, les personnes se rencontrent et échangent. C'est ce qu'il explique :

*Ça permet de se rencontrer, il y a beaucoup de lien social, je prends un exemple sur un jeune, depuis à l'âge de 16 ans, il a une maladie, le jeune là, chaque fois il vient, il marche au bout de la route et ne dit à personne « bonjour », il ne salut pas les gens, les gens ne le saluent pas. Depuis qu'on a commencé la*



*gestion pastorale, moi je sors les moutons samedi et dimanche dans la forêt et quand il voit les moutons, il regarde d'abord les moutons et après il me regarde, il me salue. Parce que les gens parfois ils doivent aller loin pour voir des animaux lui quand il a vu ça il était content La relation entre lui et moi s'est établie, quand il me voit, il me salue, il s'arrête, il raconte sa vie. Moi je ne savais pas qu'il était malade souvent même il me dit qu'il n'a jamais pris l'avion, ce n'est pas lui seulement il y a beaucoup de personnes aussi que je rencontre » (Karim, guide malien, directeur de la société Mali Rêve Tour, partenaire de Sahel Vert).*

En 2014 l'association en partenariat avec un lycée privé de Bamako organise un voyage solidaire de lycéens maliens en France. Ils sont accueillis au Centre « *La dynamitière* » où ils participent à des actions solidaires, s'impliquent auprès du public accueilli dans des ateliers comme le maraichage et l'entretien des espaces verts par le pâturage des moutons. L'expérience de ces jeunes est vraiment représentative de cette mobilité cognitive recherchée par l'association (comme ont pu l'expérimenter ceux qui ont participé aux séjours de solidarité à Sofara). Il y a une découverte de la France hors médias, une prise de conscience de l'universalité de la pauvreté, le changement des représentations, des stéréotypes qui tombent comme le montre les extraits d'entretiens suivants : « *Je me disais que les blancs étaient des rois, qu'ils ont une vie de prince, [...] et j'ai constaté que c'est le contraire* » (Bernice, 24 ans, participante au DAOG malien en 2014).

Comme elle, Timiri, 25 ans, participant au DAOG malien en 2014 avait aussi une représentation erronée de ce qui se passe en France. Ce voyage lui a permis de voir les certaines réalités : « *En fait ici on s'imagine que les gens vivent bien, on ne pense pas qu'il y a énormément de monde qui sont en difficulté* ». *Mais quand tu viens c'est là tu vois que ce n'est pas ça. Ils galèrent comme au pays* ».

Le projet du DAOG leur avait été présenté en classe en présence de leur camarade. Amsatou (24 ans, participant au DAOG malien en 2014) explique comment ses camarades de classe ont accueilli le projet :

*Mais par contre mes amis surtout ceux de l'école se moquaient ils disaient les blancs allaient faire de nous des bergers car la première projection de Thomas était sur les moutons. Ils disaient qu'ils n'allaient pas quitter leur pays pour être berger dans un autre pays et qu'ils ne sont pas des esclaves.*

Si l'entretien des espaces verts par le pâturage de moutons respecte l'environnement, réenchante le quotidien au sein de quartiers urbains (en France), permet des rencontres et crée de l'emploi, il demeure une activité non promotionnelle pour certaines personnes au Mali. Il y a dans le projet de l'association une volonté de changer ces représentations au Mali.

### ***Entre discours et réalités, quelle compréhension du développement social ?***

L'association se donne pour objectif de mener ses activités dans une logique de développement social de territoire. Le développement social est une approche globale de traitement des questions sociales qui invite à appréhender les publics non pas seulement à travers leurs difficultés mais également en s'appuyant sur leurs potentiels (Sanchez, 2016, p.16-17). Son ambition est de consolider la solidarité des droits par le développement d'une citoyenneté active et la revitalisation des solidarités naturelles (familiales et de voisinage) (Sanchez, 2001, p.104). Dans ce contexte, les travailleurs sociaux sont amenés à établir des partenariats avec des institutions ou professions de divers domaines d'activité dans le territoire en vue d'inscrire l'accompagnement de la personne dans une dynamique plus globale.

Le projet de l'association est à cheval sur les deux continents (africain et européen). En parlant de territoire, celui de l'association ne se limite pas à la Communauté de Commune de Mulhouse Alsace Agglomération, mais s'étend aussi sur la commune du Fakala au Mali, la commune V de Bamako. Stratégiquement, elle cherche à mettre en relation ces territoires, ce qui lui confère des possibilités en matière d'innovations. L'exemple de la gestion pastorale est le plus parlant.

Chaque centre a sa spécificité et toutes les actions tournent autour du développement durable à travers la mise en œuvre d'activités (maraichage, agriculture vivrière élevage) respectueuses de l'environnement et répondant aux besoins essentiels des participants (alimentation, hébergement, accès aux soins de santé, etc.). Le plan d'ensemble de l'association au regard du développement social de territoire est de mettre en articulation les acteurs des centres de part et d'autre de la méditerranée (échanges des produits de l'action collective, transfert de compétences et d'idées, mobilité entre les centres). Ce plan d'ensemble ne peut se faire sans coopération avec les institutions politiques, départementales, communales du territoire.

En France, nous le verrons dans la Partie 3 que l'association est reconnue pour sa force de proposition et pour sa capacité à innover, à créer des activités ainsi que de l'emploi avec et pour son public cible. La plupart des ateliers au Centre « *La dynamitière* » sont nés de la prise en compte de l'idée et des compétences d'une personne accompagnée, d'un bénévole, d'un volontaire, etc. Très tôt dans son fonctionnement, elle a mis en avant la mobilisation du public cible et a positionné ce dernier comme une force vive dans le développement de son territoire. Autour de projets innovants en matière d'accompagnement, elle mobilise et travaille avec des structures spécialisées dans le champ de l'environnement, du sport, de la culture, etc.

Si cette participation au développement social de territoire est visible (dans le champ de l'éducation spécialisée, dans la mise en place de projets) dans la Communauté de Commune Mulhouse Alsace Agglomération (en tout cas sur Mulhouse et ses environs), qu'en est-il des territoires au Mali (tout en tenant compte des antécédents, des attentes et remarques des acteurs (actifs et non actifs), des projets énoncés, lancés, inachevés ou manqués et de la situation sécuritaire, etc.) ?

### **Développement social : quelle portée dans les territoires au Mali ?**

Les attentes ou remarques de personnes encore actives (le permanent, ses femmes) ou pas au sein de l'association sont diverses. Il y a la volonté que le centre ait plus de visibilité. Certains, dans un esprit d'entrepreneuriat, proposent le développement d'activités afin que le centre ait plus de rendement. Ce rendement est surtout d'ordre financier. L'accord collectif selon lequel « les activités sont des supports à la *rencontre de l'autre* » tenait lorsque les séjours de solidarité étaient d'actualité. Dans le contexte actuel, les activités deviennent une finalité (besoin de production vivrière et d'activités répondant à des besoins hors alimentaire). Des autorités comme le sous-préfet de Sofara ont proposé d'améliorer et de développer la possibilité d'hébergement du Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* ». Pensant qu'ainsi ce serait d'une part une source d'entrée financière pour le centre, et d'autre part une occasion de développer l'économie du village par les actes de consommation de ces personnes hébergées (Kader, originaire de Sofara, ancien salarié de l'association). Les propositions sont aussi d'ordre culturel (de l'artisanat pour une exposition en France). Il y a aussi une volonté d'accueillir de nouveau dans le centre à Sofara.

Les attentes sont nombreuses et divergentes en fonction des représentations de ce que doit faire l'association, de la position et des intérêts des personnes. Lorsque la plupart des sofarois parlent, il est en grande partie question de développement économique. Quand les dirigeants de l'association parlent de développement social de territoire, il est question d'une approche globale de traitement des questions sociales qui implique de créer des partenariats avec d'autres acteurs (économiques, politiques, etc.) locaux, de s'appuyer sur les potentiels et non les difficultés du public. Quel public est accueilli dans les centres au Mali ? Quelle est la portée des actions de l'association ? Pourquoi tant d'écarts entre attentes et réalisations ? Nous allons approfondir notre analyse des centres et de leur production afin de comprendre ces écarts qui relèvent certes de facteurs extérieurs (sécurité au Mali, administration, etc.) mais aussi d'un choix stratégique de l'association.

### ➤ *Le Centre «An Ka Ta N’Gniéfé»*

La famille en permanence au *Centre «An Ka Ta N’Gniéfé»* vit du salaire<sup>169</sup> du permanent. Précisons ici que les acteurs du Sud travaillant (au sens d’activité salariale) avec l’association signent un contrat avec la société Mali Rêve Tours. Ce salaire est complété par les activités de commerce des femmes (économie de survie, économie informelle). Des personnes (venant pour des missions à Sofara) sont hébergées ponctuellement dans les locaux dans lesquels habitaient les personnes venant de Sofara. Ces locaux en 2016 et la logistique présentent un état de délabrement (lits défectueux, tôle perforée, etc.). Il y a deux puits au centre. L’un est très utilisé pour la consommation alimentaire, le lavage des habits, etc. Le centre est très boisé (arbres fruitiers notamment). Il y a un élevage de poules. Comme beaucoup à Sofara le permanent a un espace à la rizière (33 ares) qui lui permet d’assurer la consommation en riz de la famille (agriculture vivrière). Il y a une activité de maraîchage (arachides, mangue, fonio, tomates, haricots, salade, etc.). Depuis 2018, des bacs à plantation ont été fabriqués sur demande du permanent lors d’une réunion à Bamako. Ces bacs lui permettent de ne pas se baisser du fait de son âge. Il y a une réelle solidarité familiale qui fonctionne. Le permanent en 2016 parle du soutien de ses *enfants* dans le domaine médical (achats de médicaments, etc.). Les enfants (filles et garçons) qui sont accueillis dans le centre sont des enfants des familles des femmes du permanent. C’est dans la culture malienne de prendre les enfants d’un membre de la famille et de s’en occuper. Cette famille accueille souvent et cet accueil est inscrit dans le projet de l’association dans le cadre du *Pôle Éducation*. Cet accueil leur permet d’être scolarisés. Ce qui n’aurait pas été le cas s’ils étaient restés dans leur famille<sup>170</sup>. Pendant les vacances scolaires ils participent à des projets spécifiques organisés par l’association (voyages solidaires à Bamako dans le troisième *Centre «Lamoyoro»*, participent à des activités ludiques, culturelles, éducatives.

Pour les habitants aux alentours, le centre est un lieu de rencontre. Des réunions de femmes s’y tiennent. Le fait qu’il soit boisé attire lors de festivités (mariage) notamment pour y faire des photos. Des fabricants de tente trouvent dans le centre un lieu de stockage de leur matériel et un espace de travail. Hormis le permanent du centre, Ghalil (ancien *homologue* malien) est salarié de la société Mali Rêve Tour depuis 2019. Il fait aussi des alternances entre la France et Sofara. Lorsqu’il est à Sofara, il est un soutien pour le permanent dans l’entretien du centre. Le centre crée de l’emploi ponctuellement notamment lorsque le permanent embauche des personnes pour des activités spécifiques (entretien de la haie vive susceptible de cacher des serpents, et autres activités se référant à l’entretien du centre).

---

<sup>169</sup>Le salaire ici correspond au salaire minimum national malien.

<sup>170</sup>Déperdition scolaire, utilisation des filles dans les travaux ménagers et des garçons dans les travaux champêtres, précarité des conditions, éloignement de l’école, fermeture d’école avec la situation sécuritaire (PDSEC, 2010-2014, p. 12).

Le développement social de territoire implique l'établissement de partenariats économiques, politiques et/ou culturels dans la mise en œuvre des projets avec et pour les personnes. Une cantine solidaire auto-suffisante<sup>171</sup> (action d'aide à la scolarisation) a été mise en place au centre en 2011-2012 pour y accueillir les enfants scolarisés dans les écoles aux alentours. Il s'est effectué tout un travail d'écriture, de prise de contact avec des partenaires (UNICEF, Programme Alimentaire Mondial (PAM), Association des Jeunes Géographes pour le Développement Local de Bamako (ALGDL), celle des ressortissants de Sofara à Bamako) pour une participation en termes d'appui technique, administratif, d'ingénierie, etc. Cette activité n'a pas perduré du fait du manque de besoin, les cantines étant intégrées dans les écoles.

Aujourd'hui, il semble qu'au niveau de la mairie de Sofara il y ait des réticences à travailler avec l'association. Cette situation est liée aux antécédents conflictuels (représentations, médisances des uns et des autres, etc.). Il y a un manque de confiance et une forme de protection. Certains représentants de la mairie voient cependant en ce centre un espace plein d'opportunités, mais ne peuvent y faire valoir leurs projections. Cette situation nous évoque ce que disait le propriétaire du terrain lorsqu'il a fait le choix de le vendre à l'association. Face aux réticences il disait : « *tout ce qu'ils vont faire sur ce terrain va rester ici à Sofara, ils ne vont pas amener le terrain avec eux en France* ». Certes tout ce qui a été fait et ce qui se fait aujourd'hui reste à Sofara, mais la portée de la jouissance de cette production pose problème.

L'association continue à mettre en place des projets avec des structures et institutions locales (sans la mairie si cette dernière fait preuve de retenue). Aujourd'hui, à travers ses actions, notamment l'activité de gestion pastorale, elle cherche à promouvoir des relations d'échange et de partenariat entre acteurs du Nord et du Sud. A Sofara il y a une école sylvopastorale avec laquelle elle travaille en vue de permettre à des personnes en formation d'effectuer des stages (espaces pratique, mise en œuvre et partage de compétences) en France. Au-delà de l'aspect formation, il y a une volonté de redynamiser le jumelage (notamment pour ce qui est des échanges) entre Mulhouse et Sofara : « *C'est Seydou qui nous a parlé de son école, nous avons immédiatement fait le lien avec la gestion pastorale à Mulhouse et l'opportunité de réactiver le jumelage Mulhouse/Sofara* ».

En tant qu'institution privée, l'association ne peut non plus faire fi du regard extérieur sur son activité. Sofara s'est urbanisé avec la construction de maisons en plus grand nombre. Le Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* », lieu très boisé, est aujourd'hui entouré de lieux d'habitation. Sa clôture étant en haie vive, elle fait l'objet d'une prolifération de serpents, ce qui insécurise les voisins :

---

<sup>171</sup>Le projet stipule des formations autour de l'hygiène et l'équilibre alimentaire, la création d'emplois notamment pour les femmes du permanent.

*Actuellement Sahel Vert se trouve au milieu de la ville, la mairie nous a fait savoir qu'il y a des serpents avec la haie vive, donc on doit penser à la clôturer. Beaucoup de fois il y a des gens qui viennent nous dire qu'il y a beaucoup de serpents, qu'il nous faut vraiment enlever ça. Nous on n'a pas été mordu mais beaucoup de gens de nos voisins ont été mordu. (Rahim, permanent du Centre «An Ka Ta N'Gniéfé»).*

L'association est reconnue dans le PDSEC (Programme de Développement Social, Economique et Culturel) comme participant à la lutte contre la désertification. Ce qui auparavant était une richesse (verdure) est aujourd'hui remis en question. Il est demandé à l'association de revoir la constitution de sa clôture. L'autonomie du centre n'est pas effective étant donné que cette insécurité créée par la prolifération des serpents l'expose au regard et aux questionnements des voisins aux alentours et de la mairie.

Par les actions et les projets qu'elle imagine, il y a une volonté de sortir de cette forme de rupture avec la mairie pour entrer en coopération. L'analyse de ce processus de transaction sociale qui permettra de rentrer en coopération malgré les désaccords pourrait faire l'objet d'une étude sociologique.

Les propositions comme celle du sous-préfet qui visent la mise en place d'activités apportant un rendement financier ne sont pas retenues. Que le Centre «An Ka Ta N'Gniéfé» ne produise pas de rendement financier (hors besoin de la famille du permanent) et que son économie reste familiale (autoproduction, agriculture vivrière) est un choix de l'association. Ce choix s'inscrit dans l'adoption d'un modèle de développement économique basé sur l'approche des besoins fondamentaux par l'autoproduction. Il y a aussi une référence à André Gorz (1975) qui appelait à la décroissance en favorisant l'émergence de petites unités économiques et sociales où les participants décideraient de ce qu'ils veulent produire. L'aspect « petites unités » est prisé par l'association. Par ailleurs il semble aussi que, du fait des expériences passées, tant au Gabon que dans les rapports avec certains acteurs de Sofara, il y ait une volonté de se prémunir ainsi contre les personnes opportunistes qui pourraient voir en ce centre une opportunité de gain d'argent. En outre nous constatons que le fait que la mobilité des responsables de l'association vers le centre de Sofara soit entravée ne permet pas une prise en compte des conditions du centre. Les locaux auraient déjà été mis en état si des séjours de solidarité se tenaient régulièrement.

### ➤ **Le Centre « Lamoyoro »**

Le Centre « Lamoyoro »<sup>172</sup> est situé à côté du fleuve Niger à Bamako. C'est un emplacement stratégique. Comme au Centre «An Ka Ta N'Gniéfé», l'accent est mis sur l'autoproduction à travers des activités de maraîchage. En 2012, lorsque l'association ouvre ce centre, elle a pour projet de

---

<sup>172</sup>Qui signifie la pépinière.

proposer que l'activité des jardins urbains soit légiférée à Bamako. Jocelyne (administratrice de l'association de 2001 à 2018, chargé de mission à la Ville de Mulhouse) est urbaniste de formation et explique les objectifs du projet :

*Ce qui m'a frappé, c'était ces moindres terrains vagues, occupés par des plantations, un peu sauvage. C'est une richesse évidente, alors que c'est la pauvreté qui crée cela, question de survie. L'enjeu c'était de reconnaître cette pratique comme une richesse à sauvegarder et non pas comme quelque chose à défaut lié à la pauvreté. De travailler à la sécurité des personnes qui cultivent ces espaces urbains. Après ça a posé la question du foncier qui ne cesse de prendre de la valeur et précarise les espaces vides [...]. Il y a certaines qui doivent être protégées, comme les berges de Niger.*

Pour cela ils rencontrent des personnalités locales et nationales pour essayer de les sensibiliser par rapport à cette nécessité de légiférer (afin d'assurer que ces espaces restent inconstructibles). Elle explique qu'ils ont eu un accès facile aux pouvoirs publics, mais note que cette facilité d'accès n'est pas toujours suivie de résultat. Par ailleurs, avec les différents changements politiques qui ont eu lieu depuis 2012, ils doivent faire constamment face à de nouveaux interlocuteurs. Avec la situation de crise permanente ils sont amenés à revoir leur ambition, et décident d'axer leur projet sur l'activité du centre : « *On s'est dit au lieu de commencer à vouloir changer les lois ou sécuriser les espaces, faire quelque chose de concret, sur un espace bien défini, à taille plus petite, pour expérimenter le projet de maraîchage urbain* ». Parallèlement ils commencent à travailler avec un restaurant à proximité (promotion du Kilomètre 0<sup>173</sup>). L'idée étant de fournir au restaurant le produit du maraîchage effectué dans des bacs à plantation fabriqués par l'association. Ce projet se fera concomitamment avec l'accueil d'une jeune fille ayant le noma<sup>174</sup> et devant subir une chirurgie faciale. Un maraîcher (aux abords du Niger) avec lequel ils échangent leur fait part de la situation de cette jeune fille. Si l'opération est prise en charge par une ONG, l'association intervient principalement après l'opération. L'idée étant d'assurer pendant la période de convalescence une bonne alimentation issue du maraîchage. Un projet naît de cette première expérience<sup>175</sup>, celui d'accueillir de jeunes enfants en phase postopératoire. Ils viendraient au centre avec un membre de leur famille, lequel participerait aux activités de maraîchage. Le projet principal de ce centre est le développement du maraîchage comme activité au sein du centre pour le *Collectif de Travail* et hors du centre sur les berges du Niger de manière informelle et formelle en relation avec les pouvoirs publics (plaidoyer pour légiférer l'activité).

---

<sup>173</sup> Le principe étant d'utiliser des ingrédients produits à moins de cent kilomètres.

<sup>174</sup> Le noma est une maladie qui touche les enfants de moins de 6 ans vivants dans des conditions d'hygiène et d'alimentation défavorables et qui par la suite engendre une malnutrition qui affaiblit les organes de défense de l'enfant.

<sup>175</sup> Lors de cette première expérience, ils comprennent que la phase post opératoire est importante.

Aujourd'hui, le centre est principalement un lieu d'habitation familiale. Pendant les vacances scolaires des activités spécifiques sont mises en place par lesquelles des enfants (venant de Sofara et d'autres communes) apprennent en s'amusant. C'est le lieu de rencontre avec les partenaires, avec les sofarois. Les personnes en mission y sont hébergées. Comme le *Centre « An Ka Ta N'Gniéfé »*, le *Centre « Lamoyoro »* n'accueille pas régulièrement du public. En effet, cette jeune fille atteinte du noma sera la seule à être accueillie au centre. Le projet lancé avec le restaurant s'est arrêté. Le maraîchage dans les bacs à plantation répond aux besoins de la famille. Diverses raisons expliquent l'écart entre les objectifs énoncés et les réalisations. Plusieurs projets sont pensés, mais leur mise en œuvre s'avère complexe. Au-delà de l'aspect technique, la mise en œuvre d'un projet implique des démarches administratives et peut-être juridiques qui nécessitent des ressources spécifiques et du temps. Pour des missions organisées à Bamako des salariés et/ou membres du Conseil d'Administration venant de la France sont mobilisés. Si un travail de lobbying est réalisé pour faciliter l'obtention des visas vers la France (en faveur des alternances), il semble qu'il soit aussi nécessaire de mobiliser sur place des ressources humaines, qui puissent effectuer un travail constant dans la mise en œuvre et le suivi des projets pensés et/ou énoncés.

Au regard des attentes des uns et des autres, des projets énoncés ou pensés pendant de longues réunions, la portée des activités du *Centre « Lamoyoro »* est aussi faible que celle du *Centre « An Ka Ta N'Gniéfé »*. Le permanent du centre est Karim, le directeur de la Société Mali Rêve Tour. Avec sa famille il vit de son salaire (et depuis 2019 de celui de sa femme Akissi en plus), de l'activité de maraîchage réalisée sur les berges du fleuve, des produits de bacs à plantation surélevés. Et encore d'autres sources d'entrée financière telle la vente ponctuelle de produits d'artisanats (en France notamment quand il y vient pour la gestion pastorale). L'économie informelle est très prégnante en Afrique. La formation de ses enfants est payée par l'association. Malgré cette faible portée, ces deux centres participent à communiquer la vision de l'association tant en France qu'au Mali. Ce sont des instruments (physiques) qui confèrent à l'association « la possibilité d'agir sur le monde extérieur, de le soumettre à ses besoins ou à ses intérêts » (Prieto, 1966, cité par Raffestin, 1987, p. 5).

### **Quelles modalités partenariales dans des rapports de pouvoirs inégaux ?**

Il y a un refus chez les dirigeants de l'association d'accepter qu'il se fasse une comparaison entre les centres en France et au Mali. Il y a comme une volonté d'omettre tous rapports inégaux. Cependant ce n'est pas l'occultation ou la minimisation de ces rapports de pouvoir (réprimande de remarques comme « rien a été fait à Sofara » et leur prise en compte comme des comportements de victimisation) et de plaintes qui participeront à changer les rapports. Navarro-Floress (2007, p. 198)



explique que dans la volonté d'être dans une relation de partenariat, les acteurs du Nord « n'accorde qu'une place restreinte aux rapports de pouvoir ». Ces rapports de pouvoir qui sont essentiellement financiers sont relégués à l'arrière-plan. Navarro-Floress dans son étude sur les relations entre acteurs du Nord et du Sud dans les ONG montre que, pour les acteurs du Nord, ce n'est pas le financement qui prime dans la relation, mais bien le partage d'expériences. « La possibilité de partager et d'échanger signifie qu'on se reconnaît dans ses différentes capacités et qu'on partage les ressources qui ne seront jamais égales mais complémentaires » (*Ibid.*, p. 199). A Sahel Vert il est question d'articuler les ressources et les compétences. La rhétorique liée au concept de partenariat qui suppose une relation égalitaire entre pairs, peut conduire équivoquement les acteurs de la coopération internationale à penser que les partenariats équilibrent finalement les relations de pouvoir entre le Nord et le Sud », ce qui n'est pas le cas selon Navarro-Floress (*Ibid.*, p.6). Il explique qu'il y a une forme de dilution du pouvoir du côté du Nord en renforçant le pouvoir du côté du Sud. Mais tandis que se fait cette forme de dilution, il y a parallèlement une reproduction des rapports de pouvoir dans les relations de partenariats Nord-Sud. Le fait de partager ou de transmettre des paradigmes de développement, des cadres prédéfinis (même incontestables) comme critère de base du partenariat est, selon Navarro-Floress (*Ibid.*, p. 200), une forme d'imposition des règles du jeu par les acteurs du Nord aux acteurs du Sud.

Concrètement, à Sahel Vert, le renforcement du pouvoir des acteurs du Sud se fait dans le cadre de temps de réflexion, de réunions où les personnes sont invitées à s'exprimer, à réfléchir à partir de l'action. Il en ressort souvent des idées, des demandes qui sont mises en avant (dans la communication) parce que venant de la base. Cependant, dans la mise en œuvre sur certains projets le financement vient comme un frein. Les acteurs du Nord prônent l'autofinancement par l'activité, l'idée étant que le financement ne vienne pas du Nord. Dans ces formes d'idées d'autofinancement qui prennent du temps, des projets ne verront finalement pas le jour. Ce qui amène certains acteurs du Sud à critiquer l'association comme ne faisant « *que parler, réfléchir, sans agir* ». Parallèlement les acteurs du Nord attendent que ces derniers se bougent, et proposent des solutions. Tandis que dans certains cas les uns au Sud donnent une importance à l'argent, à la richesse pécuniaire, les autres au Nord (les dirigeants) parlent de richesse symbolique, humaine, etc. Chez Simmel (1900, cité par Scialom, 1989, p.899) l'argent est un rapport social (de médiation, d'échange). Sa valeur est certes intrinsèque (le montant) mais elle est aussi liée aux individus (sujets désirants) et à leurs désirs (objet désiré). Il faut donc distinguer le discours et la pratique. Il ne suffit pas de dire : « l'argent n'a aucune importance entre nous » pour que ce soit vrai ! L'échange reste inégal.

Si elle dit s'inscrire dans une logique ascendante qui consiste à partir des besoins, attentes, réalités du terrain et vécu quotidien des populations (démarche participative), il est important qu'elle soit à l'écoute, qu'elle entende. Elle doit pour cela veiller à ce que sa représentation de ce que doit être le développement ou le monde, basée sur l'expérience des uns et des autres, ne constitue pas un frein à une réelle écoute, à la coopération et la mise en place de projets communs. Ce qui risquerait d'amener les personnes à ne plus prendre position parce qu'inscrites dans une relation de domination par la pensée. Il s'agit de ne pas rester sur de simples diagnostics (besoin d'alimentation, d'hébergement, etc.) mais d'établir réellement la relation à l'autre où la négociation est de mise.

Néanmoins nous notons que parce que, leur mobilité est entravée, les acteurs du Sud (précédemment actifs) n'ont pas conscience du travail réalisé en France, ce qui peut engendrer et nourrir les idées reçues et critiques. Tous ceux qui ont fait le voyage se sont rendu compte des réalités du centre en France, de l'ampleur du travail, notamment dans l'accompagnement du public, des heures de travail hors normes des salariés. A cela s'ajoute aussi l'état des locaux dont la construction et la rénovation se fait en privilégiant la récupération (économie circulaire). Cette prise de conscience amène à relativiser dans la comparaison entre les centres, et à appréhender leur fonctionnement et en général le modèle de développement de l'association comme le résultat d'une démarche stratégique consciemment construite et élaborée, mais qui tire ses sources dans des convictions forgées au fil des expériences individuelles des acteurs.

## Conclusion de la Partie 2

L'analyse des motifs d'engagements des fondateurs et des refondateurs de l'association nous a permis de nous pencher sur l'évolution de leur engagement en fonction de facteurs institutionnels et biographiques. Les ressources (culturelles, sociales et cognitives) qu'ils acquièrent tout au long de leur parcours influencent l'action collective et lui donne des trajectoires spécifiques au regard de leurs expériences, attentes, valeurs et convictions. Dans ce projet qui allie solidarité internationale et insertion sociale, l'un des enjeux réside dans la capacité de coopération des acteurs du Nord et du Sud. Coopérer implique de se questionner sur les représentations des uns et des autres qui ne sont pas toujours en adéquation. Tous les acteurs n'ont pas le même parcours, ni la même histoire, ce qui implique qu'ils aient des représentations différentes et s'appuient sur des cadres de références différents qui auront inéluctablement un impact sur leur conception de la solidarité, du développement et par extension des relations Nord-Sud. L'action collective est donc le terrain de confrontation de ces attentes, projections et convictions, qui peuvent rejaillir dans d'autres sphères telles que dans la dimension internationale (relations entre Mulhouse et Sofara). Au final, l'orientation que prend l'action collective est faite de compromis (de transactions) mais aussi d'imposition, de la part des uns sur les autres (notamment de la part des dirigeants). Cette action collective que permet l'association Sahel Vert est empreinte des relations d'amitiés et s'accompagne de réalisations, d'apprentissages, mais aussi de conflits ou de divergences qui prennent leur source dans le rapport à l'argent et au don, dans les attentes non satisfaites, dans les incompréhensions quant à l'organisation, à la conception de ce que doit apporter une association de solidarité internationale. Le projet de l'association se construit et se confirme au fur et à mesure des rencontres, de la transmission, des ressources des acteurs, des opportunités mais aussi de la gestion des conflits qui surgissent.

Pour une association qui œuvre au Nord et au Sud et qui se donne pour objectif de « Changer le monde » le mode d'action consiste à ne pas être dans de la prestation de service mais de travailler à co-produire avec tous les participants au Nord comme au Sud les solutions aux problématiques rencontrées. Cela implique d'être à l'écoute, de ne pas se positionner comme sauveur ni comme victime, ce qui n'est pas simple et qui s'apprend dans toutes relations humaines et par extension dans les rapports Nord-Sud compte tenu de l'histoire coloniale. La question de la perception du développement à Sahel Vert est un point crucial lorsqu'elle prend en compte sa dimension internationale. Le risque est d'une part de tomber dans une position d'aide. Mais d'autre part que dans la gestion de ce risque, elle tombe dans une non prise en compte des attentes ou conception de la solidarité de certains acteurs (parce que « aider égale dominer » dans les représentations de ses dirigeants).

Néanmoins si l'on tient compte du fait qu'il n'y a pas toujours négociation aboutissant à un compromis mais que la relation de coopération est aussi faite d'impositions, dans quelle mesure ces impositions ne sont pas vécues comme des formes de domination (de personnes qui imposent leurs visions sur d'autres et par extension d'occidentaux sur des africains) ?

Dans la partie suivante (Partie 3), nous nous pencherons plus spécifiquement sur ce projet empreint d'une dynamique de responsabilisation et de mobilisation qui tire sa particularité de cette expérience du Sud. Cette partie fait état de l'apport de l'accompagnement social que propose l'association au *Centre « La dynamitière »* en France, notre terrain principal d'étude. Les modalités d'accompagnement de l'association sont le fruit des apprentissages de cette expérience du Sud, elles sont guidées consciemment (projet associatif) mais aussi inconsciemment par les expériences (personnelles vécues par les fondateurs).

## **PARTIE 3 : Tensions et accommodements dans le processus d'accompagnement social**

Si l'accueil d'un public (jeunes de moins de 18 ans) ne se fait pas régulièrement et pas toujours de manière formalisée<sup>176</sup> dans les centres au Mali, les pratiques de l'association en France au Centre « *La dynamitière* » sont construites et plus formelles (dans le cadre de dispositifs spécifiques) vers un jeune public divers et varié, que les organisations de protection de l'enfance orientent à Sahel Vert. Depuis 2003, avec l'ouverture de son *Relais de la Banque Alimentaire*, l'association y accueille aussi des personnes et/ou des familles ayant des difficultés économiques et/ou sociales. Des salariés, bénévoles, personnes en stage, volontaires s'activent avec et auprès de ce public. Tout un dispositif spécifique d'accompagnement social est mis en œuvre pour permettre la coordination entre tous ces acteurs en faveur d'une dynamique d'insertion sociale et/ou professionnelle par l'action, la réflexion individuelle et collective ainsi que la formation de chacun des membres du collectif au quotidien.

Avec l'ouverture du centre en France, ainsi que des pôles *Éducation et Initiatives* l'association spécifie davantage ses modalités d'accompagnement. Son dispositif d'accompagnement social s'appuie sur une forte mobilisation et une responsabilisation tant du public accueilli que de toutes les personnes désirant s'impliquer au sein de l'association. Entre valeurs, principes d'action, fondements pédagogiques, la création de « pôles » dans l'organisation, des journées type et des règles de vie, nous nous pencherons dans cette troisième partie sur l'analyse des modalités d'accompagnement social du public (jeunes de moins de 18 ans, adultes accueillis dans le cadre du *Relais de la Banque Alimentaire*, adultes bénévoles, en attente de régularisation administrative, etc.) de l'association. Nous verrons en quoi elles s'inspirent de caractéristiques de l'éducation africaine. Nous les analyserons aussi au regard des politiques d'activation promues par des politiques publiques en Europe qui elles-mêmes s'appuient sur un processus de responsabilisation des publics accueillis.

Au Chapitre 6 intitulé « *Modalités d'intervention de Sahel Vert* », nous faisons tout d'abord, au point A., un tour d'horizon sur les approches théoriques de l'accompagnement social et des politiques d'activation des individus. La responsabilisation est au cœur de ces politiques publiques d'activations. Elle est justifiée par une base informationnelle, des valeurs, des principes et des théories comme celle de la théorie de la justice énoncée par Rawls (1987 ; 2003) et analysée par Dang et Zajdela (2009). Même si l'association a aussi pour mot d'ordre la responsabilisation des publics accueillis, elle ne s'est pas inspirée de ces politiques d'activation externes mais de sa propre expérience à l'internationale. Néanmoins ce tour d'horizon théorique va nous permettre par la suite de procéder à une analyse plus fine des modes d'actions ou des modalités d'accompagnement social

---

<sup>176</sup> Au sens de placement par une institution spécialisée dans l'aide à l'enfance dans le cadre d'une loi spécifique par exemple.

des publics suivis par l'association. Au point B. nous présenterons dans son ensemble le dispositif spécifique d'accompagnement de l'association en situation.

Dans le Chapitre 7 intitulé « *Pratiques de mobilisation et de responsabilisation : entre tensions et accommodements, quels apprentissages ?* », au point A. nous analyserons de manière plus détaillée ce que ces modalités d'accompagnements (axées sur la responsabilisation) produisent chez les participants tout en nous appuyant sur les apports théoriques, les entretiens semi-directifs réalisés et notre observation en tant que participante. Nous verrons qu'elles constituent pour eux une mise à l'épreuve qui génèrent des tensions, des conflits voire des confrontations au cours desquelles se font des apprentissages qui réussissent ou échouent ainsi que de la coopération voire des transactions sociales qui se créent y compris dans l'échec. Dans ce processus de responsabilisation tout le monde (des personnes de statuts et de parcours différents) est invité à endosser un statut unique de « *bénéficiaire-acteur* » (une expression propre à l'association<sup>177</sup>) et à coopérer en vue d'atteindre des objectifs individuels et collectifs. Cependant il n'est pas toujours évident de faire du coopératif d'égal à égal dans un contexte de diversité et d'inégalités statutaires, d'ailleurs que veulent dire politiques d'activation dans ce contexte coopératif ?

Au point B. nous analysons les rapports entretenus par l'association avec son environnement (partenaires institutionnels, éducatifs, etc.) en tant que structure dotée d'une volonté de participer activement au développement social de territoire.

Au Chapitre 8 intitulé « *La recherche action participative à Sahel Vert : une démarche de responsabilisation et de réflexivité* », nous analyserons la démarche de recherche action participative que mène l'association depuis 2010 dans le cadre de son *Pôle Recherche*. En tant que coordinatrice de cette démarche au sein de l'association de 2014 à 2019, nous porterons un regard sur l'apport de cette démarche aux participants et analyserons les écarts entre les objectifs et les réalisations.

---

<sup>177</sup>Une personne qui bénéficie d'un service (récupération de matériel, colis alimentaire) est invitée à donner en contrepartie (implication dans les ateliers par exemple). Pour l'association, les personnes qui bénéficient d'un service, d'un accompagnement doivent avoir l'espace de donner ce qu'elles ont reçu selon le principe du don/ contre-don et rendu obligatoire de Mauss (1923-1924).

## Chapitre 6 : Modalités d'intervention de Sahel Vert

### A. Diversité des approches et politiques d'activation

#### *Vers le principe de responsabilisation, comme enjeu dans l'accompagnement social*

Les tentatives de catégorisation du travail social conduisent à repérer plusieurs domaines tels que l'aide, l'assistance, l'éducation spécialisée, l'animation et l'accueil à domicile. Cependant, ils ne sont pas exhaustifs, d'une part parce que régulièrement de nouveaux intervenants apparaissent pour couvrir des besoins repérés et, d'autre part, parce que regrouper les travailleurs sociaux dans des domaines d'activités présente une limite, celle de ne pas tenir compte du fait que ces « métiers ne sont pas réductibles à l'affectation d'un ensemble de tâches qui leur seraient propres » (Beynier, 2006, p.38-45). Partant du constat qu'il serait réducteur de chercher à poser des intitulés de postes et des qualifications dans le domaine du travail social Beynier (2006, p.45) invite à refonder les différentes catégories sur les activités menées, en s'intéressant plutôt aux modalités d'accompagnement qu'utilise le travailleur social. D'où le choix que nous faisons de nous intéresser aux modalités d'accompagnement mises en œuvre au sein de l'association Sahel Vert, une structure qui couvre par ses actions une diversité de domaines inscrits dans le travail social et regroupe des travailleurs sociaux de qualifications diverses (Educateur Technique Spécialisée, Educateur Spécialisé, Moniteur Technique d'Atelier, Technicien de l'Intervention sociale et Familiale, Ingénieur en Développement Social Urbain, etc.).

Lorsqu'on parle de modalités d'accompagnement, l'intérêt se porte sur les actions mises en place par le travailleur social, sur la convention ou la clause qui l'unit à la personne accompagnée et sur les engagements pris par chacun des parties en jeu dans la relation d'accompagnement.

Dans la déclinaison que les Nations Unies (1959) donnent du travail social, il est question d'utiliser des techniques et des méthodes afin d'aider à l'adaptation réciproque des individus et de leur milieu social c'est-à-dire de permettre aux individus, aux groupes, aux collectivités de faire face à leurs besoins, de résoudre les problèmes que pose leur adaptation à une société en évolution, grâce à une action coopérative, d'améliorer les conditions économiques et sociales » (Dauphin, 2006, p.8). Cette question de l'adaptation réciproque des individus et de leur milieu social nous paraît importante parce que la relation d'accompagnement est avant tout une question d'adaptation ; adaptation d'abord de l'individu aux modalités d'accompagnement (techniques et méthodes, espace d'accueil (en individuel ou en collectif<sup>178</sup>) qui lui sont proposées mais aussi adaptation du ou des

---

<sup>178</sup> En relation avec les autres publics ainsi que les salariés, bénévoles, volontaires européens, etc.



accompagnateurs à son comportement, ses attentes, projets, etc. Notre analyse porte principalement sur cette relation réciproque au sein de l'association Sahel Vert.

Pour la Fédération Internationale des Travailleurs Sociaux, la mission du travailleur social consiste à « promouvoir le changement social, la résolution des problèmes liés aux relations humaines, la capacité et la libération des personnes afin d'améliorer le bien-être général » (Dauphin,*op. cit.*). Cette définition met l'accent sur l'objectif de cohésion sociale qui est recherché *in fine* dans le travail social.

Ces deux définitions présentent toutes deux une visée de capacitation et de responsabilisation des personnes auprès desquelles intervient le travailleur social. La visée de capacitation ressort aussi dans la définition que donne Tremblay (2003, p. 17, cité par Boulayoune, 2012, p.10) de l'accompagnement social. Pour lui, il s'agit d'amener « une personne à faire de nouveaux apprentissages, à poser de nouveaux gestes pour arriver à satisfaire ses besoins ou à résoudre ses difficultés ». Ces apprentissages (compétences techniques et psychosociales, compréhension du monde) permettent de doter la personne des capacités à vivre en société afin qu'elle puisse conquérir ou recouvrer son autonomie. Ils se font dans l'action au travers des techniques et méthodes d'accompagnement mises en œuvre par l'association.

La responsabilisation est aujourd'hui au cœur de nombreux dispositifs de l'action publique (Boulayoune, *Ibid.*). Nous nous intéressons aux fondements qui sont à la base de ce principe de responsabilisation afin de situer la vision de l'accompagnement selon Sahel Vert.

### **Vers le principe de responsabilisation, évolution sociale et construction théorique**

L'incitation à la responsabilisation a d'abord commencé dans le domaine du chômage. On est passé d'une « logique d'indemnisation « passive » des risques sociaux « subis » (portée par l'État social traditionnel) à une logique contractuelle d'incitation à l'adoption de conduites « actives » de réduction des risques en échange de prestations devenues conditionnelles » (porté par l'État social actif soucieux de la responsabilisation individuelle) (Dang et Zajdela, 2009, p.313-314). Avec l'État social actif, les prestations sociales ne se font plus sans contrepartie, et cela afin de ne pas susciter la dépendance des personnes. L'idée étant de mettre en place « un système de protection sociale qui responsabilise les individus en créant des devoirs en même temps que des droits » dans le but de ne pas encourager au *laisser aller* ceux qui ont « une trop grande préférence pour le loisir » (*Ibid.*, p.324-328). Cette idée s'appuie sur une base informationnelle communément acquise, celle qu'« une trop grande générosité des systèmes de protection sociale a des effets néfastes sur les comportements des acteurs sur le marché du travail » (*Ibid.*). Cette base

informationnelle s'appuie sur une nouvelle conception du social qui relève selon Rosanvallon (1981) d'un changement dans les valeurs (invitant à tendre vers plus de réciprocité). Avec cette nouvelle conception dans le champ du travail social, on est passé de l'assistance à l'accompagnement (connotation plus positive) parce que l'individu est désormais reconnu comme un sujet actif ayant la volonté de s'en sortir. Parce qu'il veut s'en sortir, il ne s'agit plus seulement de l'aider, de pourvoir à ses besoins, mais plutôt de l'amener à prendre ses responsabilités en lui donnant les possibilités de pourvoir lui-même à ses besoins (Cervera et al, 2017, p.20).

Dang et Zajdela (2009) se sont intéressés à l'émergence de ce principe de responsabilisation en s'appuyant notamment sur la théorie de la justice de Rawls (1987 ; 1995 ; 2003). Rawls (2003, cité par Dang et Zajdela, 2009, p.334) explicite le principe de réciprocité en présentant ce qui constitue pour lui les dangers de l'Etat providence. Pour cela, il oppose deux notions montrant deux types de régimes, le « capitalisme de l'État providence » et la « démocratie de propriétaires ». Dans la première société il y a d'importantes inégalités. Une minorité détient les moyens de production ainsi que les richesses et distribue des revenus à chacun afin qu'il y ait un minimum de subsistance notamment en cas de risques (accident, chômage, maladie, etc.). Pour Rawls (*Ibid.*), le danger dans ce régime c'est qu'à terme il risque de se former « une classe déshéritée et découragée dont les membres sont dépendants de manière chronique des prestations distribuées ». Dans le second régime, la « démocratie de propriétaires », tous les citoyens doivent être normalement « en position de s'occuper de leurs propres affaires ». Ils doivent recevoir dès le départ de la part des institutions « les moyens productifs suffisants » (capital humain, connaissance et compréhension des institutions, instructions, compétences) ou ce que Rawls (1995) appelle aussi « biens essentiels » ou « biens premiers sociaux » (les libertés, les droits, les pouvoirs, les opportunités, les revenus et les richesses, les bases sociales du respect de soi) leur permettant d'être entièrement « coopérants de la société sur une base d'égalité ». Pour Rawls (1987, p.31, cité par Dang et Zajdela, 2009, p.335), il doit y avoir une réciprocité entre les citoyens, qui tentent ainsi de coopérer en vue de l'avantage mutuel. Mais Rawls est conscient que cette coopération ne se fait pas sans conflits d'intérêts, « puisque chacun cherche à avoir la plus grande part possible dans la répartition des fruits de la coopération sociale ». Rawls soutient donc qu'il est important de définir tout d'abord la « répartition adéquate des bénéfices et des charges de la coopération sociale ». Pour lui, la participation et la contribution (contrepartie équitable) de chacun dans la société est obligatoire, et cela au nom de l'égalité et de « l'exigence de justice interpersonnelle ». La première contribution selon Rawls est le travail rémunéré qu'il considère comme un bien fondamental (respect de soi-même, réalisation de soi). Si ce travail est précaire ou si l'individu ne travaille pas, il doit, en contrepartie des prestations reçues, montrer sa volonté dans les démarches de recherche d'emploi, mais en plus de cela il doit

s'impliquer bénévolement, s'activer, bref prendre ses responsabilités pour participer à son insertion sociale et/ou professionnelle et contribuer à la vie de la société (citoyenneté). Les prestations sociales ne sont plus « de manière automatique et inconditionnelle » mais plutôt dans une dynamique de « mobilisation des bénéficiaires qui doivent participer à leur réhabilitation » (Castel, 1995, p.70).

Ce que l'association Sahel Vert met en place fait écho à la pensée de Rawls. Pour lui ce qui constitue un danger dans le premier régime c'est que ceux qui reçoivent des prestations soient dépendants des prestations et donc de ceux qui le leur donnent. C'est exactement ce pour quoi lutte Sahel Vert lorsqu'elle veut que toutes les personnes qui s'y impliquent assument un statut de « *bénéficiaire-acteur* ». Le proverbe « la main de celui qui donne est au-dessus de celle qui reçoit » et la théorie de Mauss (1923-1924) sur le don/ contre don et rendu obligatoire sont des références souvent utilisées dans le discours des dirigeants pour expliquer le principe de réciprocité. Dans la charte de « *bénéficiaire-acteur* » il est stipulé que : « Toute personne bénéficiant d'un service de l'association Sahel Vert, dans le champ de la prévention, de l'insertion sociale et de la solidarité est invité au terme d'une période de prédétermination, à assumer une fonction de « *bénéficiaire-acteur* ». Le service peut être tout d'abord un accompagnement dans le cadre d'un placement (par l'Aide Sociale à l'Enfance par exemple), la distribution de colis alimentaire, l'accès à du matériel, une formation, etc. Ce statut de « *bénéficiaire-acteur* » ne concerne pas seulement le public accueilli formellement et orienté par une institution spécialisée, mais toutes les personnes qui s'impliquent dans l'association. L'idée étant que tous soient égaux, participant à la vie de l'action collective, recevant et donnant en contrepartie. C'est comme dans le second régime. Tout est mis en œuvre pour former un espace d'apprentissage, de formation, d'expression de soi, de réflexion dont les personnes pourraient se saisir pour développer leurs moyens productifs (capital humain, connaissance et compréhension des institutions, instructions, compétences) en faveur de leur insertion socioprofessionnelle et de leur épanouissement. Les personnes sont invitées à s'impliquer dans les *ateliers solidaires* et dans la vie de l'association.

Ce statut est censé être la base d'égalité sur laquelle les personnes peuvent coopérer. La phrase : « *On est tous des « bénéficiaires-acteurs »* » est souvent utilisée par les responsables de l'association et/ou les personnes ayant la responsabilité d'animer les espaces collectifs comme de *briefing du matin* » lorsqu'ils veulent rappeler que tout le monde autour de la table ou dans le collectif sont égaux. Cependant comme dans la société en générale, l'égalité n'est pas toujours réelle. Les personnes accueillies n'ont pas toujours toutes les mêmes possibilités, richesses et opportunités et ne trouvent pas toujours un équilibre entre leur statut de bénéficiaire (ce qu'elles reçoivent) et d'acteur (ce qu'elles donnent). Cet équilibre est nécessaire selon Rawls notamment

quand il soutient qu'il est important de définir tout d'abord la « répartition adéquate des bénéfiques et des charges de la coopération sociale ». Nous analyserons le fonctionnement de l'association, comment le public accueilli s'approprie et vit ce fonctionnement. Les personnes accueillies trouvent-elles un équilibre entre ce qu'elles donnent et ce qu'elles reçoivent ou ce dont elles bénéficient? Nous verrons que la perception de cet équilibre dépend en partie de la manière dont les personnes considèrent les richesses (pécuniaires, matérielles, symboliques) qu'elles produisent et reçoivent et comment elles les hiérarchisent.

Par ailleurs, dans cette dynamique où les prestations ne sont pas automatiques et inconditionnelles comme l'explique Castel (1995), il peut survenir des révoltes de la part des personnes accompagnées. C'est ce que nous verrons dans le cas de jeunes Mineurs Non Accompagnés lorsqu'ils ont décidé de remettre en question la règle selon laquelle leur argent de poche est conditionnée à leur présence au *Centre « La dynamitière »* ou à l'école.

Après avoir étudié les fondements normatifs des politiques d'activation (Dang et Zajdela, *op.cit.*), nous nous intéressons au processus même de responsabilisation et à ses apports pour l'individu et le milieu dans lequel il évolue. Pour cela, nous nous penchons sur la notion d'« empowerment », invention américaine des années 1970 qui peut se traduire par responsabilisation, développement du pouvoir d'agir ou capacitation.

### **Pouvoir d'agir et autonomisation**

Pour Balazard et Genestier (2009, p.17), l'« empowerment » promeut la réalisation de l'individu par l'accès au pouvoir, « un accès à la capacité (*capability*), à l'initiative et à la liberté de faire des choix, d'agir et de se faire respecter ». C'est ce à quoi s'attache l'association Sahel Vert à travers ses modalités d'accompagnement et son fonctionnement. Les membres du *Collectif de Travail* participent aux espaces décisionnels ou de réflexion afférente aux questions de la vie collective et aux problèmes qui sont les leurs (*briefing du matin*, tour de table pendant le repas, *réunion de fonctionnement*, le comité de gestion participative, etc.) ainsi qu'aux actes techniques dans les *ateliers solidaires* (*cuisine pédagogique*, *atelier bois de chauffage*, etc.). Ce sont des espaces règlementés dans lesquels les personnes peuvent s'essayer, faire, s'exprimer, écouter, être écouté apprendre, bref prendre conscience de leurs capacités et en acquérir d'autres. En nous appuyant sur notre observation participante et sur des entretiens semi-directifs, nous analysons ces différents espaces afin de saisir en quoi ils participent à responsabiliser les participants et envers quoi ?

En participant activement aux démarches d'accompagnement qui lui sont proposées, l'individu est amené à accepter et à se soumettre aux règles et normes imposées par les travailleurs sociaux, la collectivité, etc., et parallèlement il se dote d'un pouvoir qui lui est octroyé par ces derniers (Chauffaut et David, 2003, p.18-19). La détention de ce pouvoir est censée lui permettre de se fixer « de nouvelles règles dans le cadre de ses relations sociales et plus généralement de sa vie en société » (Everarere, 2001, cité par Chauffaut et David, 2003, p.19). L'accompagnement social a ainsi pour objectif de permettre aux personnes d'acquérir les ressources nécessaires qui leur permettront d'avoir un jugement par eux-mêmes des situations et de prendre librement et en connaissance de causes les décisions qui incombent à leur vie (Pasquier, 2013, p.9-12). Dans la relation d'accompagnement social, cette régulation autonome qui se met en place est censée s'articuler aux règles formelles (compromis de coexistence). C'est un processus de transaction sociale au cours duquel « s'élaborent des compromis pratiques (Ledrut, 1976, 1984) qui permettent la coopération conflictuelle et la (re)création permanente du lien social » (Foucart, 2008, p. 123). Ces compromis se font dans un « processus de socialisation et d'apprentissage de l'ajustement à autrui ». Autrui ici ne représente pas seulement l'autre en tant que personne, mais l'élément extérieur qui peut être simplement la règle. La capacité à s'ajuster, à adapter son fonctionnement au système dans lequel l'on vit et dont on dépend s'inscrit dans un processus d'autonomisation.

La définition de Balazard et Genestier (*Op.cit.*) est plus centrée sur l'individu, mais celle que proposent Bacqué et Biewener (2013, p. 6) présente aussi la portée collective du processus de responsabilisation. Elles présentent l'empowerment comme un état mais aussi comme un processus notamment d'apprentissage qui est en même temps « individuels, collectifs et sociaux ou politiques ». Ce processus implique « une démarche d'autoréalisation et d'émancipation des individus, de reconnaissance de groupes ou de communautés et de transformation sociale » (*Ibid.*). On peut voir dans cette définition différentes dimensions de l'« empowerment » que Jo Rowlands (1997, cité par Ben Lazrak, 2015, p.157) a relevé : personnelle (au sens où la personne prend confiance en elle-même et en ses capacités et se libère des oppressions intériorisées), relationnelle (au sens où elle entre en relation et en négociation avec son environnement) et collective (lorsque plusieurs personnes, tout en travaillant les premières dimensions, s'organisent et coopèrent dans le cadre d'un projet ou d'un but commun (politique, économique ou social). C'est en cela que Ben Lazrak (2015, p.146) définit l'« *empowerment* » comme « une recomposition de l'ordre politique qui met l'accent sur la négociation, l'ajustement, la coordination, la formalisation partenariale de normes entre une pluralité d'acteurs aux ressources et aux légitimités différentes et complémentaires ». Nous présenterons un exemple concret de développement d'une conscience collective avec les jeunes Mineurs Non Accompagnés. Contrairement aux autres publics placés par

l'Aide Sociale à l'Enfance, elles sont hébergées par l'association et ont des horaires différents (notamment l'implication du week-end). Elles vont collectivement remettre en question cette implication et d'autres règles de fonctionnement touchant aux modalités d'accompagnement de l'association. Nous verrons comment leurs revendications vont évoluer dans les ajustements aux règles, dans les actes de déviance, les conflits, les phases de négociation, de coordination conjointe, etc.

Ces règles en l'occurrence sont énoncées dès le départ lors de la contractualisation de la relation et certaines se développent au fil de la démarche d'accompagnement. Cette phase de contractualisation est un élément primordial dans les politiques d'activation.

### **D'une relation d'aide à une relation contractuelle**

Avec les changements dans le champ du social, on est passé d'un travail sur autrui où le rôle de l'usager est défini (passif, devant accepter, adhérer ou se soumettre à ce qu'on lui impose) à un travail « avec autrui » qui part du principe que la personne accompagnée n'est pas un élément mort ou passif mais est l'égal de ses interlocuteurs du fait de ses droits et de son humanité (Astier, 2009, p.52-53). La démarche d'accompagnement social s'appuie sur un contrat qui « suppose au départ un libre arbitre des futurs partenaires [et] qui débouche sur une relation volontaire où la place et le rôle de chacun, comme l'objet de la relation et sa durée, sont clairement définis » (Barreyre et al., 1995, p.18, cité par Boulayoune, 2012, p.10). La Loi n°2002-2 du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale intègre cette démarche de contractualisation « qui se veut équitable et qui inclut un certain nombre de contraintes jugées acceptables par les uns *ou* par les autres ». Ce contrat cosigné prend la forme d'un « document individuel de prise en charge » ou d'un document élaboré en interne des établissements et des services. Il donne lieu à « une évaluation décidée à des étapes de la prise en charge (Jaeger, 2009, p.78-79).

Dans cette configuration, Cervera et al. (*Op.cit.*) expliquent que l'accompagnateur n'est pas positionné comme « une autorité ni une tutelle, mais comme un conseil, un « *coach* » ou « un appui apportant méthode et confiance ».

Dans cette visée de responsabilisation et d'autonomisation poursuivie par les politiques d'activation, l'accompagnement social (dans les secteurs sociaux et médicaux-sociaux) a pris forme dans la culture du projet. La phase de contractualisation est donc suivie de l'étape de l'établissement et de la conduite de projets individualisés et communs.

## *La culture du projet: pluralité d'acteurs et exigence de médiation*

### **Fonctions du projet et pluralité d'acteurs**

Si la culture du projet a conquis le champ de l'accompagnement social, c'est parce que le projet est « l'expression concrète de l'autonomie, il en aborde toutes les facettes : ne pas vivre aux dépens de, ne pas être parasite, ne pas être influençable, savoir dire non, respecter sa parole et ses engagements, oser, prendre des initiatives, s'approprier des outils, être capable de faire des choix et d'établir des priorités, avoir une bonne image de soi et de ses possibilités, être en confiance ; connaître ses propres limites, savoir ce qui rend vulnérable, rester lucide au regard de toute forme de transgression, faire preuve de discernement et de sang-froid. Bref, être capable d'une certaine distance par rapport à soi-même » (Raynal et *al.* 2008, p.55). Se projeter c'est exprimer un choix, c'est une forme de libération, une « liberté d'action orientée, donc une chance pour plus d'autonomie » (*Ibid.*). A Sahel Vert, au bout d'une période de deux semaines d'accueil, les éducateurs accompagnent les jeunes accueillis dans l'élaboration de leur projet. Pour la plupart des jeunes Mineurs Non Accompagnés, trouver un apprentissage et déposer leur dossier de demande de titre de séjour est une étape importante. L'idée d'atteindre ces objectifs à leur majorité s'inscrit dans un processus d'autonomisation qui prend en compte l'accès à une formation, un salaire, un logement etc. L'obtention du titre de séjour annonce une forme de stabilité en France et l'ouverture à de nouvelles perspectives.

L'élaboration d'un projet dépend de la manière dont les individus, les groupes et les cultures conçoivent, vivent, anticipent le temps et envisagent les situations de la vie quotidienne (Boutinet, 1990, cité par Cros, 1992, p.122-123). Se projeter, c'est s'autoriser à vivre et à regarder vers l'avenir. C'est aussi se positionner sur qui l'on est et où l'on veut aller, c'est « affirmer son identité personnelle » (*Ibid.*). Le projet se rattache à une théorie de l'action. En élaborant un projet les acteurs montrent une volonté d'agir. En anticipant, ils montrent une volonté « d'infléchir l'environnement » en osant, en provoquant les choses, en sortant de l'attentisme, de la dépendance et en faisant. Le fait d'anticiper révèle une capacité à prendre des initiatives, à imaginer, à concevoir. Se projeter nécessite de prendre en compte l'histoire, le temps<sup>179</sup>, l'espace ou l'environnement (organisationnel, institutionnel, etc.), les atouts, les ressources, les opportunités, les appuis, les imprévus, les résistances ainsi que les contraintes qui pèsent sur soi. Ce travail de projection vient révéler ce qui fait sens pour l'acteur, ses aspirations, ses préférences, ses valeurs, sa pensée, ses désirs, ce qui importe pour lui, quels résultats il attend, etc. Mais l'anticipation ne

---

<sup>179</sup>Sachant que la perception du temps et de sa maîtrise dépend pour les personnes accompagnées de leur histoire, de leur trajectoire, de leur désir et de « l'étendue des possibles ». Certaines se retrouvent figés dans le temps, d'autres du fait de leur situation n'entrevoient pas d'avenir, ni de perspective (Riffault et Bouquet, 2013, p.108).

doit pas avoir d'objectifs trop proches (inhibition, précipitation, céder à l'urgence) ni trop lointains non plus (fuite). Certains jeunes notamment les Mineurs Non Accompagnés sont orientés par l'Aide Sociale à l'Enfance à moins de six mois de leur majorité. Ils doivent pour certains apprendre le français, trouver un apprentissage avant leurs 18 ans, ce qui crée inévitablement chez eux un sentiment d'être dans l'urgence qui peut influencer sur la démarche d'accompagnement. Dans ce cas, comme pour tous les autres publics, la difficulté réside dans la gestion des écarts entre les objectifs fixés et réalisés. En effet, l'action servant à réaliser l'intention implique une « transformation des choses » qui peut être limitée par rapport à ce que l'on a conçu en pensée. Le projet présente des tensions continues entre la théorie et la pratique, l'individu et le collectif, le temps et l'espace, la réussite et l'échec (*Ibid.*).

Se projeter devient une nécessité dans un monde complexe et incertain. Le projet présente différentes fonctions, éducative ou apprenante, mobilisante, managériale mais aussi « thérapeutique » car elle s'intéresse à toutes « les dimensions de la vie affective, intellectuelle, environnementale ». A Sahel Vert, divers outils sont utilisés pour notifier ces différentes dimensions de la vie de l'individu (travail, des démarches administratives, de la formation, la santé, de la vie familiale, affective, etc.). Il y a le référentiel « Rocs » qui a été élaboré par Danancier (2011, p.78). Ce référentiel est structuré en cinq domaines (vie sociale, vie intellectuelle, vie dans les ateliers, rapport au corps et à la santé, vie affective et compétences dans l'environnement) sur lesquels se construit le projet individualisé. L'association utilise aussi un *échancier*, document produit en interne. De janvier à décembre, la personne accompagnée planifie ses démarches administratives, ses formations, ses démarches en matière de santé, de sport, etc. Nous reviendrons sur l'utilisation de ces différents outils.

Cette démarche de projection est censée rassurer car elle se veut « faciliter le passage des intentions (souvent « valeureuses ») à l'application » (Danancier, 2011, p.9). En tant que salarié de l'association, j'ai souvent fait ce type d'accompagnement notamment avec des jeunes Mineurs Non Accompagnés. En se projetant, j'ai pu voir des jeunes sourire et exprimer le sentiment d'avancer dans leur parcours. Le fait de rédiger le projet est déjà une étape importante dans leur parcours. Elles voient aussi cet accompagnement comme une prise en compte de leur situation, ce qui a pour effet de les rassurer comme l'explique Danancier (*Ibid.*). Cette prise en compte du projet de la personne accompagnée doit aussi se faire dans la considération des autres projets, des exigences de la vie quotidienne et des imprévus.



## **Médiation sociale des structures d'accompagnement social**

La plupart du temps quatre (4) types de projets coexistent au sein des structures d'accompagnement social. Il s'agit du projet institutionnel ou projet associatif, du projet d'établissement, du projet pédagogique ou thérapeutique et du projet individualisé (projet coconstruit avec la personne accompagnée) (Danancier, 2011, p.14).

L'individu, son histoire, ses attentes, souhaits, besoins, ambitions, illusions, compétences techniques et sociales sont maintenant placées au cœur de l'accompagnement. Juridiquement, cette démarche s'inscrit dans la loi n°2002-2 du 2 Janvier 2002 qui stipule que chaque établissement doit assurer aux usagers un accompagnement individualisé à travers la réalisation d'un projet individualisé. Le projet institutionnel ou projet associatif, l'entité la plus large, présente la structure (population, géographie du champ d'intervention, etc.), les principes et valeurs agissantes au niveau de l'individu, la philosophie, les objectifs, les moyens d'intervention, etc. Le projet d'établissement présente la mission précise de la structure en s'appuyant sur un texte règlementaire. Il comprend les conditions d'exercices, les agréments, les moyens mis à disposition, les conditions et processus d'admission, le règlement intérieur, etc. Le projet pédagogique décrit la spécificité des modalités pédagogiques ainsi que les modes d'évaluation.

Les projets au sein de l'institution se nourrissent mutuellement<sup>180</sup>, sont en interaction et surtout en constante tension du fait des discordances difficiles à vivre qui s'installent « entre les temporalités objectives des temps sociaux et les temporalités subjectives perçues et vécues » (temps individuels, temps collectifs, le temps de l'accompagnateur, de l'accompagné, de son entourage, le temps des institutions partenaires, etc.). C'est ce que Riffault et Bouquet (2013, p.108) expliquent en ces termes : « le temps de l'accompagnement éducatif et social est à l'entrecroisement permanent des modalités temporelles des politiques sociales et des dispositifs, de l'organisation du travail, de la rencontre avec les jeunes et les personnes en difficultés, le temps de la réflexion, celui de la décision et celui de l'action ». Les conflits et négociations entre travailleurs sociaux et personnes accompagnées s'inscrivent dans le travail de congruence et de concordance (coïncidence) des différents temps. Il est donc nécessaire, selon Riffault et Bouquet (2013, p.110), qu'il y ait des espaces de « mise à plat en commun », de rencontre, de présence, d'écoute active, et d'ajustement qui ouvrent à des relations partenariales, basées sur « un pacte d'intérêt commun, dans la confiance mutuelle » nécessaire à l'autonomie de chacun. Ces espaces de « mise à plat » permettent une médiation entre les différentes parties favorisant la transaction et la reliance (définie comme le lien entre une personne et un système dont elle fait partie). A Sahel Vert, les espaces comme le *briefing du matin* ainsi que la *réunion de fonctionnement* (espace de coordination hebdomadaire) permettent

<sup>180</sup> Comme lorsque l'association Sahel Vert se saisie de l'idée d'un jeune accueilli pour lancer son projet de *gestion pastorale*.

de faire ces mises à plat. Nous analyserons comment ils sont organisés, comment les personnes y participent, ce que ces espaces leurs apportent et surtout en quoi ce sont des espaces de négociation ou de médiation entre les projets des uns et des autres.

Pour Danancier (*Op.cit.*) le projet en lui-même permet d'être dans le couple liaison/déliasion. Il permet la liaison parce qu'il rassemble autour d'un idéal et permet de faire équipe. Il ouvre aussi à la déliasion parce que sa mise en œuvre est influencée par différents éléments : les « états » des personnes au regard du social (égocentrisme, égoïsme, appartenance, engagement), la tension entre les projets, les exigences de la vie quotidienne et les imprévus. Ces éléments qui influent sur la mise en œuvre des projets sollicitent l'équipe et empêchent que les personnes accompagnées ainsi que les accompagnateurs s'enkystent dans leurs représentations et le sens qu'ils donnent à l'action. Cette convocation des uns et des autres permet selon Danancier (*Op.cit.*) que la structure ne reste pas dans la répétition de réponses semblables et qu'elle soit créative.

Dans les projets cités ci-dessus, il n'est pas question du projet du travailleur social ou de l'accompagnateur. Il est sous-entendu qu'il adhère au projet associatif. Lorsqu'il a le statut de salarié, son projet (ses perspectives d'évolution, besoins de formation) est pris en compte au cours de l'entretien professionnel réalisé tous les deux ans. Pour ceux qui ont le statut de volontaire européen ou de personne en stage à Sahel Vert, leur projet est discuté pendant les réunions de l'équipe éducative ou en fonction des spécificités, avec les responsables de pôles (lors de l'accueil, pendant les évaluations, etc.). Nous relevons ici que l'accent n'est pas mis sur le projet des accompagnateurs ou plutôt il est pris en compte en fonction des besoins de l'accompagnement. Cependant lorsque l'accompagnateur a l'impression que son projet n'évolue pas, cela influe sur sa motivation et à terme sur la démarche d'accompagnement et les relations de travail. Nous ne développerons pas ce point dans cette partie, nous verrons dans la Partie 4 comment les accompagnateurs peuvent percevoir le projet de l'association au regard du leur.

### **Critique de la culture de projet**

Lorsqu'elles se projettent, les personnes accompagnées doivent prendre en compte et composer avec les disponibilités du travailleur social (accompagnant) ainsi qu'avec les conditions institutionnelles (le projet institutionnel ou associatif) et organisationnelles (en relation avec le projet des autres publics, du projet collectif) dans lesquelles elles évoluent. Les plus fragilisés peuvent devenir dépendants dans la mise en œuvre du projet et perdre en autonomie parce que se sentant dans le besoin (Boutinet, 2002, cité par Boulayoune, 2012). Cette remarque est très importante en ce qu'elle vient interroger la relation entre les personnes accompagnées et les

accompagnateurs. En exemple, nous avons le cas des Mineurs Non Accompagnés. Pour leur demande de régularisation à la préfecture, la plupart doivent effectuer des démarches administratives (obtention d'une carte consulaire, d'un passeport, etc.). Ces démarches auprès des consulats et ambassades se font principalement à Paris dans la capitale, à près de 5 heures (en voiture) du Centre La « dynamitière » à Wittenheim. Pour ces démarches, l'association organise des missions en groupe qui nécessitent la présence d'un ou deux accompagnateurs (ayant le permis). Ces missions sont organisées par le collectif. La tenue de ces missions dépend des disponibilités des accompagnateurs et/ou éducateurs<sup>181</sup> mais aussi de la capacité qu'ont les jeunes à faire valoir leur priorité. Lorsqu'ils voient que les échéances sont dépassées, les jeunes peuvent avoir le sentiment de *dépendre du bon vouloir* des accompagnateurs dont ils ont besoin pas seulement pour le transport mais aussi pour les démarches qu'ils ne peuvent réaliser eux-mêmes. En face d'eux, les éducateurs ou accompagnateurs attendent de leur part qu'ils interpellent et soient dans une participation active (se montrer responsables).

Hormis cette critique sur la culture du projet, d'autres éléments de critiques se portent sur les politiques d'activation des individus. Néanmoins ces dernières peuvent ouvrir à des éléments de contre-pouvoirs émancipateurs pour les personnes.

### ***Le développement social de territoire, une priorité de l'action***

#### **Critiques et limites des politiques d'activation**

L'accompagnement social présente plusieurs limites. Lorsque la relation d'aide perdure elle peut créer une relation de dépendance qui est contre-productive à la prise de responsabilité. Chauffaut et David (2003, p.20) mettent donc en garde sur l'impact des dépendances affectives et économiques qui, s'installant dans la relation accompagnateurs/accompagnés, peuvent ouvrir à des formes de chantages et nuire au processus d'autonomisation et de prise de responsabilité. La relation affective fait partie de l'accompagnement éducatif. C'est une dimension sur laquelle l'association Sahel Vert s'appuie dans sa stratégie d'accompagnement avec l'atmosphère familiale qui est créée (temps collectif autour de la table, forte implication des salariés au-delà de leurs heures de travail) et l'idée selon laquelle tout le monde est responsable de l'accompagnement des jeunes (avec des figures paternelles, maternelles, fraternelles, etc.). Cette atmosphère favorise l'émergence de liens d'attachements qui sont utilisés dans la démarche d'accompagnement. Lorsqu'il y a un conflit, l'éducateur qui a une certaine affinité avec le jeune (fille ou garçon) accueilli peut faire médiation par exemple. La force de ces liens amène cependant à plus d'exigence de la part des uns et des autres. Elle peut induire à l'incompréhension (sentiment de trahison) lorsque

---

<sup>181</sup> Parce qu'il n'y a pas que les jeunes Mineurs Non accompagnés. Il y a aussi d'autres publics. Il y a d'autres projets, des activités à tenir. Il y a la gestion de la vie quotidienne, etc.

l'accompagnateur se montre exigeant et appelle à la responsabilisation. A Sahel Vert, un jeune qui atteint la majorité et qui a encore besoin d'être accompagné passe du *Pôle Éducation* (moins de 18 ans) au *Pôle Initiatives* (plus de 18 ans). Il devient bénévole, signe une charte de « *bénéficiaire-acteur* » et peut être amené à signer un contrat aidé, etc. Ce changement implique plus de responsabilité que le jeune peut avoir des difficultés à assumer. C'est ce que nous verrons dans l'analyse des *fiches d'incidents* dans le Chapitre 8.

Les politiques d'activation partent du principe que les personnes sont capables de s'activer, de se reprendre en main, cependant ce n'est pas toujours le cas. La limite de ces politiques d'activation se situe dans la capacité des personnes à se saisir des responsabilités qui sont les leurs pour avancer dans leurs parcours de vie. Ce qui participe à renforcer la stigmatisation d'attitudes désormais perçues comme « déviantes », telles que la passivité, l'inaction, la non-prise en charge de son destin » (Cervera *et al*, 2017, p.20-21).

Genard (2005, p.6) apporte un élément de réflexion sur la question de la responsabilisation qui nous intéresse. Il parle d'une sur-responsabilisation de soi. Il explique qu'hormis l'injonction de « s'assumer, d'assumer ce que l'on est, de réussir, etc. », s'ajoute aujourd'hui des processus de responsabilisation à grande échelle, dans l'espace (au travers de l'espace médiatique) et dans le temps (le souci des générations futures) qui constituent de multiples exigences qui pèsent sur les individus. Ces multiples exigences sont d'autant plus fortes dans une structure comme Sahel Vert dont l'objectif est de mobiliser les personnes pour « changer le monde », agir pour et avec l'autre lointain, etc. Lorsque les personnes font face à leurs difficultés ou ont l'impression que leur situation n'évolue pas, ces sujets peuvent être perçus comme de moindres problèmes. L'espace du *briefing du matin* est le premier espace où se joue ce rapport entre le projet de l'institution et celui de l'individu ou plutôt sa situation. C'est un espace de réflexion où les personnes sont invitées à se questionner, s'interroger et prendre position sur diverses thématiques. Les comportements que peuvent avoir parfois certaines personnes (refus de participer aux réflexions, silence, changement de sujet vers des sujets plus individuels) sont significatifs de l'épuisement que les personnes peuvent parfois avoir "à se dépasser".

Les dispositifs issus des politiques sociales donnent l'image selon Vrancken (2010) d'un sujet devant s'impliquer davantage. Même s'il est plus fragile, il ne s'agit plus de le protéger ou de le défendre mais plutôt de l'équiper pour faire face aux aléas de la vie, aux risques de l'existence. Le sujet est constamment amené à « faire retour sur lui-même et sur son identité pour se remettre en question, agir, mobiliser ses capacités, trouver en lui-même les réponses adaptées aux situations rencontrées » (*Ibid.*). En « permettant à l'individu moderne de se penser et de se vivre en tant qu'un

entrepreneur de ses conduites, toujours capable de s'en sortir », elles le confrontent paradoxalement au risque (*Ibid.*). L'objectif de ces dispositifs est de solliciter la créativité, la subjectivité, l'autonomie, la responsabilisation, l'épanouissement, le plein déploiement de soi et l'entrepreneuriat chez les personnes. Dans cet engouement à vouloir le bien d'autrui, ces dispositifs créent selon Vrancken (2011, p. 12) des « modes de gouvernement des conduites » étouffant, contrôlant et asservissant les usagers. Il voit dans cette dynamique une nouvelle forme de contrôle insidieuse mise en place par les autorités publiques. En voulant qu'ils soient plus actifs, impliqués, responsables et autonomes, ces politiques sont une véritable mise à l'épreuve des usagers (Vrancken et Macquet, 2012, p.78). Les bénéficiaires qui, au fil de l'accompagnement, supportent mal les formes, y compris philanthropiques, de main mise sur leur vie, présentent des manifestations actives d'irresponsabilité comme forme de résistance (Jaeger, 2009, p.73-76). Ces manifestations actives d'irresponsabilité peuvent s'inscrire dans une volonté d'être plus libre, libre de faire ses choix et libre de décider de ce qui est bon pour soi. Ces manifestations actives d'irresponsabilité peuvent être des sources de tensions ouvrant à la négociation entre accompagnateurs et personnes accompagnées. Comme déjà annoncé, nous analyserons une telle situation avec les jeunes Mineurs Non Accompagnés lorsqu'ils vont collectivement remettre en question leur planning. Ces remises en question vont commencer par des comportements de transgression à la règle. Ces pratiques de contre-conduites de la part des usagers (manque de respect des règles, violences envers les travailleurs sociaux, acceptation passive de l'intervention, acquiescements apparents, expression de revendications) constituent des éléments de contre-pouvoirs dans la relation d'accompagnement.

Les professionnels portent aussi un regard critique sur les politiques d'activation basées sur la responsabilisation et cherchent à mettre en place d'autres modalités d'accompagnement pour contrer les limites des politiques d'activation (Vrancken, 2011, p. 18).

### **L'« empowerment », l'émergence de contre-pouvoirs**

Même si l'« empowerment », comme processus de responsabilisation des individus est une politique dictée par le haut, elle permet aux individus de mener une « réflexion sur la nature et les différentes formes de pouvoir » (Bacqué et Biewener, 2013, p. 143). Cette réflexion permet une transformation sociale fondée sur la « construction d'une conscience critique et sur les conditions structurelles de la domination ». Il y a donc une prise de conscience qui permet de « développer des subjectivités de résistance » (*Ibid.*) ou contre-pouvoirs chez les minorités, les collectifs etc. Les professionnels de l'accompagnement ne sont plus de simples exécutants des politiques d'activation, ils s'interrogent sur le sens de leur action et sur les politiques sociales par la mise en place de forum, de journées d'étude, de groupes de réflexion, de collectifs (Vrancken, 2011, p.23-24).

Les dirigeants de l'association Sahel Vert cherchent à mettre en place une forme de responsabilisation qui ne pèserait pas sur l'individu mais qui serait collective.

C'est dans les pratiques de contre-conduites de la part des usagers et les prises de position des institutions et professionnels que se jouent des transactions, lors desquelles les attentes des uns et les réponses des autres se voient évoluer sensiblement. Ces transactions sociales se jouent dans les liaisons et déliaisons qui en bousculant les individus les amènent à revoir leur projet et à les faire évoluer dans la créativité. C'est cette créativité que Vrancken (*Ibid.*, p.25) propose d'adopter en sortant des espaces confinés qu'offrent les dispositifs de mise à l'épreuve et en travaillant sur la non-discrimination des personnes (c'est-à-dire de sortir des politiques incitatives axées « sur les plus faibles »). Cette démarche répond à une approche de développement social dont se réclame Sahel Vert. Elle s'est saisie de cette approche de l'accompagnement social promu par les pouvoirs et travaille à sa mise en œuvre concrète (à son niveau) et en fait la promotion auprès de toutes les personnes et institutions avec lesquelles elle est en contact.

### **Le développement social de territoire**

Le développement social consiste à ne pas faire un traitement social mais plutôt un traitement territorial avec l'objectif de maintenir activement dans la société les populations fragilisées par la précarité matérielle, culturelle, etc. (Sanchez, 2001, p.104). Pour cela, il faut sortir d'une logique de dispositif à une logique de développement en tant que processus de mobilisations des potentialités locales (*Ibid.*). Cette approche globale et transversale de traitement des besoins sociaux est aujourd'hui une nécessité face à la nouvelle question sociale caractérisée par une « expansion de la vulnérabilité économique (chômage de masse et précarité de l'emploi) mais aussi par le développement d'une vulnérabilité relationnelle (fragilité des liens sociaux et repli sur soi) et d'une vulnérabilité identitaire (déficit de repères partagés par tous) » (*Ibid.*, p. 15). Face à l'accroissement de la demande sociale et dans un contexte de régression des ressources des collectivités publiques, la prévention devient la norme. Cette prévention appelle à aller au-delà de l'attribution d'allocations (pour diminuer les problèmes matériels) pour favoriser l'intégration des personnes à travers des réponses collectives. C'est l'ambition du développement social qui vise à consolider la solidarité des droits par le développement d'une citoyenneté active et la revitalisation des solidarités naturelles de proximité (voisinage) et traditionnelles (familiales). Il n'est plus question de se centrer sur l'accompagnement des personnes en précarité, mais de s'appuyer sur leurs potentiels et sur l'ensemble des forces vives d'un territoire pour renforcer la cohésion. L'objectif est de « sortir du travail social individuel et réparateur » (traitement des symptômes) pour agir par le biais d'interventions économiques, politiques et/ou culturelles sur les causes profondes des problèmes sociaux (*Ibid.*, p. 16-17).

Être dans une approche globale de traitement des questions sociales nécessite de sortir d'une « culture administrative sectorisée, verticale et descendante » (Avenel, 2016, p.131-132). Pour s'inscrire dans du développement social de territoire, les caractéristiques suivantes sont incontournables : « la simplification, la valorisation du pouvoir d'agir des acteurs locaux et des innovations sociales, la complémentarité des métiers, la formation initiale et continue, la participation des usagers et la coopération des acteurs ». Il est aussi fondamental dans cette démarche de « reconnaître et favoriser l'autonomie des professionnels et des organisations » (*Ibid.*). Cette autonomie constamment négociée leur offre une marge de manœuvre et des possibilités d'initiatives à valoriser. Pour les structures associatives (acteurs non soumis au suffrage universel) qui veulent s'inscrire dans le développement social de territoire, elles se doivent de prendre conscience de leur légitimité à coproduire des orientations politiques. Pour cela, elles doivent prendre de la distance avec leurs fonctions de prestations de services afin que cela ne soit pas au détriment de leur responsabilité d'animation globale (Sanchez, 2016, p.32). Elles doivent promouvoir des relations de partenariat tant en interne qu'en relation avec d'autres institutions ou professions de divers domaines d'activité dans le territoire. Des initiatives naissent de ces partenariats dans lesquels chaque acteur conserve des marges de manœuvre pour influencer la décision, mais il n'en demeure pas moins que des contraintes fortes peuvent peser sur les acteurs au regard des engagements pris. C'est dans « un processus d'ajustements réciproques, à la fois conflictuels et coopératifs » que s'engage chaque acteur tout en gardant son identité et en visant ses intérêts (Blanc et *al.*, 2016, p.9-10).

Si elles ont en point commun le fait de « placer la personne au cœur du processus, de miser sur ses potentialités et ses ressources, mais aussi sur celles de son entourage » (Bartholomé et Vrancken, 2005, p.89-90), les pratiques d'accompagnement s'élaborent au sein des services au gré des expériences de terrain, des philosophies d'action et du cadre de références (normes, règles) des travailleurs sociaux. Parce qu'elles ne sont pas définies dans les textes de loi, les structures jouissent donc d'une grande liberté d'intervention (*Ibid.*).

Dans le point B., après avoir présenté la spécificité des personnes accueillies et les pôles dans lesquels elles sont inscrites, nous présenterons le dispositif d'accompagnement de l'association, notamment les principes d'action et le fonctionnement (journée-type, règles de vie, etc.).

## **B. Dispositifs spécifiques de l'association**

À Sahel Vert, lorsqu'on parle de personnes accueillies il ne s'agit pas seulement du public cible (bénéficiaire ou usager) orienté par des organismes sociaux, mais de toutes personnes

bénévoles, volontaires ou en stage accueillies dans le cadre des pôles. Notons que les personnes peuvent occuper plusieurs statuts et passer d'un statut à un autre. Elles peuvent être tout d'abord bénévoles avant d'être salariées, bénéficiaires et bénévoles en même temps, etc. Toutes les personnes qui s'impliquent au sein de l'association ont cependant un statut unique, celui de « *bénéficiaire-acteur* ». Dans son discours, l'association Sahel Vert veille à utiliser toujours le terme « personne » quand elle désigne les statuts, par exemple il est question de « personne en stage » et non de « stagiaire », de personne Sans Domicile Fixe (SDF) au lieu de Sans Domicile Fixe. L'idée étant de rappeler toujours le statut de « personne » avant la situation de la personne<sup>182</sup>.

Nous présenterons dans un premier temps la diversité des personnes accueillies au sein de l'association ainsi que les partenaires avec lesquels elle travaille. Ensuite nous nous pencherons sur les principales modalités d'accompagnement (principes d'action) et le fonctionnement de l'association au quotidien.

### *Accueil des personnes au sein des pôles*

#### **Public cible**

En général l'association classe les personnes qu'elle accueille en quatre (4) catégories : « Les personnes en rupture avec la loi au sens réel et symbolique, les personnes en processus de désaffiliation, les personnes et/ou des familles en difficulté économique et les personnes en volonté d'imaginer et de créer leur parcours d'insertion et/ou de formation »<sup>183</sup>.

Les personnes en rupture avec la loi au sens réel regroupent d'une part de jeunes mineurs délinquants soumis à une peine de mesure éducative (des mesures de réparation, placement) et d'autre part des adultes ayant l'obligation d'effectuer des Travaux d'Intérêt Généraux<sup>184</sup>. Les mesures de réparation s'inscrivent dans l'exercice des mesures des peines prononcées au titre de l'ordonnance du 02 février 1945<sup>185</sup> qui fixe les règles spécifiques de procédure pénales

---

<sup>182</sup>Dans ses écrits et dans le discours, l'association Sahel Vert choisit de faire précéder à chaque statut le nom « personne ». Il est par exemple question de « personne en stage » et non de l'expression universelle « stagiaire », de « jeunes personnes » au lieu de « jeunes », d' « une personne sans domicile fixe » au lieu d' « un sans domicile fixe ». L'idée étant de rappeler que derrière la situation (en stage, jeune, sans domicile fixe), il y a une personne. Cette manière de s'exprimer est transmise au Collectif de Travail, notamment au sein de l'équipe accompagnante. Lorsqu'une personne se présente en briefing comme « stagiaire », il lui est demandé de se présenter en tant que « personne en stage » (avec les explications qui vont avec). « Stagiaire » est défini dans le Larousse comme une personne qui effectue un stage. C'est une expression commune et universelle qui sous-entend qu'il y a une personne en action. Il y a dans la démarche de l'association une volonté de défendre une vision participative, celle de « personnes ».

<sup>183</sup>Comme déjà annoncé en introduction dans la brève présentation de l'association, Sahel Vert utilise dans ses documents de présentation et dans le discours des concepts sociologiques comme le processus de désaffiliation de Castel (2005).

<sup>184</sup>Le Travail d'Intérêt Général est un travail gratuit effectué dans une association ou un service public et considéré comme une peine qui peut être proposée à l'auteur de certaines infractions âgé de 16 ans au plus lors du jugement.

<sup>185</sup>Les motifs de l'ordonnance 45 : « Il est peu de problèmes aussi graves que ceux qui concernent la protection de l'enfance, et, parmi eux, ceux qui ont trait au sort de l'enfance traduite en justice. La France n'est pas assez riche d'enfants pour qu'elle ait le droit de négliger tout ce qui peut en faire des êtres sains. La guerre et les bouleversements d'ordres matériel et moral qu'elle a provoqués ont accru dans des proportions inquiétantes la délinquance juvénile. La question de l'enfance coupable est une des plus urgentes de l'époque présente. Le projet d'ordonnance ci-joint atteste que le Gouvernement provisoire de la République française entend protéger



mineurs. Pour ce qui est de la rupture au sens symbolique, il s'agit de toute forme de déviance dont la prise en compte n'est pas judiciaire.

Les personnes en processus de désaffiliation selon Castel (2009) n'ont pas ou peu de lien social du fait de l'absence de travail et vivent dans l'isolement.

Les personnes et/ou familles en difficulté économique sont des personnes en situation de pauvreté. Suivies par des assistants sociaux de secteur, leur revenu disponible par unité de consommation est estimé inférieur au seuil de 50% ou de 60% du revenu médian (approche monétaire de la pauvreté). À cela s'ajoute aussi le fait qu'elles cumulent des handicaps (l'approche par les conditions de vie). Le sociologue anglais Peter Townsend (1979) a élaboré dans cet esprit le concept de déprivation à partir de plusieurs indicateurs comme le manque de bien-être matériel ou de possibilités de participation à la vie sociale. Il a défini 12 catégories de déprivation : l'alimentation, l'habillement, le chauffage et l'électricité, l'équipement du ménage, les conditions de logement, les conditions de travail, la santé, l'éducation, l'environnement, les activités familiales, de loisirs, les relations sociales. La dernière catégorie regroupe toute personne montrant sa volonté d'imaginer et de créer son parcours d'insertion et/ou de formation. Elles peuvent être orientées ou placées par une institution ou venir d'elles-mêmes s'impliquer au sein de l'association.

Toutes ces personnes émergent dans les *Pôles Éducation* et *Initiatives* de l'association dans le cadre de dispositifs spécifiques internes à l'association ou mis en place par des organismes publics. Ici nous nous intéressons spécifiquement sur le public accueilli en France.

### **Spécificités des trois pôles**

#### **➤ Pôle Éducation**

L'association veut faire de son *Pôle Éducation* (PE) « un espace de conceptualisation d'un projet personnel pour les jeunes, ayant pour objet la mise en œuvre d'un parcours d'insertion sociale préalable à l'insertion professionnelle et/ou la prévention aux actes de déviance, de récidive et aux risques de stigmatisation. Son objectif est « d'impliquer les jeunes dans un projet fort en vue d'une meilleure structuration et construction identitaire leur permettant d'intégrer ou de réintégrer des dispositifs de droit commun »<sup>186</sup>. Dans ce cadre, elle travaille principalement avec l'Éducation

---

efficacement les mineurs, et plus particulièrement les mineurs délinquants [...] Désormais, tous les mineurs jusqu'à l'âge de dix-huit ans auxquels est imputée une infraction à la loi pénale ne seront déférés qu'aux juridictions pour enfants. Ils ne pourront faire l'objet que de mesures de protection, d'éducation ou de réforme, en vertu d'un régime d'irresponsabilité pénale qui n'est susceptible de dérogation qu'à titre exceptionnel et par décision motivée ».

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Ordonnance\\_relative\\_%C3%A0\\_l%27enfance\\_d%C3%A9linquante#:~:text=En%20France%2C%20l%27ordonnance%20du,provisoire%20de%20la%20R%C3%A9publique%20fran%C3%A7aise.](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ordonnance_relative_%C3%A0_l%27enfance_d%C3%A9linquante#:~:text=En%20France%2C%20l%27ordonnance%20du,provisoire%20de%20la%20R%C3%A9publique%20fran%C3%A7aise.)

<sup>186</sup>Tableau Hyper Lien : Tableau interne à l'association présentant les champs d'implication, les publics, les pôles et les dispositifs de l'association (pôles et publics cibles).

Nationale (EN), la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ)<sup>187</sup>, l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE)<sup>188</sup>, Mulhouse Alsace Agglomération (M2A)<sup>189</sup> ainsi que d'autres acteurs spécialisés dans le champ de l'éducation. Le tableau ci-dessous présente les dispositifs principaux ainsi que le public accueilli. Tous s'impliquent dans les ateliers de l'association que nous présenterons dans quelques lignes.

---

<sup>187</sup>La PJJ intervient auprès des mineurs en danger, pris en charge dans le cadre de l'assistance éducative, mais aussi auprès des mineurs condamnés par la justice pénale. Dans ce cadre, la PJJ assure le suivi des mesures éducatives, sanctions éducatives ou peines prononcées par les juridictions pénales des mineurs.

<https://justice.ooreka.fr/astuce/voir/581563/educateur-de-la-protection-judiciaire-de-la-jeunesse>

<sup>188</sup>L'Aide Sociale à l'Enfance est un service non personnalisé du département ([art. L. 221-1 al.1 Code de l'Action Sociale et des Familles](#)) placé sous l'autorité du président du conseil général. « L'aide sociale à l'enfance est une action sociale en faveur de l'enfance et des familles. Elle ne s'adresse pas à l'ensemble des personnes, mais aux familles qui ont des difficultés matérielles ou éducatives aiguës avec leurs enfants et aux jeunes dont les difficultés sociales risquent de compromettre gravement l'équilibre ».

<http://www.infomie.net/spip.php?article1652>

<sup>189</sup>Mulhouse Alsace Agglomération (m2A) est la plus importante communauté d'agglomération du département du [Haut-Rhin](#).

Partenaires	Dispositifs principaux et publics accueillis	Modalités d'accompagnement
ASE	<i>Activité de jour précédemment Accueil de jour</i> Jeunes de moins de 18 ans en besoin d'assistance éducative	Accueil de jour et implication dans les <i>ateliers solidaires</i> sur une durée de près de 6 mois.
	<i>Dispositif de Remédiation Scolaire (DRS)</i> Jeunes âgés de 11 à 16 ans en situation de décrochage scolaire suite à de multiples exclusions.	Deux groupes en alternance chaque jour du lundi au vendredi entre un collège (de secteur) et le <i>Centre La « dynamitière »</i> .
	<i>Dispositif Parcours de Mobilité Sécurisé (DPMS)</i> Jeunes Mineurs Non Accompagnés (MNA) <sup>190</sup> de 15 à 17 ans définis par l'article 375 du code civil, comme mineurs en danger ressortissants de pays hors Union Européenne <sup>191</sup> .	Hébergement par l'association dans les <i>Maisons du Monde</i> <sup>192</sup> Implication dans les <i>ateliers solidaires</i> et la vie de l'association
PJJ	<i>Activité de jour</i> <sup>193</sup> Des mineurs sous main de justice ayant commis des actes de délinquance.	Accueil en journée et implication dans les <i>ateliers solidaires</i> sur une durée de près de 6 mois / Accueil ponctuel pour des mesures de réparation.
EN et Associations	<i>Stage Horizon (SH) (en partenariat avec l'association Thémis</i> <sup>194</sup> ) Elève présentant des difficultés comportementales à l'école	Un stage d'une semaine minimum, alternative à l'exclusion. Alternance entre l'association Sahel Vert (implication dans les <i>ateliers solidaires</i> ) et Thémis (Sensibilisation par rapport à la loi).
	<i>Collégiens solidaires</i> En groupe classe	Sensibilisation au développement durable à travers l'implication dans les <i>ateliers solidaires</i> .
	<i>Lycéens solidaires</i> Accueil en groupe ou en individuel	Sensibilisation aux enjeux migratoires et autres enjeux sociétaux à travers l'implication dans les ateliers solidaires, des voyages. Possibilité d'effectuer des jobs d'été et Accompagnement à la prise de parole dans des institutions comme le Parlement Européen.

Tableau 1: Dispositifs principaux à Sahel Vert

<sup>190</sup> Pour les profils, voir l'étude menée par Etiemble (2002, p.61-64) et citée précédemment aux pages 80-81. Les mineurs « mandatés », « exilés », « fugueurs » et « errants » sont les profils les plus accueillis par Sahel Vert.

<sup>191</sup> Etiemble et Zanna (2013, p.2).

<sup>192</sup> Les premiers MNA ont habité au *Centre « La dynamitière »* qui est le lieu d'activité du collectif. C'est là qu'il y a les ateliers solidaires. Par la suite pour leur hébergement, elle s'est mise à louer des maisons ou des appartements qu'elle a appelé « *Maisons du Monde* » pour mettre en avant le côté interculturel. Au total cinq *Maisons du Monde (MdM)* ont été ouvertes. Chaque matin, les jeunes MNA sont cherchés dans les MdM et ramenés en covoiturage au *Centre « La dynamitière »* pour le briefing et la suite de la journée.

<sup>193</sup> « Tout mineur faisant l'objet d'une mesure judiciaire doit poursuivre une scolarité ou une formation professionnelle afin de continuer à acquérir des connaissances et des compétences qui soient validées. La loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance introduit dans l'ordonnance du 2 février 1945 une nouvelle mesure, la mesure d'activité de jour (MAJ). Définie au nouvel article 16 ter, elle consiste « dans la participation du mineur à des activités d'insertion professionnelle ou scolaire soit auprès d'une personne morale de droit public, soit auprès d'une personne morale de droit privé exerçant une mission de service public ou d'une association habilitée à organiser de telles activités, soit au sein du service de la protection judiciaire de la jeunesse auquel il est confié ».

<https://www.education.gouv.fr/bo/2008/38/mene0800756n.htm>

<sup>194</sup> « Créée en 1990, Themis est une association ouvrant l'accès au droit pour les enfants et les jeunes. Les thèmes abordés sont : le droit de la famille, le droit pénal, le droit des étrangers, les discriminations, le droit du travail ainsi que de nombreux autres domaines de la vie quotidienne des jeunes ».

<https://www.themis.asso.fr/>

### ➤ *Pôle Initiatives*

Par le *Pôle Initiatives* (PI), l'association propose « un outil de mobilisation du public à travers divers ateliers de co-production solidaires qui sont autant des lieux d'expression professionnelle pour les adultes, que des supports pédagogiques pour l'accompagnement des jeunes accueillis. Il s'agit du *Relais de la Banque Alimentaire*<sup>195</sup>, de l'atelier *jardin solidaire*<sup>196</sup>, de la *cuisine pédagogique*<sup>197</sup>, de l'atelier de production de *bois de chauffage*<sup>198</sup>, de l'atelier *animaux et gestion pastorale*<sup>199</sup>. La plupart des ateliers naissent de l'initiative des personnes accueillies. L'atelier *jardin solidaire* a été créé avec et pour les personnes bénéficiaires de l'aide alimentaire suite à leur souhait d'avoir plus de légumes. L'atelier *gestion pastorale* est né de l'initiative d'un jeune mineur sous-main de justice et d'un guide touristique malien d'ethnie peulh et partenaire de l'association (voir Partie 2). Nous présenterons la portée pédagogique de ces ateliers plus loin.

L'objectif est de « permettre à travers l'expression des compétences que les personnes entrent dans une démarche entrepreneuriale, créant des *ateliers solidaires* produisant des biens et des services dont chaque personne impliquée peut partiellement bénéficier, acquérant ainsi le statut conventionné de « *bénéficiaire-acteur* »<sup>200</sup>. Comme annoncé nous reviendrons sur ce statut qui se veut égalisant (entre tous les participants) et qui implique pour les individus de trouver un équilibre entre ce qu'ils donnent ou font et ce qu'ils reçoivent ou ce dont ils bénéficient. L'association travaille dans le cadre de ce pôle avec l'Europe, l'État, le Conseil Régional Alsace, le Conseil départemental du Haut-Rhin, la M2A, les associations. Dans les communes, elle travaille notamment avec les assistants sociaux pour l'accueil des familles, et avec les élus et services techniques pour la mise en place de projets innovants tels que l'entretien des espaces verts par les moutons. L'association travaille avec des associations, des instituts spécialisés, des écoles dans la mise en œuvre d'autres dispositifs ou actions en faveur de la citoyenneté.

---

<sup>195</sup> Les bénévoles réceptionnent les denrées livrées par la Banque Alimentaire du Haut-Rhin, les conditionnent et les distribuent les mercredis et samedis aux familles orientées par les services sociaux de secteur avec le soutien des jeunes accueillis.

<sup>196</sup> Les personnes produisent des fruits et légumes qui sont utilisés pour la consommation du *Collectif de Travail* et qui viennent en complément aux colis des bénéficiaires émergeant dans le cadre du RBA du Haut-Rhin.

<sup>197</sup> Les personnes confectionnent les repas journaliers et festifs avec les denrées reçues dans le cadre du partenariat avec la Banque Alimentaire du Haut-Rhin.

<sup>198</sup> Dans le cadre de l'atelier de production de *bois de chauffage*, les personnes produisent du bois de chauffe utilisé pour chauffer les locaux de l'association et vendu à cinquante euros (50 euros) le stère pour les membres de l'association.

<sup>199</sup> Les personnes font paître les moutons dans la forêt du Nonnenbruch en vue de l'entretien des coupe-feux et entretiennent les espaces verts dans les communes environnantes. Au-delà de l'entretien des espaces verts, l'association veut développer le lien social autour de l'animal. Occasionnellement, le *Collectif de Travail* peut produire de la viande issue du cheptel de moutons. Au Centre « *La dynamitière* », le *Collectif de Travail* fait un élevage de poules et de lapins.

<sup>200</sup> Tableau Hyper Lien : Tableau interne à l'association présentant les champs d'implication, les publics, les pôles et les dispositifs de l'association (champ d'implication).

En termes de gestion comptable, 40% du prix de journée reçu pour l'accueil des jeunes dans le cadre du *Pôle Éducation* est basculé dans le *Pôle Initiatives*, pôle qui offre les espaces supports à leur accompagnement. Le *Collectif de Travail* de « *La dynamitière* » est composé de près d'une trentaine de personnes (jeunes et moins jeunes) qui s'impliquent dans les *ateliers solidaires*.

### ➤ *Pôle Recherche*

L'objectif de Sahel Vert c'est que toutes les personnes qui s'impliquent au sein de l'association (en France et au Mali) participent à une démarche de Recherche Action Participative issue de la dynamique Action-Réflexion-Formation qui lui est chère. Pour l'association, il s'agit d'amener les personnes à participer à cette démarche de recherche en prenant conscience qu'elles peuvent apporter à la réflexion en partant de leur propre expérience ; qu'elles se positionnent comme « chercheurs » en sciences sociales. A travers cette démarche de recherche, l'association cherche à créer au quotidien des espaces où toutes les personnes pourraient prendre parole, même les moins outillées, être écouté et écouter ; que ce qui ressort de ces échanges soit enregistré, interprété, analysé pour en faire ressortir de nouvelles connaissances sur les relations humaines au regard de la philosophie à laquelle elle adhère, l'écologie sociale<sup>201</sup>. L'objectif de l'association est d'amener les personnes à poursuivre une démarche réflexive en faveur de changements individuels et collectifs. Nous détaillerons cette démarche de recherche menée au sein de l'association au Chapitre 3 de cette partie. Dans le cadre de ce pôle, l'association accueille des doctorants et des étudiants en stages courts et/ou longs. Elle accueille aussi occasionnellement des étudiants qui font office de permanent dans les « *Maisons du Monde* » (*MdM*) où habitent les jeunes Mineurs Non Accompagnés. L'étudiant permanent bénéficie du gîte et du couvert en échange de l'aide aux devoirs et de l'accompagnement des habitants de la maison. Cet accueil s'inscrit dans un dispositif qu'elle a nommé « *Appui et Soutien aux parcours LMD*<sup>202</sup> ».

### **Une équipe éducative aux compétences diversifiées**

L'association s'est donnée pour objectif de ne pas dépasser un nombre de neuf (9) salariés. En 2019, il s'agissait de salariés à temps plein ou partiel ayant divers diplômes (Educateur Technique Spécialisé (ETS), Moniteur Technique d'Atelier (MTA), Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale (TISF), Ingénieur de Projets en Economie Sociale et Solidaire (IPESS), sociologue de formation, diplômé du Master développement Social Urbain,

<sup>201</sup> Projet associatif de l'association 2017-2021, p.12.

<sup>202</sup> Licence Master Doctorat.

diplômé en économie, berger péri urbain, etc.). Hormis ces salariés permanents, l'association travaille avec son partenaire malien « *Mali Rêves Tours (MRT)* » qui embauche des salariés maliens en vue de la création, de la gestion et de la promotion d'activités innovantes dans les centres de l'association Sahel Vert. Ces salariés sont en alternance entre les centres et apportent leurs compétences dans divers domaines tels que le pâturage de moutons, la soudure, etc.

### ***Positionnement et principes d'action***

Différents principes guident les actions de l'association dont l'objectif est de favoriser la responsabilisation des personnes de manière individuelle et d'ouvrir aussi à travers l'action collective à une responsabilisation collective au regard des enjeux environnementaux, sociaux et économiques auxquels font face ses territoires d'implication.

### **L'invitation à participer à Sahel Vert : quelle visée?**

#### ***➤ Une responsabilisation au regard de l'action collective et de la vie de la cité***

À Sahel Vert, l'invitation à participer ne concerne pas seulement le public spécifique (personnes orientées par des institutions spécialisées) mais toutes les forces vives du territoire, qu'elles soient salariées, bénévoles, volontaires européens, etc. Les dirigeants de l'association portent un regard critique sur les pratiques d'activation qui visent les personnes fragilisées, vivant des difficultés économiques et sociales. Pour eux, l'accent ne doit pas être mis seulement sur ce public, mais une démarche d'activation de toute la société doit être menée au regard des enjeux auxquels nos sociétés font face (environnementaux, économiques, sociales, etc.). Partant de là, toutes les personnes accueillies au sein de la structure sont invitées à adopter le statut de « *bénéficiaire-acteur* ». L'association ne s'est pas inspirée au départ des politiques d'activation de l'Europe. L'expérience à l'international des dirigeants les a amenés à se questionner sur la relation d'aide. Thomas (Chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) explique l'origine de cette expression : « *Sahel Vert est sorti du mot aide en 1993 pour aller vers l'entraide. En juin 92, au Sommet de Rio sur le Développement Durable, on passe de l'aide à l'entraide officielle pour entrer dans une relation de coopération... Le terme de « bénéficiaire-acteur » vient du développement intégré donc les premiers acteurs sont ceux qui bénéficient des biens et services proposées. C'est le propre du développement intégré, avant tout ça doit répondre aux besoins des personnes concernées, du coup elles sont bénéficiaires et acteurs. Après le Plan Versini alimentation insertion, les grandes politiques européennes d'incitations sont effectivement sur la base de dynamiques d'inclusion. On s'est beaucoup appuyé sur ces politiques d'insertion* ».

L'association s'appuie sur la théorie de Mauss pour inciter à la participation. La personne doit s'impliquer dans une contrepartie, un échange et ne pas garder une position d'attentisme. Cette contrepartie dans la réciprocité est pour Mauss (1923-1924) une forme de contrat social permettant à chacun d'appartenir pleinement à une société. Pour l'association, il est nécessaire que le don soit suivi d'un contre-don afin de ne pas laisser s'établir des relations de domination. Si la réciprocité n'est pas respectée, elle peut amener à des rapports de domination et à des dénis de reconnaissance que l'association considère comme une forme de déshumanisation. La norme est que la personne accompagnée donne une contrepartie à la relation de coopération établie dans le cadre de son accompagnement (Rawls, 1987, p.142, cité par Dang et Zajdela, 2009, p.335). Pour cela, elle est invitée à participer à la vie de l'association tant dans les actions menées que dans les prises de décisions. C'est ce qu'explique Madeleine (responsable du *Pôle Éducation*) : « *En 2001, notre slogan était "être acteur de sa citoyenneté". En 2003, nous ouvrons un Relais de la Banque Alimentaire, nous nous appuyons sur la théorie de Marcel Mauss : le don - le contre don et le rendu obligatoire. Nous devons laisser l'espace aux gens de rendre ce qu'ils ont l'impression d'avoir perçu à travers le colis de la banque alimentaire. Le risque est de les rendre objet de notre fausse générosité et de leur confisquer leur Humanité qui se concentre justement dans notre liberté d'opérer des choix. Il faut donc que les bénéficiaires deviennent eux-mêmes acteurs de ce qu'ils consomment et le rendu obligatoire se situe dans ce que ce rendu crée de nouveau - c'est une pensée dialectique. Les personnes peuvent à la fois s'impliquer dans les ateliers existants et en même temps être sources de proposition* ».

Jocelyne (chargée de mission à la ville de Mulhouse, administratrice de l'association de 2001 à 2018) apporte un autre élément de compréhension de la responsabilisation des personnes : « *Je ne sais pas comment ça se passe dans d'autres pays européens, le concept de bénéficiaire-acteur... quand on parle d'impliquer les bénéficiaires, on se sait pas comment le nommer, parce que ça n'existe pas, c'est une question que l'on se pose peu parce qu'on n'a pas évolué de la charité chrétienne, où il faut aider son prochain et à aucun moment, il faut que son prochain devienne son égal et voilà, ça pour moi, je pense que Sahel Vert m'a aidée à construire cette approche et cette vision du monde et le fait que si on veut se considérer à égalité, tout le monde doit donner et doit recevoir et pas d'un seul côté* ». Sa conception de la participation et de la contribution des personnes bénéficiaires se détachement de la pensée de la charité chrétienne et se réfère à celle de Rawls qui considère que cela est une obligation au nom de l'égalité et de « l'exigence de justice interpersonnelle ». Dans cette perspective, les personnes bénéficiant de l'intervention sociale sont invitées à participer de manière active à leur accompagnement.

Même si ce statut vise dans le discours (avec les partenaires notamment) le public accueilli, de plus en plus elle s'est très imposée comme un statut unique pour tous (y compris salariés, bénévoles, etc.). Il y a dans le projet de l'association une volonté de favoriser la réciprocité entre les participants (Laville, 2010, p.275, Rawls, 1987, p.31). Il n'y a pas ceux qui aident d'un côté et les autres. Tout le monde donne et reçoit. Même le salarié qui reçoit un salaire donne et reçoit au-delà de ce salaire (un réseau, des avantages en nature, du lien social). L'implication de tous s'est avérée incontournable dans le développement de la structure : « *Quand on a créé l'association au début, nous on se comportait comme des chefs d'entreprise, des entrepreneurs. En 2004, on n'avait pas forcément de salaire sur 3 ans. Après on a eu des salariés. Il fallait les payer, on a eu des nuits blanches, est ce que les subventions vont tomber ? Ça oblige à impliquer tout le monde* » (Madeleine, responsable du *Pôle Éducation*). Cette implication de tous est un enjeu au regard du développement social.

L'invitation à la participation du public accueilli (plus spécifiquement les personnes orientées par des services spécialisés) dans les *ateliers solidaires* et les espaces collectifs a aussi la fonction de remettre en activité et de remobiliser en vue de favoriser l'insertion socioprofessionnelle. Parler de remettre en activité ou d'activer peut revêtir une connotation négative car les personnes sont d'une manière ou d'une autre en activité chez elles, dans les actes domestiques. L'activation est en fait au regard de l'action collective, de la société (citoyenneté), C'est donc aussi en grande partie au regard des autres et de la société que la personne est invitée à participer, à prendre des responsabilités. La participation à l'action collective est la condition de l'accompagnement. Si l'aide alimentaire est un droit, les personnes qui en bénéficient et qui sont orientés à Sahel Vert sont vivement invitées à participer aux *ateliers solidaires*. On en revient donc au principe de réciprocité (contrepartie) qui prime dans la relation d'accompagnement.

En les invitant à participer, l'objectif recherché est que les personnes en s'impliquant dans des *ateliers solidaires* prennent conscience de leurs compétences et en acquièrent d'autres. Au-delà de l'acquisition des compétences, la participation à la vie de l'association est censée permettre aux personnes de se sentir utile, de rétablir ou de développer du lien social, de reprendre confiance, etc. Les *ateliers solidaires* sont des espaces de transmission et d'apprentissage de savoir-être dans le domaine social et professionnel et de savoir-faire techniques transférables dans la vie sociale et professionnelle. Chaque fin de journée, les personnes sont invitées à remplir un outil d'évaluation, *la fiche de chantier*. Sur cette fiche à plusieurs colonnes elles doivent apposer les informations suivantes : ce qu'elle a fait dans la



journée, avec qui, avec quel matériau (vocabulaire technique) et un commentaire à sa guise (émotions, ressentis, avis sur l'activité, etc.). Au-delà d'être un outil d'évaluation des actions menées, l'objectif de ce temps d'écriture est de permettre aux personnes accompagnées par un éducateur ou autre accompagnateur de prendre le temps de réfléchir, sur leur journée, d'exprimer aussi leurs émotions, de faire valoir leur capacité d'évaluation personnelle de ce qu'elles vivent. L'écriture n'est pas aisée pour tous. Le remplissage de cette *fiche de chantier* peut donc constituer une épreuve pour certaines personnes. Les jeunes inscrits dans le dispositif Stage Horizon sont accueillis en moyenne sur une période de deux semaines. A l'issue de cet accueil, ils doivent faire un *rapport d'activité* qui sera utilisé pour l'évaluation. Pour le rédiger, ils doivent relire leurs *fiches de chantier*. Ils terminent leur rapport d'activité en écrivant ce qu'ils ont appris et ce qu'ils retiennent de leur expérience. Un jeune en stage a terminé son rapport en écrivant : « *Je veux bien travailler à l'école pour avoir un bon travail et ne pas faire un travail comme les moutons* ». Cette phrase a fait sourire mais elle démontre le lien entre l'implication de ce jeune et son envie de mieux réinvestir sa scolarité. Le temps du remplissage de la *fiche de chantier* ainsi que de la rédaction du *rapport d'activité* font partis des espace-temps de réflexion (retour sur soi) que l'association crée afin d'amener les personnes à avoir de la *réflexivité*<sup>203</sup> » sur leur temps implication. « Éducativement », au regard des jeunes accueillis (11 à 18 ans), la méthode participative s'inscrit dans la pédagogie de Freinet qui se fonde sur l'apprentissage ou l'acquisition de compétences scolaires, techniques, psychosociales par la pratique (participation aux activités de la vie quotidienne) (Fournier, 2018). L'action doit être porteuse de connaissance, d'apprentissage ou de formation.

En participant à la vie de l'association (aux ateliers solidaires, aux espaces collectifs, etc.) les personnes accompagnées peuvent après réflexion émettre la volonté ou décider de se former<sup>204</sup> en vue d'acquérir davantage de compétences. Ce processus d'action, de réflexion et de formation a une double visée. Il participe aux démarches d'insertion socioprofessionnelle que mène l'association et permet aux personnes de développer leurs capacités en vue de participer davantage à la vie de l'association mais aussi de leur territoire. Les espaces qu'offrent l'association s'apparentent à ceux que proposent Wiewiorka (2013), c'est-à-dire des espaces où les individus quels qu'ils soient pourraient apprendre, notamment à vivre en société (apprendre sur soi et sur les autres), développer leurs capacités « en faisant », prendre

---

<sup>203</sup> Expression souvent utilisée par la responsable du *Pôle Éducation*.

<sup>204</sup> Cette formation se fait au cours de l'action. Elle se fait aussi au sein d'institutions compétentes.

des responsabilités, apprendre du monde qui les entoure, acquérir un esprit critique pour analyser leur environnement, etc. Pour lui, donner cette possibilité aux individus permet d'en faire des « sujets citoyens ». Il définit alors le « sujet-citoyen » (au sens de citoyenneté active) comme une personne qui se sent capable d'agir, parce que la société lui en donne la possibilité en l'invitant à s'impliquer (actions, décisions). C'est aussi pour cela que nous ne limitons pas l'expérience de ce processus seulement aux personnes accompagnées. Toutes les personnes qui s'impliquent dans les centres qu'elles soient bénévoles, volontaires ainsi que les salariés vivent ce processus de formation.

➤ *Une responsabilisation au regard des enjeux mondiaux*

Le fait d'avoir « un pied » au Nord et un autre au Sud (plus précisément une triple implantation, deux centres au Mali et un autre en France) permet à l'association Sahel Vert de faire un travail d'ouverture sur le monde, d'amener à réfléchir sur les interdépendances et de réfléchir avec les personnes à ce qu'elles peuvent faire à leur niveau face aux enjeux mondiaux. Il s'agit de les convoquer dans leur responsabilité et de les amener à prendre conscience de leur capacité à changer les choses en les amenant à se sentir responsable de ce qui se passe dans le monde et plus spécifiquement de part et d'autre de la méditerranée (lutte contre la faim dans le monde, enjeux écologiques, etc.).

Sa triple implantation nous l'avons vu en Partie 2 est une ressource qu'elle utilise pour communiquer sur ses actions. Cette communication a une visée de mobilisation et de responsabilisation. Le fait d'avoir des centres au Mali permet de mobiliser le public accueilli au regard de la solidarité internationale<sup>205</sup>. Cette mobilisation se fait auprès des écoles<sup>206</sup>, collèges, lycées, auprès des partenaires<sup>207</sup>. Cette forme d'incitation à agir est prise en compte par les partenaires extérieurs. Éric (Conseiller Principal d'Éducation (CPE) dans un collège Mulhousien) a été administrateur de l'association de 2017 à 2018.

Il explique : « *Ce qui m'a toujours frappé à Sahel Vert, c'est d'interroger les élèves sur leur pouvoir d'agir, faire un constat très noir de l'état du monde actuel et dire, toi qu'est-ce que tu*

---

<sup>205</sup> Récolte et envoi de graines pour favoriser le développement du maraîchage dans les centres au Mali avec l'idée de lutter contre la maladie du noma (maladie liée à la malnutrition au Mali).

<sup>206</sup> Mise en place d'échanges entre enfants de classe d'école à Mulhouse et à Sofara ou Bamako.

<sup>207</sup> En 2019, l'association Sahel Vert participe à un projet réunissant plusieurs structures associatives dans le champ du sport, de l'environnement, de l'éducation spécialisée. Ce projet a d'abord pour objectif d'amener les publics de ces structures à faire des activités sportives tout au long de l'année et à se retrouver pour une course en fin d'année scolaire. La *touche* de l'association Sahel Vert a été de proposer que l'une des thématiques soit la solidarité et que le lancement de la course se fasse par une personne à Sofara sachant que tout au long de l'année les personnes ont été informées des actions de l'association au Mali, l'apport des maliens aux actions en France comme la *gestion pastorale* (avec l'apport tant sur la dimension économique et environnementale).

*peux faire pour améliorer les choses. Et c'est une démarche qui a du sens et qui peut les aider ».*

En interne cette communication se fait à tout moment tant dans les espaces collectifs comme le *briefing du matin* (espace que nous présenterons davantage dans quelques lignes) que dans les ateliers solidaires. Elle peut être visuelle. Thomas (Chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) raconte qu'auparavant les éducateurs pouvaient s'appuyer sur l'image d'un enfant amaigri par la faim pour amener les jeunes accueillis à une prise de conscience des réalités dans le monde (misère, pauvreté) et surtout de leur capacité à changer les choses en commençant à agir sur leur vie. Ce canal de sensibilisation a été abandonné par l'association, d'une part parce qu'elle a choisi de sortir d'un rapport qui peut ouvrir à la culpabilité et non à la responsabilisation, et aussi parce que de plus en plus ces images ne parlaient plus (une forme de banalisation s'installe).

Dans la manière de présenter l'association, les centres sont présentés comme distincts mais unis par l'action. Il s'agit d'amener les personnes à agir localement tout en pensant globalement. En agissant localement (au Centre « *La dynamitière* »), en produisant collectivement on agit aussi pour les autres centres. Cette idée sous-tend le fonctionnement et est source de mobilisation. C'est pour cela que les responsables de l'association soutiennent que la seule évocation de l'implication de l'association au Mali, peut être un élément moteur de la mise au travail ou de l'implication des personnes.

### **Partir des compétences des personnes**

L'invitation à participer s'appuie sur un principe clé, celui d'aborder les personnes sur la base de leurs compétences et non sur celle de leurs manques ou difficultés. Au regard du développement social, cette invitation à participer s'inscrit dans un processus de mobilisation des potentialités locales. L'objectif est de considérer les personnes comme ayant des *compétences à faire valoir* pour le développement des ateliers et la création d'initiatives répondant aux besoins de l'association mais aussi du territoire. En partant des compétences de la personne, de ce qu'elle sait faire, l'association choisit de reconnaître que la personne accompagnée, quelles que soient ses difficultés, a les capacités de participer (comme acteurs social et politique) et comme le soutient Rawls (2003, p.193, cité par Dang et Zajdela, 2009, p.334), qu'elle a reçu ou acquis tout au long de son parcours les « moyens productifs suffisants » (capital humain, connaissance et compréhension des institutions, instructions, compétences) pour coopérer dans la société.

➤ **« Ici on ne prend pas en charge, on accompagne »**

Madeleine (responsable du *Pôle Éducation*) nous explique la démarche d'accompagnement menée par l'association en ces termes : *« Les personnes prennent la place qu'elles choisissent de prendre, en fonction de leur désir, de leurs compétences ou même parfois incompétences. En disant cela je pense à Eddy, son handicap est l'incompétence à travers laquelle il convoque les autres dans leur capacité d'accueillir l'autre, celui qui est différent de moi. En fait même l'incompétence est compétence... Ici on ne prend pas en charge, on accompagne. Dans l'action sociale on a une commande pour que l'enfant soit réparé pour le réintégrer dans la société. On ne questionne pas la société. Dans le développement social de territoire, on dit que c'est l'école qui déconne, on se demande pourquoi l'enfant ne veut pas aller à l'école afin de réfléchir avant de l'intégrer. À cela, on va modifier, changer la société, elle va se développer. Le fait pour l'enfant de se révolter, aussi maladroit que ce soit, est une compétence. Il faut réfléchir à comment on va permettre à tout le monde de pouvoir exprimer ce qu'ils ont à dire de manière audible, être acteur de sa citoyenneté. [...] c'est de la considération et non de la valorisation pour les jeunes de leur demander d'entrer en responsabilité ».*

Il ressort du discours de l'association qu'il y a une volonté de poser un regard différent sur les personnes accueillies, non plus comme des personnes à *prendre en charge* mais comme des personnes à *accompagner* pour prendre leur place et des responsabilités au sein de l'association et par extension dans la société.

L'expression *« bénéficiaire-acteur »* vient appuyer ce positionnement, la personne n'est pas considérée comme une charge parce qu'elle est invitée à participer à son accompagnement, à donner en contrepartie, à produire de la richesse et à développer en collectif des projets innovants répondant aux besoins du territoire. L'objectif est de faire de cette démarche d'accompagnement social le biais par lequel la société civile se mobilise pour participer aux enjeux sociétaux.

➤ **« De la considération et non de la valorisation »**

Madeleine soulève un autre point, celui de la distinction entre valorisation et considération, distinction sur laquelle l'association attache une grande importance. En partant des compétences, il ne s'agit pas de valoriser la personne car *« on n'a pas à donner de la valeur parce que la valeur humaine est intrinsèque »*. L'objectif est de considérer, de prendre en compte, de reconnaître des compétences, des savoirs acquis par les personnes et de les mettre en valeur dans un cadre spécifique. C'est poser des attitudes qui ont une concordance positive dans la relation aux personnes accueillies. C'est écouter, prendre en compte leur parole, donner les espaces d'expression à ceux qui ne pensent même pas qu'ils ont à apporter

au collectif, à la société. Même le parcours déviant, les difficultés de la personne sont considérés comme pouvant donner des enseignements sur la société. Madeleine cite l'exemple d'Eddy : ce jeune présente un handicap, que l'on pourrait qualifier de mental. Son accueil amène l'équipe pédagogique à se questionner sur la durée et la qualité de son accompagnement. Les premiers mois de l'accompagnement permettent à l'association de cerner davantage le profil du jeune. Il ressort que l'accompagnement de ce jeune ne peut se faire par une seule structure, sur des journées entières parce que ce « *c'est lourd toute une journée* » (Madeleine, responsable du *Pôle Éducation*) ce qui peut influencer sur la durée de l'accompagnement. Qualifiant ce type de public de « *borderline* », elle propose un dispositif reliant plusieurs structures du territoire. L'objectif est qu'il soit sur un emploi du temps *perlé*<sup>208</sup> entre différentes structures qui œuvrent dans le domaine du sport, de la cuisine, de l'éducation à l'environnement, etc. Concrètement, en même temps que ce dispositif permet au jeune de découvrir diverses structures et de travailler son rapport au corps, au travail et à la solidarité, il permet aussi aux structures de se partager la difficulté de l'accueil et d'ouvrir par des échanges entre structures à des stratégies d'accompagnement plus efficaces. Ce que veut souligner Madeleine c'est que la compétence de ce jeune est d'être dans le collectif et de faire bouger et évoluer ce collectif par sa présence. Il force par sa présence les institutions à innover, imaginer et coopérer.

Le choix des mots utilisés est très important pour Sahel Vert. Lorsqu'un interlocuteur utilise le terme de valorisation, la personne représentant Sahel Vert, en tout cas pour ce qui est des membres de la direction rappellera la nuance. Au final, un vocabulaire spécifique est adopté et rigoureusement défendu par les responsables. C'est aussi ce qui fait la particularité de l'association au regard de ses partenaires. Il semble qu'il y ait une volonté de marquer le positionnement déjà au travers des mots. Il n'y a pas de « *bénéficiaire* » mais des « *bénéficiaires-acteurs* », il y a des personnes en stage et non des stagiaires, etc. Il y a comme une forme de croisade des esprits par les mots. L'idée étant de dire que par les expressions utilisées, les personnes montrent leur état d'esprit et comment elles voient le monde. En se positionnant et en disant être un « *bénéficiaire acteur* », la personne accepte une autre manière de se considérer dans l'association, de se positionner par rapport aux autres. Toutes ces expressions et ces mots s'inscrivent dans un répertoire propre à l'association qu'elle a créé et qui lui permet de se reconnaître, de se distinguer et surtout qui a une plus grande légitimité

---

<sup>208</sup>En alternance entre les structures (un jour chez l'une et un autre chez l'autre et/ou la matinée chez l'une et l'après-midi chez l'autre).

par rapport à son éthique d'action. Ce répertoire accompagne l'institutionnalisation son l'association.

L'association Sahel Vert donne le ton sur son positionnement dès la première rencontre avec la personne accompagnée. La personne en choisissant de s'impliquer au sein de l'association s'engage à participer activement, dans un collectif (à public diversifié). Son accueil est construit en différentes étapes mettant l'accent sur ces différents principes :

- Lors de la première rencontre, toutes les parties prenantes, en fonction du dispositif dans lequel la personne s'inscrit, définissent ensemble les actions à mener. Il s'agit de présenter le fonctionnement de l'association, les *ateliers solidaires* ; de voir dans lequel de ces ateliers elle se sent le plus à l'aise en fonction de ses compétences (pour un début) ; de fixer les objectifs à atteindre dans le cadre de l'implication de la personne, ce qu'elle peut apporter et ce qu'elle peut recevoir de son implication. Les difficultés de la personne peuvent être énoncées, mais seulement en vue de mettre en place à travers l'action des moyens de changement. L'accent est surtout mis sur ce que la personne peut apporter.

- La personne s'implique au sein de l'association pour quinze jours, *phase dite de prédétermination*<sup>209</sup>. Cette « prédétermination » permet à la personne de « trouver ses marques et d'identifier les activités où elle se sent le plus à l'aise, l'idée étant de partir de ses propres compétences ». Ce temps permet aussi que la personne découvre les possibilités en termes d'accompagnements. C'est un temps où la personne apprend à connaître le *Collectif de Travail* constitué à la fois des membres de la direction, de l'équipe éducative, des bénévoles, des volontaires européens, des jeunes accueillis, etc.

- À l'issue de la phase de prédétermination, une réunion de détermination est réalisée dans le but de permettre aux différentes parties décider de la continuité ou pas de la relation. Un point est réalisé sur l'implication de la personne. La personne peut faire part de ses questionnements quant au fonctionnement de la structure ; elle peut aussi faire part des compétences qu'elle reconnaît avoir et qu'elle peut mettre davantage en œuvre dans le cadre d'un projet si elle en a un. Ensemble les parties prenantes peuvent réfléchir sur d'éventuels réajustements des modalités d'accompagnement, etc. Lorsqu'il s'agit d'adultes accompagnés une charte de « bénéficiaire-acteur » est signée <sup>210</sup>(Voir Annexe 6 : « *La charte du*

---

<sup>209</sup> Lorsque l'accompagnement s'inscrit sur une période supérieure à quinze jours sinon c'est directement un bilan ou une évaluation.

<sup>210</sup> La charte de « *bénéficiaire-acteur* » stipule que « Toute personne bénéficiant d'un service de l'association Sahel Vert, dans le champ de la prévention, de l'insertion sociale et de la solidarité est invitée au terme d'une période de prédétermination de 15 jours, à assumer une fonction de « *bénéficiaire-acteur* ». Cette fonction permet à la personne de co-produire une activité solidaire bénéficiant directement d'une partie de la « richesse » produite. En partant des compétences individuelles et

« *bénéficiaire-acteur* » (*Sahel Vert*) ». Pour les jeunes accueillis, un projet individualisé et personnalisé est produit et signé par toutes les parties prenantes (famille, jeune accueilli, association Sahel Vert et institution de placement représentées par les éducateurs). C'est un outil de coordination qui vise à répondre sur le long terme aux besoins et attentes (désirs, ambitions, souhaits) de la personne accueillie. Ce projet prend en compte ses compétences sociales et son histoire. Notons que la convention (convention de partenariat, convention d'accueil) qui lie les différentes parties est préalablement signée lors de la première rencontre (nécessaire pour l'assurance). Certaines conventions peuvent couvrir seulement une période de quinze jours comme dans le cas du dispositif Stage Horizon, dans ce cas, la seconde réunion est celle du bilan. Cette période de quinze jours ne s'applique pas seulement aux jeunes accueillis, mais à tous. Un étudiant en stage sera par exemple invité par le responsable du Pôle Recherche au bout de quinze jours à faire un point au cours duquel il peut commencer à faire part de son projet de recherche, sa problématique, etc.

Il est important de préciser ici que l'idée de dire que les personnes ont le choix de la continuité de la relation n'est pas toujours exacte au départ. La décision de l'implication de la personne accompagnée peut d'abord être une obligation du juge (un placement par exemple). Le principe selon lequel la démarche d'accompagnement social s'appuie sur un contrat qui « suppose au départ un libre arbitre des futurs partenaires » peut ici être remis en question (Barreyre et *al.*, *Op.cit.*). Néanmoins c'est à travers son implication au quotidien (notamment pendant la période de prédétermination) que la personne accompagnée montre sa volonté à participer et que s'engage ainsi l'établissement de la place et du rôle de chacun des parties lors de la réunion de détermination. Il faut noter par contre que l'établissement du rôle de chacun des parties est une question qui peut être sans cesse remise en négociation au détour d'un conflit, d'un réajustement, etc.

Nous avons montré dans la Partie 2 que l'objectif de l'association est de favoriser le développement humain. Nous pouvons faire le lien entre ce développement humain précédemment défini avec les « moyens productifs nécessaires » dont parle Rawls (*Op.cit.*). Partant du principe que les personnes ont les compétences nécessaires pour participer au développement social de leur territoire, l'association met à disposition et travaille à créer des espaces où ces compétences voire ces savoirs peuvent être mise en œuvre, développés et où

---

collectives, le « *bénéficiaire-acteur* » intègre un *Collectif de Travail* composé de salariés, de bénévoles, ... La personne souhaitant s'investir dans cette fonction de « *bénéficiaire-acteur* » se voit remettre la présente charte »  
Extrait de « La charte du « *bénéficiaire-acteur* » » (Document de l'association, 2005).

les personnes pourraient en acquérir d'autres (par le transfert de compétences). C'est dans ce cadre que l'association favorise la mixité du public et mise quotidiennement sur la rencontre de personnes de statuts et de parcours différents.

### **Favoriser la mixité du public et promouvoir le transfert des compétences par des dispositifs « maison »**

La démarche d'accompagnement que mène l'association a un double objectif, celui d'accompagner des personnes dans un processus d'insertion socioprofessionnel tout en participant au développement social des territoires (Mulhouse Alsace Agglomération en France, la Commune V de Bamako et le Fakala au Mali). Dans cette perspective de développement social il ne s'agit pas de faire du traitement social mais de faire du traitement territorial (Sanchez, 2001, *op. cit.*). Dans ce cadre, l'association Sahel Vert ne s'intéresse pas seulement au public dit en difficulté qu'elle accueille de manière formelle, dans le cadre de dispositifs règlementés. Elle reste en veille et s'intéresse aux besoins d'autres publics dans le territoire. Elle cherche à mobiliser différents publics, aux besoins divers afin de trouver des solutions collectives. Elle a choisi par ailleurs de faire ce qu'elle appelle « *une entrée par public et non par dispositif* ». En faisant cela, elle choisit de partir des personnes, de leurs besoins sur le territoire et si besoin de créer des dispositifs pour les accueillir dans un cadre. Le dispositif est la porte d'entrée du public au sein de l'association. Le dispositif est défini comme le « réseau » qu'il est possible de tracer entre les différents éléments d' « un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques » (Foucault, 1994, p. 299, cité par Beuscart et Peerbaye, 2006, p. 4-5).

La mesure d'activité de jour (présenté en Partie 1) est un dispositif règlementé par la loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance. Ce dispositif bien connu permet à l'association d'accueillir des jeunes pris en charge par la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ). En pratique à Sahel Vert, on parle du dispositif Activité de Jour. Hormis ce dispositif, d'autres ont été imaginés et créés (de manière nominative) par l'association. Pour l'accueil par exemple des jeunes Mineurs Non Accompagnés, l'association parle de *Dispositif de Parcours de Mobilité Sécurisé (DPMS)*, *dispositif dans lequel elle accueille toute personne en attente de régularisation*. Pour les étudiants en besoin d'aide pour le logement, elle crée le dispositif *Appui et Soutien au parcours LMD*. En même temps que leur accueil participe à



répondre au besoin du logement, il répond aussi au besoin en soutien scolaire des jeunes MNA qu'elle accueille. Les *collégiens solidaires* permettent en partenariat avec des collèges d'allier théorie et pratique dans la sensibilisation au développement durable. Les salariés de l'association ont des enfants inscrits au lycée. Pendant les vacances, partant du besoin de ces jeunes d'être en activité ou de voyager, l'association propose un dispositif qui lui permet d'accueillir des lycéens (au-delà des enfants des salariés) dans le cadre de job d'été, d'effectuer des voyages de sensibilisation autour des questions de migrations, d'écologie, etc. Le dispositif Stage Horizon a été imaginé par SV et l'association Thémis comme alternative à l'exclusion scolaire. Ainsi lorsqu'un collégien passe en conseil de discipline et doit être exclu, il lui est proposé de faire un stage en alternance entre SV et l'association Thémis. A Sahel Vert, il peut découvrir des métiers et se confronter à un autre type de collectif<sup>211</sup>. A Thémis, il bénéficie d'un accompagnement d'ordre civique fondé sur une éducation à la citoyenneté par la sensibilisation au Droit<sup>212</sup>. L'association repère un besoin, une activité à mener au regard d'un public, rédige un projet, une fiche d'objectif généraux et opérationnels qui lui permettent de porter un discours fait d'énoncés scientifiques, de propositions philosophiques auprès d'institutions (université, d'autres associations sur le territoire, etc.). Toutes les personnes ainsi accueillies sont perçues par l'association comme ayant des compétences à faire valoir. Ce sont pour elle des potentialités locales à mobiliser pour le développement du territoire (*Ibid.*). Cette mobilisation est individuelle mais aussi collective. Tout est mis en œuvre dans le fonctionnement (espaces collectifs, *ateliers solidaires*) pour permettre les échanges entre ces publics, les bénévoles, les volontaires européens, etc.). Ce sont au final des personnes d'origines sociales (âge, statut, niveau social, religion, etc.), géographiques et culturelles différentes qui s'y retrouvent. L'association fait le pari de participer à revitaliser les solidarités et de développer une conscience citoyenne et un sentiment de responsabilité quant à la situation des uns et des autres. L'objectif étant de renforcer la cohésion sociale. Toutes ces personnes forment le *Collectif de Travail* de l'association. À travers la rencontre de ce public mixte, elle cherche à favoriser le transfert ou l'acquisition des compétences entre les personnes impliquées au sein de l'association. Dans son mémoire de Master en Développement Social Urbain en 2006 (mémoire faisant office de projet pour l'association), l'ex délégué général explique que le fonctionnement de l'association a pour objectif de favoriser l'aide mutuelle et le partage des compétences entre « les salariés, bénévoles et bénéficiaires de l'accompagnement social ». L'association cherche à travers cette mixité à

<sup>211</sup>Un accompagnement d'ordre technique, participation à des ateliers solidaires comme supports éducatifs.

<sup>212</sup>Participation à des audiences au tribunal, animation et expositions, rencontre avec professionnels, institutions (avocats, force de l'ordre, ...).

favoriser l'apprentissage vicariant (Bandura, 1986) en créant des d'espaces où les personnes peuvent apprendre consciemment ou inconsciemment à travers l'observation, l'analyse et l'imitation de « ceux qui savent faire » ou qui ont fait<sup>213</sup>. Dans cette volonté de créer de la mixité sociale, l'altérité devient une nécessité que l'association cherche à instituer stratégiquement dans son fonctionnement tout en tenant compte des manifestations de refus, de résistance tant de la part des personnes que des institutions. En effet, cette mixité du public, nous le verrons plus loin n'est pas toujours bien perçue par des partenaires qui expriment leur crainte quant à la mauvaise influence que certain type de public peuvent avoir sur les autres.

Inviter à participer, partir des compétences, favoriser la mixité et la rencontre des personnes, promouvoir le transfert des compétences sont des principes d'action qui orientent le fonctionnement de l'association, sa *journée-type*, les règles qu'elle instaure.

### ➤ *Une journée-type à Sahel Vert*

Le quotidien dans les centres, notamment au Centre « *La dynamitière* », est calibré sur une *journée-type* qui commence *normalement* à 8h30. Il faut néanmoins compter avant cette heure les transports en covoiturage que font les salariés, mais aussi des bénévoles le matin lorsqu'ils vont chercher des jeunes dans les *Maisons du Monde* ou à des arrêts de transport en commun pour les amener sur la base technique qu'est « *La dynamitière* ».

### **Encadré 2: La journée type à Sahel Vert**

- **8h30- 9h00** : *Briefing du matin* en deux parties, autour d'un petit-déjeuner. Un temps animé par deux personnes, l'une qui donne le sens de l'action collective et l'autre qui distribue les tâches (en fonction de la *réunion de fonctionnement*, la réunion d'organisation qui se tient le mardi).

- **09h00-12h00** : Implication dans les *ateliers solidaires* en fonction de la *distribution des tâches*. Distribution de colis alimentaire pour les familles orientées par les services sociaux de secteur tous les mercredis et samedis. *Réunion de fonctionnement*<sup>214</sup> tous les mardis de 11h à 12h. *Rencontre des chercheurs*<sup>215</sup> tous les vendredis de 11h à 12h.

- **12h00-13h15** : Temps de repas pendant lequel se tient un *tour de table* où chaque membre du collectif présente ce qu'il a fait la matinée. À la fin du repas, distribution des *tâches quotidiennes* (vaisselle, nettoyage de la *véranda* et du bureau, rangement extérieur, etc.) et des activités de l'après-midi (*ateliers solidaires*, réception des denrées de la Banque Alimentaire

<sup>213</sup> Projet associatif de l'association 2017-2021, p.15.

<sup>214</sup> Réunion pendant laquelle les personnes s'inscrivent dans les *ateliers solidaires* pour toute la semaine et inscrivent les étapes de leur projet socioprofessionnel dans la semaine (démarches administratives, rendez-vous, etc.).

<sup>215</sup> Un espace d'échange autour des enjeux politiques, économiques, environnementaux et sociaux.

les lundis, mardis et vendredis).

- **13h00-17h00** : Réunion de l'équipe de direction, la *Direction Cheville Ouvrière* tous les mercredis<sup>216</sup>.
- **13h15-13h30** : *Pause de quinze (15) minutes* avec des règles préalablement définies.
- **13h30-14h00** : *Tâches quotidiennes* (vaisselle, nettoyage des communs, rangement du site, etc.).
- **14h00-15h45** : Implication dans les *ateliers solidaires*, formation avec les jeunes MNA. Jusqu'en 2016, tous les jeudis, écriture du *carnet de bord collectif*<sup>217</sup> de 15h à 16h.
- **15h45-16h** : Rédaction des *fiches de chantier*<sup>218</sup> et organisation des transports.
- **16h00** : Départ du centre en covoiturage et/ou en transport en commun.
- **17h00-19h00** : Réunion de l'équipe éducative nommée *An Ka Ta* tous les mardis<sup>219</sup>.
- Permanence du soir dans les *Maisons du Monde* tous les soirs du lundi au vendredi<sup>220</sup>

Les différents moments de cette *journée-type* constituent des espaces-temps collectifs de production de biens et de services, de rencontres, d'échanges et de prises de décision. Ils sont donc assujettis à des règles de vie collective auxquels tous les membres du *Collectif de Travail* sont soumis (cadre d'action de coopération).

### ➤ *Des règles de vie collectives*

Plusieurs règles régissent l'action collective. La procédure à suivre en cas d'incident est consignée dans le Règlement Intérieur mais toutes les autres concernant la vie quotidienne se transmettent par la communication orale au sein du collectif. Elles sont souvent consignées par écrit au début de chaque vacance scolaire ou de projets spécifiques :

Les trois centres sont des espaces non-fumeurs, sans alcool et sans produits stupéfiants<sup>221</sup>. Pendant la pause qui se fait à l'extérieur du centre, les espaces de pause des adultes et des jeunes (moins de 18 ans) sont distincts. Il ne doit pas y avoir d'échange de cigarette entre adultes et jeunes. Les adultes ne fument pas en présence des jeunes et vis-versa. Les jeunes de

<sup>216</sup> Jusqu'en 2017 cette réunion se tenait le jeudi de 17h à 20h et parfois plus tard de 22h à 23h.

<sup>217</sup> Le temps dédié au *carnet de bord collectif* est un temps pendant lequel les personnes disent ce qu'elles ont aimé ou pas dans leur semaine et donnent un mot qui décrit leur semaine. Cette activité se fait tous les jours pendant les vacances scolaires.

<sup>218</sup> La *fiche de chantier* décrit ce que la personne a fait dans la matinée, avec qui, avec quels outils, quels matériaux, les impressions et les énergies utilisées.

<sup>219</sup> Jusqu'en 2017, cette réunion se tenait le mercredi soir.

<sup>220</sup> Jusqu'en 2015, l'association fait seulement de l'accueil de jour pour le public accueilli dans le cadre du *Pôle Éducation*. À partir de juin 2015, elle fait de l'hébergement dans le cadre de l'accueil des jeunes dits Mineurs Non Accompagnés (MNA). Dans le cadre de leur accompagnement dans les *Maisons du monde*, des permanences sont tenues par des salariés, des bénévoles, des volontaires européens ainsi que par les permanents assignés aux maisons. Ce qui implique un investissement des personnes le soir.

<sup>221</sup> La règle liée à la cigarette n'est pas respectée au Centre « *An Ka Ta N'Gniéfé* » au Mali car le permanent ne se sent pas apte à faire respecter la règle et préfère qu'une affiche soit mise à l'entrée.

moins de 14 ans prennent leur pause à l'intérieur du centre.

- *Les hommes se découvrent la tête*<sup>222</sup> quand ils rentrent dans une pièce. Les personnes doivent rester dans leurs ateliers (il ne faut pas quitter les *ateliers solidaires* avant la fin de l'activité.

- Le téléphone est interdit pendant le temps de travail dans les *ateliers solidaires* et les espaces collectifs. Par rapport à cela et au regard de la sécurisation des biens, les personnes sont invitées à donner leurs objets personnels (sacs, téléphone) afin qu'ils soient mis en lieu sûr c'est-à-dire dans la *maison du permanent* ou dans le bureau.

- D'autres règles régissent les différents espaces collectifs. Il ne faut pas quitter les *ateliers solidaires* pendant les activités. Les personnes doivent s'écouter pendant les temps collectifs (au *briefing du matin*, pendant le temps du repas, etc.). Les *Maisons du Monde* étant des lieux d'habitation collective sont aussi régies par des règles et un cadre à respecter : pas de cigarette, pas d'alcool, ne pas ramener des personnes extérieures dans la maison<sup>223</sup>, rentrer au plus tard à 20h, ne pas se bagarrer, ne pas dégrader les meubles et la maison, etc. Ces règles formalisées dans des carnets d'accueil et dans le règlement intérieur sont présentées aux personnes lors de leur accueil et sont la plupart du temps rappelées lors des temps de briefing et pendant les regroupements spécifiques.

Lorsque ces règles ne sont pas respectées ou si les personnes considèrent qu'il y a eu une entorse à la règle, à leur intégrité physique et morale, elles sont invitées à rédiger une *fiche d'incident*, outil de gestion des incidents et conflits au sein de la structure (procédure de gestion des incidents). Cet outil est aussi utilisé depuis 2013 dans le cadre de la démarche de Recherche Action Participative (analyse des fiches d'incidents) pour analyser les conflits qui surgissent au sein du *Collectif de Travail*.

Ces règles sont les principales, d'autres sont émises en fonction des projets, des contextes, des activités, etc. Avec la *journée-type*, elles instaurent un cadre, une discipline à suivre qui permet de vivre en collectif. Elles cadrent l'action des membres du collectif (adultes comme jeunes de moins de 18 ans), déterminent et encadrent leurs modes d'échange et leurs relations, elles protègent les uns et les autres. Elles instaurent une forme de discipline. Tout est mis en place pour encourager, aider, faciliter ou favoriser mais aussi pour inciter à la participation tant dans les espaces techniques que dans les espaces décisionnels de

---

<sup>222</sup>C'est une règle de savoir-vivre qui veut que les personnes portant un couvre-chef le retirent en entrant dans une pièce. C'est une forme de respect envers autrui. Cette règle est moins impérative pour les femmes.

<https://www.explic.com/maison/en-règle-de-savoir-vivre-pourquoi-doit-on-se-découvrir-en-entrant-dans-un-lieu/>

<sup>223</sup> Sans organisation préalable avec le permanent ou l'équipe accompagnante.

l'association<sup>224</sup>. La participation est l'enjeu de la démarche d'accompagnement social que mène l'association (vers un développement social de territoire), mais c'est aussi le pari que fait une structure qui se réclame de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

### ***Fonctionnement en interne et externe en faveur d'un développement social de territoire***

L'association Sahel Vert se présente comme une structure qui veut mobiliser autant de personnes que possible pour agir (par des actions de solidarité et des actions de plaidoyer) sur les causes profondes des problèmes sociaux. Son objectif est de participer aux changements de paradigmes dans les domaines sociaux, économiques et environnementaux en faveur d'un mieux vivre ensemble. Elle travaille par exemple à promouvoir par ses actions une économie circulaire (récupération, réutilisation, rénovation de matériel, transformation des denrées reçues de la Banque alimentaire, etc.) par rapport à l'économie dite linéaire (extraire-fabriquer-jeter). Par ailleurs, au regard de son activité d'accueil et d'accompagnement d'un public fragilisé, elle veut sortir d'un « système coûtant de prestation de service ». Les personnes accueillies dans les pôles Éducation et Initiatives en s'impliquant dans les ateliers participent à réduire les coûts de leur accompagnement et donc à l'optimisation des deniers publics<sup>225</sup>. Ce qu'elle essaie de mettre en place s'inscrit dans ce que Polanyi (1977, cité par Laville, 2010, p.259) appelle questionner le sens même de l'économie, sa finalité et son sens substantif, insistant sur les relations et les interdépendances entre les hommes et les milieux naturels d'où ils tirent leur subsistance.

En tant que structure de l'économie sociale Sahel Vert met en œuvre une action collective fondée sur l'entraide et la participation de citoyens concernés par les problèmes sociaux (Laville, *op.cit.*, p.222). Elle travaille à mettre en œuvre un mode de gouvernance dit *partagée*, l'objectif étant de favoriser la participation de tous tant dans les espaces techniques (production de biens et de services) que décisionnels. Cette participation solidaire a une double visée, l'enrichissement personnel des participants et le développement de leur *pouvoir d'agir* (une visée politique) (*Ibid.*, p.288 et 253-257). Avec d'autres actions collectives, elle propose des services plus participatifs et décentralisés laissant place à « l'entraide mutuelle et aux initiatives locales » qu'elle cherche à faire reconnaître par les pouvoirs publics (*Ibid.*, p.272 et 290-294).

---

<sup>224</sup>Une personne sous emprise de stupéfiants n'est pas apte physiquement et mentalement à travailler dans un atelier solidaire. C'est aussi vrai pour une personne qui fume régulièrement (la cigarette) ou qui a une addiction à des produits stupéfiants, elle peut aussi se trouver en difficulté et donc en incapacité de participer en atelier.

<sup>225</sup> Projet associatif de l'association 2017-2021, p.3 et 14.

Pour Laville (*Ibid.*, p.258) les structures de l'Économie Sociale et Solidaire, n'ont de portée que dans leur capacité à promouvoir la démocratie tant dans leur fonctionnement en interne (participation et développement du pouvoir d'agir des participants) que dans leur expression externe (coopération avec les structures partenaires et pouvoirs publics).

Dans le chapitre suivant (Chapitre 7) au point A., nous questionnons la traduction des principes d'actions de l'association dans son fonctionnement au quotidien afin d'analyser son caractère démocratique. Nous analysons comment les personnes sont invitées à participer, dans quels espaces, comment elles participent (ce qu'elles en disent et ce que nous avons observé). Laville (*Ibid.*, p.288) met en effet en garde sur le fait de ne pas rester sur de simples statuts (démocratie) mais de s'appuyer sur une recherche effective des moyens de « participation active des personnes associées au projet ». Pour lui, cette participation doit faire l'objet d'évaluations en vue de s'assurer avec les personnes qu'elles soient dans une relation de don avec réciprocité. Au point B. nous verrons que le fait de se regrouper, d'entrer en partenariat exige de sortir des formes de concurrence issues de la marchandisation du social ; et cela ne se fait pas toujours sans tensions compte tenu des difficultés de coopération entre structures.

## **Chapitre 7 : Pratiques de mobilisation et de responsabilisation : entre tensions et accommodements, quels apprentissages ?**

L'association Sahel Vert tire son fonctionnement de ces principes que nous avons énoncé. Si l'invitation à participer fait écho aux politiques d'activation, l'association précise néanmoins qu'elle ne s'en est pas inspirée mais qu'elle s'est appuyée dès le départ sur son expérience dans le champ de la solidarité et que sa démarche d'accompagnement notamment du jeune public s'inspire du modèle de l'éducation au Mali. Les dirigeants de l'association rappellent souvent dans leur discours le proverbe « *Il faut tout un village pour éduquer un enfant* » pour expliquer qu'au Mali et plus généralement en Afrique, il n'y a pas d'expert, tout le monde éduque l'enfant (les voisins, les pairs, les oncles, tantes, etc.). Ils justifient ainsi la mixité des publics et toutes les stratégies mises en œuvre pour en favoriser la rencontre dans les ateliers et autres espaces collectifs. Nous nous sommes donc intéressés aux spécificités de l'éducation traditionnelle ou communautaire africaine afin d'en voir les similitudes avec la démarche d'accompagnement de l'association.

L'éducation traditionnelle ou communautaire africaine présente des spécificités particulières (Sawadogo, 2003). Elle se fait la plupart du temps par la parole s'accompagne de l'observation et de l'imitation. Elle a tendance à valoriser la cohésion, la solidarité et la primauté du groupe. Elle a un caractère collectif prononcé, l'enfant est celui du groupe tout entier (parenté, les pairs, le village tout entier) et pas seulement de ses géniteurs bien que ces derniers ainsi que des personnes qualifiées tiennent une place particulière. « Tout le tissu social sert de cadre d'action ». Le proverbe africain « il faut tout un village pour éduquer un enfant » en est la représentation. Cette forme d'éducation est « globale et intégrée à la vie », elle se fait partout, à tout moment, en toutes occasions pendant le travail et dans les loisirs. Elle n'est pas limitée par le temps et l'espace, elle « se donne partout et en tout temps », car elle est liée et se confond à la vie » (Désalmand, 1983, p.21, cité par Sawadogo, 2003). En plus d'être un temps « didactique théorique », la participation de l'enfant à la production de biens et de services répond aux besoins « du bien-être de la famille, de la société » (Sawadogo, 2003). L'action et la participation sont au cœur de la démarche éducative.

L'éducation traditionnelle africaine s'adresse à l'intégralité de la personne, elle « forme l'homme et la femme à tous les points de vue, physique et moral, intellectuel et esthétique. Elle est totale, car elle est à la fois éducation et instruction » (Lê Thành Khôi, 1995, p.115, cité par Sawadogo, 2003). L'esprit magique, la religion, ont une place importante dans les actes de la vie, et la vieillesse est perçue comme une valeur positive (*Ibid.*).

L'éducation traditionnelle africaine valorise la cohésion du groupe. Le rôle social que l'individu doit jouer est crucial. Il doit savoir se situer par rapport au groupe, en respecter les règles et les valeurs. Ce n'est pas son épanouissement personnel qui prime mais l'intérêt collectif, la « sécurité et la perpétuation du groupe ». C'est le développement des responsabilités envers les autres qui prime. Cependant ce côté communautaire n'est pas toujours bien apprécié. Cheikh Anta Diop (1981, p.72, cité par Sawadogo, 2003) pensait que les structures sociales communautaires enlissent les peuples dans « le présent et l'insouciance du lendemain, l'optimisme, etc. », tandis que les structures sociales individualistes créent chez les Indo-Européens de « l'inquiétude, le pessimisme, l'incertitude du lendemain, la solitude morale, la tension vers le futur et toutes ces incidences bénéfiques sur la vie matérielle, etc. ». Sawadogo relève une contradiction dans la pensée de Cheikh Anta Diop et soutient que l'inquiétude et l'angoisse existent aussi en Afrique du fait de la sorcellerie et des situations climatiques (sècheresse, famine) et impliquent que les personnes aient recours à la prière et à des rites. Sawadogo n'étaye pas dans son écrit la pensée de Cheikh Anta Diop. On peut faire le lien entre la pensée de ce dernier et l'anthropologie du projet (Boutinet, 1990). Le fait d'être dans le présent et l'insouciance du lendemain peut être perçu comme un fonctionnement qui amène à ne pas se projeter, à attendre et à ne pas se projeter. Rappelons qu'anticiper est perçu comme la volonté « d'infléchir l'environnement » en osant, en provoquant les choses, en sortant de l'attentisme, de la dépendance et en faisant. Les structures sociales individualistes, de par l'inquiétude qu'elle crée, l'incertitude du lendemain peut amener à se projeter, à anticiper pour provoquer les choses. Mais cette dichotomie entre ces structures sociales n'est pas toujours vraie et semble même contradictoire. L'inquiétude peut être un frein dans la projection. Nous l'avons vu avec les jeunes Mineurs Non Accompagnés et pas seulement avec les autres publics pour lesquelles l'inquiétude peut enfermer dans l'urgence (avoir des réponses tout de suite à leur situation). Éducation traditionnelle et éducation moderne sont complémentaires et opposés d'où la nécessité des transactions éducatives. Nous verrons que dans la démarche d'accompagnement que



l'association mène, elle prend en compte les craintes des personnes, leur recours à la prière n'est pas exclu et est pris en compte, mais l'accompagnement vers la projection est présenté comme nécessaire qu'il y ait inquiétude ou non face au lendemain. Cette projection est d'abord individuelle, mais la dynamique collective, les relations qui s'y créent sont des éléments de projection. Il peut difficile pour un jeune qui craint de ne pas avoir un apprentissage avant sa majorité et donc de ne pas avoir les papiers de se projeter sur ce qu'elle fera cinq années plus tard dans son pays. C'est pourtant ce que fait l'association pour les amener à aller plus loin dans leur réflexion, à se dépasser, à s'autoriser à rêver et peut être à trouver la force de mieux se projeter et s'organiser sur le court ou moyen terme. Pour les MNA d'origine malienne, l'association peut jouer sur le fait qu'elle a deux centres au Mali. L'idée étant d'imaginer des projets qui iraient au-delà de la période d'accompagnement (au regard de l'objectif de développement social de territoire).

Comme à l'instar de l'éducation africaine, les plus jeunes à Sahel Vert sont intégrés dans la dynamique de production de biens et de services répondant aux besoins du collectif. Sawadogo (*Op.cit.*) ne nous dit pas si dans cette éducation africaine l'enfant participe aux espaces décisionnels. Mais les entretiens que nous avons réalisés avec les homologues au Mali, notamment avec Hamidou et Amir montrent que les espaces décisionnels sont faits de conseil de la part des adultes.

Les spécificités de l'éducation traditionnelle et communautaire africaine, l'action, la participation comme temps de transmission, de formation mais aussi de production de biens et de services répondant aux besoins de la communauté, la place et la primauté du collectif avec une mixité (intergénérationnelle surtout) sont en effet similaires aux principes sur lesquels s'appuie l'association.

A travers l'invitation à participer à l'action collective, l'objectif recherché par l'association est le développement du pouvoir d'agir des participants en faveur de leur insertion socioprofessionnelle et en faveur de l'émergence d'initiatives solidaires répondant aux besoins de l'association et à ceux du territoire. Pour cela, l'association travaille à mettre en œuvre un mode de gouvernance cherchant à « prendre en compte le pouvoir d'agir et les compétences des personnes impliquées en considérant chaque voix »<sup>226</sup>. Ce mode de gouvernance s'inscrit dans un modèle de gouvernance partenariale qui implique de reconsidérer les organes de contrôle et de direction, de se questionner sur la représentation des

---

<sup>226</sup> Projet associatif de l'association 2017-2021.

parties prenantes, de poser les mécanismes formels et informels de prise en compte des attentes de tous les acteurs (Donaldson et Preston, 1995, cité par Meier et Schier, 2008, p.183). Ce travail se fait dans des « espaces-temps », d'action, de réflexion, d'échanges, de rencontres, au cours desquels les personnes se forment, apprennent à coopérer et à endosser non pas sans difficultés, conflits et négociations ce statut responsabilisant de « *bénéficiaire-acteur* ».

Dans le point A., nous nous intéressons à la mise en application concrète de ce mode de gouvernance (la gouvernance partagée) au sein de l'association. Comment les différents acteurs s'y adaptent, le vivent, se l'approprient ou pas. Nous relevons en quoi ce mode de gouvernance participe au développement du pouvoir d'agir du public cible et en analysons les limites. Précisons qu'ici nous ferons une distinction : nous nous intéressons ici au public cible que sont les jeunes, les personnes bénéficiant de l'aide alimentaire et les bénévoles. Nous reviendrons dans la Partie 4 sur les relations entre les accompagnateurs (salariés membres de la direction ou pas, volontaire européens).

Ensuite, nous nous intéressons à ce que produit la mixité des personnes accueillies, un élément fondamental de la stratégie d'accompagnement menée par l'association. Cette mixité du public est pour l'association un moyen de créer un tissu social autour et en faveur de l'accompagnement du jeune public qui reste indéniablement le cœur du projet de l'association. L'éducation du jeune public ne dépend pas seulement des éducateurs, mais de tous (Salariés diplômés ou pas, bénévoles, volontaires européens, pairs). « *Il n'y a pas d'experts en matière d'éducation à Sahel Vert* » répète souvent la responsable du *Pôle Éducation*. Qu'est-ce que la rencontre de ces différents publics apporte aux personnes elles-mêmes et au collectif (l'association) ? Ce fonctionnement qui permet à tous de s'essayer favorise des apprentissages qui ne se font pas sans difficultés. Dans ce fonctionnement, où l'enfant et par extension les personnes autour doivent se situer par rapport au groupe, en respecter les règles et les valeurs, c'est l'intérêt collectif qui prime sur l'intérêt individuel. Cette primauté du collectif entre en confrontation avec le projet individuel impliquant qu'il y ait des négociations en vue d'un partenariat gagnant-gagnant.

Enfin, nous questionnons ce statut unique que toute personne impliquée à Sahel Vert est invitée à assumer. Tandis qu'il rappelle l'égalité quant aux droits, aux devoirs, à la possibilité de participer et de s'exprimer, il doit aussi tenir compte des besoins et attentes des personnes qui peuvent diverger en fonction de leur situation. De quoi les personnes

bénéficient-elles en s'impliquant à Sahel Vert, de quoi sont-elles actrices exactement ? Quelles sont les attentes de l'association quant à l'implication des personnes ? Comment les personnes assument ce statut et quels peuvent être les freins ? Trouvent-elles un équilibre entre ce qu'elles donnent et ce qu'elles reçoivent. En quoi le sentiment d'un déséquilibre impacte-il sur la participation, l'implication et la responsabilisation des personnes ? Dans ce statut de « *bénéficiaire-acteur* », il y a comme une forme de décret d'égalisation des conditions (Tocqueville, 1835) mais est-ce que cette activation prend en compte la disparité des statuts et des conditions sociales ?

Dans le point B., nous nous intéressons aux relations que l'association entretient avec ses partenaires, les pouvoirs publics (expression externe de l'association). Dans une volonté d'apporter de l'innovation et de participer aux changements sociétaux, nous verrons que ces relations sont faites de prises de position, d'imposition et de constantes négociations.

#### **A. Processus interne d'activation**

##### ***Principe de participation active: rôle des « bénéficiaires-acteurs »***

##### **Une activité sociale productrice et formatrice**

Stoessel-Ritz (2016, p. 10) a mené une étude sur l'association Sahel Vert en tant que structure produisant de nouvelles socialités urbaines. Tous ces principes sur lesquels s'appuie l'association nous amènent à soutenir comme elle que c'est une structure dont l'objectif est d'inscrire les personnes dans « une dynamique d'engagement dans une action collective, créatrice d'obligations et d'initiatives », par des *ateliers solidaires* qui sont des lieux d'apprentissage et où se construisent des liens à travers le fonctionnement et la mixité sociale. Les personnes participent à une activité sociale qui « combine l'exigence d'un sentiment de solidarité pour rendre possible un travail à plusieurs et l'affirmation du sens visé par les individus en relation avec les autres » (Stoessel-Ritz, 2013, p. 100, cité par Stoessel-Ritz, *Ibid.*). La personne doit pouvoir se positionner, prendre sa place et s'accomplir dans et par rapport au collectif dans lequel elle s'inscrit.

En France, participer à cette activité sociale nécessite de prendre de la distance avec le quotidien dans la ville et de se rendre au Centre « *La dynamitière* », un espace au contact d'une nature défigurée comme la forêt du Nonnenbruch. Les *ateliers solidaires* (*jardin solidaire, cuisine pédagogique, atelier bois de chauffage, etc.*) sont régis par le souci d'agir en

faveur d'un développement durable. La semaine-type, l'organisation des espaces collectifs ainsi que les dispositions des accompagnateurs (travailleurs sociaux ou pas) donne au fonctionnement de l'association un caractère quasi-domestique qui permet aux personnes de se sentir chez elles. « *C'est comme une famille* », « *c'est la famille* » sont des expressions souvent utilisées par les personnes. Dans ce contexte quasi-familial, les espaces d'implication se présentent comme des espaces transitionnels où les personnes peuvent acquérir des compétences (psychosociales, démocratiques, techniques) qu'elles pourront faire valoir ou transférer dans leur espace quotidien (Remy, 2015, p.125-126).

Pour les plus jeunes en décrochage scolaire, le fait de s'impliquer dans cette activité sociale, leur permet de reprendre un rythme (se lever tôt, prendre le bus, respecter le cadre horaire, les règles de vie collective, les règles de sécurité en atelier, avoir un habillement adapté, etc.). L'individu est amené à s'appropriier des règles et normes transmises par les travailleurs sociaux et parallèlement il se dote d'un pouvoir qui lui est octroyé par ces derniers (Chauffaut et David, *op.cit.*). La détention de ce pouvoir est censée lui permettre de se fixer « de nouvelles règles dans le cadre de ses relations sociales et plus généralement de sa vie en société » (Everarere, 2001, *op.cit.*). Pour Eddy (16 ans, jeune en Activité de Jour), cette implication permet une prise de conscience, celle d'aller vers une vie réelle hors des jeux vidéo : « *Je viens pour apprendre la vie quotidienne. Ça m'apprend à respecter les gens, les adultes, les autres enfants, ça me permet de respecter plus ma famille. Au moins je sors que de constamment jouer à la console* ». À côté de cette prise de conscience, Eddy explique qu'il transfère ce qu'il apprend au sein de l'association (le respect) dans le contexte familial. Pour d'autres, cette implication, au-delà de permettre de reprendre un rythme, leur permet d'être un soutien pour la famille en apportant le fruit de leur travail (des légumes du jardin, un colis alimentaire après avoir travaillé avec « les mamies »<sup>227</sup> au *Relais de la Banque Alimentaire*, etc.). Le fait de pouvoir montrer à sa famille les fruits de son travail peut participer à développer l'estime de soi.

S'impliquer à Sahel Vert, c'est être invité à participer à des espaces décisionnels qui touchent à sa propre implication ou à son accompagnement, à la gestion de la vie quotidienne (*ateliers solidaires*) et au fonctionnement (développement, investissement, transformations) de l'association. Le mode de gouvernance de l'association présente un ensemble de procédures permettant et favorisant cette participation.

---

<sup>227</sup>Nom donné aux bénévoles du *Relais de la Banque Alimentaire* qui sont majoritairement des femmes âgées de plus de quarante ans.

## **La gouvernance partagée : le partage du pouvoir comme objectif**

L'association fonctionne en s'appuyant sur un mode de gouvernance spécifique, la *gouvernance partagée*. Cette forme spécifique s'inscrit dans un modèle de gouvernance partenariale qui implique, comme soutient Donaldson et Preston (*Op.cit.*) de reconsidérer les organes de contrôle et de direction, de se questionner sur la représentation des parties prenantes, de poser les mécanismes formels et informels de prise en compte des attentes de tous les acteurs. A Sahel Vert ce travail de reconsidération et de questionnement se fait à travers une coordination dans et entre les différentes instances décisionnelles de l'association (le *Collectif de Travail (CdT)*, la *Direction Cheville Ouvrière*<sup>228</sup> (*DCO*) et le Conseil d'Administration (*CA*)). Chaque instance a son espace décisionnel dans lequel chaque participant peut s'exprimer. Certains espaces regroupent toutes les instances décisionnelles et il s'y fait un travail de prise en compte des représentations ou position de chaque instance.

### ➤ ***Les trois instances décisionnelles***

Toutes les personnes qui s'impliquent et participent de manière permanente dans l'association forment le *Collectif de Travail (CdT)*. Lorsqu'une personne intègre l'association, il est dit qu'elle « *fait partie du Collectif de Travail* ». Que ce soit en France ou au Mali, les membres du *Collectif de Travail* mettent en œuvre par leurs actions le projet associatif tout en répondant à leurs besoins individuels. Le *Collectif de Travail (CdT)* constitue une instance décisionnelle qui organise et coordonne le quotidien, les *ateliers solidaires*, la mise en œuvre des projets individuels et collectifs. Cette instance décisionnelle est en coordination avec les deux autres instances que sont la *Direction Cheville Ouvrière (DCO)* et le Conseil d'Administration (*CA*).

La *Direction Cheville Ouvrière (DCO)* est légitimée par ses compétences professionnelles dans les domaines éducatifs, administratifs, techniques et dans le domaine de la communication. Elle forme la technostructure de l'association dont la mission est d'assurer la coordination et la gestion des actions menées dans les Centres. Portant « un regard militant, politique » sur ce qui les entoure, les membres de la *DCO* (les trois (3) responsables de pôles et des coordinateurs<sup>229</sup> des activités) travaillent à construire des

---

<sup>228</sup>C'est la direction de l'association qui tient une place importante dans le rôle de garant de la méthode. La cheville ouvrière est définie comme le « principal agent, personne qui joue le rôle essentiel dans une affaire, un organisme » ((Larousse en ligne, s.d.).

<sup>229</sup>« Ces coordinateurs sont des professionnels qualifiés dans les domaines de la prévention spécialisée, l'ingénierie en sciences sociales, le développement social et urbain et la recherche ». Extrait du Projet associatif de l'association 2017-2021, p.9.

réponses aux manques et besoins du terrain, dans le cadre des objectifs et valeurs du projet associatif. Ils sont garants de la méthode de travail.

Le Conseil d'Administration (CA), organe politique quant à lui, au-delà d'engager la structure auprès de tiers et de la représenter juridiquement, vient aussi « interroger le terrain. Il donne les orientations, conformément aux statuts de l'association »<sup>230</sup>. Les membres du Conseil d'Administration s'impliquent et avec leurs compétences répondent aux besoins de mise en perspective et de prospective des actions en cours et des projets initiés en France et au Mali. Ils travaillent dans l'administration, dans les communes, sont entrepreneurs, etc. Ils analysent ce qui se fait sur le terrain, en fonction de leurs compétences, ils mettent l'association en relation avec d'autres structures, portent ses projets auprès de nouvelles institutions. L'activité de *gestion pastorale* (entretien des espaces verts avec les moutons) a par exemple été lancée à Mulhouse avec le soutien d'un des membres qui est chargé de mission de ladite ville.

Dans son projet associatif, l'association fait plusieurs précisions. « Tous les membres de la *Direction Cheville Ouvrière* font partie intégrante des *Collectifs de Travail*<sup>231</sup> ». Ce sont les responsables de pôles, les coordinateurs qui sont amenés à voyager entre les centres. Ils doivent avoir une large vision de l'association. Il est aussi précisé que les membres du Conseil d'Administration peuvent intégrer régulièrement les *Collectif de Travail*. Afin de mener à bien leur mission de perspective et de prospective ils s'enquière du quotidien lors des réunions mais aussi en venant s'impliquer dans les centres au contact des personnes. Dans le projet associatif, il est aussi précisé qu'aucun membre de la *Direction Cheville Ouvrière* ne peut être membre du Conseil d'Administration avec voix délibérative conformément aux statuts »<sup>232</sup>. Jusqu'en 2017, le délégué général qui fait partie de la *Direction Cheville Ouvrière* participe aux Conseils d'Administration. L'un ou l'autre des responsables peut aussi être invité. La coordination entre les différentes instances est nécessaire afin que chacune assure ses responsabilités tout en respectant celles des autres. L'association parle de mettre en œuvre une hiérarchie de coordination.

#### ➤ ***La hiérarchie de coordination : Pouvoir d'agir et responsabilités partagées***

Afin de prendre en compte la pluralité des acteurs ainsi que des instances l'association s'est inspirée des apports de la psychiatrie institutionnelle notamment ceux de Jean-Pierre

---

<sup>230</sup> Projet associatif de l'association 2017-2021, p. 9.

<sup>231</sup> En France et au Mali.

<sup>232</sup> Projet associatif de l'association 2017-2021, p. 9.

Lebrun<sup>233</sup> qui a théorisé avec un groupe de directeur (majoritairement de structures d'éducation spécialisée) sur la hiérarchie de coordination dans l'ouvrage « Y a-t-il un directeur dans l'institution ? ». Ils sont partis des idées et expérimentations de Jean Oury<sup>234</sup>. En tant que médecin-directeur de la clinique de Laborde ce dernier a mis en place un système de coordination qui invite à ce que chaque personne à son niveau soit mise dans un réseau de responsabilité aussi bien matériel ou technique et que les personnes aient de grandes possibilités de rencontre. Dans le modèle qu'il met en place, chaque jour un nombre de réunion sont organisées dans lesquelles les personnes réparties en groupes peuvent se rencontrer, prendre parole et se coordonner. C'est en référence à l'idée de coordination entre ces personnes que Lebrun (2009) invite à penser un autre type de hiérarchie dans les organisations. Au lieu d'une hiérarchie de subordination (le directeur au dessus qui commande et supervise directement), il invite à mettre en œuvre une hiérarchie dite de coordination qui consiste pour le directeur « à ne prendre une décision qu'après avoir mis au travail ses collègues (ou coéquipiers) ». Dans ce contexte hiérarchique, le directeur est « logé à la même enseigne que les autres ». Cette forme de hiérarchie implique de créer des « espaces de parole dans lesquels la position de chacun peut être entendue sur un sujet donné ». Lebrun (2009) précise « bien entendu tout n'est pas soumis à discussion. Les affaires courantes afférentes à la fonction de direction ne sauraient faire l'objet de discussions interminables, ce qui aurait pour effet, comme on le voit parfois, de transformer l'institution en une pétaudière ingérable. Ce qui doit être mis au travail relève des grandes orientations institutionnelles. Sur cet axe de coordination ce qui fait loi c'est que quand l'un parle, les autres écoutent. Le directeur a le devoir de garantir le bon fonctionnement de cet espace démocratique. Et ce n'est qu'à l'issue de ce travail d'élaboration collective qu'il peut s'extraire et faire valoir une position d'exception, à partir de laquelle, comme on dit, il tranche ». Ce qui implique qu'il se tienne un certain nombre de réunions dans le but de recueillir les idées ou opinions de tous et qu'elles soient analysées, retenues ou pas en fonction des questions en jeu.

À l'instar de ce modèle, l'association Sahel Vert tient plusieurs réunions par jour regroupant tout ou partie des acteurs de l'association. Dans son projet, l'association distingue

---

<sup>233</sup> Jean-Pierre Lebrun est psychiatre, psychanalyste, agrégé de l'enseignement supérieur de l'université catholique de Louvain.

<https://www.editions-eres.com/nos-auteurs/49341/lebrun-jean-pierre>

<sup>234</sup> Jean Oury est directeur de la clinique de La Borde. Cette clinique accueille sur des hospitalisations de jour des patients touchés par des problèmes psychiatriques.

Jean Oury, « Il s'agit d'humaniser au maximum la vie au sein de l'hôpital », Les nuits de France Culture de Philippe Garbit, 2017, 35 minutes.

<https://www.franceculture.fr/emissions/les-nuits-de-france-culture/le-point-du-7eme-jour-une-maison-sans-cloture-la-clinique-de>

trois espaces de rencontre, de réflexion ou réunions que nous énonceront dans un premier temps:

- **les réunions afférentes à la mise en œuvre des actions courantes** : le *briefing du matin* et celui après le repas, le *débriefing*, la *réunion de fonctionnement* assurées par le *Collectif de Travail* sous la responsabilité des membres de la *Direction Cheville Ouvrière*. Contrairement à Lebrun (*Ibid.*) qui parle « d'affaires courantes afférentes à la fonction de direction » sur lesquelles il ne faut pas mener d'interminables discussions, l'association parle plutôt d'« actions courantes » qu'elle définit comme les actions programmées annuellement en concertation avec les membres du *Collectif de Travail* et présenté au dernier Conseil d'Administration de l'année. Ce sont des actions tant administratives, éducatives, techniques mais aussi en matière de communication à mener au regard des différents champs d'intervention de l'association (prévention, insertion sociale, solidarité et arts et la culture). Ces actions sont issues des projets émis par les pôles (*Éducation – Initiatives – Recherche*). Ce peut être des événements festifs, les périodes de vacances scolaires, les dates buttoirs pour certains projets, etc.
- **les lieux d'échanges et de réajustements structurels** : trois mises au vert par année, les analyses de dysfonctionnement, les analyses de *fiches d'incidents*, la réunion de la *Direction Cheville Ouvrière*, la réunion de bilan trimestriel, assurées par le *Collectif de Travail* et dont les grandes décisions sont validées ou pas en *Direction Cheville Ouvrière*.
- **les lieux où sont traités les questions liées aux perspectives et prospectives de l'association** : les réunions trimestrielles, les réunions de fin de mois avec le *Direction Cheville Ouvrière*, l'Assemblée Générale annuelle, etc.

À cela s'ajoutent d'autres réunions telles que les réunions du Comité de Gestion Participative, les commissions permanentes qui sont des espaces d'échanges, de propositions à faire à la *Direction Cheville Ouvrière* qui peuvent ouvrir à des décisions qui impactent les actions courantes, la réunion pédagogique *An Ka Ta N'Gniéfé*, réunion de travail autour de l'accompagnement du jeune public accueilli qui est aussi un espace décisionnel des questions d'accompagnement, les conférences hebdomadaires du *Pôle Recherche*, espaces de parole et de réflexion en vue d'amener les personnes à faire un travail de compréhension des enjeux environnementaux, économiques et sociaux.



L'idée étant qu'elles aient les informations nécessaires pour pouvoir participer « à définir des stratégies permettant de répondre aux besoins individuels et collectifs identifiés »<sup>235</sup>.

Dans les quelques lignes qui suivent nous présentons et analysons plus en détail les espaces investis par les membres du *Collectif de Travail* afin de voir comment ils sont animés, organisés et comment les personnes s'en saisissent. Rappelons que notre analyse porte sur le Centre « *La dynamitière* » et l'analyse stratégique de l'association sera traitée plus bas (Partie 4).

### **Espaces et mécanismes de responsabilisation**

Lebrun (*Op.cit.*) met l'accent sur le fait que « le directeur a le devoir de garantir le bon fonctionnement de cet espace démocratique ». A Sahel Vert c'est aux membres de la *Direction Cheville Ouvrière* de garantir la participation des personnes aux espaces décisionnels. L'organisation, l'animation, la ritualisation de ces espaces ont pour objectif de favoriser la participation des personnes, de montrer que leur participation tant aux temps de réflexion que de décision est importante. Les membres de la direction en tant que garants de la méthode doivent se montrer exigeants afin que ces espaces (leur organisation) soient respectés.

#### **➤ *Le briefing du matin***

Un *briefing* se tient tous les matins du lundi au samedi de 8h30 à 9h00 et le dimanche de 9h30 à 10h00. C'est un espace qui se veut être un lieu d'information, de mobilisation autour des actions et projets et de prise de décision. Concrètement, le *briefing du matin* se tient autour d'un petit-déjeuner. Animé par deux membres de la *Direction Cheville Ouvrière* qui se tiennent en bout de table, il se divise en deux temps. La première personne donne le sens de l'action collective. Ce peut être un temps de rappel ou de reprise de ce qui s'est passé la veille, une analyse des dysfonctionnements, un point sur le projet associatif et les objectifs de la structure, une réflexion sur l'actualité politique, économique, sociale et environnementale dans le monde et sur la responsabilité du collectif quant à cette actualité et aux enjeux et défis mondiaux. Après son intervention, qui peut être interactive, elle demande aux personnes si elles ont des questions, des interrogations ou des prises de positions. Les personnes sont invitées à s'exprimer tout d'abord sur la thématique abordée par la personne qui donne le sens. Elles peuvent par la suite faire part de leurs questionnements quant à des

---

<sup>235</sup> Projet associatif de l'association 2017-2021, p.10.

éléments du quotidien, à la poursuite de leur projet, etc. Après les prises de parole (s'il y en a), la deuxième personne s'occupe de la coordination de la journée. En s'appuyant sur le planning établi lors de la *réunion de fonctionnement*, elle rappelle les ateliers et les personnes qui s'y sont inscrites, rappelle les engagements du jour, établit avec les participants les réajustements en fonction des absences, des nécessités, des impondérables, etc. Un deuxième briefing de coordination se tient l'après-midi avant la sortie de table pour la coordination des activités de l'après-midi, des réunions ainsi que des transports de fin de journée. Les personnes sont invitées à rester concentrées pendant ces temps de coordination afin d'être à même de faire des corrections, de rappeler des impératifs, etc.

En 2015, nous avons mené des entretiens auprès de quelques membres du *Collectif de Travail* de l'association. Nous avons utilisé un questionnaire séparé en deux parties (Voir Annexe 7 : « *Questionnaire sur les temporalités de la vie sociale et sur le briefing du matin réalisé en 2015 au Centre « La dynamitière » (Sahel Vert)* ». Dans un premier temps, nous cherchions à voir si les personnes repèrent les différents temps qui rythment le fonctionnement quotidien de l'association et s'ils y repèrent des temps libres. Dans un second temps, il s'agissait aussi de voir comment ils se saisissent des espaces organisés, en l'occurrence de l'espace qu'offre le *briefing du matin*. Notre intérêt se porte sur ce temps du matin qui est présenté par l'association comme un espace-temps très important de la journée. C'est le début de la journée, et de l'ambiance qui y règne ou de la tenue de cet espace dépend parfois la suite de la journée.

### Un espace théâtralisé

Les deux animateurs du briefing s'asseyent toujours à la même place. Ils sont en bout de table. La scène est théâtralisée. La symbolique du bout de table s'inscrit d'abord dans la forme. Être en bout de table permet de favoriser la communication : « *le bout de table c'est pour que tout le monde les voit et les entendent* » (Patrice, 14 ans, jeune du *Pôle Éducation*). Dans le fond, les personnes considèrent le bout de table comme un moyen de poser des repères : « *Le bout de table est un repère, toujours à la même place, ça ne change pas sauf pendant les vacances scolaires* » (Edgar, 30 ans, responsable du *Pôle Recherche* de 2014 à 2017). Certaines personnes attribuent le bout de table aux responsabilités : « *Les animateurs sont en bout de table parce que c'est là que s'asseyent les responsables* » (Benoit, 50 ans, bénévole). D'autres l'attribuent aux personnes détenant des compétences spécifiques : « *Les personnes qui sont assises en bout de table soit c'est les éducateurs qui donnent la parole, soit c'est le délégué général. Après on a la possibilité, les jeunes et les bénévoles, on nous*

donne la parole. Ceux qui sont en bout de table ont des compétences, tout le monde ne peut pas » (Adrienne, 65 ans, bénévole). André (75 ans, bénévole) qui a une expérience dans le monde industriel voit les personnes en bout de table comme des superviseurs « *les personnes en bout de table ne sont pas là pour jouer le chef mais pour superviser, mais surtout écouter les commentaires des personnes* ». Il soulève ici la manière dont les personnes en bout de table se positionnent en regard des participants. Il utilise l'expression « *ne sont pas là pour jouer le chef* ». Cette expression nous amène à celle qu'utilise certains jeunes accueillis par l'association dans le cadre du *Pôle Éducation* « *il n'y a pas de chef ici* ». S'ils l'utilisent quand cela semble les arranger, ils relaient aussi les propos utilisés par les membres de la *Direction Cheville Ouvrière*, notamment le délégué général, pour mettre en avant la gouvernance partagée.

Notons que, pendant les vacances scolaires, des personnes en stage, salariés (hors direction), jeunes accueillis peuvent « s'essayer » en bout de table dans le cadre de projets spécifiques. Soutenus par les membres de la *Direction Cheville Ouvrière*, ils animent le bout de table et coordonnent les journées en référence au projet. Ces expériences en bout de table ouvrent à une meilleure compréhension du fonctionnement de l'association et favorisent le pouvoir d'agir. Ce sont des moments où les personnes sont amenées à s'informer, à animer, faire un speech, écrire un projet, classer, donner des priorités, coordonner une journée avec ses impératifs, à agir sur la journée, à prendre des décisions, etc. Elles se mettent ainsi à la place des membres de la *Direction Cheville Ouvrière* et peuvent ainsi prendre conscience des responsabilités que ces derniers portent. Nous avons observé qu'après leur passage en bout de table les personnes essayent d'être plus participantes dans le briefing et dans les autres espaces.

La position des deux animateurs (celui qui fait la coordination à gauche de celui qui donne le sens) en bout de table présente une très grande importance pour les responsables de l'association. Un jour que j'étais en bout de table avec un volontaire européen, la responsable du *Pôle Éducation* entre dans la pièce et constate que le positionnement en bout de table n'est pas respecté, en tant que personne qui donne du sens je n'étais pas à la bonne place. Elle demande de manière véhémement que nous prenions les bonnes positions (l'un passe à gauche et l'autre à droite). Cette intervention vient montrer le sens de toute l'organisation et de la théâtralisation (positionnement des personnes en bout de table) de ces moments dans le projet de l'association. D'une part, il y a une volonté de cadrer ce temps. Si les personnes en bout de table elles-mêmes ne respectent pas le cadre et la ritualisation mise en place depuis des

années comment les participants au briefing le respecteraient. L'expression « *On n'est pas des apprentis sorciers* » a souvent été utilisée par le délégué général pour insister sur le fait que ces choix de ritualisation ou d'autres formes d'organisations ne relèvent pas du hasard, tout est réfléchi et stratégique en fonction d'éléments sociologiques ou éducatifs. Cette insistance est d'autant plus importante que toutes les personnes qui font de l'accompagnement n'ont pas toutes fait des études en éducation spécialisée et n'ont pas toujours les tenants et aboutissants du point de vue sociologique de la ritualisation de ces espaces. Parallèlement, pour ma part, l'ambiance quasi familiale m'a amené dans cette situation à un laisser-aller alors qu'en tant que membre de la direction, je devais être plus exigeante. Après réflexion, je peux dire que j'étais gênée, comme si demander à ce que l'on se replace autrement pouvait être perçu par l'assistance comme une forme d'excès. L'intervention de la responsable du *Pôle Éducation* vient me convoquer dans ma responsabilité et dans la nécessité de se positionner en tant que garante de la méthode. En outre, c'est d'abord et surtout au regard du jeune public en difficulté. Cette ritualisation est voulue et choisie. Face à un jeune public sans repères, il est nécessaire de poser un cadre que l'association veut « *contenant et contenu* ». L'espace permet de faire un « travail de distanciation » parce que c'est un « support concret et visualisable, par la distance matérielle de l'éloignement et de la proximité. Il rend possible le retour à un lieu quitté » expliquent Marpeau (2002, p. 18). Jusque vers 2014-2015, le *briefing du matin* était animé en permanence (sauf en cas d'indisponibilités) par le délégué général et la responsable du *Pôle Éducation* qui en l'occurrence forment un couple marié. Stratégiquement, il s'agissait dans cette configuration (un homme et une femme) de montrer par ce couple une certaine figure paternelle et maternelle à des jeunes en difficultés qui viennent souvent de familles *explosées*. Par extension l'objectif recherché est qu'ils se projettent ou entrevoient un autre possible que les situations de tensions familiales. Nous n'avons pas les dates exactes mais à partir d'une période avec les voyages plus réguliers dans les autres centres et avec les changements dans le mode de gouvernance (que nous aborderons en Partie 4), le délégué général a pris du retrait. Le bout de table n'est plus forcément un couple dans la vie réelle, il peut y avoir deux femmes ou deux hommes en bout de table. Ces changements peuvent questionner au regard de l'objectif auparavant recherché lorsqu'un couple homme-femme était présenté en bout de table. Mais l'association s'organise en fonction de l'évolution de son projet (plus de voyages, changements). Au final c'est aussi la capacité à contenir ces espaces et à les faire respecter qui est importante. Avec la possibilité de prendre cette responsabilité (du bout de table) pendant les vacances il y a aussi l'idée que tout le monde peut prendre cette place, apprendre

à coordonner, à argumenter, etc.

Il n'y a pas que les personnes en bout de table qui doivent respecter une certaine position lorsque le collectif est autour de la table (au *briefing du matin*, pendant le temps du repas et tous les autres espaces collectifs). Il y a une autre règle qui concerne le choix des places des jeunes. Autant que cela est possible, les accompagnateurs veillent à ce qu'il y ait une alternance entre les jeunes et les accompagnateurs (un adulte, un jeune, un adulte, un jeune). La raison principale à cette règle est aussi de favoriser les échanges et la participation de tous dans le collectif. Lorsque les jeunes s'asseyent côte à côte, ils peuvent être plus facilement déconcentrés (discussion à voix basse, éclat de rire, jeux, etc.) et ne pas s'impliquer dans le temps collectif. Il est important ici de spécifier que certains Mineurs Non Accompagnés sont tenus pour « *adulte* » (en tout cas plus grand ou mature) au regard des autres jeunes accueillis (moins de 18 ans).

#### Un espace de réflexion et de coordination

Toutes les personnes que nous avons interviewées disent du *briefing du matin* que c'est un temps important. Elles en distinguent bien les deux parties :

Une première partie où les personnes disent s'informer de ce qui se passe dans le monde, apprennent et se cultivent. Pour Patrice (jeune du *Pôle Éducation*) le *briefing* permet « *de nous informer de ce qui se passe dans le monde* ».

Saïd (50 ans, salarié, Moniteur Technique d'Atelier) est d'origine marocaine et est analphabète. Il y voit un espace où il peut développer sa culture générale, mais aussi apprendre le français : « *Au briefing, on parle de l'histoire, du chômage, moi j'apprends beaucoup de choses au briefing. J'écoute les informations au briefing, même si je ne regarde pas le journal. La dernière fois Edgar a dit qu'on est sept milliards. À la maison, je peux passer le message à mes enfants. [...] Moi j'écoute plus afin de prendre les paroles, le français* ».

Rayan (14 ans, jeune du *Dispositif de Remédiation Scolaire*) voit le *briefing* comme un espace d'ouverture au monde et d'informations : « *on parle de truc qu'ils ne parlent pas forcément à la télé, après c'est mon point de vue à moi, mais que à la télé, ils parlent que des trucs qui arrivent à des français, ils ne parlent pas des guerres en Algérie, des trucs comme ça alors que à Sahel Vert, on en parle* ».

Les jeunes font référence dans leur réponse à la deuxième partie du *briefing*, ce qui

n'est pas toujours le cas des bénévoles du *Relais de la Banque Alimentaire*. En effet, les premiers ont tendance à tourner dans les ateliers, tandis que les seconds sont affiliés à une activité, la réception, le tri et la distribution des denrées alimentaires. Ils savent déjà ce qu'ils vont faire dans la journée. C'est le cas de André (bénévole) : « *Moi quand je viens, je vais chez les poules, je leur donne à manger, ce que j'ai récupéré à la maison. Après y a le briefing, après, je vais au jardin* ». Si Adrienne (bénévole) dénonce ce temps de distribution, elle explique avoir malgré cela une marge de liberté : « *On fait les tâches qui nous sont distribuées, après on peut s'occuper de beaucoup plus de choses, c'est à nous de faire si on voit qu'il y a des choses à faire, on n'est pas commandé pour faire les choses. Après on va au relais, on nettoie, après on peut discuter, chacun s'écoute* ».

Les bénévoles perçoivent cependant la difficulté de mobiliser les plus jeunes lors de la distribution des tâches : « *À la distribution des tâches, c'est de dire toi tu fais ça, toi tu fais ça. Et quand une personne ne veut pas, on essaie de le raisonner, de changer et sinon, on le renvoie chez lui, s'il ne veut rien faire* » (André, bénévole). Ils relèvent par là le fait que parfois la mobilisation des personnes (pas seulement les jeunes accueillis) est difficile et ne se fait pas sans difficultés. La participation à la vie collective est conditionnée à la participation dans les ateliers.

Il ressort des entretiens que le *briefing du matin* est un temps d'information, d'écoute, de formation, d'apprentissage, de culture générale, de compréhension du monde. Les réflexions menées au cours de cette première partie du briefing peuvent ouvrir à des prises de décision, à des prises de conscience diverses. Le *briefing du matin* se présente dans la *journée-type* de l'association comme le premier espace de mobilisation des individus, un espace où les personnes sont amenées à se poser des questions quant à leurs responsabilités au regard de leur propre situation, au regard du collectif et au regard des enjeux mondiaux.

L'objectif de l'association au *briefing du matin* est d'inviter et/ou d'amener les personnes à la réflexion, au questionnement, à la remise en question (réflexivité prescrite). La ritualisation de l'ordre dans ce moment a pour but de poser un cadre afin de favoriser les prises de paroles (y a-t-il des questions, des interrogations et des prises de position ?), l'écoute, le débat. La réflexion passe avant la coordination de la journée. Cet ordre des choses n'est pas toujours facile à vivre pour les personnes. Lorsqu'elles ont des enjeux ou objectifs personnels (leur projet personnel, les démarches administratives, recherche de stage, question d'argent de poche, etc.), il peut être difficile d'écouter la personne qui donne le sens et d'avoir des questions, des interrogations et des prises de positions quant au sujet qu'elle

présente. Les questions tournent dans ces cas autour de leur situation personnelle. Lorsque les personnes en bout de table ou les accompagnants en position latérale reprennent la personne qui ne respecte pas le cadre, elles cherchent à l'amener à gérer ses émotions et à gérer le temps notamment sa capacité à différer. Il ya aussi à travers cela une « déconstruction de l'attitude de réponse en miroir du « tout, tout de suite » (Jeammet et *al.*, *op.cit.*, p.17). Ces situations peuvent questionner sur la liberté des personnes à s'exprimer dans des espaces comme le *briefing du matin*.

### Le *briefing du matin*, un espace démocratique ?

À la question donc de savoir si les personnes elles se sentent libres de s'exprimer pendant le *briefing*, la majorité des personnes interviewées disent être libre de dire ce qu'elles pensent quand elles comprennent les tenants et les aboutissants de l'échange et quand elles ont quelque chose à dire.

Si la plupart affirment être libre de dire ce qu'ils pensent, Edgar (responsable du *Pôle Recherche* de 2014 à 2017) y met une nuance dans le cadre de ses responsabilités. Il pense que la prise de parole est importante du fait de son influence sur le collectif : « *Au briefing, il y a parfois un temps mort, j'essaie d'être un catalyseur, un accélérateur de réflexion. Je ne dirais pas n'importe quoi en briefing, c'est un moment crucial où les mots ont du sens, j'essaie de passer des messages, de décrystalliser des conflits. Donc oui je suis libre toujours mais rien n'est anodin parce que c'est lors de cette période qu'on lance la journée et c'est là où on perçoit l'ambiance. On peut y voir l'état du collectif. Si c'est tristounet, une blague, s'il y a du relâchement, être plus strict, sévère pour que tout le monde soit attentif. Vulgariser, revenir sur des faits passés avec un peu de recul où on peut prévoir des actions futures et des points de vigilances* ».

Même si les personnes se sentent libres de dire ce qu'elles pensent, elles peuvent aussi être freinées par divers facteurs. Soit parce qu'elles ne veulent pas contester l'opinion d'une personne en bout de table, d'une personne qui fait autorité, d'une personne âgée, soit parce qu'elles ont peur d'être réprimandées pour ce qu'elles diront.

Un autre frein réside dans la barrière de la langue. C'est ce qu'explique Saïd (salarié, Moniteur Technique d'Atelier) en ces termes : « *Moi je prends la parole quand j'ai bien compris la question, parfois je comprends, mais je n'arrive pas à communiquer à cause des problèmes de français. Moi j'écoute plus afin de prendre les paroles, le français. Je suis libre de dire ce que je pense* ».

Adrienne (bénévole) explique avoir parfois peur d'être hors-sujet : « *Des fois, je prends la parole au briefing et si je ne la prends pas c'est que je n'ai pas la réponse à la question. Même si je sais la réponse, parfois j'ai peur de répondre quelque chose qui n'est pas dans la question parce que je n'ai pas fait bac+4 ou bac+5. Je me sens très libre de dire ce que je pense au briefing, je ne me sens pas conditionné* ».

Comme déjà abordé dans le point précédent, nous avons aussi pu observer la difficulté des personnes à participer aux réflexions menées lorsqu'elles sont prises en « étau » dans leurs difficultés personnelles. Lorsque les personnes notamment les MNA font face à des difficultés sociales (administratives, économiques, etc.), ils peuvent ressentir ces moments comme facteur de sur-responsabilisation de soi, un sentiment d'être face à de multiples exigences comme le soutient Genard (*op.cit.*).

Hormis ces freins à la prise de position des personnes, le *briefing du matin* s'avère être un espace ouvert à l'expression des personnes. Les personnes en bout de table, les membres de la *Direction Cheville Ouvrière* et les adultes accompagnants sont invités à être des « facilitateurs » afin de favoriser la participation des personnes à cet espace de réflexion qu'est le *briefing du matin*. Ils font un travail de traduction de ce qui est dit au briefing pour une compréhension négociée des événements du quotidien (Stoessel-Ritz, 2016).

Nous nous sommes penchées jusqu'ici sur l'implication dans la première partie du briefing qui est destinée à la réflexion. Pour ce qui est du temps de coordination, les jeunes peuvent montrer des freins (refus d'aller dans tel ou tel atelier), contester une décision. Nous observons aussi qu'il est parfois difficile pour les membres de la *Direction Cheville Ouvrière* d'aider à la prise de responsabilité en lâchant prise. Généralement, ce sont eux qui s'asseyent en bout de table. Si deux membres de la direction ne sont pas présents, ce peut être un membre de la direction avec une personne en stage, un volontaire européen, etc. Pendant les vacances scolaires, les porteurs de projets sont choisis, ils prennent le bout de table (un salarié membre de la DCO ou pas avec un jeune, une personne en stage, un volontaire européen). Laisser la place aux autres peut être difficile. Il peut arriver qu'un des membres de la direction en position latérale intervienne pour que la coordination soit plus rapide (au regard du temps qui passe et de la nécessité d'aller dans les ateliers) ou plus efficiente (prise en compte de certains éléments). Cette intervention n'est pas remise en question car il est demandé aux



personnes de soutenir le bout de table mais si la manière dont la personne intervient n'est pas adéquate, cela pourrait mettre les personnes en bout de table encore plus en difficulté. Même si ces espaces restent destinés à la formation, ces situations peuvent être contre-productive de la volonté de montrer que le bout de table peut être accessible. Ce n'est pas tant le bout de table en question que la capacité à coordonner un collectif.

La *réunion de fonctionnement* constitue un espace clé de coordination au sein de l'association. C'est l'espace de coordination du *Collectif de Travail*. Il se tient les mardis matin dans un cadre horaire d'une heure de 11h à 12h après les *ateliers solidaires*. Tous les mardis matin pendant le *briefing du matin*, les animateurs en bout de table, sauf oubli, insistent sur l'importance de cette réunion et invitent les personnes à s'y préparer.

### ➤ *La réunion de fonctionnement*

#### Un espace de mobilisation

Stratégiquement, la *réunion de fonctionnement* se tient avant la réunion de la *Direction Cheville Ouvrière*. Si elle se tient le mardi matin de 11h à 12h, la réunion de direction se tient le lendemain de 13h à 17h. Jusqu'en 2018, les deux réunions se tenaient le même jour le jeudi, la première de 11h à 12h et la seconde à partir de 17h. Pendant la *réunion de fonctionnement*, le *Collectif de Travail* prend des décisions concernant le fonctionnement et les *tâches quotidiennes* (actions courantes). La *Direction Cheville Ouvrière* avec sa vision plus large du projet a le rôle de veiller entre autres à ce que les décisions prises par le *Collectif de Travail* soient en accord avec le projet et surtout que des éléments n'aient pas été oubliés (coordination entre les actions).

La *réunion de fonctionnement* et de la réunion de la direction sont ainsi liées par le fait qu'elles se nourrissent mutuellement.

La *réunion de fonctionnement* est animée de préférence par un des membres de la *Direction Cheville Ouvrière* ou sinon par un salarié hors direction. Les personnes quittent les ateliers solidaires qu'ils ont rejoints après le briefing du matin, regagnent ensuite l'espace de vie commune qu'est la véranda et se mettent autour de la table. Techniquement, la personne qui anime utilise un ordinateur sur lequel est enregistrée la trame de la réunion. L'image est projetée sur un tableau et on veille à ce qu'elle soit visible par tous. Auparavant dans la journée l'animateur veille à travailler sur la trame en s'informant auprès de ses collègues des

actes techniques qui doivent être réalisés et des décisions prises lors de réunions précédentes (réunion de la *Direction Cheville Ouvrière*, réunion de l'équipe pédagogique, réunions extérieures, etc.). Il utilise le *groupewear*, l'agenda collectif et note tous les rendez-vous. Dans un document nommé « *Trame de réunion de fonctionnement* » qui est un modèle à partir duquel les journées sont organisées (Voir ci-dessous un modèle). Le document est enregistré sous le nom de « Planning semaine » précédé de la date de la réunion en version anglaise comme par exemple « 20201030\_ » et suivi du numéro de semaine noté dans le calendrier. Ce qui donne par exemple : « 20201030\_Planningsemaine44 ».

Tableau 2: "Trame réunion de fonctionnement"

Date	MATIN	APRES-MIDI
<b>Jeunes du PE     Salariés</b>	<b><u>Transports :</u></b> MdM1 (nombre de personnes) : MdM2 ( ) : <b>Dispositif de Remédiation Scolaire :</b> CCP : SV : <b><u>Préparation du repas :</u></b> <b><u>Gestion Pastorale + Avicole :</u></b> Voie citoyenne : Parc de détente familiale : Mulhouse : <b><u>Atelier Cuisine :</u></b> <b><u>Atelier Jardin :</u></b> <b><u>Atelier bois de chauffage :</u></b> <b><u>Administratifs :</u></b> <b><u>11h30 : Rencontre des chercheurs</u></b> <b><u>RENDEZ VOUS :...</u></b>	<b><u>Tâches quotidiennes :</u></b> Vaisselle → Tables et sols → Bureau → Rangement extérieur→ Poubelles → Linge→ <b><u>Gestion Pastorale :</u></b> Voie citoyenne : <b><u>Relais de la Banque Alimentaire :</u></b> Déchargement camion : Conditionnement : <b><u>Formation (14h-16h) :</u></b> <b>Transport de colis Aléos :</b> <b>Transports :</b> <b><u>RENDEZ VOUS :</u></b>
<b>Jeunes MNA     Bénévoles</b>		
Mdm 1 :		
Mdm 2 :		
Mdm 3 :		
Mdm 4 :		

Au début de la réunion, l'animateur demande aux personnes (en faisant un tour de table) si elles ont des impératifs. Il est demandé aux personnes d'avoir en tête ou sur papier leur échéancier (Projet Individualisé et Personnalisé). Bien sûr certains de ces impératifs, notamment des rendez-vous sont déjà notés sur le planning mais il s'agit à travers ce tour de table d'impliquer les personnes et de les rappeler à leur responsabilité de connaître les éléments importants qui les concernent. Par la suite, jour après jour, les ateliers sont présentés et il est demandé aux personnes de s'y inscrire. Un tour de table est effectué (en allers et retours) et les personnes s'inscrivent dans les ateliers. La réunion se termine lorsque toute la semaine est organisée et que les personnes sont inscrites. Les transports de la semaine sont

organisés : le nombre de personnes à récupérer, où et par qui. L'animateur peut être amené à peaufiner le planning des transports plus tard s'il n'est pas terminé (travail qui nécessite de compter le nombre de personnes dans les maisons pour les transports, etc.). Lorsqu'il y a des événements spécifiques, comme une mission dans le cadre de la réalisation des démarches administratives, les personnes concernées sont mises à contribution après la réunion (organisation de la mission, préparation des dossiers, etc.).

Cette organisation apparaît nécessaire pour la bonne tenue de la semaine. Le document produit pendant la réunion est un support que les animateurs utilisent pour coordonner la journée pendant le *briefing du matin*. L'animateur de la réunion veille à impliquer les personnes, à les rappeler à leurs responsabilités : participer, rappeler leurs impératifs, structurer leurs idées pour organiser les journées notamment celles où il y a des événements spécifiques, des déplacements dans le cadre de démarches administratives, etc.

Il faut noter qu'il est parfois difficile pour l'animateur ou les personnes présentes de prendre en compte les besoins et impératifs de chacun (parfois divergents), tout en mettant en avant l'intérêt collectif, le projet de l'association, en s'assurant que les actions courantes soient réalisées. En effet, la difficulté dans ce modèle de gouvernance partenariale est d'obtenir une convergence compte tenu des intérêts et attentes variés des acteurs (Meier et Schier, *op.cit.*, p.180).

La mise à contribution des personnes n'est pas toujours facile pour l'animateur. Plusieurs éléments sont à prendre en compte dans cette réunion de coordination qui ne doit durer qu'une heure (11h à 12h) : la barrière de la langue, la difficulté de se projeter (anticiper) voir de différer, la difficulté de concentration et le refus de certains jeunes de s'inscrire dans les ateliers, les interruptions liées à l'arrivée du groupe de jeunes inscrits dans le *Dispositif de Remédiation Scolaire* (rappelons qu'ils sont en alternance entre le collège et l'école), etc.). Les accompagnateurs présents autour de la table ont aussi le rôle de soutenir l'animateur dans les stratégies d'implication des personnes. Ce soutien de la part des certains accompagnateurs peut être compromis notamment lorsque ces derniers ont des réticences. Réticences parce qu'ils ont le sentiment d'avoir dû laisser du travail (en atelier) en suspens. En effet, le *briefing du matin* peut parfois aller au-delà du cadre horaire de la *journée-type* (8h30-9h). Il peut arriver qu'il se termine à 9h15 voire plus. La *réunion de fonctionnement* débute normalement à 11h. Les équipes auront donc été en atelier de 9h15 à 11h c'est-à-dire moins de deux heures de travail.

La *réunion de fonctionnement* permet de pousser les personnes à travailler leur capacité d'écouter, de se projeter, de s'organiser, d'anticiper, de différer, de prendre leurs responsabilités dans l'action collective et dans les projets qui se réfèrent à leur projet socioprofessionnel. La participation de chacun est vivement demandée. Une participation active démontre une certaine autonomie dans la gestion de son parcours. La *réunion de fonctionnement* définie en fait le projet collectif et les projets individuels pour la semaine. En s'impliquant dans la *réunion de fonctionnement*, elle montre leur volonté de faire et d'agir (Boutinet, 1990, cité par Cros, 1992 p.123). Le contraire est perçu comme une forme d'attentisme et de non engagement. Il est demandé aux personnes de prendre conscience de l'importance de leur décision. En se décidant à chaque réunion, elles expriment leur choix, se projettent petit à petit pour tendre vers plus d'autonomie (Raynal et *al.*, *op.cit.*).

Nous nous sommes intéressés aux questions de formes, à la manière dont la réunion est organisée, mais arrêtons-nous sur les *ateliers solidaires* qui sont proposés aux personnes lors de la réunion. Qu'est-ce-que cela implique d'être dans tel ou tel atelier ?

### **Des ateliers de production responsabilisant à portée pédagogique**

Le tableau 2 « Modèle planning semaine » fait mention des ateliers proposés aux personnes pendant la *réunion de fonctionnement*.

#### ➤ ***La cuisine pédagogique***

*L'équipe cuisine* (comme on appelle communément ceux qui font le repas) lorsqu'elle quitte le *briefing du matin* a comme premier souci, celui d'assurer la préparation du repas pour midi. Ce premier objectif guide le choix du menu mais pas seulement, l'équipe doit faire avec ce qui est reçu principalement de la banque alimentaire. Les membres de l'équipe cuisine ne doivent pas seulement savoir cuisiner, ils doivent s'organiser entre eux (qui fait quoi, où, quand ?). S'il n'y a pas assez de denrées ils doivent solliciter les responsables et salariés présents. Ils doivent penser aux proportions (au moins une vingtaine de personnes à table). Ils doivent penser à l'hygiène, à la propreté de leur cadre de travail, à la sécurité (utilisation du gaz, utilisation d'ustensiles pouvant être dangereux) bref cet atelier est un lieu d'apprentissage non pas seulement de l'acte de cuisiner, mais aussi de s'organiser, d'anticiper, de choisir, etc. *L'équipe cuisine* est constitué normalement d'un adulte accompagnant et d'un ou deux jeunes ou parfois plus en fonction des besoins. Cette configuration n'est pas toujours respectée. Certains jeunes ayant atteint la majorité ou les jeunes Mineurs Non Accompagnés peuvent

prendre la responsabilité de l'atelier. Dans ces cas l'aspect pédagogique de l'atelier peut se poser (il n'y a pas d'éducateur), mais cela nous ramène au principe d'accompagnement de l'association qui est que les apprentissages se fassent entre pairs et que des personnes pas forcément diplômées apportent leurs compétences. Néanmoins un ou deux responsables ou coordinateur de la journée portent un regard sur les ateliers et peuvent reprendre notamment en termes d'hygiène, de sécurité, s'assurer que le cadre horaire sera respecté, voir si l'équipe cuisine a besoin d'être soutenu, etc. De l'efficacité de *l'équipe cuisine* dépend le respect du cadre horaire de la *journée-type*. Si les membres du collectif se restaurent tardivement, les activités de l'après-midi peuvent en être impactées. Des personnes de cultures différentes se rencontrent dans l'atelier cuisine. Elles doivent pouvoir cuisiner en tenant compte de la perception que chacun a de l'usage de la cuisine, des denrées alimentaires, etc. La cuisine est aussi un outil que l'association utilise pour questionner les habitudes alimentaires. Les responsables de l'association ont constaté par exemple que le *Collectif de Travail* consomme beaucoup de viande (reçue dans le cadre du *Relais de la Banque Alimentaire* et parfois achetée). Ils questionnent cette consommation au regard de l'écologie (production et consommation de viande par rapport au réchauffement climatique, à la santé, etc.). Cette thématique est abordée au *briefing du matin* et dans d'autres espaces de réflexion comme à la *rencontre des chercheurs* (que nous présenterons plus loin). Si les chiffres parlent, les personnes autour de la table ne sont pas toujours prêtes à revoir leur consommation. Les modes de consommation sont divers et variés dans le collectif. Dans les *Maisons du Monde* la consommation de viande est régulière (tous les jours de la semaine). Certains Mineurs Non accompagnés voient dans la consommation de viande une habitude familiale, mais aussi un signe d'abondance. En même temps, il y a des personnes végétariennes dans le collectif. Au final, entre ceux qui disent ne pas pouvoir se passer de viande, ceux qui n'en mangent pas du tout, ceux qui prônent une baisse de la consommation de viande, *l'équipe cuisine* est fait des compromis. Il y a parfois des repas sans viande, d'autres avec de la viande, d'autres confectionnés de sorte à faire découvrir des aliments qui puissent se substituer à la viande, etc. Au regard de cette question de consommation de viande, l'association travaille à développer l'élevage dans le centre (poules, moutons). L'idée étant de dire que le fait de produire soi-même sa viande peut aider à en réduire la consommation. Ce qui nous amène à l'atelier *gestion pastorale*.

➤ ***L'atelier gestion pastorale***

Lorsqu'en 2012 l'association présente le projet de *gestion pastorale* au Fond Social

Européen, elle vise un public de plus en plus jeune (moins de 12 ans). En effet, elle en accueille de plus en plus durant cette période. La stratégie de l'association est de pouvoir accrocher ces jeunes à travers le contact avec l'animal. Faire la *gestion pastorale* implique de travailler en extérieur (sur le site, dans la forêt du Nonnenbruch mais aussi dans les villes comme Staffelfelden, Mulhouse, etc.). Il faut donc s'adapter aux conditions météorologiques (pluie, neige, vent). Ceux qui font la *gestion pastorale* à Sahel Vert sont appelés *bergers péri urbain*. Les moutons sont ramenés dans la ville et les bergers vont au contact ou se laissent approcher par les personnes dans les différentes villes (enfants et parents). Ils doivent se montrer sociables et accueillants. L'association a fait le choix de ne pas utiliser des chiens pour cette activité. Techniquement les bergers doivent pouvoir maintenir le troupeau, ils ont la responsabilité de s'assurer de ramener tout le troupeau à la bergerie. La *gestion pastorale* est l'activité phare dans laquelle les nouvelles personnes (jeunes inscrits dans le dispositif Stage Horizon notamment) sont la plupart du temps inscrites. L'association en fait la promotion et propose des formations en apprentissage dans ce domaine. Cependant certains jeunes refusent de faire cette activité pour différentes raisons. Pendant la distribution des tâches, il peut arriver que les animateurs soient obligés de désigner les équipes parce que *personne ne veut faire la gestion pastorale* (hormis les accompagnateurs). La *gestion pastorale* est une pratique sociale rurale qui fait écho à la campagne, à une rupture avec le monde moderne, aux activités traditionnelles. C'est une activité qui peut être salissante, elle se fait en extérieur où les températures peuvent être basses. Certains jeunes ne se voient pas aller dans la ville *faire les moutons*. Dans les échanges informels que nous avons eus, certains jeunes Mineurs Non Accompagnés ne concevaient pas parler ou se montrer sur les réseaux sociaux entrain de faire faire du pâturage. Quitter leur pays pour venir en France et faire le pâturage de moutons qu'ils ont eu l'habitude de faire dans le cadre familial ne s'inscrit pas toujours dans leur idéal. Cette activité est certes culturelle, mais elle peut aussi être signe pour certains de pauvreté et n'est pas promotionnelle. En France, cette activité a cependant de l'avenir (métiers du vert).

En s'impliquant dans cette activité qui promeut le retour à la nature certains MNA renouent avec des activités qui font partie d'un mode de vie qu'ils ont abandonné (pour venir en France) et qui sont en rupture avec l'imaginaire collectif (le système de croyance) qu'ils avaient avec leurs amis ou entourage de la vie en France (De Backer et al, 2009, p.6). En parlant de retour à nature, que signifie travailler dans le *jardin solidaire* ?

➤ ***Le jardin solidaire***

Le *jardin solidaire* est un espace de production qui permet d'interroger le rapport à la terre (salissant, le travail de la terre qui est physique) et à l'attente (patiente le temps de la pousse). C'est aussi le terrain d'expérimentation d'autres techniques de culture. André (bénévole) s'implique au jardin depuis quelques années. Il a lui-même un jardin. Il se présente comme « référent » du jardin. Très organisé, il remplit les cahiers de production. Il vient avec son motoculteur pour retourner la terre, ce qui est compréhensible à son âge. Des volontaires européens amoureux de la nature viennent et proposent de faire un jardin synergique. Ce qui implique qu'il n'y ait pas d'utilisation de motoculteur et des modalités de culture différentes (plantation sur des buttes de terre empaillée, aucun travail du sol, etc.). Concrètement le jardin synergique a un aspect de désordre. André a l'habitude d'avoir des sillons tout droits, des allées propres, etc. Si les premières confrontations commencent dans le jardin, elles vont faire l'objet de multiples discussions au briefing. Ces volontaires font la promotion de ce mode de jardinage respectueux de l'environnement. Cette situation questionne André qui voit des années d'expériences (emprunts d'anciens modes de penser et de faire le jardin) remises en question en quelques temps, par des plus jeunes. Cette situation de remise en question est déstabilisante et s'avère décourageante quant à l'implication dans le jardin (*op.cit.*).

➤ ***L'atelier bois de chauffage***

L'*atelier bois de chauffage* permet de travailler le rapport au corps et à la sécurité (porter des gants, porter le casque). Les jeunes s'essayent à couper le bois avec la hache, font des compétitions. Ils jouent, montrent leurs bras. Parfois ils vont avec leurs accompagnateurs chercher du chablis dans la forêt. N'ayant pas le droit d'utiliser la machine, ils coupent le bois avec une scie passe-partout et le ramènent sur le site dans une charrette qu'il faut pousser à près de six (6) personnes. Couper le bois à la hache et à la scie, le transporter permet de *se faire les muscles et rend fière*. Le bois coupé est utilisé pour la *maison du permanent* et pour la véranda.

➤ ***Administratifs***

Il y a toujours de l'*administratif* à faire. Ce sont toutes les démarches institutionnelles, comptables, organisationnelles (trame de la *réunion de fonctionnement*, rédaction du projet personnel et individualisé des jeunes accompagnés, constitution des dossiers pour les missions dans les consulats, ambassades, etc.). Pour la constitution des dossiers par exemple, les

accompagnateurs veillent à faire avec. En effet, les expériences au cours desquels les dossiers et missions ont été préparées par les accompagnateurs seuls ont souvent été conflictuelles. Tensions entre jeunes et adultes, les premiers accusant les seconds de ne pas bien faire leur travail de préparation de la mission. Dès la *réunion de fonctionnement*, l'animateur veille à impliquer les personnes et à les convoquer dans leurs responsabilités (qui fait quoi, quand faire les dossiers, quand prendre les rendez-vous, etc.). Lorsqu'un jeune est inscrit au bureau en *administratifs*, il s'attend à utiliser un ordinateur et à lire. D'un autre côté, s'asseoir au bureau au lieu d'être en extérieur dans le froid peut motiver à s'inscrire en administratif. Face à de tels intérêts l'importance des démarches administratives va être rappelée aux personnes participant à la *réunion de fonctionnement*. L'administratif est tout aussi important que *le technique* (gestion des ateliers). Le fait de voir les personnes assises au bureau (peut-être au chaud) fait que l'administratif est perçu par certains comme une activité où il n'y a rien à faire. Le résultat n'est pas visible. Couper du bois l'est encore plus (lorsque l'on voit le bois coupé bien rangé). Il est parfois difficile d'expliquer ce que l'on a fait en administratif. Les accompagnateurs font un travail d'explication afin que les personnes dans le collectif comprennent. C'est pour cela que l'association insiste sur les domaines de compétences à avoir ou à développer par tous (technique, administratif, éducatif, communication).

### ➤ **Le Relais de la banque Alimentaire**

Le *Relais de la Banque Alimentaire* (RBA) est par excellence l'atelier où la dimension intergénérationnelle est prégnante. Des jeunes de moins de 18 ans aident des adultes (de près de 70 ans et plus) dans le déchargement et le tri de denrées alimentaires ainsi que dans la distribution de colis alimentaires. Les déchargements se font les lundis, mardis et vendredis pour distribution les mercredis et samedis aux familles et personnes bénéficiant de l'aide alimentaire. Des colis sont aussi constitués pour les *Maisons du Monde*, les bénévoles en tant que *bénéficiaires-acteurs* ont aussi un colis. Des salariés peuvent aussi recevoir des colis. Des adultes et des jeunes aident à décharger le camion de la Banque Alimentaire. Décharger implique d'être en capacité du point de vue physique. C'est aussi prendre des mesures de sécurité pour préserver son dos. Le tri se fait en tenant compte de la date des produits (il faut savoir lire les dates), de l'aspect des denrées. Il y a du compostage à réaliser mais aussi de la transformation de denrées (les bénévoles peuvent ramener des fruits et en faire des confitures ou des repas pour le collectif). Les jours de distribution, les bénévoles communément appelés *mamies* confectionnent les colis (dans le hangar), pose des étiquettes au nom de la famille ou de la personne concernée. Les jeunes (au moins deux) les acheminent avec des charrettes,



passent par l'accueil, donnent l'étiquette et transportent le colis dans la voiture. Parfois les familleselles-mêmes participent au transport des colis. Pour mobiliser les jeunes, l'association met en avant la force de la jeunesse pour aider les plus âgés. Il leur est expliqué que leur force, leur jeunesse, leur sourire sont nécessaires pour accueillir les personnes bénéficiant de l'aide alimentaire. Faire de ce temps d'accueil un temps convivial pour des personnes parfois seules et rencontrant des difficultés. Il y a une forme de responsabilisation des jeunes à l'égard des familles. Les familles aussi sont invitées à avoir une posture bienveillante envers les jeunes (aide aux devoirs, respect des règles concernant la cigarette, etc.).

### ➤ **Les tâches quotidiennes**

Les *tâches quotidiennes* de l'après-midi regroupent la vaisselle, le nettoyage des sols, jeter les poubelles, ramasser les déchets dur le site, bref les tâches d'entretien. Ces tâches sont distribuées pendant le second briefing après le repas (et non pendant la *réunion de fonctionnement*). Certaines tâches sont plus appréciées que d'autres. Soit tout le monde veut faire les poubelles ou personne ne veut faire la vaisselle, bref cette partie de la distribution n'est pas toujours aisée pour les animateurs en bout de table. Ces stratégies d'évitement viennent révéler le rapport que les personnes ont avec le travail (en extérieur) et avec certaines activités (jugées salissantes, fatigantes).

Tous ces ateliers de productions de biens et de services répondent à des besoins concrets du collectif, des personnes qui le constituent, des personnes qui sont accueillies dans l'association. S'y impliquer ouvre à des responsabilités au regard des autres. Ce sont des espaces didactiques où l'on peut apprendre à travailler en équipe, à s'organiser, à être vigilants (prise en compte des risque), à faire (cuisine, menuiserie, plomberie, etc.). Comme au regard de l'éducation traditionnelle et communautaire, les jeunes sont intégrés dans le circuit de la production de biens et de services (Sawadogo, *op.cit.*). Il ne s'agit pas de « *faire de l'occupationnel* », expression souvent utilisée par la responsable du *Pôle Éducation*. Elles expérimentent le travail, participent à la vie de la cité. Le développement des responsabilités envers les autres primes dans les démarches d'accompagnement que mène l'association.

Revenons aux autres espaces de réflexion et de prise de décision.

### ➤ **Les commissions permanentes**

En 2015 des commissions sont créées. Ce sont des espaces de réflexion où des bénévoles donnent leur avis sur les actions engagées, celles à engager par l'association et

d'autres aspects du travail de l'association dans les différents domaines de compétences (technique, administrative, éducative, communication). La mise en place de ces commissions s'inscrit dans la réécriture du projet associatif 2017-2021. Les commissions sont composées d'au moins un membre de la *Direction Cheville Ouvrière* et de bénévoles. Devenues permanentes en 2018, elles sont des espaces de réflexion et de proposition. La commission administrative peut par exemple faire une proposition de mise à jour du règlement intérieur, la commission technique des propositions quant aux travaux techniques (construction, rénovation) à réaliser dans les trois (3) centres. Ces propositions sont soumises à la *Direction Cheville Ouvrière* pour décision. Le fait de participer à faire des propositions et de les voir soumis en direction permet de montrer le caractère participatif de l'association.

### ➤ *Le Comité de Gestion Participative*

Un *Comité de Gestion Participative* (CGP) a été créé en 2015. Il est constitué de bénévoles et/ou des bénéficiaires de l'aide alimentaire (âgés de 50 ans et plus) de l'association qui, pour la plupart, sont bénéficiaires des colis alimentaires. Le rôle de ce comité est de vérifier les factures, faire le point sur les versements d'argent de poche aux jeunes Mineurs Non Accompagnés, faire le point sur les retraits et les virements, le suivi des comptes courants, etc. Soutenu par la responsable du *Pôle Initiatives*, ils assurent une partie des activités menées précédemment par le délégué général, notamment dans la gestion des comptes.

Le *Comité de Gestion Participative* s'occupe de recueillir les données (factures téléphoniques, d'électricité, d'eau, nombre de repas, fréquentation dans les centres, etc.) et assure la présentation mensuelle des opérations en CA/DCO. Il est donc à même de faire des propositions notamment en termes de gestion et de réduction des charges. En suivant par exemple les factures d'eau des Maisons du Monde, les membres du comité peuvent alerter sur une hausse éventuelle et permettre aux éducateurs de travailler avec les habitants des maisons sur leur consommation. Face à une hausse des factures téléphoniques (au Centre « *La dynamitière* ») inexplicée, ils font un travail de recherche pour repérer la source. Il en ressort qu'il y a eu une utilisation abusive du téléphone (appels surtaxés) notamment de la part des personnes assurant l'activité de la *gestion pastorale* le week-end. Le comité propose que des actions de solidarité (ventes, lavage de voiture) soient menées en vue de financer cet écart budgétaire. Elle émet aussi des propositions pour répondre aux besoins des personnes en matière téléphonique. L'implication de ces bénévoles et/ou des bénéficiaires de l'aide

alimentaire leur permet d'apprendre à se familiariser avec l'outil informatique, d'acquérir des bases dans la gestion comptable. Elles émettent le désir de se former davantage et sont accompagnées dans ce sens. Comme les commissions, le Comité de Gestion Participative peut émettre des propositions qu'elle soumet lors de réunions réunissant le Conseil d'Administration et la *Direction Cheville Ouvrière*.

Il est important de noter qu'avant la mise en place de ce comité, un budget participatif a été mis en place. L'objectif étant d'impliquer et d'accompagner les personnes dans la pérennité et le développement du service du public, dans une meilleure compréhension du projet associatif qui détermine les orientations budgétaires, dans une considération du travail administratif et dans le transfert d'outils de gestion comptable du collectif (association) vers le privé (domicile). Concrètement, les personnes ont mis en œuvre avec la responsable du *Pôle Initiatives* un outil de gestion pour la classe 8 – bénévolat, prestation en nature, don en nature. Ils ont géré les recettes et les charges directement liées au RBA à partir d'un tableau de bord (environ 20 000€/an) et ont géré la contribution solidaire (10 €/mois/famille) mise en place depuis le janvier 2012 – dotation pour l'aménagement et le développement (environ 6 000€/an)<sup>236</sup>.

### ➤ *Les mises au vert*

Si cette expression s'applique « à ceux qui veulent fuir la ville... chercher le calme de la campagne »<sup>237</sup>, elle désigne aussi le fait de prendre un temps à part pour réflexion. Chaque 11 novembre (jour férié) les membres de la *Direction Cheville Ouvrière* se mettent « au vert ». Animé précédemment par le délégué général, cette réunion permet d'aborder différentes thématiques, des points de vigilance et permet une mise à niveau au sein de l'équipe de direction qui est garante de la méthode.

Il est programmé que les jeunes du *Pôle Éducation* aient aussi un temps de « mise au vert » dans l'année. Ce sont des moments pendant lesquels ils peuvent réfléchir et proposer des idées pour l'amélioration et la tenue du site par exemple. Propositions qu'ils soumettent à tout le *Collectif de Travail*, remontées en *Direction Cheville Ouvrière* et qu'ils travaillent à réaliser. En 2014, un groupe de jeunes en mise au vert à la montagne décide de faire des barrières sur le site pour contenir les moutons. En effet, ils se plaignaient des crottes de

---

<sup>236</sup>Note sur le budget participatif réalisé en décembre 2013.

<sup>237</sup>Se mettre au vert

<http://www.linternaute.fr/expression/langue-francaise/14046/se-mettre-au-vert/>

moutons salissantes pour les chaussures<sup>238</sup>. Ils l'ont soumis et en ont fait un projet qu'ils ont mis en œuvre avec le soutien des éducateurs. C'est tout un processus de responsabilisation qui se fait dans cette démarche où les jeunes peuvent mener de bout en bout un projet (l'imaginer, le conceptualiser, le mettre en œuvre, l'évaluer).

➤ ***Les réunions de bilan trimestriel***

Un bilan de la production du *Collectif de Travail* est réalisé chaque premier samedi du trimestre. Ce bilan est réalisé avec le public accueilli (adultes et jeunes). Ce bilan réalisé dans le cadre du *Pôle Recherche* est vraiment exhaustif. Il donne des informations sur les activités de l'association (le nombre de personnes présentes sur le site chaque jour, le nombre de repas distribués, la production quantitative de chaque atelier, les démarches administratives menées, les nombres : d'heures de formation en Français Langue Secondaire, de personnes ayant obtenus leurs diplômes d'apprentissage, de stages effectués, de moutons, d'heures de pâturage dans les villes, de colis distribués, de familles accueillies, etc.). Tout le monde est mis à contribution dans le rassemblement des données. Ces données sont inscrites dans des cahiers de suivi des ateliers et lorsque ces derniers n'ont pas été bien remplis, les personnes doivent faire un travail de mémoire pour réaliser le bilan. La présentation du bilan au collectif peut ouvrir à des décisions qui ont un impact direct sur les actions courantes. Le fait de voir tout ce que le collectif a réalisé, les stages effectués, les contrats d'apprentissages signés, le nombre de colis distribué ainsi que le nombre de personnes et de familles bénéficiaires vient montrer la force du collectif et met en avant l'idée qu'*ensemble nous pouvons y arriver, atteindre nos objectifs collectifs et individuels*.

➤ ***La réunion pédagogique An Ka Ta N'Gniéfé***

Après le départ ou les transports des jeunes à 16h, tous les accompagnateurs<sup>239</sup> se retrouvent tous dans la véranda au Centre « *La dynamitière* » pour la réunion de l'équipe pédagogique *An Ka Ta N'Gniéfé* qui débutent à 17h (pour deux heures). Elle est animée principalement par la responsable du *Pôle Éducation*. En cas d'absence un autre responsable de pôle en fait l'animation. Elle a un caractère confidentiel du fait des situations des jeunes. Les décisions prises lors de cette réunion ont un impact direct sur les actions courantes (la tenue des *ateliers solidaires*, l'accompagnement des jeunes accueillis, le positionnement de

---

<sup>238</sup> En effet, le week-end les moutons étaient laissés en pâturage sur le site.

<sup>239</sup> Responsables de pôles, coordinateurs d'activités, personnes en stage, volontaires européens, personnes en apprentissage qui peuvent être d'anciens jeunes Mineurs Non Accompagnés, etc.

l'équipe pédagogique, etc.). C'est un espace de réflexion de fond et de formation autour des méthodes et stratégies d'accompagnement, des modes de gouvernance de l'association, etc. C'est un espace d'ajustement de l'équipe, de mise en situation, d'analyse de situations vécues par les accompagnants (méthode des incidents critiques). Même si l'on est tous responsables, faire de l'accompagnement dans un atelier, c'est être responsable des jeunes et de la gestion de l'atelier. Une personne qui a le diplôme d'éducateur ou de Moniteur Technique d'Atelier a au moins eu une formation, des éléments de compréhension du public. Les autres accompagnateurs n'ont pas eu ces formations. La réunion de l'équipe pédagogique est l'espace dans lequel elles acquièrent aussi ces éléments de compréhension du public. Leur questionnement et ceux des autres viennent nourrir les modalités d'accompagnement de l'association.

### ➤ *La rencontre des chercheurs*

*La rencontre des chercheurs* constitue un espace de réflexion pour le *Collectif de Travail* de l'association. Elle se tient tous les vendredis matin de 11h à 12h dans la véranda. Elle est animée par un responsable de pôles, un salarié, une personne en stage, un volontaire européen et est parfois coanimée avec des jeunes accueillis dans le cadre du *Pôle Éducation*. Cette mise à contribution de tous se fait autour des thématiques environnementales, sociales et économiques. L'idée étant d'amener les personnes vers une connaissance de leur environnement qui impacterait directement leurs participations aux actions courantes (vie quotidienne dans les ateliers, gestion dans les *Maisons du Monde*, etc.).

*L'analyse de dysfonctionnement* (méthode de gestion des incidents), les analyses des fiches d'incident ont aussi un impact sur les actions courantes. D'autres espaces ponctuels de réflexion peuvent ouvrir à des prises de décisions (Semaine de la Solidarité Internationale, Semaine Européenne de Réduction des Déchets, autres espaces de réflexions mensuels, etc.). Nous reviendrons sur ces espaces dans le Chapitre 8, éléments d'analyse de la démarche de recherche action participative menée au sein de l'association. Dans tous ces espaces de prise de parole et de décision les personnes apprennent à écouter, à s'exprimer, à émettre une opinion de *manière entendable*<sup>240</sup>, à débattre, à peser le pour et le contre et à prendre des décisions. Ce sont des espaces où elles se questionnent, sont remises en question dans leurs représentations (du monde, du travail, de la relation à autrui, etc.). Nous évoquons par

---

<sup>240</sup> Expression souvent utilisée par la responsable du *Pôle Éducation*. *De manière entendable* c'est-à-dire exprimé de manière respectueuse des autres.

exemple la réticence qu'une personne ayant des difficultés personnelles peut avoir à participer à des réflexions sur les enjeux mondiaux. Nous avons participé à un *briefing du matin* au cours duquel il y a eu un échange qui nous paraît très significatif de ce que les responsables de l'association veulent passer comme information. Après avoir parlé de sujets sur la migration et sur des enjeux sociétaux, la responsable du *Pôle Éducation* lance le débat. Un jeune Mineur Non Accompagné demande après son argent de poche, bref *pense à ses problèmes*. La responsable du *Pôle Éducation* fait une remarque très forte en image dans une volonté de choquer pour l'amener à une prise de conscience. Elle amène le jeune homme à s'imaginer qu'un jour il est riche et qu'en essayant d'ouvrir la porte de sa maison, il se rend compte qu'il y a un blocage et qu'en y regardant bien, il voit devant sa porte des personnes mortes du réchauffement climatique et de la misère. Elle lui demande alors quel serait son ressenti dans ce cas. Il y a là une volonté de sensibiliser, de mobiliser autour du collectif, des enjeux sociétaux. Il s'agit d'amener les jeunes ou les moins jeunes à se soucier des autres. Si la *réflexivité* est prescrite, elle tend parfois comme dans cet exemple à devenir une obligation au travers des mots qui peuvent choquer ou qui ont vocation à *choquer pour sensibiliser ou éduquer*. Cette réflexivité est aussi possible du fait de la mixité du public. En favorisant cette mixité, l'association crée un espace où les personnes se construisent en se confrontant aux autres.

### ***Mixité sociale et coopération conflictuelle : l'apprentissage de l'altérité et la construction des identités***

#### **Il faut tout un village pour éduquer un enfant**

##### **➤ *La mixité du public***

Madeleine (responsable du *Pôle Éducation*) explique sa vision de l'éducation en se référant à l'expérience vécue au Mali : « *D'un point de vue éducatif, tout est basé sur une régulation systémique du comportement de l'individu. Tout comme dans la société Sofaroise, l'éducation de l'enfant ne regarde pas que les parents, mais tout le village. La responsabilité est partagée. Et cela joue beaucoup dans les familles qui culpabilisent énormément d'avoir un enfant qui ne réussit pas* ».

Les modalités d'accompagnement de l'association sont empreintes de cette idée que « nous avons tous une responsabilité quant à l'éducation des jeunes ». Toutes les personnes qui s'impliquent dans l'association sont donc sollicitées et interpellées dans ce cadre. Cette interpellation est collective et elle commence dans le respect des règles énoncées. Par

exemple un jeune ne fume pas devant un adulte car ce dernier en a la responsabilité, *un adulte ne doit pas donner de cigarette à un jeune car c'est comme participer à un jour le rendre malade*. Ces règles parfois contraignantes ne sont pas toujours acceptées par les personnes accueillies mais viennent marquer la spécificité de la structure.

Ce ne sont pas seulement les adultes accompagnants (salariés) qui sont interpellés, mais toutes personnes autour du jeune (bénévoles, partenaires, familles bénéficiaires de l'aide alimentaire). La stratégie de l'association c'est de pousser à ce que les différents publics s'apportent mutuellement quelque chose (savoir-faire, savoir-être, considération, etc.). Les valeurs de cohésion, de solidarité sont au cœur du fonctionnement de l'association.

### Mixité au *briefing du matin*

Le *briefing du matin* est le premier espace où toutes les personnes se rencontrent. Par les temps de réflexion qu'il offre, il ouvre à des échanges entre les publics. Ce sont des espaces où diverses thématiques sont abordées, des difficultés de la vie quotidienne y sont traitées. Certains incidents y sont repris collectivement. Une situation individuelle peut être exposée au collectif pour réflexion, conseils et prises de décision. Un jeune Mineur Non Accompagné qui du fait de son niveau en langue française n'est pas orienté à l'école peut donner son avis sur la situation d'un jeune en décrochage scolaire. Un jeune de nationalité française (*fâchée* contre la France), en recherche identitaire cherche à comprendre le parcours des jeunes Mineurs Non Accompagnés et s'étonne du parcours de ces derniers en quête de régularisation et surtout de leur volonté de réussir et de construire leur avenir en France. Un bénévole, septuagénaire apporte une analyse sur l'évolution de la société ouvrant à un débat sur ce qu'est être « jeune » au 21<sup>ème</sup> siècle, etc. L'organisation d'espaces de rencontre comme le *briefing du matin* s'inscrit dans une méthode de rencontre en milieu hétérogène. L'intérêt de ces espaces de mise en présence c'est qu'en écoutant les autres, en entendant parler des situations des autres, les personnes peuvent être amenées à s'interroger, à relativiser sur leur situation, à l'apprécier. Néanmoins ils peuvent aussi être amenés à la déprécier. En effet nous avons observés que si cette méthode présente des avantages, elle présente aussi des limites. Dans ces espaces il peut se faire des comparaisons entre les différentes situations. Cette comparaison peut se faire surtout entre les personnes ayant le même statut (par exemple les jeunes Mineurs Non Accompagnés), entre ceux qui ont déjà un stage ou un apprentissage et les autres, ceux pour lesquelles le projet personnel avance (démarches administratives en de bonne voie), ceux qui parlent bien français et les ceux qui ont plus de difficultés. Ces

comparaisons peuvent participer à mobiliser les personnes pour l'avancée de leur projet, c'est-à-dire à voir que leur situation peut s'améliorer comme celle des autres, de s'impliquer davantage, mais cela peut susciter le sentiment que certains sont mieux accompagnés que d'autres par exemple. D'où l'importance de tout l'effort que font les responsables et adultes accompagnants autour de la table pour amener à une négociation d'une clé de lecture des situations vécues subjectivement (Stoessel-Ritz, *op.cit.*).

### Mixité dans les ateliers solidaires

Après le *briefing du matin*, les *ateliers solidaires* constituent d'autres espaces de rencontre entre les publics. Au cours de la *réunion de fonctionnement* et du *briefing du matin*, les coordinateurs veillent à ce qu'il y ait de la mixité dans les ateliers. Un mixage est fait entre un éducateur, un jeune Mineur Non Accompagné, un jeune du *Dispositif de Remédiation Scolaire* ou un jeune en Activité de Jour, un bénévole, un volontaire européen, etc.

Les formations de Français Langue Etrangère (FLE) et Secondaire (FLS) qui se tiennent tous les après-midis avec et pour les jeunes Mineurs Non Accompagnés sont assurés par un accompagnateur (un éducateur, un bénévole, une personne en stage, un volontaire européen) et au moins un jeune inscrit dans l'un ou l'autre des dispositifs du *Pôle Éducation*. Un jeune du *Dispositif de Remédiation Scolaire* (profil de décrocheur) accompagne un Mineur Non Accompagné à faire de la lecture, à écrire ce qu'il a fait dans la journée, à faire des calculs, etc. Lorsque, pendant la formation, le jeune inscrit dans le *Dispositif de Remédiation Scolaire* commence à perturber le temps de formation du fait de ses difficultés de concentration, c'est le jeune Mineur Non Accompagné qui le reprend en lui rappelant l'importance que recouvre ce temps de formation pour lui. Les échanges verbaux, visuels et gestuels entre ces jeunes en présence de et avec l'adulte ouvrent à des émotions (empathie, colère, incompréhension, joie d'apprendre et de transmettre) qui peuvent tisser des liens qui au final deviennent des moteurs à l'implication. Le pari que les différents publics s'apportent mutuellement marche la plupart du temps mais cela nécessite de tenir compte des difficultés de certaines personnes, de faire attention aux duos explosifs.

Les temps collectifs (le *briefing du matin*, les *ateliers solidaires*, le temps du repas, les temps de formation) sont des espaces où les personnes mises en présence se forment (apprentissage de la langue française, des actes techniques, comment se tenir à table, quelle posture adopter en classe ou en formation, comment tenir un stylo, etc.) en observant



(apprentissage vicariant) et en écoutant. Tout est mis en œuvre pour privilégier l'apprentissage entre pairs. Comme dans l'éducation africaine, le tissu social de l'association, les *ateliers solidaires*, les *Maisons du Monde* constituent des lieux d'apprentissage pour les jeunes accueillis. L'accompagnement a ici une portée préventive dont l'intérêt peut porter sur toutes les dimensions de la vie du jeune accueilli (vie affective, cohabitation avec son environnement, etc.). Il est constamment rappelé aux personnes qu'il faut « *apprendre, apprendre, apprendre* » à tout instant et que c'est une règle pour toute la vie.

### Instituer la mixité pour construire une relation d'altérité

Au-delà du transfert de compétences entre les différents publics, l'association cherche aussi à travers cette mixité à favoriser la construction d'une relation d'altérité entre les participants. La pratique de cette altérité est instituante à travers son induction dans le fonctionnement, dans la manière dont l'association s'organise et dans les modalités d'accompagnement (stratégies de mise en relation des publics). Le slogan de l'association proclame la promotion d'une relation d'altérité : « *L'altérité, notre choix de valeur pour construire le développement durable* ». Elle semble nécessaire à une dynamique de développement social de territoire basé sur la revitalisation des solidarités naturelles (familiales et de voisinage) et la mobilisation de toutes les forces vives quelles qu'elles soient autour des enjeux individuels et collectifs (Sanchez, *op.cit.*, p.104). Cette altérité est instituée par l'association qui depuis ses débuts a *bataillé* pour amener ses partenaires à considérer tous les membres, notamment les jeunes déviants, comme pouvant être une force.

L'implication de tous, les dynamiques intergénérationnelles, l'apprentissage entre pairs sont au cœur du fonctionnement de l'association. Si les modalités d'accompagnement de l'association ressemblent aux politiques d'activation, notamment au regard de leur caractère mobilisant et activant, elles s'en distinguent cependant par le caractère coopératif de son projet. La personne n'est pas appelée à se responsabiliser seule. Elle est soutenue. Certes la responsabilité lui incombe de se saisir ou pas de cet accompagnement, mais le fonctionnement de l'association invite les personnes à se galvaniser mutuellement. En partant du principe que chaque personne a quelque chose à apporter à l'autre de par ses compétences, tout est mis en œuvre pour que les personnes échangent et coopèrent dans les *ateliers solidaires*, les espaces collectifs. Il s'agit de mettre ensemble des personnes ayant des statuts différents afin qu'elles s'enrichissent mutuellement. Ce côté coopératif et collectif dans un contexte occidental de fragilisation du lien social ouvre à une forme d'équilibre dans l'accompagnement des jeunes.

Une dynamique collective, communautaire « bienveillante » est un atout pour l'accompagnement des jeunes dont l'équilibre a été compromis par les difficultés matérielles et sociales (éducatives). Par ailleurs, l'expérience que l'association a eu au Sud peut être un atout dans l'accompagnement ou la compréhension des jeunes Mineurs Non Accompagnés venant notamment d'Afrique. La prise en compte de leur éducation de base s'avère importante pour comprendre certaines réactions et difficultés qu'ils rencontrent. La difficulté du passage d'une société à caractère communautaire vers une société plus individualiste doit être prise en compte tout en ayant conscience qu'avec la mondialisation la dichotomie n'est plus aussi nette.

➤ ***Pas d'experts en matière d'éducation : tous en position d'apprenants***

Dans cette forme d'éducation où tout le monde est mis à contribution, les adultes accompagnants ne sont pas forcément diplômés dans le domaine de l'éducation spécialisée ou de l'intervention sociale. Ce peut être un bénévole, un volontaire européen, une personne en stage (en formation), un ancien Mineur Non Accompagné en formation, etc. Chacun pouvant représenter un père, une mère, un frère, une sœur aux yeux de l'autre. Cette participation active sur le terrain par des personnes n'ayant pas forcément le diplôme ou étant en cours de formation dans le champ de l'intervention sociale s'accompagne de temps de réflexion dans le cadre des réunions de l'équipe pédagogique (pas ouverte à tous), pendant les briefings, les réunions de bénévoles où elles peuvent faire part de leur expérience en termes d'accompagnement, de leurs difficultés et questions. Ces temps constituent des espaces de formation qui peuvent « booster » la volonté de formation des personnes et les guider dans leur orientation professionnelle.

Si cette implication dans l'accompagnement des jeunes accueillis peut ouvrir à des orientations professionnelles, cela ne se fait pas sans difficultés. Les personnes peuvent se sentir dépourvues dans certaines situations.

Dieudonné (47 ans, en attente de régularisation administrative, permanent à la *Maison du Monde* 1) bénéficie de l'hébergement et de l'alimentation du fait de sa fonction de permanent. En contrepartie, il s'occupe de coordonner les jeunes dans la gestion de la maison, les accompagne dans leurs devoirs, s'assure qu'ils respectent les règles de la maison et prend les mesures nécessaires en cas de difficultés (problème de santé, bagarres, relation avec

le voisinage, etc.)<sup>241</sup>. Il fait part de ses difficultés en ces termes : « Depuis que j'ai commencé, ce n'est pas facile pour moi. Vous connaissez ces enfants, comment ils se comportent même ici. Vous-même vous savez que je suis irrégulier. Ce qui fait que j'ai quitté c'est la responsabilité. Je ne souhaite pas en prendre, je veux être commandé. Les enfants que vous voyez me prennent la tête, ils le font. Cette permanence devient une contrainte. Moi les jeunes me respectent. Moi je ne veux pas aller au-delà leur dire « non » ». Il explique qu'il lui est difficile de dire « non » aux jeunes et fait part de sa crainte de prendre la responsabilité de la permanence auprès de ces jeunes du fait de son irrégularité administrative. Il fait le lien avec sa situation administrative. Il est déjà arrivé que des voisins appellent la police se plaignant que les jeunes font du bruit, ce qui peut insécuriser une personne « sans papier » qui vit dans la maison.

Mauricia (la trentaine, volontaire européenne) fait part de ses difficultés en matière d'accompagnement notamment lorsque les jeunes inscrits dans le *Dispositif de Remédiation Scolaire* sont présents : « Il n'est pas possible de travailler seul avec plusieurs jeunes. Chaque éducateur avec 2 jeunes. Quand les jeunes du Dispositif de Remédiation Scolaire sont là c'est difficile. Quand tu dois faire un atelier et devoir chercher les jeunes ou choisir de faire l'atelier [...] Il y a un manque d'éducateurs ».

Mauricia soulève plusieurs points. Une question d'organisation notamment dans la répartition des jeunes dans les ateliers. Elle pointe la difficulté d'accompagnement d'un public plus spécifiquement, ceux du *Dispositif de Remédiation Scolaire*. Ne se sentant pas légitime dans l'accompagnement de ce type de public, elle énonce un manque d'éducateurs qui pour elle représente des personnes ayant le diplôme d'éducateur. Et pourtant, c'est un choix de l'association de ne pas fonctionner avec le couple « un éducateur-un jeune ». En pointant un public spécifiquement, elle fait d'une certaine manière une comparaison entre les différents publics, c'est l'un des effets de la mixité du public.

Arnaud (20 ans, volontaire européen) partage le même regard critique dans son mail informant de sa décision d'arrêter son volontariat : « Ce n'était pas toujours agréable ... Je me sentais souvent comme un travailleur au lieu d'un volontaire, ce n'était pas mal parfois, car cela me donnait l'opportunité de vivre pleinement mon expérience. ... Je me suis retrouvé dans des situations difficiles et seul en tant que volontaire... par exemple, séparer deux gars qui se détestaient et voulaient se blesser n'était pas du tout facile. Cela m'a montré que Sahel Vert a des lacunes [...] Il n'y a pas d'éducateurs ». Dans l'exemple qu'il donne il est question d'une dispute entre deux jeunes Mineurs Non accompagnés. Ce qui, comme d'autres situations, montre que ce n'est pas seulement avec les jeunes du Dispositif de

---

<sup>241</sup>En fonction de la situation, il peut appeler les responsables de l'association, accompagner à faire des fiches d'incidents en cas de conflit, etc.

Remédiation Scolaire que l'on rencontre des difficultés. Son ressenti est le même que Mauricia, « *Il n'y a pas d'éducateurs* ». Il soulève aussi un autre point, celui de son statut de *volontaire* et non de *travailleur c'est-à-dire de salarié*. C'est aussi ce que soutiennent Charlotte et Yvon (moins de la trentaine) lors d'un échange informel au bureau : « *Le problème ici c'est qu'on est comme des salariés, on fait le travail des salariés alors qu'on est des volontaires* ».

Ils font face à un fonctionnement qui les met en difficulté. Ils ont l'impression de faire le travail d'un salarié. Leur statut ne relève pas du code du travail mais présente des « caractéristiques similaires à celle d'un contrat de travail » (Cottin-Marx, *op.cit.*, p.98). Ce qu'ils vivent comme une culture d'entreprise spécifique à l'association Sahel Vert est pourtant l'apanage du secteur associatif. Le service civique est « une véritable manne salariale, quasi gratuite pour les associations soucieuses de maintenir ou développer leurs activités » (Simonet, 2018, *op.cit.*). Même si c'est parfois un défi de faire de l'accompagnement et que cela s'inscrit dans une démarche d'apprentissage, ils se questionnent néanmoins sur leur légitimité quand ils font face ou voit les difficultés liées à l'accompagnement. Les deux volontaires se plaignaient de tout ce qu'ils ont à faire administrativement et aussi parce qu'ils devaient faire de l'accompagnement. Ce qui nous ramène à cette position qu'à l'association Sahel Vert de réfuter toutes formes de spécialisation dans un domaine de compétence. Il n'y a pas ceux qui font de l'administratif, d'autres de la technique, d'autres de la communication, etc. Tout le monde est amené à développer tous les domaines de compétences (Administratif, Educatif, Technique, Communication) et cela d'autant plus qu'il n'y a pas de dichotomie entre ces domaines. On peut faire de l'accompagnement éducatif dans le cadre de démarches administratives. La technique est un support d'accompagnement éducatif. En allant présenter un stand lors d'une manifestation avec des jeunes c'est faire de la communication tout en faisant de l'accompagnement.

Isam (29 ans, ancien salarié, Moniteur Technique d'Atelier en formation) a fait ses premières années en France au sein de l'association Sahel Vert ; initialement bénévole, il signe un contrat CDD qui sera suivi d'un contrat CDI. Il est le frère d'un jeune mineur sous main de justice placé au sein de l'association. Venu au départ comme bénévole, il crée son emploi au fur et à mesure de l'accompagnement qu'il mène auprès des jeunes. Partant de son expérience en carrosserie au Maroc, il accompagne les jeunes dans la rénovation de voitures et dans d'autres ateliers techniques. S'il dit avoir vécu une belle expérience en apprenant dans l'accompagnement, il sera amené à démissionner de l'association. Il explique son départ en

ces termes : « *Je n'étais pas assez outillé que ça, je pensais être dans le bon milieu, mais je n'étais pas vraiment formé pour faire ce job-là. Parfois je me suis retrouvé avec des jeunes, comme je n'ai pas fait la formation d'éducateur et tout ça avec les manières plus diplomatiques. J'ai arrêté parce que je pensais que c'était plus possible, je mettais tout le monde en difficulté, je pleurais, c'était plus sentimental que professionnel quoi* ». Il a souvent rencontré des difficultés à prendre du recul par rapport aux comportements des jeunes accueillis, ne s'appuyant pas toujours sur la méthode de gestion des conflits mais usant parfois de la violence verbale et physique. Même s'il a dû démissionner, il rappelle que cela s'est fait en de bons termes et affirme avoir adhéré aux principes éducatifs de l'association. Malgré les difficultés qu'il pouvait rencontrer, l'équipe pédagogique pouvait s'appuyer sur lui. Jeune en âge (moins de 25 ans), il pouvait comprendre les jeunes accueillis. On peut aussi dire qu'il était un peu familier avec le public accueilli par l'association, son frère en faisant partie et certains jeunes accueillis venaient de son quartier. Il pouvait donc comprendre certaines situations du fait de sa proximité et donner des éléments de compréhension à l'équipe.

À son premier jour de stage, Antoine (20 ans, en formation d'Éducateur Spécialisé) s'est demandé comment il pouvait construire une posture éducative avec les jeunes accueillis d'autant plus que la plupart lui paraissaient plus âgées que lui. « *Qu'allais-je pouvoir leur apporter ?* » se demandait-il. Il a d'abord été rassuré lors du *briefing du matin* par les paroles de la responsable du *Pôle Éducation* rappelant que tout le monde est dans une position d'apprenant à Sahel Vert et que chacun a quelque chose à apporter du fait de son expérience, quel que soit son âge. Un jour qu'il est inscrit dans l'atelier *gestion pastorale* avec un jeune Mineur Non Accompagné, il revient gêné du fait que le jeune maîtrise l'activité plus que lui et se demande si cela n'a pas d'impact sur son autorité. Lorsqu'il fait part de sa difficulté à la responsable du *Pôle Initiatives*, elle lui explique que l'association fonctionne sur la différence et l'entraide et que c'est même intéressant pour ce jeune car en transmettant à l'accompagnateur, elle prend confiance en elle-même. Par la suite, avec les retours de l'équipe pédagogique, il prend conscience que son jeune âge lui donne d'avoir une relation privilégiée avec les jeunes, qui vient favoriser la mobilisation de ces derniers<sup>242</sup>.

Les difficultés que les accompagnateurs rencontrent au quotidien constituent des bases sur lesquelles elles sont formées. Elles vivent les différentes étapes du tryptique chère à l'association, *Action-Réflexion-Formation*. Bernard (25 ans, en formation de Moniteur Educateur) explique comment dans l'action il a été confronté à des difficultés qui lui ont

---

<sup>242</sup> Journal Professionnel d'Antoine-Stage à Sahel Vert

permis de se former : « Je devais amener un jeune à l'Aide Sociale à l'Enfance, c'était ma première fois d'y aller, je ne savais pas où est l'ASE, je ne savais pas comment leur parler, leur expliquer. C'est compliqué, ça forme mais y a des limites parce que ça peut mettre en difficulté des accompagnements qui sont importants, on peut faire perdre du temps au bénéficiaire. Mais c'est hyper formateur, on se confronte à la réalité du terrain ».

Dans le cadre de sa formation, en Master 1 d'Ingénierie de projets en Economie Sociale et Solidaire, il est demandé à Maxime (25 ans) d'effectuer un stage d'observation au sein d'une structure de l'Economie Sociale et Solidaire. Pour lui l'observation signifie regarder les personnes travailler en atelier. C'est dans cette posture qu'il se présente en atelier le premier jour de stage. Très vite, il lui est stipulé qu'à Sahel Vert, on ne peut être seulement dans l'observation mais plutôt dans l'observation participante. Jusqu'à la fin de son stage, il explique s'être demandé constamment s'il faisait *bien ou pas*. Il dissocie l'observation participante du rôle d'accompagnateur qu'il dit devoir assumer. Il fait cas dans son mémoire de Master d'une situation d'accompagnement : « L'autre événement que j'ai envie de citer est l'accompagnement de deux jeunes mineurs non accompagnés chez un médecin. Nous y avons passé presque toute la journée. Or, nous avions du mal à trouver un médecin. J'ai donc pris la résolution de les emmener au Centre hospitalier de Pfastatt qui a un service généraliste. Il s'agissait d'accompagner ces jeunes, de les rassurer, de s'assurer qu'ils ont bien les documents administratifs demandés, etc. Je ne le montrais pas mais j'avais aussi mes propres craintes, surtout la peur de mal faire pour un rôle pour lequel je n'ai pas été préparé. Tout se passait bien. Nous étions en salle d'attente ; la salle ouvrait sur l'extérieur. J'ai autorisé un des deux jeunes à sortir pour prendre l'air en lui ordonnant bien de ne pas trop trainer et que je ne le prenne pas en train de fumer. Je passais mon temps à le surveiller. Bien entendu, ce jeune a sorti une cigarette et je l'ai surpris en train de fumer. Après lui avoir demandé en vain de stopper son activité, je l'ai laissé faire mais je lui ai bien dit que s'il fume, c'est qu'il n'est donc pas malade et que je le ramène à Sahel Vert et non chez lui pour qu'il finisse sa journée à l'association. J'étais désemparé vis-à-vis de la situation, je ne suis pas formé à ce genre de cas. Il est parfois tentant d'utiliser la manière forte. La négociation n'a pas marché. Aussi ai-je résolu de l'amener à Sahel Vert. Il s'est fait réprimander par l'équipe de Sahel Vert qui m'a apporté son soutien ». Maxime explique avoir eu peur de mal faire et ne se sentait pas légitime à faire cet accompagnement. Dans l'action, il est cependant amené à prendre des initiatives, à prendre position fortement, comme le fait de ramener le jeune à l'association et à s'appuyer sur l'équipe.

Il écrira « On ne devient pas médecin en lisant des livres, on le devient par l'étude et par la pratique, des années de pratique... Je ne sais pas si je suis fait pour travailler avec les jeunes. Si un concours devait être préparé, ce serait un concours d'entrée à la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Par l'observation des éducateurs dans leur interaction avec les jeunes, je trouve ce métier intéressant. Reste à savoir si ma personnalité peut supporter ce travail ».

Son expérience l'amène à s'interroger sur ses orientations professionnelles. Il ne se

questionne plus sur sa légitimité à accompagner, mais explique avoir appris en observant.

Que ce soit Mauricia, Bernard ou Maxime, les personnes citées ci-dessus font part de leur difficulté à faire autorité, elles ne se sentent pas toujours légitimes dans l'accompagnement du jeune public pour diverses raisons (en irrégularité administrative, pas diplômé ou outillé, difficulté à gérer leurs émotions, etc.).

Face à la remarque selon laquelle *il n'y a pas assez ou pas d'éducateurs*, l'association répond qu'« *il n'y a pas d'experts en éducation à Sahel Vert* ». Pour l'association, il n'y a pas de « *sachants* » d'un côté et ceux à éduquer ou accompagner de l'autre. Elle part du principe que chaque personne (jeune ou moins jeune) du fait de son parcours de vie a des compétences à faire valoir au sein du collectif quels que soit son âge, sa situation, etc. Au regard de la pédagogie de la formation de Jean Houssaye (, l'adulte et le jeune vont vers le savoir et trouvent une réponse ensemble aux questions qu'ils se posent. Dans l'exemple donné par Bernard (en formation de Moniteur Educateur), le jeune est mis à contribution dans la recherche du lieu. Pour l'association, cette dynamique s'inscrit dans l'activation des solidarités au sein du collectif.

Nous avons recueilli ces ressentis de mémoires de fin d'étude, de notre observation participante dans des espaces comme le *briefing du matin* ou lors des *ateliers solidaires*. Comme les volontaires, je n'ai pas le diplôme d'éducateur et je me suis parfois interrogée sur ma légitimité cependant le fait d'être dans l'équipe de direction m'a aidé à mieux comprendre la vision de l'association et à me l'approprier. Néanmoins l'association se doit d'être aussi à l'écoute et de poser collectivement la question de l'optimisation de la répartition des personnes dans les ateliers. Dans notre propre expérience, nous avons aussi été confrontées comme les volontaires européens à ces questions quant à notre légitimité.

Ces expériences sont marquantes dans le parcours des individus. Ce sont des épreuves (*j'avais peur, ce n'est pas facile, c'est difficile, ce n'est pas agréable, etc.*) avec des transactions pédagogiques qui participent à orienter les personnes dans leur choix professionnel ou de formation.

### **Une participation à la construction des identités**

En partant des compétences et de l'action, l'association a permis à de nombreuses personnes de prendre des responsabilités, de s'essayer, de développer de nouvelles

compétences pratiques et des savoirs théoriques en se formant en interne (réunion de l'équipe pédagogique notamment) et en externe (formation diplômante). Dans son fonctionnement, elle « donne une place prépondérante à l'essai, aux erreurs, à l'apprentissage et à l'innovation et cela en vue de favoriser le « renouvellement des pratiques et des comportements » » (Meier et Schier, 2008, p.186-188). Cette dynamique de participation (Action), d'évaluation (Réflexion) qui pousse les personnes à désirer aller plus loin à travers la formation entre dans la stratégie d'insertion socioprofessionnelle de l'association.

Le constat que nous faisons sur les quatre dernières années c'est que sur les dix (10) volontaires accueillis, parmi les neuf qui sont partis, quatre (4) ont fait part de leur désir de se former dans le métier d'éducateur, ils expriment le besoin d'avoir les outils pour accompagner un jeune public. Ils ont senti ce manque sur le terrain et ont décidé de se former pour acquérir les compétences nécessaires en matière d'éducation. C'est notamment le cas d'Arnaud (volontaire européen) lorsqu'il explique vouloir arrêter son service volontaire : « *J'abandonne mon expérience car je veux travailler dans le domaine social ... Je veux aller à l'université pour devenir éducateur* ». En même temps qu'elle favorise la responsabilisation des personnes, nous pouvons dire que l'association participe à la construction ou la confirmation des identités sociales et professionnelles des personnes en les impliquant et en leur donnant la possibilité de mettre en œuvre leurs compétences au sein de l'association. Pour les personnes ainsi mobilisées, cette implication dans les activités sociales de l'association s'inscrit dans une socialisation secondaire participant à leur construction (Dubar, 1998, p.15). Ces expériences participent à déstructurer et restructurer les identités conduisant parfois à des « crises d'identité » lors desquelles les personnes, remises en question, peuvent douter de leurs capacités, de leurs valeurs, de la pertinence de leur action, etc. C'est l'expérience vécue par Maxime et Antoine qui a été bousculée dans leurs représentations de l'accompagnement, de l'éducation spécialisée. Des personnes comme Mauricia et Charlotte qui ont déjà eu des expériences dans d'autres structures d'accompagnement sont dans un processus d'assimilation et d'accommodation d'un fonctionnement (modalités d'accompagnement notamment) qui leur semble atypique au regard de leurs expériences précédentes. Elles sont entre deux positions. Elles essaient de faire avec le fonctionnement, de relever le défi mais parlent aussi de leurs difficultés en questionnant l'organisation afin de la changer pour la rendre plus conforme à leur conception de l'accompagnement (Piaget, 1932, cité par Dubar, 1998, p.31).

### **Considérer la personne et le collectif**



A l'instar des impératifs de l'éducation traditionnelle et communautaire et du développement social de territoire, l'association se donne pour objectif de favoriser la cohésion entre les « *bénéficiaires-acteurs* ». Dans cet objectif de cohésion, chaque personne est acceptée dans son intégralité (sur les plans physique et moral, intellectuel et esthétique, religieux). Néanmoins, quelque soit ses différences, la personne doit respecter les règles et les valeurs du collectif. Ce n'est pas son épanouissement personnel qui prime mais l'intérêt collectif, la « sécurité et la perpétuation du groupe ». C'est le développement des responsabilités envers les autres qui prime. Les aînés ou *doyens* y tiennent une place importante. L'idée étant de promouvoir l'entraide entre les jeunes et moins jeunes. Si un jeune dans la *Maison du Monde* adopte des comportements égoïstes (gestion des courses en fonction de ses besoins ou intérêts propres, écouter de la musique à haut volume dans la chambre au détriment du confort des autres, etc.), les autres remontent l'information en briefing ou par une *fiche d'incident*. Son attitude est reprise en collectif ou pendant les permanences. Il est invité à penser et à tenir compte des autres. Si le comportement d'une personne met le groupe en danger (consommation de produits stupéfiants, détention de couteaux), cela lui est signifié par un avertissement si besoin et une exclusion en cas de (multiples) récidives. Si une personne est en difficulté, les autres sont mis à contribution pour la soutenir. Anas (18 ans, Mineur Non accompagné) a développé un comportement schizophrène. Ses craintes quant à son avenir et les maux de têtes dont il souffre l'amène à se dire qu'un sort lui a été jeté. Les personnes de la maison remontent l'information. Le collectif essaie de le soutenir mais cette situation est suivie d'une hospitalisation d'Anas en psychiatrie. A sa sortie, la responsable du *Pôle Initiatives* soutenue par certains habitants de la maison l'accompagne dans la prise des médicaments. La dynamique fonctionne pendant un moment, mais son refus de prendre les médicaments et ses comportements mettent en tension l'équilibre dans la maison. Tandis que des réflexions sont menées pour voir comment trouver un meilleur accompagnement, Anas décide lui-même de quitter la maison.

Parce que les personnes sont considérées dans leur intégralité, la question des religions par exemple n'est pas un sujet tabou à Sahel Vert. L'association se présente comme une structure aconfessionnelle qui *signifie ou qui marque* cependant les différentes fêtes monothéistes, en profitant pour montrer leurs points communs et en rappeler le sens (idéologique, philosophique) au regard de la communauté humaine. Elle lutte contre toutes formes d'extrémisme social, dont l'extrémisme religieux. Des compromis se font dans

l'acceptation de la pratique des religions<sup>243</sup>. Ils sont néanmoins remis en question lorsqu'ils mettent en jeu (ou menace) la cohésion dans le collectif. À chaque fête, notamment les plus connues (Noël<sup>244</sup>, l'aïd<sup>245</sup> par exemple), la personne qui donne le sens en bout de table fait une présentation sur la fête en question en faisant le lien avec des valeurs universelles et philosophiques. Pendant la période de jeûne des musulmans, des présentations peuvent être faites pour en expliquer le sens et faire le lien avec les autres religions ainsi que les bienfaits du jeûne. Les personnes sont respectées dans leur période de jeûne mais doivent aussi respecter les temps collectifs. Ce qui fait que pendant le temps du repas, elles doivent rester à table avec tout le monde. L'idée pour l'association c'est d'éviter que la pratique de la religion vienne créer une division (entre les uns et les autres). Ce fonctionnement a souvent été source de tensions. Si pour l'association, le collectif, l'unité et la solidarité priment, les personnes qui jeûnent se demandent en quoi le collectif est solidaire avec elles en leur imposant de rester à table dans cette période. En effet dans la pratique lorsqu'une personne qui ne jeûne pas mange devant une autre qui jeûne, elle doit s'excuser. Son acte peut tenter l'autre. Pendant les temps de repas, les jeunes qui jeûnaient gardaient le plus souvent la tête baissée. Ce temps de repas avec ceux qui jeûnent est problématique. Ici le repas ne fait plus l'unité car tout le monde ne mange pas. Certains ont fait le choix de ne pas manger au regard de leur religion (l'association respecte leur choix) mais il leur est demandé ou imposé de rester avec le collectif dans ce temps. En effet, au-delà de l'acte de manger, il s'y fait le tour de table (où chacun dit ce qu'il a fait dans la matinée) ainsi que la distribution des tâches et activités de l'après-midi. Il semble qu'il y'ait ici une nuance à poser entre égalité et uniformité. L'égalité veut que tous les membres du *Collectif de Travail* respectent le cadre c'est-à-dire la journée type, les espaces collectifs et les contraintes qui vont avec, etc. Mais il doit y avoir prise en compte des différences dans l'égalité et là ce fonctionnement pose une certaine uniformité qui se présente comme une absence de diversité, ce qui n'est pas le cas ici. L'association elle-même promeut la diversité (des religions, des sexes, etc.).

### ***Mise à l'épreuve et conflits dans le processus de responsabilisation : jeux de négociation***

La relation accompagnant-accompagné s'appuie sur un libre arbitre des deux parties.

---

<sup>243</sup>Utilisation du téléphone pendant les fêtes ou prière des uns ou des autres pendant que les autres ont commencé les tâches collectives.

<sup>244</sup>Précédemment les salariés se relayaient chaque année pour organiser un Noël solidaire avec les familles et personnes isolées du *Relais de la Banque Alimentaire*.

<sup>245</sup>Un mouton du cheptel est abattu pour la fête. Les jeunes vont à la prière le matin et sont récupérés à la mosquée pour venir sur le site. Elles s'activent pour la fête et s'impliquent dans les ateliers.

Elle implique que chacun des parties se définissent dans la relation (Astier, *op.cit.*). L'utilisateur doit montrer son adhésion, sa volonté à s'impliquer dans son accompagnement, se montrer acteur. Cette relation est formalisée au départ par un contrat qui indique la place, le rôle et les engagements de chacun (Barreyre et *al.*, *op.cit.*).

Dans la charte que propose l'association, il est stipulé que « toute personne bénéficiant d'un service de l'association, dans le champ de la prévention, de l'insertion sociale et de la solidarité est invitée, au terme d'une période de prédétermination, à assumer une fonction de « *bénéficiaire-acteur* » ». La personne est invitée à « coproduire une action solidaire dont elle bénéficie directement recevant une partie de la « richesse » produite ». Elle doit « s'engager en dehors de son cadre de travail habituel pour faire valoir ses droits de citoyen dans un processus d'inclusion sociale, en participant à la dynamique du territoire, en s'y investissant, en apportant son temps, son expérience, et ses compétences. Par son acte, elle participe à la coproduction d'un ou plusieurs services et bénéficie directement de la richesse produite mais sans contrepartie financière<sup>246</sup>. L'activité du « *bénéficiaire-acteur* » n'est pas rémunérée de manière pécuniaire, mais elle doit faire l'objet d'une « autoévaluation quantitative de la « richesse » personnellement acquise en termes de services et/ou de biens, directs et indirects, au cours du parcours et au regard des objectifs fixés »<sup>247</sup>.

Le « *bénéficiaire-acteur* » est invité à collaborer avec les salariés, les autres « *bénéficiaires-acteurs* » et les bénévoles<sup>248</sup>. Si sur le papier il y a une distinction entre les personnes, dans le discours oral il est stipulé que « *nous sommes tous des « bénéficiaires-acteurs* » » quel que soit notre statut. Même si tout le monde ne signe pas la version papier de la charte, l'idée est de rappeler que chaque personne est bénéficiaire de quelque chose et actrice du fait de son implication. Lorsque des personnes accompagnées disent aux accompagnateurs « il faut », « vous devez » (expression souvent utilisée par les jeunes Mineurs Non Accompagnés), il leur est répondu « *nous ne sommes pas vos obligés, On est tous « bénéficiaires-acteurs* » ». Il s'agit d'amener les personnes à entrer dans une dynamique de réciprocité. Pour illustrer cela, un accompagnateur utilisait souvent un proverbe malien « *On ne peut pas raser la tête de quelqu'un qui n'est pas là* » pour rappeler aux personnes qui bénéficient d'un accompagnement la nécessité de s'y impliquer.

La participation active des personnes dans les différents dispositifs mis en place (les

---

<sup>246</sup> Charte de « *bénéficiaire-acteur* », page 2.

<sup>247</sup> *Op.cit.* page 3

<sup>248</sup> *Ibid.*, page 3

*ateliers solidaires* et tous les espaces collectifs présentés précédemment) est vivement demandée. Cette mobilisation dans l'action et dans les espaces décisionnels (faire, s'activer, agir, participer, se responsabiliser) se fait simultanément avec la transmission de valeurs et un appel à la réflexivité qui prend la forme d'une mise à l'épreuve voulue. Dans cette mise à l'épreuve (source de tension et conflictuelle) qui touche tout le monde, il y a des apprentissages qui se font dans les interactions, la coopération, les compromis (transaction sociale) mais il y a aussi des échecs. Cependant plusieurs facteurs influent sur cette participation.

### **Différents motifs et freins à la participation**

#### ➤ ***Les difficultés comportementales***

La contractualisation prend en compte les limites des personnes (handicap, difficulté de concentration). Pour les jeunes accueillis, ces limites sont prises en compte dans la démarche éducative. Il s'agit d'accompagner la personne à formaliser un projet pour travailler son évolution dans différents domaines. Il s'agira de mettre en place des jalons (évaluations) pour accompagner le jeune et l'aider à tendre vers ses objectifs.

#### ➤ ***Des repères biaisés***

Alyster (14 ans, jeune en Activité de Jour) est placé par l'Aide Sociale à l'Enfance. Il est souvent en retard et absent. Il explique cela par son manque de motivation. Il ne comprend pas pourquoi il devrait se lever très tôt le matin, prendre le bus, pendant que son père, sa mère et ses frères et sœurs dorment à la maison. Alyster est le deuxième garçon dans une famille prise en charge par les services sociaux. Des membres de sa famille sont connus de la police pour des actes de déviances (vol, vente de drogue). Il se demande donc à quoi bon aller travailler à Sahel Vert et quelles sont les perspectives ? Dans ces cas, l'association essaie de faire un travail éducatif en impliquant la famille afin que le jeune vive son implication dans l'association comme une « *élection* » ou une « *promotion* », expressions utilisées par Madeleine (responsable du *Pôle Éducation*). Néanmoins l'implication des familles n'est pas toujours aisée.

#### ➤ ***Les dépendances affectives et économiques dans la relation d'accompagnement***

Nous avons observé l'impact des dépendances affectives dans la relation éducative sur

la prise de responsabilité de l'accompagné. Elles peuvent conduire à des formes de chantages de la part de l'accompagné vers l'accompagnant. Les dépendances peuvent être économiques (Chauffaut et David, 2003, p.20). Deux possibilités s'offrent à la personne accompagnée. Soit elle s'installe dans une position d'assistée, considérant l'aide comme acquise et de ce fait ne voit pas l'importance de s'impliquer, soit elle montre des actes d'irresponsabilités pour faire part de son désir de plus d'autonomie dans ce domaine. L'argent de poche des jeunes Mineurs Non Accompagnés est conditionné par leur présence et leur implication. Cependant dans la conception de ces jeunes, l'Aide Sociale à l'Enfance aide les enfants et ce conditionnement de l'argent de poche par l'association est perçu comme une contrainte abusive, amenant à une critique de l'association et ouvrant à des comportements de résistance au travail.

➤ ***La distinction entre travail et activité sociale non rémunératrice***

Certains jeunes accueillis dans les différents dispositifs du *Pôle Éducation* ne conçoivent pas le fait de s'impliquer dans les ateliers sans être payés. Ils considèrent que c'est un travail qui nécessite rémunération. Si certains négocient pour avoir de l'argent de poche en contrepartie de leur implication journalière, d'autres refusent de s'impliquer ou montrent leurs réticences (retards, absences, jeux dans les ateliers, etc.). Lorsque ces comportements sont repris, ils expliquent que c'est parce qu'ils ne sont pas payés et que s'ils étaient dans une entreprise où on les paye, ils travailleraient sérieusement. Dans ces cas, les accompagnateurs leur expliquent le sens et le but des activités menées. L'implication dans la vie de l'association permet de reprendre un rythme (se lever tôt), de travailler son rapport à la règle, au cadre, aux consignes, aux autres, bref d'envisager par la suite un retour à l'école (si la personne est encore sous obligation scolaire) ou dans une formation professionnelle.

Cette même question (travail ou activité) peut se poser avec les adultes accueillis notamment certains bénévoles. Benoit (bénévole) s'implique dans les ateliers, coupe du bois, aide à décharger le camion du relais, fait la *gestion pastorale*, etc. Il demande à ce que l'association lui fasse un contrat qu'il veut absolument. Il s'agit pour lui de gagner plus que ce qu'il reçoit de sa tutelle mais surtout d'avoir un contrat. De pouvoir dire qu'il a un contrat, qu'il travaille est essentiel pour lui. L'association ne peut faire ce contrat pour diverses raisons parce qu'elle n'en a pas besoin et parce qu'il y a des freins au regard de la situation de Benoit. Malgré qu'il ait signé une charte de « *bénéficiaire-acteur* » cela ne le satisfait pas, il a l'impression de ne pas avancer dans son parcours et il n'arrive pas à dépasser cette idée pour se saisir de son implication pour avancer dans son parcours. Il peut donc ne pas s'impliquer de

manière régulière, revendiquer un contrat lorsqu'il est en colère et fait face à des difficultés, etc. Cynthia (responsable du *Pôle Initiatives*) dans son mémoire pour l'obtention du diplôme d'Éducateur Technique Spécialisé (2011, p. 55) explique le sens de l'activité dans la démarche d'accompagnement des adultes. Elle écrit : « Le travailleur social est conscient que le travail est une norme sociale qui contribue à la socialisation de l'individu, [...], une référence qui semble incontournable. Le travail n'est donc pas seulement souhaité pour le seul revenu qu'il procure. Il est aussi demandé pour lui-même car l'inactivité peut être synonyme de rupture de lien social. [...] L'accès à l'emploi salarié n'est plus le seul moyen de maintenir le lien social. [...] La situation actuelle nous pousse à réfléchir à de nouvelles modalités permettant à l'individu de s'inscrire dans un processus d'inclusion sociale et de retrouver des repères semblables à ceux qu'il peut trouver dans le cadre d'un emploi salarié ». L'organisation des journées, les *ateliers solidaires* et l'activité qu'ils offrent posent un cadre semblable au cadre de l'emploi salarié. Entrer en activité au sein d'un collectif comme celui de Sahel Vert permet de développer et de maintenir le lien social. Depuis qu'il a rejoint l'association, Benoit y trouve un ancrage (un lieu où il sera accueilli sans s'être annoncé et cela même lorsqu'il a longtemps été absent).

#### ➤ *Les problèmes de santé*

Dans son Mémoire pour l'obtention du diplôme d'Éducateur Technique Spécialisé (2011, p.18), Cynthia repère que les familles accueillies dans le cadre du *Relais de la Banque Alimentaire* ont pour la plupart connu des « accidents de la vie » (perte d'emploi, séparation, divorce, deuil difficile, problèmes de santé, problèmes de logement). Ces problèmes de santé peuvent constituer des freins à l'implication et à la participation des personnes accueillies dans les *ateliers solidaires*. Il s'agit dans ce cas de réfléchir avec elles à mettre en place d'autres activités, moins physiques (soutien scolaire aux jeunes Mineurs Non Accompagnés, tri ou inventaire, vaisselle, etc.).

#### ➤ *Le sentiment d'un manque de légitimité*

Nous avons évoqué ce point précédemment. L'invitation à participer, à s'impliquer et à prendre des responsabilités peut être difficilement vécue par les uns et les autres (volontaires européens, personnes en stage) qui peuvent ne pas se sentir légitimes dans les domaines techniques, éducatifs, administratifs. Ce sentiment peut ouvrir à des questionnements quant au système et au fonctionnement de l'association.

### ➤ *Une invitation à participer vécue comme une obligation*

La participation et la contribution (contrepartie équitable) des personnes dans l'association quel que soit leur statut est obligatoire et cela au nom de l'égalité, de « l'exigence de justice interpersonnelle », du principe du don-contre don et rendu obligatoire. Néanmoins, l'invitation à participer peut-être plus manifeste pour certains que pour d'autres en fonction de leur situation. Si cette invitation s'inscrit dans une démarche éducative pour les uns (les jeunes accueillis), elle peut être une injonction ou plutôt une obligation de contrepartie pour les autres, ouvrant à des mises en garde quant à la continuité de l'accompagnement en cas d'écart. Une personne qui est en attente de régularisation (sans papier) par exemple est plus convoquée dans sa fonction d'*actrice* car c'est par ce biais qu'elle peut bénéficier d'un logement, de la nourriture, d'un titre de transport, etc.

Le risque de cette incitation notamment chez les plus faibles ou les plus fragilisés c'est qu'ils la vivent comme une obligation, suscitant une acceptation soumise. Ce sentiment peut être d'autant plus fort lorsque les personnes ne voient pas leurs situations administratives évoluer. Cette évolution peut être indépendante de l'association (freins administratifs à la préfecture, etc.) ou liée à son fonctionnement (sentiment de la personne que les éléments liés à son projet ne sont pas pris en compte par l'association aussi rapidement qu'elle voudrait).

La responsabilisation dans ce cas peut être ressentie comme une injonction par rapport au fait que les personnes ne se sentent pas elles-mêmes assurées du fait de leurs situations (freins à la préfecture, attentes familiales, etc.). Le sentiment d'incertitude quant à l'avenir et la perte de repères peuvent ouvrir ainsi à un « engrenage d'irresponsabilité individualiste » (Jaeger, *op.cit.*, p.74).

C'est sur la base du don/ contre-don et rendu obligatoire que l'association justifie le statut de « *bénéficiaire-acteur* ». Cependant il peut y avoir une dérive dans son utilisation. Le contre-don est bien sûr obligatoire, mais dans un futur plus ou moins proche et sous une forme indéterminée, ce qui maintient le lien social dans la durée. Ce n'est pas la circulation du don qui importe mais c'est le lien, la relation qu'il crée entre les individus. « L'échange n'est pas un édifice complexe, construit à partir des obligations de donner, de recevoir et de rendre, à l'aide d'un ciment affectif et mystique. C'est une synthèse immédiatement donnée à, et par, la pensée symbolique qui, dans l'échange comme dans toute autre forme de communication, surmonte la contradiction qui lui est inhérente de percevoir les choses comme les éléments du

dialogue, simultanément sous le rapport de soi et d'autrui, et destinées par nature à passer de l'un à l'autre » (Lévi-Strauss, 2013, p. XLVI). Lorsqu'à Sahel Vert le don est conditionné c'est-à-dire qu'il faut qu'au préalable il ait été décidé du contre-don en retour (l'obligation du contre-don est l'incitation à la responsabilisation), là on ne s'inscrit plus dans une forme indéterminée. Lorsque le temps ou le mécanisme imparti pour définir le contre-don est long le risque c'est qu'au final il n'y ait même plus de don. Le contre-don maintient le lien social, s'il est fixé à l'avance, il semble qu'il ne s'inscrit plus dans le contre-don selon Mauss. En fait ce fonctionnement de l'association lui permet de se protéger des individus qui la considèrent comme structure aidante (celle qui aide ou donne). Elle réfute cette position qu'elle pense dominante au regard du proverbe qu'elle utilise souvent « la main de celui qui donne est supérieure à celle qui reçoit ».

➤ *La hiérarchisation des bénéfiques et la conscience des inégalités*

L'association est composée de personnes ayant des statuts différents (jeunes en Activité de Jour, permanents des centres, familles orientées par les services sociaux dans le cadre de l'aide alimentaire, bénévoles du *Relais de la Banque Alimentaire*, bénévoles du *Relais de la Banque Alimentaire* qui ont un bordereau de l'assistante sociale pour recevoir un colis, autres bénévoles, salariés, étudiants permanents, personnes en attente de régularisation administrative (adultes et jeunes de moins de 18 ans), étudiants, permanents dans les *Maison du Monde*, personnes en stage, etc.). Toutes sont invitées à assumer un statut de « *bénéficiaire acteur* ». Chacune fait une autoévaluation de ce qu'elles donnent et de ce qu'elle reçoit (quantitativement et qualitativement). Qualitativement par exemple les personnes accueillies dans le cadre de l'aide alimentaire mettent en avant la reconnaissance de leurs compétences, le fait qu'elles se sentent « à nouveau utile », la restauration de leur image de soi, le fait d'avoir une place, d'appartenir à l'association et d'y trouver une famille (« bouffée d'oxygène », « bien-être », « convivial », « chaleureux »), etc. Ces éléments sont importants pour des personnes qui du fait de leurs problèmes (chômage de longue durée, désaffiliation) ont peu confiance en elles, ont des difficultés à trouver une place dans la société, ont une image de soi détériorée, vivent dans la solitude, etc. Ce sentiment d'être comme en « *famille* » est aussi relevé par les autres publics.

Quantitativement, on peut parler de biens matériels (ou en nature comme le colis alimentaire, des habits, des meubles, etc.) mais aussi financiers. Financièrement certains jeunes (les Mineurs Non Accompagnés et les jeunes en Activité de Jour) reçoivent de l'argent



de poche et les personnes en attente de régularisation une *prime de panier*). Chacun évalue ce qu'il reçoit tout en se comparant aux autres (dans le collectif ou hors de l'association). Tel a eu ou s'est fait un colis plus fourni que l'autre, certains MNA trouvent qu'ils reçoivent peu d'argent comparativement aux autres MNA accueillis dans d'autres institutions, les familles du RBA se sont plaints auprès d'élus en soutenant que l'association donne de l'argent de poche à des étrangers (les jeunes MNA) alors que leurs aides sont minimales.

Dans les *Maisons du Monde*, les jeunes Mineurs Non Accompagnés vivent par groupe de 6 à 8 personnes. Dans le projet, un ou deux permanents (Voir Annexe 8 : « *Cahier de charge - Missions du permanent dans les Maisons du Monde* ») sont assignés à chaque maison. Les permanents ont plusieurs profils. Ce sont soit des étudiants<sup>249</sup> (souvent étrangers) en recherche d'un logement à bas coût pour poursuivre leurs études, soit des personnes en attente de régularisation administrative, soit d'anciens Mineurs Non Accompagnés arrivant à majorité (en apprentissage ou salarié dans divers domaines). Cela peut aussi être des volontaires européens qui habitent au sein du même immeuble dans un autre appartement que les jeunes. Il est aussi arrivé que des salariés soient permanents. Hormis les volontaires européens, les autres permanents (étudiants notamment) bénéficient du logement, de l'alimentation, du transport (titre de transport), de l'assurance responsabilité civile, d'un accompagnement individualisé dans leurs démarches administratives et universitaires en fonction des cas et d'un défraiement mensuel. En contrepartie ils s'engagent à respecter les missions qui leurs sont assignées dans le cahier de charge du permanent.

Les personnes en attente de régularisation n'ont pas d'entrée financière. L'association a choisi de mettre en place une somme par mois qui leur permettrait de répondre à certains besoins qui ne sont pas produits par l'action collective. Elle l'a appelé *prime de panier*. La *prime de panier* est dans le Code du travail une indemnité repas, donnée aux salariés. Partant de là, un montant symbolique a été calculé en fonction du prix d'un repas. L'association présente cette prime comme une somme symbolique issue de la solidarité du collectif qui partage financièrement entre quelques membres le fruit de la production collective (comme l'argent de poche pour certains jeunes).

Il peut arriver que certaines adultes en attente de régularisation considèrent que cette *prime de panier* ne répond pas ou plus à leurs besoins en termes financiers. Elles peuvent pour différentes raisons (gestion de la famille au pays ou en France, désir d'acheter des habits,

---

<sup>249</sup>Inscrits dans le dispositif *Soutien et appui au parcours Licence Master Doctorat*

dépendance à la cigarette, etc.) avoir le sentiment que son montant n'est pas suffisant. Dans le cas où cette prime de panier leur paraît insuffisante, elles peuvent être tentées de se procurer des revenus hors de l'association (travail au noir), elles doivent pour cela s'assurer que cela n'influe pas sur leur implication dans l'association qui assure leur hébergement, nourriture, titre de transport, etc. Même si elles disent avoir trouvé un lieu d'accueil et être reconnaissante, le départ de certaines personnes est lié au fait de ne pas pouvoir combler certaines de leurs attentes et besoins, notamment financiers.

Le cahier de charges du permanent mentionne que si les permanents ne s'impliquent pas dans la semaine, ils doivent assurer les permanences sur le site le samedi et le dimanche de 9h30 à 16 h. Le cahier des charges ne parle pas des périodes de congés et vacances scolaires. Certains étudiants permanents émettent donc le désir de trouver un job étudiant (pendant les vacances scolaires) afin de financer leurs études. Haïder (19 ans, inscrit dans le dispositif *Appui et Soutien au parcours Licence-Master-Doctorat*) en a fait la demande mais a reçu un refus de la structure pour la raison suivante : « *Le fait de travailler à l'extérieur serait contreproductif d'une dynamique à la Maison du Monde* ». Un autre étudiant a aussi dû arrêter la mission de permanence parce qu'il avait besoin de travailler pour financer la suite de ses études (coût qui n'est pas pris en compte dans ce qu'ils reçoivent en contrepartie de leur implication).

Les personnes en attente de régularisation et les étudiants permanents viennent comme une main d'œuvre sur laquelle l'association peut s'appuyer les week-ends (notamment par rapport à la permanence sur le site, le pâturage des moutons). La difficulté avec ce public réside cependant dans l'avancée de leur démarche administrative et leur besoin d'argent. L'insatisfaction dans ces domaines peut conduire au sentiment de beaucoup donner. Comme s'il était demandé plus à ceux qui sont en difficultés (une activation qui différerait en fonction des statuts ?). Même si ce constat est relatif quand on prend en compte la forte implication des dirigeants salariés de l'association (nous y reviendrons dans la Partie 4), la question est de savoir si finalement l'association ne reproduit pas dans certains cas le mode d'activation qu'elle critique, c'est-à-dire la juxtaposition d'individualités ayant chacune son mode d'« activation ». La différence de statuts implique inévitablement qu'il y ait dans certains cas différents modes d'activation ou de mobilisation. Les jeunes Mineurs Non accompagnés ne sont pas mobilisés de la même manière que les autres jeunes accueillis dans le Pôle *Éducation*. Parce qu'ils sont hébergés au sein de l'association, leur implication le samedi est requise. Des jeunes Mineurs Non accompagnés peuvent être dans la même maison mais si

l'une d'entre eux atteint la majorité (18 ans), que ses démarches administratives ne sont pas concluantes et que l'aide Sociale à l'Enfance met fin à sa prise en charge, sa mobilisation est différente. Parce qu'il n'y a plus une solidarité étatique (prise en charge de l'ASE), la solidarité du collectif prend le pas. Cette solidarité implique une contrepartie de la personne qui peut être une implication tout le week-end par exemple. C'est la contrepartie de l'accompagnement mené. C'est le principe de réciprocité qui prime. Ce qui est mis en place présente les caractéristiques des politiques d'activation. Le problème n'est pas tant cette demande de contrepartie que le fait qu'il puisse y avoir différents modes d'activation au sein d'un collectif. Etant donné que l'on est dans un collectif, les personnes mises en présence s'observent et comparent les situations des autres et perçoivent les différentes formes de mobilisation bien que tout le monde soit invité à s'impliquer. Comme nous l'avons vu au niveau du *briefing du matin*, les situations des personnes peuvent être exposées, comprises ou pas. Par exemple si avant la personne ne venait que samedi et qu'il lui est demandé de venir le dimanche en plus parce que sa situation est différente. C'est par rapport aux autres que l'on se compare et se questionne sur sa situation. La juxtaposition d'individualités ayant chacune son mode d'« activation » n'amène pas à la comparaison lorsqu'il n'y a pas un collectif. Cependant dans un collectif, il y a la prise de conscience des inégalités, des différences entre personnes de mêmes statuts, de statuts différents.

Dans leur implication, toutes les personnes effectuent une hiérarchie des bénéfices afin de voir s'il y a un équilibre entre ce qu'elles donnent et ce qu'elles reçoivent. Leur comportement ou leur implication est à l'instar de ces évaluations. Cette évaluation se fait tout au long de leur implication, de l'évolution dans leur parcours ou situation, mais aussi lors des incidents qui surviennent. La prise de conscience des inégalités peut conduire à des frustrations et à des ressentiments. Tocqueville (1835, p. 82) a théorisé sur la relativité des frustrations : « Les individus ne se révoltent pas lorsque les inégalités sont importantes mais lorsqu'ils ont conscience de l'existence de ces inégalités. Ce qui est d'autant plus fort dans une société qui se veut égalitaire ». Tandis que l'association prône l'égalité, que nous sommes tous « *bénéficiaires-acteurs* », égaux, les personnes voient les situations par le biais de leurs manques (financier) et de leurs difficultés (administratives) et en sont frustrés. « La frustration relative se déploie quand la croissance faible ou négative creuse l'écart entre les aspirations et les possibilités de les satisfaire » (Dubet, 2017, p. 13). Les personnes accompagnées (adultes en attente de régularisation, Mineurs Non Accompagnés notamment) évaluent leurs situations au détour d'une difficulté ou d'un incident, ce qui peut conduire à une baisse de l'implication,

à moins d'enthousiasme, à des plaintes non constructives quant au système mis en place. Lorsque ces évaluations sont faites communément (avec l'association), elles peuvent ouvrir à la création d'autres modalités relationnelles (trouver des compromis comme la mise en place de jours de repos par exemple dans le cas des personnes en attentes de régularisation). Ces évaluations sont nécessaires pour permettre aux différentes parties de voir ensemble, de redéfinir, ou de réajuster la « répartition des bénéfices et des charges de la coopération sociale » afin qu'elle soit adéquate (Rawls, 1987, p.31, cité par Dang et Zajdela, 2009, p.335).

Le fonctionnement de l'association s'appuie sur le couplage entre égalité et inégalité. Tous dans le collectif sont en principe égaux dans le droit à la parole, égaux dans la considération humaine, égaux en valeur. Ils sont néanmoins inégaux dans les fonctions, responsabilités et statuts. La conciliation entre égalité et inégalité est le « résultat d'une négociation informelle et d'un accord tacite entre les membres du collectif sur un compromis d'existence » (Stoessel-Ritz, *op.cit.*). La négociation et la traduction des situations est nécessaire. Il est aussi nécessaire de s'interroger sur la question de la contrepartie, les personnes l'acceptent-elles, se disent-elles qu'elles doivent être aidées comme victime ? Par ailleurs le fait que le fonctionnement soit quasi familial peut amener à se questionner sur les formes d'inégalités et sur la forme de solidarité.

### ➤ *Lutte contre les formes de mainmise sur soi*

Jaeger (*op.cit.*, p.73-76) soulève un autre frein à la responsabilisation des personnes ou à leur participation active dans la relation d'accompagnement. Pour lui les « bénéficiaires » peuvent au fil de l'accompagnement ne plus supporter les formes, y compris philanthropiques, de main mise sur leur vie. Dans l'engouement à vouloir le bien d'autrui, les dispositifs d'accompagnement peuvent créer des modes de gouvernement des conduites des personnes, en asservissant leurs usagers et en les contrôlant (Vrancken, 2011, p. 12). Le fait de conditionner l'argent de poche des MNA à leur présence à l'école (pour ceux qui y sont inscrits) peut être une forme de contrôle. Le contrôle peut être une manière pour l'association de préserver ses biens. Même si les permanences et le nettoyage des *Maisons du Monde* s'inscrit dans une démarche d'accompagnement, il est aussi une forme de contrôle en vue de limiter la dégradation des locaux. Les actions qui en découlent peuvent amener les personnes accompagnées à présenter des manifestations actives d'irresponsabilité comme forme de résistance. C'est comme le cas d'une personne qui a des difficultés administratives, qui n'est plus prise en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance. L'association peut décider de continuer à

l'accompagner si elle le veut bien. Cela nécessite plus d'implication (contrepartie de ce qui est plus pris en charge par exemple). En faisant cela, l'association montre sa volonté de vouloir le bien d'autrui, de soutenir la personne. Cependant très vite du fait de la sollicitation, la personne peut à un moment au regard d'incident et autres événements commencer à vivre ce soutien comme une mainmise ou une forme de gouvernement de sa conduite. La personne peut le vivre comme n'ayant pas le choix, comme dépendante de cette aide. Ce qui peut ouvrir à moins d'enthousiasme, à des freins dans l'implication, à des formes de résistance. Nous illustrerons ce type de résistance par deux exemples.

Le premier que nous détaillerons brièvement est celui d'un jeune (homme) Mineur Non Accompagné. Il a eu des difficultés administratives et une obligation de quitter le territoire lors d'une démarche en Italie. Les responsables de l'association qui l'accompagnaient ont décidé de le ramener clandestinement en France. A leur retour il continue à s'impliquer dans l'association notamment dans la *gestion pastorale*. Il entre même en apprentissage, obtient un CAP agricole et obtient une aide médicale de l'État (AME). Avant son entrée en apprentissage, il obtient une *prime de panier* en fonction de ses jours de présence. Les relations avec ce jeune vont se compliquer au fur et à mesure de l'évolution de la relation. Différentes raisons peuvent être évoquées. Certains incidents, des incompréhensions liées à la *prime de panier*, mais nous observons aussi qu'il a pu se développer chez ce jeune le sentiment de ne pas avoir le choix, d'être contraint par l'association, ce qui a ouvert à des plaintes, de la mauvaise humeur, etc.

Le second exemple que nous développerons plus longuement est une étude de cas réalisée sur la manière dont un groupe de jeunes Mineurs Non Accompagnés a contesté l'organisation ou plutôt le planning de l'association à leur égard (demande de « temps libre »).

### **Résistance pour plus de temps libres : le cas des Mineurs Non Accompagnés**

Nous avons réalisé en 2015 des entretiens semi directifs auprès des membres du *Collectif de Travail* de « *La dynamitière* » sur la question de la temporalité à Sahel Vert. Il s'agissait de savoir quel sens ils donnent à la *journée-type* proposée par l'association et ce qu'ils en pensent (Qu'est -ce qu'un temps libre ? Quels sont les temps libres à Sahel Vert ? Etc.). Ces entretiens font suite aux revendications de jeunes accueillis dans le cadre du *Pôle Éducation* d'avoir plus de temps libre.

Toutes les personnes interviewées sont d'accord sur la nécessité d'avoir un planning et

une organisation fixe. La plupart y voit un moyen de cadrage (de contrôle, de surveillance) pour le jeune public accueilli. D'autres de manière générale y voient une nécessité dans le cadre de l'action collective. Pour ce qui est de la définition du temps libre, les avis divergent. Le temps libre ne revêt pas la même signification ou conception pour tous. Parmi ceux qui repèrent les quinze minutes de pause après le temps de repas comme un temps libre, il y a ceux qui considèrent qu'elles ne sont pas suffisantes. D'autres du fait de leur fonction ne voient pas ces 15 minutes comme un temps libre : « *Le temps libre, ce n'est pas libre, même pendant le temps libre, y a les jeunes dont il faut s'en occuper* » (Saïd., salarié, Moniteur technique d'Atelier).

Certains se sentent libres même quand ils sont en activité. C'est notamment le cas des bénévoles. André (bénévole) explique : « *Disons d'après moi tu as toujours du temps libre même en travaillant, je travaille un peu, je travaille là, un temps libre, je vais voir comment Saïd travaille, c'est mon truc parce que je n'ai plus 20 ans* ». Pour Edgar (Responsable du Pôle Recherche entre 2014 et 2016), « *on a un degré de liberté dans tous les temps cadrés* ». Il considère les différents espaces d'expression (ateliers, *briefing*) comme une forme de liberté. Il pose la question de la liberté au regard des addictions : « *Pour moi un temps de pause où une personne est contrainte d'aller fumer ce n'est pas un temps libre parce que on est contraint par son addiction à la cigarette* ».

Avoir un temps libre revêt différentes significations pour les personnes. André et Saïd nous amènent à penser le temps comme un élément subjectif. Avec les jeunes accueillis, c'est plutôt le temps objectif, matériel qui est mis en avant. Pour eux, le temps libre peut être défini comme le temps (comptabilisable) pendant lequel *ils peuvent faire ce qu'ils veulent, ne pas être dans un atelier, avec un éducateur, etc.* C'est un temps qu'ils veulent libre des contraintes de l'accompagnement. Les jeunes qui trouvent que la pause de quinze minutes est courte, vont donc déborder sur le cadre horaire par exemple. L'expérience des jeunes Mineurs Non Accompagnés est illustrative de revendications qui au fil du temps vont amener des modifications dans le planning que propose l'association.

### ➤ **Revendication de temps libres**

Les premiers Mineurs Non Accompagnés ont été accueillis en 2015. Contrairement aux autres publics, ils sont hébergés par l'association Sahel Vert. La vie dans les *Maisons du Monde* est aussi cadrée par un fonctionnement type (des heures d'entrée), le respect de règles de mieux vivre ensemble (au sein de la maison, avec le voisinage). Il est vivement demandé

aux habitants des maisons de manger ensemble. Ils reçoivent parfois la visite de responsables de l'association, de bénévoles, des permanents avec lesquels ils mangent, font le tour de table comme au temps de repas à midi au Centre « *La dynamitière* ». Ce qui veut dire que contrairement aux autres jeunes accueillis dans le cadre du *Pôle Éducation*, les Mineurs Non Accompagnés sont invitées à respecter même après 16h (fin de la journée sur la base technique qu'est « *La dynamitière* ») le cadre proposé par l'association (le temps des permanences de salariés, les règles, etc.).

Au début les salariés se relaient afin de tenir les permanences au moins deux (2) à trois (3) jours dans la semaine. Les permanences favorisent l'échange, l'apprentissage, la rencontre autour des repas, des devoirs, etc. Cependant, le fait que l'espace de la maison (a priori « intime », le « chez soi ») soit cadré par des règles, celles de l'association, peut susciter des conflits. Les jeunes Mineurs Non Accompagnés montrent parfois un besoin de rester seuls, de ne pas accueillir (rester dans les chambres quand le salarié est présent, refuser ou rechigner à s'impliquer pour faire le repas, etc.). Certains refusent le rappel du cadre pendant le temps de la permanence parce qu'ils pensent que ce n'est plus le moment (« *le travail est fini* »). Par ailleurs, ils ont parfois besoin d'avoir leur temps à eux (seuls) et cela peut ne pas être compris par le salarié qui s'est déplacé dans leur maison. Certains salariés ont arrêté ou diminué leur temps de permanence qui est un temps bénévole parce qu'il y a eu des incidents. Le comportement des jeunes les amène à se questionner sur le sens de leur implication au-delà des heures de travail (donc en tant que *bénéficiaire-acteur* selon la charte) surtout lorsqu'ils ont « *laissé* » leur famille pour réaliser la permanence.

Pour ceux qui sont permanents dans les *Maisons du Monde*, leur *liberté* est restreinte par le fait qu'ils sont responsables de la permanence. Rappelons qu'ils doivent gérer l'organisation des temps de repas, faire les devoirs avec les jeunes, être à l'écoute, soigner, alerter ou amener si besoin aux urgences, gérer des conflits entre jeunes, reprendre les comportements inadaptés (rentrer tard, faire du bruit au risque de déranger les voisins, amener des amis sans autorisation, etc.), gérer des relations avec la police, etc. Ce qui peut parfois les mettre en difficulté. Pour les salariés de l'association qui sont aussi permanents, il y a parfois le sentiment d'être dans du « *100% Sahel Vert* » toute la semaine (Kader, 31 ans, responsable du *Pôle Recherche* de l'association de 2017-2019). C'est ce fonctionnement que les responsables de l'association appelleront « *Manger Sahel Vert, dormir Sahel Vert...* » conscients du besoin que les personnes peuvent avoir à distinguer leur espace de travail ou d'activité, d'avec celui de la maison. Elle va même créer une structure dans le but que cette

dernière prene en main la gestion des maisons afin de permettre qu'il y ait une dissociation entre espace ou temps d'implication ou de travail et espace/temps à la maison.

### L'expérience des premiers jeunes Mineurs Non Accompagnés

En 2015, les premiers jeunes Mineurs Non Accompagnés sont hébergés pendant près de cinq (5) mois au Centre « *La dynamitière* » dans des chalets. Parce qu'ils sont sur place, ils s'y impliquent tous les jours de la semaine. Le dimanche, ils font du sport avec les permanents du centre et des bénévoles. À la fin de la journée (du lundi au vendredi) à 16h, ils ont un temps libre après lequel ils font le repas et mangent avec les permanents ou salariés présents. Après quelques mois, ils demandent à aller en ville (à Mulhouse à moins de 20 minutes de « *La dynamitière* ») pour voir leurs amis notamment le week-end et parfois certains jours de la semaine. Ils sont déposés et récupérés à une heure convenue à l'arrêt de tram le plus proche. En effet, « *La dynamitière* » est difficilement accessible en transports en commun surtout le soir. Ce fonctionnement est parfois source de tensions surtout lorsque les jeunes personnes ne respectent pas l'heure du rendez-vous pour le retour à « *La dynamitière* ». L'hiver approchant, ce premier groupe est relogé dans un appartement à Mulhouse que l'association appelle « *Maison du Monde 1* ». Les jeunes continuent à venir le samedi mais commencent à remettre en question leur venue le dimanche. Le dimanche s'inscrit pourtant dans une stratégie de l'association de faire de ce temps un espace de rencontres et d'échange avec des bénévoles, l'idée étant que les jeunes se constituent un réseau (des élus, des bénévoles, des entrepreneurs, etc.) qui puisse leur servir dans leur parcours.

Au regard de ces réticences, il est décidé que les dimanches ils viennent de manière alternée par groupes de deux. Cependant tous ne respectent pas la règle. Ils refusent de venir le dimanche et parfois même le samedi mettant le permanent de la maison en difficulté. Par la suite, pour diverses raisons (fatigue ou abandon de l'équipe accompagnante, entrée en apprentissage des jeunes) venir le dimanche n'est plus imposé ou ne rentre plus dans le programme. L'un de ces premiers Mineurs Non Accompagnés nous fait part de son expérience au sein de l'association en ces termes : « *Ils nous ont aidé chacun d'entre nous. Aujourd'hui on a trouvé du boulot, même si on n'a pas les papiers, on a quelque chose à la main. Ils ont essayé de bien nous encadrer pour qu'on fasse des économies, dans la gestion de notre argent, on n'avait pas de vacances, mais c'était pour nous-mêmes, mais c'était pour qu'on atteigne notre objectif* ».

### Un planning plus allégé



Des cinq premières places, l'association augmente le nombre de places d'accueil. Pour les groupes suivants l'équipe éducative se réfère à l'exemple des premières. Il est décidé que lorsqu'un MNA arrive à l'association, les trois premiers mois il doit venir tous les week-ends sur la base technique (le Centre « *La dynamitière* »), et après ces trois mois il est libre de venir ou pas. Ces trois mois ont pour objectif de permettre de se connaître davantage. Les samedis matin les jeunes participent aux *ateliers solidaires*, à la distribution des colis alimentaires. C'est aussi à ce moment que certains peuvent bénéficier du soutien des salariés et/ou des bénévoles dans les devoirs. Les après-midis, les bénévoles et/ou les salariés organisent des sorties culturelles, l'idée étant que les jeunes connaissent leur territoire. D'autres *Maisons du Monde* (au nombre total de quatre) sont ouvertes, les jeunes par groupe de maison participent à ces sorties culturelles. Mais au fur et à mesure, avec les refus des jeunes d'y participer (parce qu'ils n'en voient pas le sens ou n'ont pas envie) et avec l'essoufflement de l'équipe mais aussi des bénévoles, ces sorties culturelles ne sont plus régulières, de moins en moins fréquentes, jusqu'à prendre fin.

En général, si les jeunes respectent la présence imposée pendant les trois mois, ils n'ont de cesse de se plaindre, notamment pendant les carnets de bord collectif où ils ont la possibilité de prendre la parole pour dire ce qu'ils ont aimé ou pas de leur semaine. C'est le cas par exemple de Issouf (Mineur Non Accompagné) qui explique vouloir « *deux jours dans la semaine pour se reposer* ».

#### Un incident ouvrant à la négociation

Un nouveau groupe est accueilli. Ils respectent la plupart du temps la règle. Au fur et à mesure, seule la présence du samedi est obligatoire. Le dimanche la présence se fait sous volontariat (faire du foot ou de la natation avec la responsable du *Pôle Éducation, etc.*).

Un autre groupe est accueilli plus précisément en janvier 2017. Parmi ce groupe, un capitaine d'équipe<sup>250</sup> est choisi à l'unanimité par les jeunes Mineurs Non Accompagnés. Concrètement, il s'agit de celui qui a une facilité à s'exprimer surtout en français et qui se

---

<sup>250</sup>Pendant longtemps le capitaine d'équipe était choisi par le délégué général de l'association. Il s'agissait de choisir un jeune dont le rôle serait de mettre en relation les jeunes et les moins jeunes. Le délégué général aime à dire : « *Moi je ne sais pas ce qui se passe dans la tête d'un jeune homme en 2012 (ou 2013, etc.)* ». En cas de conflit impliquant des jeunes, le capitaine d'équipe participe à la médiation. Il peut traduire la position des jeunes parce qu'il a le même âge.

plaint ou revendique le plus. Très vite, des jeunes Mineurs Non Accompagnés montrent des réticences à venir les week-ends et par la suite à venir pendant les vacances scolaires qui sont pourtant des temps à thématiques où des projets sont proposés par des porteurs de projets (dont les jeunes). Ces projets sont formateurs (gestes de premiers secours, code de la route, la loi du travail pour l'apprentissage) et ludiques (où l'on peut apprendre en s'amusant et en découvrant son environnement). Des temps de sports collectifs sont aussi proposés. Pour l'association ces espaces sont importants pour les jeunes MNA d'autant plus qu'ils doivent faire valoir leur connaissance de leur environnement et des temps de formations effectués au niveau de la préfecture pour l'obtention des papiers (titres de séjours). L'implication pendant les vacances scolaires a parfois été remise en question par des Mineurs Non Accompagnés accueillis mais avec ce dernier groupe les plaintes sont plus régulières.

Un incident avive les réticences des jeunes quant à l'implication les week-ends. Un samedi dans une *Maison du Monde* deux jeunes refusent de se lever pour venir à l'association. Ne voulant pas les laisser seules dans la maison notamment parce que ces jeunes présentent des difficultés comportementales, le permanent et l'éducateur venus les chercher entreprennent de les sortir du lit. Cette situation crée un « *tôlé* » et les jeunes appellent la gendarmerie. Une *analyse de dysfonctionnement* est réalisée en deux temps. Une déposition est réalisée auprès de la gendarmerie. Un mail est envoyé à l'Aide Sociale à l'Enfance pour information. Cette *analyse de dysfonctionnement* permet de reprendre des points importants. Les habitants de la maison font part de leurs hypothèses de compréhension quant à ce qui a conduit à cette situation (un laisser-aller, la présence de jeunes Mineur Non Accompagnés plus jeunes en âge, le non-respect des règles de la maison, des vols, des problèmes avec le propriétaire de la maison qui habite dans la maison contiguë, etc.). Des décisions sont prises : faire des efforts pour parler français, ne pas mettre la musique fort dans la chambre ou mettre des écouteurs, appeler la police en cas de problème, et un planning de réveil par chambre est réalisé. Cette *analyse de dysfonctionnement* permet de soulever des problèmes concernant la vie dans la *Maison du Monde* en question mais la question de la venue des jeunes les week-ends n'est pas vraiment discutée.

### De nouvelles revendications

Deux mois après cet incident, en avril 2017, les jeunes Mineurs Non Accompagnés revendiquent d'avoir leur week-end et donc de ne pas venir les samedis (jour de distribution des colis). Ils veulent être libres de faire ce qu'ils veulent le dimanche et pas forcément du

sport. Ils demandent aussi à ne pas venir pendant les vacances scolaires. Par ailleurs, ils ne veulent pas que leur argent de poche soit conditionné à leur présence. En effet, comme nous l'avons déjà expliqué, dans le département, les jeunes Mineurs Non Accompagnés pris en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance reçoivent trente (30) euros d'argent de poche par mois. Dans la réponse que Sahel Vert donne au cahier des charges de l'Aide Sociale à l'Enfance, elle conditionne cet argent de poche à un euro par jour de présence. Lorsque le jeune est à l'école ou en stage il a ses « un euro », mais les jours d'absence sont décomptés ! Notons que pendant cette période, Sahel Vert est la seule structure dans le secteur à conditionner l'argent de poche. Le remplissage des feuilles de présence en vue de l'obtention de l'argent de poche est réalisé avec les familles venant chercher les colis alimentaires. Cette stratégie est mise en place à la demande du délégué général lorsqu'un conseiller municipal rapporte que les familles accueillies dans le cadre du *Relais de la Banque Alimentaire* soutiennent que les jeunes Mineurs Non Accompagnés reçoivent beaucoup d'argent de poche alors qu'elles-mêmes sont en difficulté économique. L'idée étant qu'elles aient connaissance des montants et aussi qu'elles sachent que les jeunes s'impliquent pour cet argent de poche. Il y a un enjeu politique dans la stratégie de l'association. Précisons que ce conditionnement de l'argent de poche est aussi utilisé pour d'autres types de publics, des jeunes accueillis en activité de jour tels que Eddy (jeune en Activité de Jour) dont la motivation à venir à Sahel Vert est liée à l'obtention de cet argent de poche : « *ce qui m'intéresse à Sahel Vert c'est avoir l'argent de poche pour les habits* ». Ce qui est un facteur mobilisant.

Mais revenons sur les revendications des jeunes Mineurs Non Accompagnés. Pendant le *briefing du matin* du samedi 22 avril 2017, le capitaine d'équipe se plaint de ce qu'en tant que Mineurs Non Accompagnés ils travaillent trop. Il dit parler au nom de tous les autres et explique qu'ils veulent leur week-end. Les échanges sont houleux notamment avec la responsable du *Pôle Éducation* en bout de table. Très remontée, elle propose qu'une « agora »<sup>251</sup> (un rassemblement démocratique) se tienne le jour même où l'on discuterait avec les jeunes de leurs revendications. La distribution des tâches est réalisée par l'autre personne en bout de table. Les jeunes sont inscrits dans les ateliers. Une heure est retenue pour l'« agora ».

---

<sup>251</sup> « Le premier sens du mot ἀγορά est "réunion, assemblée", d'où "lieu où l'on se réunit". Une agora est donc un lieu de rassemblement, placé au centre symbolique d'une cité ce qui correspond souvent à la croisée des voies principales. C'est une place publique où se déroulent toutes sortes d'activités : religieuses, civiques et économiques. Par conséquent, une agora est indispensable à une cité.

[http://blog.ac-versailles.fr/rabelaisgrece2017/public/1.1.2\\_AGORA.pdf](http://blog.ac-versailles.fr/rabelaisgrece2017/public/1.1.2_AGORA.pdf)

### ➤ Une « agora » pour poser la problématique des temps libres

A l'heure décidée, les jeunes viennent toutes autour de la table (hors de *la véranda* car il s'y fait la distribution des colis avec les familles). En tant que, salarié et responsable de la démarche de recherche action participative, je rentre dans la maison pour dire à la responsable du *Pôle Éducation* que tout est prêt et que les personnes sont autour de la table. Elle répond que cette agora est sous la responsabilité du *Pôle Recherche* et qu'elle ne viendra pas. Ce qui signifie que ce temps doit être animé par les membres responsables du *Pôle Recherche* présents, c'est-à-dire le responsable du *Pôle Recherche* et la responsable de la Recherche Action Participative que je suis. Lorsqu'elles entendent que la responsable du *Pôle Éducation* ne viendra pas, certains jeunes déjà autour de la table pour l'agora, expliquent ne plus vouloir participer au débat. Ils soutiennent qu'il n'est pas nécessaire de débattre si à la fin, une décision n'est pas prise : « *si vous n'avez pas la réponse, je ne reste pas là* (rire des autres jeunes) » dit Zaïm (16 ans, jeune Mineur Non Accompagné). En effet, ils estiment que les animateurs présents ne pourront leur donner une décision finale, c'est-à-dire répondre par *oui ou non* à leur demande. En effet, les deux responsables (du *Pôle Recherche* et de la recherche action participative) présents ne peuvent décider seuls de ces changements (ces décisions sont prises en réunion d'équipe éducative et/ou en *Direction Cheville Ouvrière*) et par ailleurs ils ne conçoivent pas en tant qu'éducateurs que ces changements se fassent car ayant participé à les mettre en œuvre et convaincus de la nécessité. Les jeunes demandent à ne plus venir les week-ends, à ne pas venir pendant les vacances scolaires et à ce que leur argent de poche ne soit conditionné à leur présence. Pour les animateurs, cette agora n'a donc pas pour objectif qu'ils répondent par *oui ou par non*, mais de laisser la parole aux jeunes (dans un autre cadre) et d'entrer en discussion avec eux. Au début de l'échange, les animateurs réexpliquent aux jeunes la chaîne décisionnelle à Sahel Vert et leur assurent que ce qui sera dit pendant l'« agora » sera remonté en *Direction Cheville Ouvrière* et qu'un retour leur sera fait. Des règles de débat sont posées par les participants (chacun parle à son tour, on s'écoute, on ne coupe pas la parole, etc.), un maître du temps est choisi. L'« agora » se tient sur près de deux (2) heures où chacun à tour de rôle prend la parole.

#### Une revendication sans réponse officielle

Lorsque le compte rendu de l'« agora » est reporté en *Direction Cheville Ouvrière*, un échange a lieu, mais aucune décision n'est prise, d'autres sujets priment. Ayant animé l'agora, le salarié que je suis souhaitait au moins qu'une réponse soit donnée afin que les jeunes voient

que la chaîne de décision est respectée. Par ailleurs, la manière dont l'agora a été lancée et le comportement de la responsable du *Pôle Éducation* ainsi que ce non-retour de la direction me donne le sentiment d'être mise en porte-à-faux avec les jeunes. Qu'il n'y ait pas eu forcément de réponse tout de suite m'a fortement dérangée, et pourtant en tant que chercheur je constate que les règles ont évolué. Aujourd'hui, au bout de 5 années, les jeunes viennent les samedis sur le site en faisant des alternances entre les maisons (Mdm2, Mdm3 et Mdm4). Un changement qui s'est effectué avec le temps et pas forcément à l'instant « t » suite à l'« agora » ou à un retour de la direction.

Même pour ce qui de l'argent de poche, il n'y a plus de conditionnement ; les jeunes, qu'ils soient présents ou pas (ainsi qu'à l'école), reçoivent la totalité de leurs trente euros mensuels. Pour en arriver là, il y a eu encore des échanges houleux, des menaces de la part de jeunes envers des salariés. Nous constatons que le cadre a évolué en fonction des acteurs, de leurs revendications (par rapport aux week-ends, à l'argent de poche), des conflits mais aussi des dispositions de l'équipe éducative. En effet, il semble qu'au fur et à mesure l'équipe a relâché le cadre. Cette ouverture peut s'expliquer par une certaine fatigue de l'équipe qui petit à petit n'a plus la force ou l'envie, mais aussi le temps (vie de famille, mobilité entre les différents centres, sortir des tensions, etc.) de tenir le cadre de départ ou d'imposer un cadre strict dans ce domaine et de faire face au manque de respect de certains jeunes comme c'est le cas de Kader (responsable du *Pôle Recherche* de 2017 à 2019) qui s'écriait un jour « *Moi je ne vais pas me laisser manquer par un jeune pour un euro* ». Il n'est peut-être pas question de capitulation de la part de l'équipe pédagogique mais d'une évolution dans le projet d'accompagnement en fonction de l'évolution du projet associatif mais aussi de l'évolution dans le parcours de vie des accompagnateurs.

Nous voulons plus particulièrement nous intéresser à la manière dont cette agora s'est passée parce qu'elle est porteuse de réflexion et qu'elle a été source de mise en exergue de compétences démocratiques (s'exprimer, écouter, arbitrer et s'engager) (Blanc, 2013, cité par Stoessel-Ritz, 2016, page 13).

#### L'agora du 22 avril 2017, quels enseignements ?

#### **Encadré 3: Analyse de l'agora du 22 avril 2017**

L'analyse de cette agora quelques années plus tard permet de relever certains éléments de réflexion :

L'écoute de l'enregistrement de cette « agora » suscite encore en moi des ressentiments quant à la réaction de la responsable du *Pôle Éducation*, cependant après réflexion, le chercheur que je suis comprends que toutes ces données n'auraient pas été recueillies (ou en tout cas seraient différentes) si la responsable du *Pôle Éducation* avait été présente. La considérant comme une personne ayant l'autorité de « *décider de leur sort* », les jeunes auraient peut-être été dans la revendication comme au briefing. Ce qui aurait influé sur le bon déroulement des échanges. Les jeunes sont dans une vision hiérarchique de la relation. Zaïm dit : « *si le président de l'association nous dit que c'est comme ça, nous on reste comme ça* ». Il y a quelque chose de l'ordre du besoin de l'autorité, du chef qui tranche. Par ailleurs, il y a aussi un conflit intergénérationnel qui se joue dans les relations. La responsable du *Pôle Éducation* a sa position, une certaine vision de la participation qui prend source dans une expérience personnelle mais aussi collective (au sein de l'équipe de direction). Avec les autres responsables (du *Pôle Initiatives*, le délégué général), ils ont aussi été bénévoles, ne comptaient pas leurs heures, n'avaient parfois pas de salaire, tout ça pour mener l'association où elle est aujourd'hui. Parfois dans les échanges, ils sont donc enclins à le rappeler « *nous avant, on n'avait pas ça* », etc.

Les animateurs de l'agora sont tout aussi responsables mais sont plus jeunes en âge mais aussi en termes d'ancienneté au sein de l'association. J'ajouterai aussi un élément qui n'est pas négligeable dans l'analyse. Ils ont été ou sont étudiants étrangers. Ils ont donc expérimenté les exigences de la régularisation en France. Même si les situations ne sont pas pareilles que celles des jeunes entrés pour la plupart illégalement en France, le point commun est celui de l'intégration. Une personne en stage a aussi participé à l'agora, elle est française, née en France et ses interventions étaient précédées de la phrase : « *Je ne peux pas comprendre votre situation, mais je pense que...* ». Nous sommes en présence d'un échange entre personnes de statuts et de situations différentes qui réfléchissent sur les modalités d'accompagnement d'un type de public. Les règles de départ qui ont été posées ont permis aux jeunes de s'exprimer quel que soit leur niveau de français et les rires des autres. Les jeunes ont voulu un capitaine qui porte leur parole.

C'est lui qui a en effet pris parole au briefing. Mais étant donné que la responsable du *Pôle Éducation* a proposé l'agora le matin même pour après le briefing, ils n'ont pas eu le temps de se concerter. Chacun a donc dû donner son avis bien qu'ils auraient voulu avoir une seule parole qui soit portée par leur capitaine. Ils ont « joué le jeu » (du débat et ses exigences, s'exprimer, écouter, arbitrer, s'engager à respecter un temps de parole).

Parmi les jeunes présents, ceux qui ont été les derniers à arriver en groupe dans l'association se sont montrés très revendicatifs, cela peut s'expliquer par la manière dont ils ont été accueillis. En effet, au début il est prévu que ce groupe fasse collectif à part (c'est-à-dire hors du Centre « *La dynamitière* ») car l'idée c'est que le centre reste à taille humaine (pas plus de 30 personnes par jour). Il était aussi prévu que ce groupe s'implique dans des ateliers proposés par la ville de Wittelsheim. Cet objectif n'ayant pas pu être réalisé sur la durée, ce groupe a intégré le collectif du Centre « *La dynamitière* ». Nous pensons que le fait que ce groupe n'a pas été accueilli sur la base technique c'est à dire le centre, dès le départ a été contre-productif. Ces jeunes n'ont pas saisi le sens de l'action collective et la portée de la dynamique collective.

Certains jeunes ont eu peur ou ont refusé de s'exprimer. Pour certains, c'est parce qu'ils ne veulent pas subir de représailles et pour d'autres parce qu'ils font face à des difficultés administratives. Si ces derniers ne se positionnent pas, baissent la tête, hésitent à parler c'est parce qu'ils sont dans une situation compliquée, n'ayant pas pu atteindre leur objectif (trouver un apprentissage, faire les papiers, etc.) avant la majorité. Ils ont 18 ans et s'ils ne viennent pas le samedi s'impliquer ils ne seront pas accompagnés dans leurs démarches administratives. Ils doivent encore plus se positionner en tant que « *bénéficiaire-acteur* ».

Au début de l'agora, le capitaine d'équipe refuse de s'exprimer. Les jeunes s'en prennent (verbalement) à lui au risque de sortir du cœur du sujet. Face à l'insistance des autres, il s'explique finalement en disant qu'il aurait préféré qu'ils se concertent tous afin qu'il porte une parole unique. Pour lui, il aurait fallu que tous les jeunes aient la même position avant de venir débattre. Cette concertation préalable aurait eu pour but de construire un langage unique face à l'institution. A défaut de cette concertation, chaque jeune a dit ce qu'il pensait en toute liberté. Le problème c'est qu'ils se contredisaient. Certains disaient que seuls les week-ends leurs posaient problème. Les autres plus radicaux ne voulaient ni venir les week-ends ni pendant les vacances. Les uns trouvaient que les autres exagèrent, etc.

Ces différences ont déstabilisé le capitaine qui voulait que leur demande soit commune.

Face aux prises de position parfois véhémentes des jeunes, les adultes présents et les animateurs ont cherché à leur faire comprendre que ce n'est pas en s'opposant qu'ils pourront changer les choses mais en négociant. Kader (responsable du *Pôle Recherche* de 2017 à

2019) l'un des animateurs : « *Si vous vous mettez en opposition, ça nous mène nulle part. Quand on est jeune on pense qu'on a raison, il y a l'expérience qui compte aussi. Si vous allez dans une confrontation, vous êtes faible à ce niveau, allez en coopération et en négociation. Ça c'est la parole du grand frère* ».

Le fait d'avoir pu dire ce qu'ils pensaient a participé à poser les tensions. Il n'y a plus eu de suite en termes de réponse mais ce débat s'inscrit dans une forme de réflexivité que les personnes ont eue et dans laquelle elles ont pu trouver un chemin pour s'en sortir. Par la suite, dans la manière de gérer les absences des jeunes, les choses ont évolué, les jeunes ont aussi essayé de se plier aux semaines-types qui leur étaient proposées.

Au fil des années, de la venue de différents groupes, des incidents, des échanges et négociations comme l'agora, les règles énoncées par l'association se transforment/ sont réélaborees, sont réajustées ou déviées voire supprimées ou abandonnées. Elles évoluent dans un système relationnel et leur régulation est coûteuse en termes de temps et d'implication (gestion des incidents, temps de discussion<sup>252</sup>).

Les règles ainsi mises à jour deviennent un héritage collectif, des habitudes, des conventions, informelles ou parfois formelles. Les premières MNA se rappellent que le cadre dans lequel ils ont été accueillis était plus contraignant. Les nouveaux arrivants bénéficient des précédentes régulations qui ont allégé ces contraintes (Reynaud, 2004, p.64-65). Cette régulation est constante. Il peut y avoir des changements à tout moment car les nouveaux arrivants peuvent aller à l'encontre (soit de manière autonome ou conflictuelle) de ces règles qui pourraient être aux yeux des anciens moins contraignantes que ce qu'ils ont eux-mêmes vécu. Va-t-on donc vers des relations sans règles ? Non ! Parce que dans cette régulation l'association est certes dans la négociation, le compromis (laisser-aller, fermer les yeux), les avertissements, mais s'inscrit aussi dans l'imposition. Cette imposition (qu'il y ait des jeunes le week-end au centre) est essentielle d'une part parce qu'il y a la gestion des moutons à assurer, un jardin à arroser, etc. D'autre part, le week-end s'avère propice pour certains accompagnements (soutien scolaire, accompagnement à la banque pour des retraits) qui ne sont pas possibles en semaine du fait des absences, de l'interaction avec les autres publics, etc. Cette implication s'inscrit aussi dans le projet de l'association au regard de tous les

---

<sup>252</sup> Pendant que nous faisons l'agora, ce sont les autres publics qui ont assuré le suivi des ateliers (même si certains jeunes étaient dans un entre-deux).



publics qu'elle accueille. Ce projet fait la promotion de la solidarité et cherche à favoriser une citoyenneté active. Au final les personnes voient elles-mêmes la pertinence et le bien-fondé de cette implication du week-end qui leur bénéficie. Les personnes s'ajustent et s'adaptent au fonctionnement et au système dans lequel elles vivent et dont elles dépendent du fait de la relation d'accompagnement. C'est un processus de transaction sociale au cours duquel « s'élaborent des compromis pratiques (Ledrut, 1973) qui permettent la coopération conflictuelle et la (re)création permanente du lien social ». Il y a transaction entre le projet de l'association et celui des personnes accompagnées. La coopération réside dans la capacité des accompagnateurs et des personnes accompagnées à œuvrer en faveur de l'atteinte des dits projets.

La revendication des temps libres par les jeunes Mineurs Non Accompagnés (MNA) nous amène par ailleurs à nous intéresser à la question de la temporalité dans leur accompagnement.

➤ *La question de la temporalité dans l'accompagnement des MNA*

Les jeunes Mineurs Non Accompagnés viennent la plupart du temps au sein de l'association à 16 ou 17 ans ; certains viennent à moins de 6 mois de leur majorité. Ils doivent pour certains apprendre à lire, à écrire, à calculer (en français), trouver un apprentissage, faire leur demande de titre de séjour, étape importante de leur parcours. Il leur est constamment rappelé qu'ils n'ont pas le temps : « *Vous n'avez pas le temps, vu votre situation, vous avez deux ans pour vous donner à fond* ». Durkheim définit le temps comme « une catégorie sociale de pensée qui rythme la vie des individus ». La première dimension du temps (Montulet, 1998, cité par Damhuis, 2008, p.1) est objective. La manière dont une société s'organise (coordination des activités), dont ses individus interagissent (la vie collective), dont ses institutions fonctionnent, produit des temporalités particulières qui, en retour, constituent un cadre collectif qui conditionne la vie quotidienne. Pour les jeunes Mineurs Non Accompagnés, l'exigence en termes de régularisation sur le territoire français implique de tenir compte du temps qui passe. Le temps a aussi une dimension subjective. Si les accompagnateurs soutiennent que les jeunes n'ont pas le temps, ces dernières ne sont pas toujours de cet avis. *Ce n'est pas parce qu'ils ne s'impliquent pas un jour dans la semaine que cela va avoir un impact sur l'obtention de leurs papiers*. L'approche de la majorité pousse certains à solliciter constamment les accompagnateurs, créant ainsi des tensions. Leur précarité administrative les amène à se recentrer sur le temps présent et à être dans l'urgence

(difficulté à différer ce qui n'est pas important) (Damhuis, 2008, p.3). C'est comme si elles ont peur de perdre ce qui se présente à elles à l'instant, ne sachant pas de quoi sera fait demain. Chez certaines, ces situations de stress créent des soucis de santé (mal au ventre constant, maux de tête, etc.) que les médecins constatent bien que la panoplie d'examens ne révèle pas d'anomalie.

C'est aussi dans ce contexte où le seul projet est la régularisation, qu'il y a des tensions avec les autres projets au sein de l'association, ceux des autres mais aussi ceux de la structure qui parle de « *changer le monde* ». L'association a par exemple pour objectif de travailler à ce que la mobilité soit licite pour tous. Elle fait du plaidoyer auprès d'institutions internationales pour la mise en place d'un visa qui permettrait à des personnes de faire des alternances (déjà entre ses différents centres) entre l'Europe et l'Afrique dans le cadre du développement d'activités innovantes bénéficiant aux deux continents. C'est un projet vaste, qui s'inscrit dans la durée mais dont elle a déjà montré les effets à travers les alternances de Karim, le berger et de Ghalil, un soudeur professionnel. Il y a les projets de la structure, projet qui s'inspirent de l'expérience des personnes accueillies, projet de développement social. Il y a la vie quotidienne (gestion des ateliers, accompagnement des autres publics, administratifs, etc.) Il y a les projets individuels avec les échéances qui jalonnent les parcours des personnes accompagnées; il y a aussi les contraintes administratives des institutions (consulats<sup>253</sup>, la préfecture, des collèges, etc.). L'accompagnement est le travail de congruence et de concordance (coïncidence) des différents temps au cœur de ces projets (Riffault et Bouquet, 2013, p.108-110). Les espaces comme le *briefing du matin*, la *réunion de fonctionnement* sont les lieux où se font des mises à plat qui permettent une médiation entre les différentes parties. Certaines mises à plat sont institutionnelles. Elles impliquent que les responsables de l'association se fasse un réseau tant dans les ambassades, la préfecture (contacter le préfet), auprès d'autres structures associatives, etc. La recherche de concordance inscrit les différentes parties dans le développement social dont l'une des caractéristiques est la créativité.

### **La créativité, une nécessité dans le lien social**

La crainte de l'avenir ne concerne pas seulement les personnes en irrégularité (adultes et jeunes), mais elle se fait plus ressentir du fait de l'échéance administrative. Quand elles font

---

<sup>253</sup> Au consulat de la Guinée par exemple, une délégation venait chaque année pour faire les passeports. Pour diverses raisons et avec la pandémie de Covid-19, cinq (5) années sont passées sans qu'il y ait de délégation impactant ainsi les démarches administratives des personnes d'origine guinéenne.

valoir leurs craintes (au détour d'un incident, d'une situation conflictuelle) les personnes accompagnées sont ramenées à leur échéancier (réalisé quinze jours après leur arrivée) afin d'en faire une évaluation et un réajustement si besoin. Ce réajustement de l'échéancier implique une certaine négociation entre la personne accompagnée et l'association. En effet, elle doit prendre en compte les impératifs de la personne accompagnée et ceux de l'association qui s'inscrit dans de multiples actions et projets. Dans une structure comme Sahel Vert, qui œuvre dans le champ de la solidarité internationale et qui a une vision holistique du monde, l'accompagnement social qu'elle mène ne se limite pas à répondre à des besoins individuels mais à s'en saisir pour élaborer et imaginer des réponses constructives pour le développement social du territoire. C'est la coexistence des projets institutionnel, pédagogique et individualisé (ou échéancier) qui est ici en jeu (Danancier, 2001, p.14). Cette coexistence pousse à se questionner sur le sens de l'action collective et amène les personnes (accompagnateurs et personnes accompagnées) à revoir leurs représentations de l'accompagnement. A Sahel Vert, il est attendu des personnes accompagnées qu'elles soient sources de proposition dans ce travail de concordance qui est celui d'une mise en commun des projets, d'une recherche de ce qui uni et de ce qui permet de répondre aux besoins individuels tout en trouvant des solutions aux problèmes du territoire. Avec les personnes accompagnées, les accompagnateurs sont invités à imaginer, à créer et à se saisir des opportunités pour mettre en place des projets innovants et répondre à des besoins non couverts. Le lien social est au cœur de la relation d'accompagnement et il a un effet de protection issue de la reconnaissance d'autrui (de la société) selon Paugam (2014). Les personnes accompagnées s'attendent à être protégées (soutenues, en sécurité, aidées) et lorsqu'elles se sentent privées de cette protection, la frustration peut les amener à se positionner en victimes. Il est nécessaire que la relation d'accompagnement soit empreinte de créativité, que les différents partis échangent, s'accommodent, s'ajustent, se coordonnent, s'organisent et fassent des compromis pour répondre aux besoins de chacun. Etre dans la créativité, c'est mettre en place des actions que l'on juge difficile voire impossible à mettre en œuvre. Ce qui nous amène aux relations que l'association entretient avec d'autres institutions. L'exemple de l'ouverture des comptes bancaires pour les jeunes Mineurs Non Accompagnés est un exemple concret. L'association a fait un important travail auprès d'une banque du secteur pour qu'elle accepte d'ouvrir des comptes pour les jeunes Mineurs Non Accompagnés. Ce qui posait problème pour la banque, c'est qu'elle considérait ces jeunes comme n'ayant pas de papier ; elle craignait aussi de perdre des clients avec l'ouverture de ces comptes. Il a fallu montrer que parce que ces jeunes sont sous tutelle, ils ne sont pas sans papier et convaincre sur le fait que ces ouvertures vont

permettre de créer des emplois, etc. Il s'agissait aussi de montrer que ce sont des jeunes qui veulent travailler et qui entreront en apprentissage, signeront des CDI par la suite. Les démarches menées par l'association ont permis aux jeunes d'avoir des comptes bancaires. Depuis 2015, cette banque a ouvert plus d'une cinquantaine de comptes courants et de comptes d'épargne pour de jeunes Mineurs Non Accompagnés. Pour l'association cette démarche s'inscrit dans la lutte contre la stigmatisation des publics qu'elle mène depuis sa création.

## **B. Projet d'accompagnement social et de développement territorial**

Comme nous l'avons déjà montré dans la Partie 2, il y a une volonté de la part de l'association de démontrer voire convaincre du pouvoir d'agir des personnes accompagnées et de leur apport sur le territoire.

### ***Le pouvoir d'agir du public cible au cœur du projet***

L'association a dû démontrer que les personnes accueillies dans le cadre du *Relais de la Banque Alimentaire* pouvaient assumer un statut de « *bénéficiaire-acteur* ». Elle ouvre ce relais en 2003 dans le cadre du Plan Alimentation Insertion de Dominique Versini, secrétaire d'Etat chargée de la lutte contre la précarité et l'exclusion de 2002 à 2004. Ce plan propose que le temps de l'aide alimentaire soit utilisé pour transmettre des préconisations essentielles à l'amélioration de l'équilibre nutritionnelle des personnes bénéficiaires. Cependant au-delà de faire des ateliers de *cuisine pédagogique*, l'association propose que les personnes accueillies s'impliquent dans des *ateliers solidaires* divers et variés et qu'elles soient considérées comme « *bénéficiaires-acteurs* » de la richesse produite dans ces ateliers. Ce statut est au départ accueilli avec défiance. Cynthia (responsable du *Pôle Initiatives*) explique que lorsqu'elle a présenté le projet de l'association aux assistant(e)s sociaux de secteur notamment pour ce qui est de l'invitation à la participation du public, ces derniers ont émis des doutes quant à la participation de personnes. Elle raconte comment, avec le temps, ce sont les assistant(e)s sociaux eux-mêmes qui proposent aux personnes d'aller à Sahel Vert parce qu'elles peuvent s'y impliquer.

Thomas (Chargé de mission attaché au Conseil d'Administration), quant à lui explique ce qui fait frein au statut de « *bénéficiaire-acteur* » dans le cadre de l'accompagnement du jeune public. Pour lui, même si la réforme de 2002 parle d'impliquer les jeunes dans la réalisation de leur projet individualisé, la concrétisation a souvent été difficile à mettre en

œuvre dans les institutions notamment lorsque les adultes accompagnants n'étaient pas prêts à se positionner comme de simples coachs et conseillers (Cervera *et al.*, *op.cit.*) mais cherchaient constamment à faire valoir leur autorité sur les jeunes accompagnés. Il explique qu'ils ont eu des discussions âpres avec les administrations et institutions ainsi que les partenaires financiers (politiques de la ville) pour dénoncer le système et amener vers le changement.

En parlant de financeurs, l'exemple de Jocelyne (chargée de mission à la ville de Mulhouse, administratrice de l'association de 2001 à 2018) qui a été administratrice de l'association de 2001 à 2018 est parlant. En tant que chef de projet politique de la ville et du renouvellement urbain, elle explique comment son implication au sein de l'association lui a permis d'évoluer dans ses représentations quant à la prise en charge du public et dans les prises de décision quant à l'octroiement de financement des projets :

*« Sahel Vert a été un booster assez phénoménal sur la représentation qu'on peut avoir du monde tout simplement, avec une clé de lecture peut-être un peu en avance sur l'état de lectures dominantes comme elle l'est aujourd'hui par rapport aux questions du développement. Par exemple, le fait d'impliquer les bénéficiaires qui à Sahel Vert n'existent pas en tant que tel puisque y a ce concept de « bénéficiaires-acteurs » qui malheureusement n'existe pas dans les structures les plus connues ». Donc quand j'accompagne des projets, c'est une référence sur laquelle je m'appuie pour accompagner des gens, pour les faire se questionner et les faire évoluer dans leur pratique, je ne peux pas faire autrement ».*

Si dans le discours l'association montre qu'elle lutte contre la stigmatisation des publics, dans la réalité, il peut arriver que l'un ou l'autre membre de l'équipe accompagnante fasse une remarque stigmatisante sur une personne accueillie, c'est-à-dire en mettant en avant sa difficulté et non ses compétences. Dans ces situations, la question est de savoir si cette remarque s'inscrit dans une position de vigilance ou si c'est un jugement de valeur.

De la même manière qu'elle mise sur le pouvoir d'agir des personnes accompagnées, elle fait aussi le pari que la mixité du public est une opportunité pour l'accompagnement des uns et des autres (transversalité dans les réponses). Comme nous l'avons déjà évoqué, cette mixité n'est pas toujours bien perçue par les partenaires financiers qui s'inquiètent des influences négatives entre publics. En interne comme nous l'avons déjà évoqué, la distribution des tâches et la composition des équipes se fait en tenant compte des duos qui peuvent être *toxiques* (sources d'incidents).

Par ailleurs le fait que l'association s'inscrive dans plusieurs champs d'action, mène plusieurs projets et actions et cela en France et au Mali l'a rend complexe et parfois incompréhensible et difficile à cadrer administrativement (*à mettre dans des cases*). Cela s'explique par le fait que, comme dit Avenel (*op.cit.*, p.131-132), il subsiste encore une « culture administrative sectorisée, verticale et descendante » dans les administrations locales et nationales tant dans les services que dans l'« expression des identités professionnelles ».

C'est dans cette volonté de ne pas s'inscrire dans cette culture sectorisée que l'association, cherche à avoir dans son fonctionnement une certaine flexibilité et une fluidité, voire une simplicité dans sa démarche d'accueil. Dans cette démarche, elle se positionne en veille constante, accueille de nouveaux publics et cherchent à mettre en place des solutions innovantes et transversale pour leur accompagnement et en réponse aux besoins du territoire.

### *Une identité par l'innovation ?*

#### **Simplification et fluidité dans la démarche d'accueil**

L'association se donne pour objectif d'être réactive et créative dans ses modalités d'accueil. Sa disponibilité par rapport aux besoins d'accompagnement est reconnue par les partenaires. En se présentant comme facilitatrice dans les modalités d'accueil, elle veut être une structure relais, prête à accueillir. C'est l'une des qualités que Ferdinand (Éducateur à la PJJ au STEM0) relève. Il dit pouvoir compter sur l'association qui se montre réactive lorsqu'il y a un besoin de mettre rapidement un jeune « *au vert* »<sup>254</sup>. Il explique que même s'il appelle la veille pour un accueil le lendemain, l'association se montre réactive. Il s'est mis en place une coopération entre les éducateurs du STEM0 et l'association en vue de faciliter l'accueil et l'accompagnement des jeunes. La réactivité de l'association est aussi liée à l'autonomie dont elle dispose tant dans son mode de fonctionnement (ouverture et présence sur les sites tous les jours de la semaine notamment) que dans la proposition d'espaces d'implication. Cette réactivité dans l'accueil n'est pas toujours prise en compte par certains partenaires (sur le plan administratif) qui se questionne d'abord sur le cadre législatif. C'est ce qu'explique Madeleine (responsable du *Pôle Éducation*) en ces termes: « *Globalement les partenaires sont contents qu'on prenne le risque de croire en ces jeunes à leur place. Ils sont contents qu'on leur montre une autre voie de l'intégration, ça les rassure. Ce qui me fâche c'est quand ils ne nous permettent pas de faire notre travail, en ne signant pas un document ou en faisant de l'excès de zèle administratif. Cette fâcheuse tendance à ouvrir les parapluies et penser à se protéger avant de protéger le jeune* ».

---

<sup>254</sup>Prendre de la distance, aller vers la nature, poser une rupture avec le quotidien.

## Veille constante et innovations

En restant toujours en veille (lectures diverses, écoute d'information sur ce qui se passe ailleurs), les dirigeants de l'association cherchent à imaginer avec tous les autres membres des *Collectif de Travail* des réponses à des besoins socioéconomiques et environnementaux (en commençant d'abord par ceux du collectif). L'état de grandeur réside dans l'originalité, la créativité, l'imagination et l'innovation (Bolstanski et Thévénot, 1991). L'association s'appuie sur l'articulation de ses ressources (les compétences du public accueilli, les centres en France et au Mali, sa connaissance des territoires) et sur les échanges avec d'autres structures (associations, collectifs, etc.) dans une dynamique de réseaux pour développer des projets novateurs. Elle se présente comme un lieu d'expérimentation de projets à dimension (social, économique et environnementale). La mixité de son public dans les centres crée un espace favorable à l'émergence de projets innovants. Les espaces qui permettent la coexistence malgré les différences est une forme de sociabilité. Produire de la diversité caractérise un milieu innovateur (Rémy, *op.cit.*, p. 91).

Dans cette dynamique, la direction laisse à l'équipe accompagnante une grande marge de manœuvre dans le fait d'imaginer et de penser des projets (Avenel, *op.cit.*). Certains projets (éducatifs, culturels, solidaires) mettent en lien le département, les communes, d'autres structures associatives (culturelles, solidaires), les universités et des institutions publiques comme l'Éducation Nationale, la Protection Judiciaire de la Jeunesse et l'Aide Sociale à l'Enfance. La majorité de ces projets démontrent cette volonté constante de l'association d'innover, de mettre en lien différents acteurs du territoire, de favoriser la transversalité dans les réponses, etc. Nous nous pencherons sur quelques projets significatifs tout en montrant les freins auxquels ils sont confrontés.

### ➤ *Camps favorisant la mixité des publics dans le cadre de projets pédagogiques*

Les éducateurs de la Protection Judiciaire de la Jeunesse font face à des restrictions budgétaires. Il leur est demandé d'« *imaginer, innover, trouver de nouvelles formes, expérimenter* » explique Ferdinand (éducateur à la Protection Judiciaire de la Jeunesse au STEMO de Mulhouse). Il trouve que « *le côté flexible, innovant, créatif de l'association... est complètement dans ce qui est recherché dans le milieu renforcé* ». Il voit l'association comme une « *casquette pour innover* » et travaille avec l'association sur plusieurs projets dont celui de la réalisation d'un camp pédagogique avec une mixité de publics (jeunes ayant commis des actes de déviances, jeunes dits Mineurs Non Accompagnés, jeunes présentant un handicap).

Le fait de mixer les publics permet ainsi une mutualisation des charges.

### ➤ **Le Dispositif de Remédiation Scolaire**

En 2014, l'association Sahel Vert est sollicitée pour participer à l'évaluation d'un Dispositif de Remédiation Scolaire mis en œuvre par un foyer mulhousien. À la suite des évaluations, il lui est demandé de prendre le dispositif en main et de faire des propositions. Ce dispositif que nous avons présenté précédemment au niveau des publics accueillis propose pour des jeunes (pris en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance) l'alternance entre l'école et l'association Sahel Vert (lieu de pratique, d'implication et de remobilisation, etc.). Etant donné que le Centre « *La dynamitière* » est sur le ban communal de la ville de Wittenheim et que l'association était en activité (entretien des espaces verts, maraîchage) au parc de détente familiale Rabbargala<sup>255</sup>, elle propose aux élus de la ville d'accueillir le dispositif dans le collège du centre. L'idée étant que les jeunes s'impliquent directement dans l'entretien du parc. Malgré les actes de plaidoyer, cette demande est refusée par la ville de Wittenheim qui craint d'accueillir ce public et de voir une hausse des actes de délinquances (enjeux politiques). Convaincue que ce refus s'inscrit dans une démarche de stigmatisation, l'association n'abandonne pas son projet qui sera par la suite accepté par la ville de Wittelsheim. Les bilans qui ont été faits par les différents partenaires de ce projet au bout de cinq (5) années montrent des résultats éducatifs positifs (reprise d'une scolarité normale et entrée dans des formations qualifiantes pour plusieurs jeunes). Par ailleurs, l'accompagnement de ce public a permis à des éducateurs de l'association et à des professeurs d'école d'apprendre à coopérer (de sortir notamment des oppositions entre les deux métiers) et à travailler en cohérence au regard du public. L'éducatrice accompagnant régulièrement les jeunes en classe est aussi la responsable du *Pôle Initiatives* de l'association. Chaque année un projet est réalisé avec les jeunes inscrits dans le dispositif (construction d'une serre en bouteille au Centre, réalisation d'un dispositif d'aquaponie). Dans l'exemple de la serre en bouteille, les jeunes sont amenés à aller vers les autres classes du collège pour la récolte de bouteilles. Hormis le fait de mettre en œuvre et d'acquérir des compétences techniques, il y a aussi à mettre en œuvre des compétences en communication, en montage de projets, etc. Par ailleurs, ces actions contribuent à lutter contre les formes de stigmatisation qui touchent ces dispositifs spécifiques. En effet, étant donné que c'est un dispositif spécifique, les participants ont un planning particulier, ont des heures de récréation différentes des autres, etc. Certains

---

<sup>255</sup> Parc de détente familial de Wittenheim, ouvert au public en 2015  
<https://www.wittenheim.fr/Ville/Environnement-Urbanisme-cadre-vie/Parc-Rabbargala/Projet.html>



jeunes inscrits dans le dispositif l'a comparé à une classe d'ULIS (Unité Localisée pour l'Inclusion Scolaire), qu'ils considèrent comme une classe d'« handicapé ».

### ➤ *Le festival Etsetala*

Convaincue du fait que les arts et la culture sont des outils de mobilisation et d'intégration, l'association en a fait un champ d'intervention à part entière au même titre que la prévention, l'insertion sociale et la solidarité. Depuis 2010, elle est en partenariat avec La Margelle, une structure qui propose de l'animation socioculturelle de proximité (animations, rencontres)<sup>256</sup>. Leur objectif est de rendre les arts et la culture accessibles à tous parce que trop souvent réservés à une élite. Certains événements culturels que la Margelle propose sont accessibles au public de l'association aux frais de cette dernière. Par ailleurs, l'un des projets phares de ce partenariat est la création et l'organisation d'« *Etsetala*<sup>257</sup>... Festival de Contes en Sol Mineur ». Ce festival a pour objectif d'accompagner la mutation postindustrielle en mettant en valeur le patrimoine du bassin potassique à travers trois jours de contes, de spectacles, d'animations et de réflexion autour de la notion de mieux vivre ensemble. Chaque année, l'association y tient un stand où elle fait valoir ses activités. L'association s'implique à hauteur de 2 500 euros par année dans le cadre de ce festival et veut en faire un espace de résonance de ses actions et convictions.

### **Mettre en place des projets innovants pour quelle perspective ?**

Aujourd'hui, l'association est reconnue par un bon nombre de ses partenaires pour son ingéniosité, sa créativité, ses « *idées qui sortent de l'ordinaire* » comme disait l'un d'entre eux. Néanmoins si les innovations et les expérimentations sont bien accueillies tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'association, ce sont les modalités (comment, quand, durée, etc.) de leur mise en œuvre qui peuvent causer des divergences.

En interne, pour certains « *bénéficiaires-acteurs* » (dont des salariés, volontaires, bénévoles), le fait d'être sur plusieurs projets et/ou expérimentations limite la capacité de l'association à aller au bout de certains d'entre eux. Le fait de ne pas aller au bout d'un projet ou d'une activité n'est pas rassurant pour les personnes d'autant plus quand elles n'ont pas la

---

<sup>256</sup>Créée en septembre 2009, La Margelle est une association de droit local à but non lucratif qui a l'agrément « Centre Socio Culturel » depuis 2019. Son objectif de l'association est de faciliter et de développer les relations sociales, de favoriser l'entraide, la solidarité, la citoyenneté, et de contribuer à dynamiser le tissu social <https://www.lamargelle.net/article-139-presentation-de-l-association-la-margelle>

<sup>257</sup>L'*Etsetala*(expression alsacienne) était le billet permettant aux mineurs de sortir de la mine.

maitrise sur tout, notamment les décisions budgétaires (Nous reviendrons sur la manière dont elles vivent ces situations dans la Partie 4). Si la multitude de projets peut mettre certaines personnes en difficultés, pour l'association cela s'inscrit dans « une logique d'apprentissage faite de tentatives, voire de tâtonnements, qui se distingue considérablement de la culture dominante des administrations » (Sanchez, 2016, p.61-62). Par ailleurs, c'est dans ces innovations et expérimentations que des personnes (de passage, pour une courte, moyenne ou longue durée) peuvent se saisir d'un élément pour faire valoir leur pouvoir d'agir, ne serait-ce que pour un bout de projet.

En nouant des partenariats avec des structures sur le territoire, l'association est amenée à composer ou à s'ajuster aux intérêts de ces dernières mais aussi à imposer les siennes (entre conflit et coopération).

### ***De réelles relations de partenariats***

Pour Sanchez (*Ibid.*, p.16-17) les structures associatives qui veulent s'inscrire dans le développement social de territoire doivent prendre conscience de leur légitimité à coproduire des orientations politiques. Il les appelle à prendre de la distance avec leurs fonctions de prestations de services afin que cela ne soit pas au détriment de leur responsabilité d'animation globale. C'est en effet la position que s'évertue à prendre l'association Sahel Vert. Du fait de son expérience dans le champ de la solidarité internationale et de ses convictions, notamment philosophique (écologie sociale), l'association Sahel Vert est sur le qui-vive pour ce qui est de son positionnement au regard des institutions et structures du territoire avec lesquelles elle travaille.

Elle veille à ne pas être positionnée comme un simple prestataire de service mais comme un partenaire à niveau égal dans la relation, capable de faire des propositions, de faire valoir ses positions. Parmi tant d'exemple, le projet de la *gestion pastorale* en milieu périurbain (entretien des espaces vert dans la ville près des habitations, sur les places) est significatif. Lorsqu'elle propose cette activité dans la ville la plus proche, le projet séduit. Cependant dans la mise en œuvre il y aura des points de divergences (plaintes des habitants pour diverses raisons telles que la présence de crottes de moutons, non satisfaction de l'entretien par ceux qui veulent que l'herbe soit à un même niveau, échanges parfois houleux avec les bergers). Une réunion se tiendra en 2017 avec la mairie de la ville. Cette réunion débute avec un retour de la mairie qui parle de dysfonctionnements dans la « prestation » notamment au niveau d'une place spécifique suite à « *de nombreuses plaintes par les*

*habitants* ». La mairie explique que les prestations ont été réalisées à 80%, confirme sa décision de ne verser qu'une partie de la somme prévue (information donnée lors d'une précédente réunion), informe de sa décision d'enlever l'entretien de ladite place dans la convention et demande à ce que l'association signe l'avenant à la convention. Le représentant de l'association présent à cette réunion fait part de la décision de la direction de l'association de ne pas signer cet avenant et refuse d'être considérée comme un simple prestataire de service. Il rappelle le sens de l'activité de la *gestion pastorale* en milieu périurbain : favoriser une réflexion sur la promotion de ce nouveau métier au vu des objectifs visés pour 2020 « zéro-phytosanitaire », permettre la découverte du métier de berger périurbain à des jeunes, promouvoir le lien social à travers la rencontre des habitants et des publics de l'association, entretien des espaces verts de manière écologique, etc. Finalement, des compromis vont être établis. L'association accepte de signer l'avenant mais pas sur la base d'un mécontentement qui la positionne en tant que prestataire. La mairie *fait avec* les plaintes de certains habitants qui ne sont pas prêts à accepter cette nouvelle forme d'entretien des espaces verts. D'autres expérimentations vont se faire dans la ville dont l'entretien des berges d'une rivière (la Thur) contre une plante invasive, la renouée du japon<sup>258</sup>. Cette expérimentation scientifique sera menée sous la responsabilité d'un docteur en sciences de la terre dans le cadre de la recherche action participative que mène l'association. Même si le partenariat entre la ville et l'association s'arrête en 2017, la ville continue à mener cette forme d'entretien des espaces verts avec d'autres bergers. Pour l'association c'est une évolution dans le mode d'entretien des espaces. Elle a ainsi joué son rôle dans la coproduction d'orientations politiques (Sanchez, *op.cit.*).

L'étude scientifique qui est menée sur les berges de la Thur s'inscrit dans la démarche de recherche action participative que mène l'association depuis 2010. Au-delà de l'aspect recherche action qui consiste à coproduire « des connaissances nécessaires à l'action » (Freyss, 2004, p.764-765), c'est surtout la dimension participative qui intéresse l'association (que cette démarche se fasse avec le public cible). En tant que coordinatrice de cette démarche de recherche de 2014 à 2020, nous en présentons les modalités (comment elle a été menée, les écarts entre résultats et objectifs et les enseignements qui s'en dégagent) au chapitre suivant (Chapitre 8).

---

<sup>258</sup> L'association va mettre en place une étude sur l'entretien des berges de la Thur contre une plante invasive, la renouée du japon. Pour l'entretien, la plante est piétinée, les bergers font paître les moutons et, sous la responsabilité d'un docteur en sciences de la terre (responsable du *Pôle Recherche*), les jeunes inscrits dans le *Pôle Éducation*, analysent le temps de repousse de la renouée pour voir si la méthode d'entretien fonctionne. Les retours sont positifs. Des habitants, des riverains peuvent revoir l'eau de la Thur, ce qui n'était plus le cas depuis des années.

## Chapitre 8 : La recherche action participative à Sahel Vert

La recherche action participative fait partie des modalités d'accompagnement de l'association. Son objectif est de favoriser à travers cette démarche la participation des personnes de manière individuelle et collective dans les réflexions afférentes aux questions de la vie quotidienne et aux enjeux environnementaux sociaux et économiques. Nous accordons tout un chapitre à cette démarche de recherche qui a fait l'objet de notre travail tout au long de la thèse.

### A. Approches théoriques et mise en œuvre

#### *La recherche action participative, une démarche réflexive*

##### Aux origines, la recherche action

Lewin (1940) voulait que « la science sociale soit capable de résoudre des problèmes sociaux dans des situations concrètes » et que les changements occasionnés soient durables. En opposition aux méthodes de recherche classique, il développe la recherche action (Roy et Prévost, 2013, p.131). Il la présente comme un « processus cyclique » de planification, d'action, d'observation et d'évaluation dans lequel les chercheurs et les praticiens doivent coopérer du début à la fin (*Ibid.*). Elle doit répondre concomitamment à un besoin de résolution de problème et de production de connaissances nouvelles (*Ibid.*). Ce n'est pas « une recherche appliquée ou une activité de conseil » à mener par des chercheurs au profit des acteurs du terrain, c'est « un processus démocratique déclenché par l'impératif de résoudre des problèmes co-identifiés et partagés » et cela à travers la production et la validation de connaissances pratiques (Gonzalez-Laporte, 2014, p.7-8).

Pour Liu (1992, p.298-301, cité par Gonzalez-Laporte, 2014, p.10), de manière générale il existe trois grandes phases dans la recherche action :

- La phase de mise en route qui consiste à co-définir ce qui fait problème et à contractualiser les rapports c'est-à-dire les attendus et les engagements de chacune des parties (chercheurs et acteurs), ce qui se fait dans différents comités (pilotage, gestion, etc.) créés.

-La phase de la réalisation où acteurs et chercheurs coopèrent à tous les niveaux de la recherche (formulation des objectifs, méthodologie, action de mise en œuvre, évaluation, etc.).

-La phase du désengagement. Lui (1992, p.304) est conscient que toute recherche action « génère une multitude de questions et définit un grand nombre de problématiques de recherche », mais il pose le désengagement (clôture de la démarche et évaluation ou retour de l'expérience de recherche menée) comme dernière phase nécessaire à la recherche action en partant du postulat que ces nouvelles problématiques dépassent « ce qui pourra être étudié au cours de la recherche action elle-même » et doivent donc faire l'objet si besoin de nouvelles démarches de recherche. Gonzalez-Laporte (2014, p.10) insiste sur cette dernière phase en mettant en garde sur le fait que la recherche action ne doit pas durer indéfiniment au risque de se diluer dans les processus et la vie organisationnelle. Cette dernière phase consiste à évaluer la participation de chaque partie, à faire un travail de compréhension de ce qui a été produit comme connaissances et de l'impact sur les situations (quelles transformations<sup>259</sup> ? résolution du problème défini ? diagnostic de la situation obtenue par rapport à la situation de départ ? quelles connaissances produites ? de nouvelles questions surgissent-elles ? de nouvelles problématiques émergent-elles ?).

### **La recherche action participative**

#### **➤ *Un objectif de conscientisation et d'autorégulation***

La recherche action participative tire ses origines des théories de Paulo Freire (1982, cité par Pereira, 2017) qui considérait que le développement ne peut venir que de l'éducation des personnes (adultes), un élément important pour l'augmentation de leur pouvoir d'agir. Pour lui, l'éducation ne doit pas être un processus d'inculcation de connaissances d'un enseignant vers un apprenant mais elle doit être un processus de conscientisation qui permettrait aux participants de sortir de formes de dépendance d'ordre social, moral et intellectuelle. Cette éducation s'élabore donc dans une démarche de recherche menée avec les personnes. Ces dernières doivent être parties prenantes de la démarche de recherche et y être activement impliquées notamment parce qu'elles repèrent la démarche de recherche et de réflexion comme formatrice et faisant partie de la résolution de leurs problèmes quotidiens (individuels et collectifs) (Longtin, 2010, p.17). Cette conscientisation se fait au travers de la démarche de recherche dont les modalités conduisent les participants à se connaître davantage, à mieux comprendre leur environnement et leur contexte de vie (connaissances de soi, de sa propre réalité et des autres, connaissances morales et conventionnelles,

---

<sup>259</sup>Il s'agit de relever les modifications individuelles et collectives dans les manières de raisonner, de se percevoir, d'agir, de se positionner dans les rapports sociaux, de gérer son rapport au monde, etc. (Laboratoire d'innovation Sociale par la Recherche Action, 2009, p.10).

connaissances des institutions). Ce sont des « connaissances socialisées » sur lesquelles les participants peuvent s'appuyer pour briser les relations de pouvoirs existantes (empowerment), de prendre conscience de leur habilitation et leurs ressources (modification des normes d'action et des représentations, vues, lectures du monde) et entamer ainsi un processus de changement et de transformation de leur condition sociale et politique (CRIN, 2002, p.2 ; Longtin, *Ibid.*).

La recherche action participative cherche à établir des relations entre les problèmes d'ordre individuel et collectif, ainsi qu'entre les problèmes d'ordre fonctionnel et structurel » (Longtin, 2010, p.18). Cela passe par une autorégulation au sein du groupe de participants qui acceptent le réajustement de leurs représentations, croyances, normes d'action et pratiques. Cette démarche d'autorégulation doit aussi prendre en compte les facteurs organisationnels et institutionnels (Somme et *al.*, 2008, p.103). C'est à la responsabilité du chercheur<sup>260</sup> aussi appelé facilitateur (ou garant de la méthode) de s'assurer que les modalités de la démarche de recherche permettent cette d'autorégulation. Cela passe par la mise en place d'espaces où les participants échangent, s'écoutent, cherchent à se comprendre, bref à comprendre leurs problèmes (sociologiques, psychologiques, etc.) à travers l'analyse théorique des facteurs individuels (représentations, modes d'action, pratiques, perceptions de soi et du monde, etc.), collectifs, organisationnels et institutionnels qui entrent en jeu. Ce travail de compréhension peut ouvrir à des prises de décisions qui impactent aussi bien les participants que les institutions dans lesquelles elles agissent. Le facilitateur veille à la mise en œuvre des décisions prises. Il met en place avec les personnes des dispositifs ou des outils d'analyse (observation participante, recueil de données) de ces changements afin d'en faire l'évaluation (Somme et *al.*, 2008, p.103). Il a la responsabilité de travailler à donner ou co-concevoir les outils nécessaires (méthodes, techniques) pour que les personnes puissent participer activement à toutes les différentes étapes de la démarche de recherche (l'énonciation de la problématique après identification du problème, établissement d'un plan d'action, action sur le terrain ainsi que collecte des données, analyse des données et évaluations des résultats et partage des conclusions de la recherche). Il leur donne ainsi le pouvoir d'être acteur de leur propre transformation.

La recherche action participative est aussi utilisée comme une démarche de professionnalisation et de formation continue où « un certain nombre de groupes sociaux vont

---

<sup>260</sup>Ce peut être un chercheur externe qui rejoint le groupe pour la démarche ou une personne du groupe inscrite dans une formation universitaire.

à la fois se construire des fonctions propres, essayer d'élaborer ce qu'ils vont appeler quelquefois des « savoirs propres » ou des « savoirs sur soi » et aboutir à la capacité de se former ». Ces groupes sociaux cherchent à ne pas être de simples exécutants de savoirs reçus, « à ne pas se plier à des savoirs sur soi élaborés ailleurs, mais à être en quelque sorte constructeur de l'autonomie de son action et finalement de sa capacité à « professer », à enseigner lui-même ses membres sans faire appel à des savants de l'extérieur. » (Berger, 2003, p.15-18, cité par Saint-Luc, 2014, p.2-3).

### ➤ *Un accent mis sur la participation*

Si la recherche action participative est une des catégories de la recherche action, elle tire sa particularité de son caractère participatif. Au-delà de créer de nouveaux savoirs (qui peut se faire avec une participation partielle des acteurs), la recherche action participative a une visée éducative et cherche à développer les consciences et la mobilisation des participants pour l'action. Elle implique donc une participation complète à toutes les différentes étapes de la recherche (recherche « avec » et non pas simplement de recherche « pour » ou « sur »). Dans cette perspective, les acteurs de terrain ne sont plus partenaires de la recherche comme dans la recherche action, mais sont considérés comme des co-chercheurs (Gonzalez-Laporte, 2014, p.14-15 ; Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche Action, 2009, p.11). Ils ont l'opportunité de prendre un rôle (voir le contrôle) dans la définition des actions qui auront des effets directs sur leur univers, leur environnement social ou leur organisation » (Gonzalez-Laporte, *Ibid.*).

### *La construction de l'objet de recherche, un processus de négociation*

Nous avons déjà abordé en introduction l'objectif principal que l'association s'était fixé lorsqu'elle a lancé la démarche de recherche action participative (formation menée par la sociologue Christine Bon en 2010. L'idée était d'une part de réaliser des récits de vies individuelles et de vie collective, et d'autre part de créer des espaces de résolution de problèmes individuels et collectifs à travers un travail réflexif. Entre l'objectif escompté et ce qui a été réalisé, il y a des écarts notamment pour ce qui est de la réalisation des récits de vie.

### **Récits de vie individuels : écart entre attentes et réalisation**

L'association a pour objectif d'amener les personnes à prendre conscience des compétences qu'elles ont pu acquérir tout au long de leur parcours de vie et en acquérir

d'autres afin d'assumer le statut de « *bénéficiaire-acteur* ». C'est dans ce cadre que les récits de vie ont été retenus pour la démarche de recherche. En effet, le récit de vie individuel permet à la personne de prendre conscience « des ressources construites au cours de sa trajectoire dans une visée émancipatrice et en ce sens constituer des catalyseurs pour l'action » (Chaxel et *al.*, 2014, p.2). Il convoque le sujet en le plaçant comme le produit de son expérience biographique. Cette démarche lui permet d'avoir de la réflexivité sur son parcours en l'inscrivant dans un environnement social, politique et environnemental et lui permet de se projeter d'une façon ou d'une autre à partir de cette histoire (Vargas-Thils, 2008, p.262-263). En effet, à travers le récit de vie il s'arrête pour clarifier son parcours. Le fait de narrer, d'écrire, de dessiner sa vie mobilise et implique la personne dans son projet de vie (Rhéaume, p.67). Dans cette démarche, la personne est participante, fait un retour constant sur son expérience. C'est un travail réflexif qui se fait entre la personne et le chercheur ou la personne en face.

Comme expliqué en introduction, les récits de vie ne seront pas réalisés comme escompté. La recherche action participative implique tous les participants, elle est aussi comme nous l'avons vu de la responsabilité du chercheur (Somme et *al.*, *op.cit.*). Même si les membres de la direction ainsi que les participants à la formation de lancement de la démarche de recherche ont leurs responsabilités, le chercheur que je suis en a une plus grande. En tant que chercheur, coordinatrice de la recherche action participative à Sahel Vert, je me dois de faire l'analyse de la démarche en assumant mes responsabilités. La recherche action est « un processus démocratique déclenché par l'impératif de résoudre des problèmes co-identifiés et partagés » écrit Gonzalez-Laporte (2014, p.8). La non réalisation des récits de vie peut donc s'expliquer par le fait que je n'ai pas participé aux étapes qui ont conduit à l'identification et à l'énonciation de la problématique ainsi qu'au choix de mettre en œuvre une recherche action participative par la méthode des récits de vie. Lors des réunions de direction, il m'a souvent été rappelé l'importance que revêtent les récits de vie pour l'association et ce que cela pourrait apporter aux personnes, cependant je n'ai pas réussi à lancer le processus c'est-à-dire à remobiliser les participants à la formation et à mobiliser ceux qui n'y ont pas participé. En effet, ce travail de recherche doit tenir compte du turnover important et donc du besoin de renouveler la démarche et de mettre en place des phases d'analyse et de bilans des récits rédigés. Par ailleurs, dans mon tâtonnement (sur le plan méthodologique), j'ai perçu les récits de vie non pas comme un outil pour les personnes mais comme un moyen pour moi de



répondre à notre problématique, m'inscrivant ainsi dans une démarche de recherche classique. Finalement, ces récits de vie se sont transformés en entretiens semi-directifs.

Néanmoins des récits de bout vie, de voyage, d'expériences spécifiques ont été réalisés mais pas dans le respect de toutes les étapes d'une démarche de recherche action participative. Ils ont été réalisés pour les besoins d'accompagnement du public, pour la formation des professionnels ainsi que dans le cadre d'échanges avec d'autres institutions.

➤ ***Pour les besoins de l'accompagnement du public***

Pour leur accompagnement, il est demandé aux jeunes, notamment aux Mineurs Non Accompagnés de faire part du récit de leur voyage, de leur vie avant le voyage et donc de ce qui les a poussés à partir. Si le recueil de ces récits s'inscrit dans une dimension administrative, il est aussi le moyen qu'utilisent les éducateurs pour accompagner ces jeunes dans leur orientation professionnelle. Le feedback qui se fait lors de ces récits permet d'élaborer avec les personnes leur Curriculum Vitae et lettres de motivation destinées aux entreprises. En effet, la plupart du temps ces jeunes ont mené des activités rémunérées ou pas, dans le cadre familial ou avec un patron, avant et/ou pendant le voyage. Beaucoup s'orientent dans le même domaine d'activité (maçonnerie, cuisine, peinture, etc.) pour leur insertion professionnelle.

➤ ***Pour la formation des professionnels***

Les accompagnateurs (éducateurs diplômés ou non, volontaires européens, personnes en stage) font parfois face à des incidents qui nécessitent d'être repris en réunion d'équipe pédagogique. L'animateur (habituellement la responsable du *Pôle Éducation* ou l'un des autres responsables de pôles en cas d'absence du premier) invite les personnes à participer à une analyse réflexive des incidents auxquels elles sont confrontées. Elle a recours à la méthode des incidents critiques. La méthode des incidents critiques a une visée d'analyse et de « transformation des pratiques de professionnelles » (Leclerc et *al.* 2010, cité par Combes-Joret, dans Stoessel et *al.*, 2020, p.2). Par incidents critiques on entend événements marquants (impliquant différents acteurs), situations délicates, déstabilisantes, transformées positivement ou non et propices à une pratique réflexive (Durat, 2014, p.49). Ces incidents ont la particularité d'avoir un retentissement sur les questionnements professionnels car ils obligent la personne impliquée à mettre en œuvre des compétences non-routinières (Leclerc et *al.*, 2010, cité par Durat, 2014, p.50). C'est une situation qu'elle ne maîtrise pas, qui la fait sortir

de sa zone de confort. L'incident est critique selon Mucchielli (1969, cité par Combes-Joret, dans Stoessel et *al.*, 2020, p.4) lorsque la personne fait face à une situation « nouée et critique » (de relations humaines), devant laquelle elle doit agir ou décider urgemment et qui l'amène à ressentir « une impulsion profonde de prendre parti personnellement ».

À travers le récit (oral ou écrit) que les personnes font de l'incident (comment elles ont vécu l'incident, ce qu'elles ont ressenti, fait, dit), l'animateur amène la personne et les autres accompagnants à faire un travail de compréhension des compétences qui ont été mobilisées au cours de l'incident. Cette analyse ouvre à l'acquisition de nouveaux savoirs et compétences (Durat 2014). Cette méthode permet de comprendre « le processus de déséquilibre provisoire et de rééquilibration qui permet à un professionnel de s'adapter aux situations » (Beaujouan et Daniellou, 2012, cité par Durat, 2014, p.47). Cette démarche s'inscrit dans une démarche d'autoformation où la réflexivité est encouragée, permettant d'aller « à la *recherche du savoir caché dans l'agir professionnel* » (Argyris et Schön, 2002, cité par Durat, p.45) et de développer des savoirs sur soi (Berger, 2003, p.15-18, cité par Saint-Luc, 2014, p.2-3).

Dans ces moments, hors de l'action et de ses contraintes, les personnes cherchent à comprendre le sens de ce qu'elles ont vécu et peuvent faire un travail de reconfiguration de l'histoire en réfléchissant à ce qu'elles auraient pu faire pour tendre vers une issue plus favorable (Durat, 2014, p.65).

La méthode des incidents critiques « revient aussi sur les habitus (définis par Bourdieu comme nos manières d'agir) » (Combes-Joret, dans Stoessel et *al.*, 2020, p.4). Prendre conscience de modes de fonctionnement (considérés comme allant de soi) afin de s'en saisir pendant les situations conflictuelles. Ce dernier apport de la méthode des incidents critiques peut être illustré par l'exemple de Saïd (50 ans, salarié, Moniteur technique d'Atelier mais pas diplômé), d'origine maghrébine, père de trois (3) enfants. L'équipe pédagogique constate et entend dans le récit de Saïd que dans les conflits, lorsqu'un jeune d'origine maghrébine est impliqué, il a tendance à le prendre à part et à lui parler comme un père parlerait à son fils. Et cela fonctionne, les jeunes reviennent dans la majorité des cas, très calmes et en volonté de réintégrer le collectif. Cette habitude devient stratégique pour l'équipe accompagnante dans certaines situations conflictuelles.

### ➤ *Favoriser le partage d'expériences*

La mobilité sous ses formes géographique, sociale et cognitive tient une place

importante dans les réflexions que l'association mène dans le cadre de son *Pôle Recherche*. Des Mineurs Non accompagnés, des volontaires européens sont mis en présence afin qu'ils partagent leur expérience de voyage. Si les conditions de voyage ne sont pas les mêmes (les MNA viennent dans l'illégalité, pas les autres), il y a pourtant des points de concordance (le départ loin de la famille, la découverte). Ces échanges permettent de montrer que ces déplacements quels qu'ils soient présentent des points communs : aller voir ailleurs, se former, trouver un travail ou réfléchir à son orientation professionnelle ; bref, une volonté de se construire un avenir, de s'accomplir. Ces échanges peuvent se faire aussi avec des universitaires. Ils échangent et prennent conscience des réalités des uns et des autres. Ce sont des espaces où les représentations sont remises en question et où il y a des prises de conscience.

### *L'histoire de vie collective de l'association*

Lors de la formation avec la sociologue Christine BON, les participants (publics, membres de la direction et/ou accompagnateurs) décident de réaliser l'histoire de vie collective de l'association. Il a été décidé qu'il y ait un travail de capitalisation tant de la mémoire des anciens que de l'expression spontanée des personnes qui arrivent ou passent dans l'association. Rhéaume (2008, p.66) définit le récit de vie collectif ou récit de pratique comme l'histoire que se racontent les membres d'un groupe institué sur sa vie collective. Le récit ainsi produit couvre l'émergence et la constitution du groupe comme collectif, son évolution, ses réalisations. Les récits de vie individuels servent dans ce cadre d'éclairage complémentaire à l'histoire du groupe. Ils permettent de mieux comprendre les significations fondamentales données par les individus à leur insertion et leur engagement dans le collectif : les motivations, les aspirations, les peurs, les adhésions, les projets personnels qui soutiennent la vie du groupe. Le récit de vie collectif a aussi un objectif de transmission (notamment de l'équipe accompagnante aux nouveaux arrivants qui peuvent se trouver coupés d'une histoire fondatrice à laquelle ils sont étrangers), de partage du parcours réalisé, mais aussi de mobilisation. Ces récits de vie collective et récits de pratiques ont été réalisés de manière orale et écrite dans le cadre de réunions de groupe d'analyse de pratiques, pendant des briefings, pendant les réunions de la direction ou de l'équipe pédagogique et lors de bilans d'évènements spécifiques. Si en tant que chercheur nous utilisons ces données ainsi que les entretiens semi-directifs dans le cadre de notre recherche, il n'y a pas eu un travail de mobilisation formelle des personnes autour de cette histoire et de son écriture de manière collective.

Si les récits de vie n'ont pas été réalisés comme escompté et de manière méthodique, le cadre que donne le *Pôle Recherche* ouvre à d'autres démarches de recherche qui accompagnent le quotidien de l'association. Ce pôle offre un espace de réflexion où les personnes peuvent évoquer des problèmes du quotidien et réfléchir ensemble pour y trouver des solutions. La vie quotidienne au sein de l'association suscite de nombreux questionnements qui peuvent ouvrir à l'énonciation collective de problématiques. Si de nombreuses problématiques sont formulées, elles ne font pas toutes l'objet d'une analyse ou d'une recherche approfondie. Certaines questions sont traitées directement en briefing, d'autres thématiques vont faire l'objet de réflexions plus longues. Dans ce flot de problématiques énoncées en collectif ou pendant des réunions (de l'équipe éducative et de direction), la coordinatrice de la démarche de recherche que je suis s'est saisie de certains objets de recherche plus que d'autres.

### ***La recherche, une activité sociale quotidienne***

Nous nous penchons ici sur quatre (4) démarches de recherche que nous analyserons tant dans le fond (évaluation) que dans la forme (respect de la méthode de Recherche Action Participative).

### **La recherche action sur le logement des travailleurs précaires**

La recherche action sur le logement des travailleurs précaires a regroupé de nombreuses structures institutionnelles qui œuvrent dans le champ du logement, du travail social, des secteurs bancaire et universitaire. Cette recherche action répond à un appel à projet lancé par la Fondation de France. Elle part du constat que, sur le territoire, il y a un problème d'accès au logement pour les personnes ayant de faibles ressources ou des ressources irrégulières. Après plusieurs rencontres institutionnelles, deux structures se dégagent pour porter le projet en Alsace, l'association Sahel Vert et une autre structure qui œuvre aussi dans l'accompagnement social. Elles partent du premier constat et d'un autre, celui qu'il y a un grand nombre de logements et d'immeubles occupés par des personnes seules ou en couple avec des ressources modestes. Elles proposent donc d'étudier, à partir de leur expérience, le développement de l'habitat partagé (comme espace d'échange intergénérationnel, de production de biens et de services) en réponse à cette problématique d'accès au logement. Si l'association se saisit de ce projet de recherche c'est parce qu'elle fait elle-même face à des difficultés dans l'accompagnement des jeunes Mineurs Non accompagnés en apprentissage notamment pour ce qui est de trouver à se loger (à la majorité). En effet, ce public cumule au

regard des propriétaires plusieurs lacunes : considérés comme étrangers, jeunes, en apprentissage et donc précaires, n'ayant pas d'avis d'imposition exigés par les bailleurs sociaux, etc.).

Notons que les débuts de cette démarche de recherche sont emprunts de divergences entre les deux structures porteuses de projets notamment pour ce qui est de la démarche de recherche. Il s'agit de savoir si la recherche se fait avec les participants comme chercheur ou est-ce qu'il faut avoir recours à une structure de recherche. Entre divergences et incompréhensions, finalement un troisième acteur (une école de travail social) intègre le projet. L'idée étant que les étudiants de cette école fassent une monographie. Si l'idée de la monographie n'attire pas la Fondation de France, elle permettra cependant de dégager des éléments importants. L'entrée de cet acteur dans le projet ainsi que des incompréhensions notamment sur le financement vont aussi être l'objet des relations entre les deux porteurs de projets (qui reçoit le financement et en fait le partage en fonction du budget ? Comment intégrer la troisième structure sachant que le budget tenait compte de seulement deux structures ? Etc.). Nous ne nous attarderons pas sur ce point. Néanmoins cette situation montre que plusieurs facteurs (pas seulement la méthode de recherche) peuvent influencer sur la démarche de recherche action participative.

Dès le début de la démarche, les jeunes Mineurs Non accompagnés en apprentissage ne sont pas reconnus<sup>261</sup> comme pouvant être des travailleurs précaires. Ils sont appréhendés par leur statut d'« étrangers » et non comme des jeunes amenés à entrer en formation et à chercher un logement à leur majorité. Au final, la définition que la monographie fait du travailleur précaire permettra un changement dans les représentations (CRIN, *op.cit.*). Ce public est reconnu dans sa condition de vie précaire. Au-delà de cette condition précaire, l'association veut mettre en avant le fait que ces jeunes travaillent et participent au développement économique du territoire (mise en avant de leur pouvoir d'agir).

Parallèlement à ces enquêtes faites par les étudiants de l'école de travail social, l'association expérimente des solutions pour favoriser l'accès au logement de son public. L'association signe en 2017 un partenariat avec une structure spécialisée dans l'hébergement

---

<sup>261</sup>La Fondation de France a lancé la démarche de recherche sur le plan national. D'autres structures mènent aussi cette recherche dans d'autres villes. Quelques mois après le début de la démarche de recherche, la Fondation de France organise une réunion à Paris où tous les porteurs de projets sont conviés. En tant que coordinatrice de la démarche de recherche à Sahel Vert, je m'y rends avec le représentant de l'école de travail social. Lorsque nous présentons notre projet ainsi que le public de Sahel Vert, d'autres porteurs de projets et des membres de la Fondation de France émettent des doutes quant à l'éligibilité de ce public à être intégré dans la démarche de recherche.

social (ALEOS<sup>262</sup>). L'idée étant que les jeunes qui entrent en apprentissage quittent les *Maisons du Monde* et soient logés dans une des résidences de cette structure. Cela favoriserait à leur majorité l'accès à un hébergement. Parallèlement, un membre de l'association rénove sa maison en vue d'accueillir une personne âgée, (notamment un membre de sa famille) et un jeune Mineur Non Accompagné en apprentissage. Un couple de salarié de l'association héberge un jeune Mineur Non Accompagné en faveur d'une proximité par rapport à son lieu de travail. Ces expérimentations notamment en termes d'habitat partagé font l'objet d'un suivi et d'une évaluation. L'idée étant de voir comment se passe la cohabitation et surtout comment les jeunes vivent leur logement individuel dans la résidence. Ce dernier point amène l'association à prendre conscience du fait qu'en amont de la recherche de logement il est nécessaire de questionner avec les jeunes leur usage de la maison (économie d'énergie, hygiène), de les accompagner à connaître les réseaux d'accompagnement à l'accès au logement et surtout à faire le nécessaire pour conserver ce logement (gestion budgétaire, etc.). En effet, l'état des *Maisons du Monde* où vivent les jeunes se dégrade faute de connaissance des bons usages et il semble que les jeunes « ne vivent pas la maison ». En tant que jeunes Mineurs Non Accompagnés, leur usage de la maison ou de l'habitat s'explique par leur expérience en tant qu'errant. Vassort (2004, p.79) a théorisé sur ce public qui se représente par « J'habite pas, je suis de partout ». Cette recherche action sur le logement des travailleurs précaires va ouvrir à d'autres problématiques (Lui, *op.cit.*) sur lesquelles l'association se penche de manière plus participative.

### **Réalisation d'un livret d'accueil**

Pour se pencher sur la question de l'usage de la maison, l'équipe pédagogique décide de faire un travail d'analyse de la manière dont les jeunes s'organisent déjà dans les *Maisons du Monde*. Au regard des incidents liés à la cohabitation dans les maisons, il s'agit de réfléchir avec les habitants sur un plan d'action pour une meilleure gestion des maisons. Le responsable adjoint au *Pôle Éducation* et un étudiant en master 2 en Economie Sociale et

---

<sup>262</sup> Aléos est une association qui intervient dans l'hébergement social, location de logement (foyer, studio), l'accompagnement social, etc.

Solidaire font avec les habitants des maisons une photographie de la manière dont ils s'organisent et repèrent les compétences qu'ils mettent en œuvre pour vivre ensemble. Ce travail aboutit à la réalisation d'un livret d'accueil distribué aux nouveaux arrivants. Dans cette démarche, ce sont les jeunes eux-mêmes qui réalisent un outil pour accueillir de nouvelles personnes dans leurs maisons. Le fait qu'elles soient concernées par la question de la cohabitation dans la maison amène les jeunes à s'impliquer activement dans la démarche ; c'est leur maison, elles sont actrices et responsables de l'ambiance au sein de la maison. Elles trouvent en cette démarche de recherche un moyen d'améliorer leur vie dans les maisons.

### **L'écriture du projet « Habiter pour s'habiter »**

À la suite de la réalisation du livret d'accueil, l'équipe éducative se retrouve pour réfléchir sur les difficultés et apprentissages vécus dans le cadre des permanences dans les *Maisons du Monde*. Difficultés notamment en matière d'entretien de la maison. Ayant tous fait la permanence dans les maisons, les membres de l'équipe se sentent concernés. Les réflexions en réunion d'équipe donnent lieu à l'écriture d'un projet action que l'équipe appelle "Habiter pour s'habiter". Le document de travail qui en ressort part des besoins repérés dans le quotidien. Il présente différents objectifs de formation et de réflexion à mener avec les jeunes en faveur de leur autonomie (hébergement, gestion financière, connaissance du territoire, etc.). Des espaces de formation et de réflexion (autour de l'habitat, de la gestion de la maison, du budget) sont créés à cet effet.

Nous n'avons pas pu faire une évaluation effective de ce que cela a apporté aux jeunes (apprentissage, changements dans les comportements dans les maisons, etc.). Cela peut s'expliquer par un manque de rigueur dans la démarche et par le turnover important des jeunes. Par contre, étant confronté à la dégradation des maisons, l'association a dû prendre des décisions fermes. Il s'agit de la fermeture et de la rénovation de certaines maisons (avec la participation des habitants eux-mêmes). Cette décision est motivée par le constat qu'il est difficile d'interroger les comportements et l'usage des habitants en l'absence d'un permanent régulier dans les maisons. Les objectifs du projet « Habiter pour s'habiter » sont à revoir, notamment en termes de faisabilité (temps, ressources, etc.). L'association revient sur sa réflexion autour de la promotion des habitats partagés. Elle se lance sur une nouvelle démarche de recherche action participative. L'idée étant d'ouvrir des lieux de rencontre « éco-lieux » entre personnes âgées et jeunes où ils pourraient questionner le regard que chacun porte sur l'autre, questionner ce que les personnes définissent comme habitat et co-construire

l'habitat partagé. Si finalement la démarche de recherche action sur le logement des travailleurs précaires a pris fin pour des raisons institutionnelles, l'association continue en interne à se pencher sur cette question qui la touche (thématique qui parle au public).

Toutes ces démarches nous interpellent sur la définition du problème dans la recherche action participative. Elle se doit d'être participative. Est-ce que le public (hormis l'équipe pédagogique) se sent vraiment concerné et en volonté de changer ou est-ce le besoin d'éduquer (de l'équipe accompagnante) qui oriente les réflexions ? Le public est-il porteur de la démarche du début jusqu'à la fin (restitution des résultats) ?

### **La recherche action participative sur l'usage de la cuisine pédagogique**

Nous avons présenté précédemment les différents ateliers dans lesquels les personnes sont invitées à s'impliquer. Ce sont des ateliers pédagogiques qui ont une vocation productive de biens et de services répondant aux besoins du collectif et des personnes. L'atelier *cuisine pédagogique* est utilisé tous les jours de l'année du lundi au dimanche même si, le dimanche, il y a moins de personnes.

La cuisine a été rénovée en 2002-2003 lors de l'obtention du *Centre « La dynamitière »*. Hormis le fait de l'usure des matériels, l'équipe pédagogique constate que son usage n'est pas optimal (hygiène, utilisation du matériel, etc.). Plusieurs personnes tournent dans cet atelier, la notion de propreté n'est pas la même pour tous. Par ailleurs, la présidente de l'association, plus présente sur le terrain, interpelle sur la mise en conformité de la cuisine. Un travail de rénovation est entamé en début 2019. L'idée étant de passer d'une cuisine précédemment meublée de bois, à une cuisine en inox avec l'installation d'un lave-mains à commande fémorale (hors-cuisine), et de veiller à une mise aux normes en accord avec la réglementation sanitaire.

En même temps que se fait ce travail de rénovation (une cuisine provisoire est construite en extérieur) avec participation des jeunes, un travail de réflexion est mené pour comprendre ce que représente le repas pour les personnes. Différentes questions sont posées aux participants. Est-ce qu'elles cuisinaient chez elles ? Comment était la cuisine (interne, externe), avec quel moyen de chauffe (bois, charbon, gaz), avaient-elles l'eau courante (au robinet), comment était le sol, qui cuisinait d'habitude ? Qu'est-ce qu'elles mangent d'habitude (les plats principaux) ? C'est quoi un repas équilibré ? Etc. On est ainsi dans une boucle entre recherche (réflexion sur les usages et pratiques) et action (la rénovation) qui



produit des connaissances (Bataille, *op.cit.*).

Les échanges que nous avons avec les participants à cette démarche de recherche montrent que manger renvoie à des habitudes et représente un acte symbolique dans toutes les cultures (Pfersdorff, 2012). Il ressort au le temps du repas est un moment qu'il faut respecter, que ce soit par la posture (manière de s'asseoir et de manger), ou en se lavant les mains, en remerciant Dieu et les hommes qui l'ont cuisiné, etc. Tout cela pour comprendre que quel que soient les différences, le repas nous unit. Maintenant la question est de savoir comment concilier ces différences tout en allant vers une utilisation de la cuisine qui respecte l'hygiène et l'équilibre alimentaire qui concerne tous.

A Sahel Vert, la démarche de la recherche action participative est quotidienne et tend à se diluer dans les processus et la vie organisationnelle. Ce constat a été partagé par les membres de l'équipe accompagnante lors d'une réunion de l'équipe pédagogique pendant laquelle un bilan de la démarche de recherche à Sahel Vert a été réalisé. Cela peut s'expliquer par la nécessité de répéter du fait du turnover important. Par ailleurs, si la recherche action participative se dilue dans la vie organisationnelle c'est parce que l'association veut en faire un moyen de responsabilisation et surtout un outil de mobilisation, d'incitation à la participation. Elle en a fait un dispositif spécifique du Pôle Recherche. Au-delà d'une démarche de recherche, c'est un processus par lequel elle mobilise. Elle communique avec ses partenaires sur la recherche action participative<sup>263</sup> comme elle communique sur les dispositifs du *Pôle Éducation et Initiatives*. Cependant, il est nécessaire que des évaluations concrètes et formelles soient effectuées à intervalles réguliers convenus (est-ce-que l'état de la cuisine s'est amélioré, est-ce-que les personnes cuisinent en s'assurant d'avoir un espace ou un plan de travail propre, est ce que nous mangeons plus équilibré, qu'est-ce-que les personnes disent avoir appris ?) (Laboratoire d'innovation Sociale par la Recherche Action, 2009, p.10).

### **La recherche action participative à Sahel Vert : quels enseignements ?**

Les cas de recherche action participative présentés ci-dessus nous interpellent sur la phase d'énonciation de ce qui fait problème. Dans le cas de la cuisine, ce sont les accompagnateurs qui formulent le problème et décident de mettre en place la démarche de recherche action. Il y a dans cette démarche de recherche une volonté de l'équipe pédagogique de transmettre quelque chose et d'éduquer. Cela aura une grande incidence sur la

---

<sup>263</sup>Dans cet écrit nous avons choisi de ne pas utiliser la majuscule pour recherche action participative mais dans les documents écrits de l'association, il est question du dispositif Recherche Action Participative (RAP).

manière dont cette éducation ou les éléments à inculquer vont se construire et comment ils vont se transmettre. À travers la recherche action participative les éducateurs et les jeunes doivent aller ensemble vers le savoir. L'éducateur chercheur qui veut transmettre quelque chose doit être prêt à être questionné sur ses représentations et à accepter que sa vérité ne soit pas la seule. Il ne doit pas se positionner de manière dichotomique sinon, du fait de son autorité notamment sur les jeunes, il reste ainsi celui qui décide ou impose arbitrairement.

Nous nous sommes demandé si la démarche de co-définition du problème était participative étant donné que ce sont les éducateurs qui la formulent (même si c'est un sujet fréquemment repris en briefing<sup>264</sup>). Si nous nous posons cette question c'est parce que nous distinguons éducateurs et publics alors que le statut de « *bénéficiaire-acteur* » positionne au même niveau toutes les personnes. Que ce problème soit énoncé par une personne, un adulte accompagnant ou un jeune, il est pris en main par le collectif. Il y a un principe qui sous-tend les relations, c'est celui de dire que lorsqu'on est dans un collectif, on est invité à se questionner et comprendre ce qui dérange l'autre.

Dans les démarches de recherche action participative menées à Sahel Vert, il est nécessaire de prendre en compte l'impact du turnover important. Les personnes qui bénéficieront du travail de recherche ne seront peut-être pas celles qui ont été présentes lors de l'identification du problème. Ce qui implique aussi qu'il y ait parfois nécessité de recommencer la démarche.

Depuis la création du *Pôle Recherche*, les responsables de l'association rappellent aux membres du collectif qu'ils sont « tous chercheurs en sciences sociales »<sup>265</sup>, il est important afin qu'elles le vivent réellement de veiller à ce que les personnes participent à la problématisation et se demandent ce qu'il faut faire, quelle ne soient pas seulement l'objet d'un travail de questionnement des représentations mais qu'elles portent la démarche et fasse les liens entre recherche et action. Le chercheur doit être garant de la méthode.

Les espaces comme le *briefing du matin* incitent à la réflexion, interrogent les pratiques et les représentations individuelles et collectives, ce qui n'est pas toujours un exercice facile. Quand l'urgence de l'action prend le pas (du fait de difficultés administratives notamment dans le parcours des personnes), il peut être difficile de jouer le jeu de la réflexion

---

<sup>264</sup>En effet, les temps de réflexion (au briefing, lors de la Semaine de la Solidarité Internationale, de la Semaine de Réduction des déchets, des rencontres des chercheurs, etc.) sont tous des espaces où sont lancées les discussions des thématiques de recherche émergent.

<sup>265</sup>Expression consignée dans les conférences-débats et dans les objectifs du Pôle Recherche.

d'autant plus lorsque ces réflexions ne touchent pas les problèmes personnels. Vivant leurs situations comme individuelles, les personnes ne prennent pas conscience du fait que leurs difficultés peuvent aussi faire l'objet de réflexions plus poussées et de recherche de solutions en mettant en lien problèmes structurels et institutionnels (internes et hors de l'association).

Les éléments de critique et de réflexion que nous portons sur la démarche de recherche menée à Sahel Vert ne sont pas une exception mais un classique que rencontrent ceux qui se frottent à cet exercice. La participation est un enjeu important qui implique de faire un effort à toutes les phases (la co-définition de ce qui fait problème, la réalisation à tous les niveaux de la recherche, l'évaluation).

En 2013 lors d'un échange que j'ai avec le délégué général de l'association nous réfléchissons sur les problématiques qui peuvent être étudiées dans le cadre de la recherche action participative. Il me propose d'analyser les *fiches d'incidents* (outil de gestion des incidents et conflits au sein de la structure). Cette démarche d'analyse va faire l'objet d'une grande partie de mon travail de coordinatrice de la recherche action participative. De 2013 à 2020, ce travail d'analyse va s'améliorer tant sur le plan méthodologique que sur la mobilisation du public. C'est toute la démarche (méthodologie, résultats et apports) qui est présentée dans le point B.

## **B. L'analyse des fiches d'incidents, un processus de régulation sociale**

### ***Approches théoriques du conflit***

#### **Incident et conflit, quelle relation**

A Sahel Vert, quand les règles ne sont pas respectées, quand il y a un accrochage entre des personnes, un accident ou un évènement fâcheux, il est dit qu'il y a un incident. La gestion de ces incidents passe la compréhension de ce qui fait conflit dans la situation. Le mot « incident » vient du latin « incidere » qui veut dire « tomber sur » (Larousse en ligne, s.d.). C'est un évènement perturbateur qui arrive de manière imprévisible. Quand il est technique, il désigne un fait ou un évènement de caractère secondaire, généralement fâcheux (pas forcément intentionnel) qui survient au cours d'une action et qui peut en perturber le déroulement normal. Ce peut aussi être une confrontation brève de deux personnes face à face ou de deux parties. Même s'il est peu important, il peut avoir tout de même de graves conséquences selon la manière dont il est géré. (Barrère, 2002, p. 4). Le conflit quant à lui est

« un affrontement ou un heurt intentionnel, entre deux individus ou deux groupes (ou plus) qui manifestent les uns à l'égard des autres une intention hostile, en général à propos d'un droit, et qui, pour maintenir, affirmer ou rétablir ce droit, essaient de briser la résistance de l'autre » (Freud, 1983, p. 63). Un conflit a une dénomination. Ce peut être un conflit d'intérêt, un conflit générationnel, relationnel, un conflit de personnalité, de loyauté, psychique<sup>266</sup>, etc.

Un incident peut amener à un conflit du fait de son caractère fâcheux. C'est ce que Monroy et Fournier (1997, p.26-27) considèrent comme le schéma traditionnel de l'alimentation du conflit. Il naît d'une action ou d'un comportement initial qui peut être un dysfonctionnement, un incident (faute, erreur, attaque, une agression, un droit outrepassé, un écart par rapport à la norme, aux valeurs, aux règles communes, etc.) qui entraîne chez l'autre des émotions telles que la frustration, l'indignation, la révolte. Les origines de ce dysfonctionnement ou de cet incident résident dans un contexte qui inclut les rancunes, les rivalités, antagonismes, les oppositions de personnalités, les intérêts divergents, les idéologies incompatibles mais aussi l'existence de fauteur de trouble (acte de déviance par volonté de tester le cadre, assouvir le désir d'oppositions, etc.). Il se manifeste soit par un affrontement ou une opposition (verbale ou physique) en l'absence d'arbitrage (décision de se taire, de stopper l'échange, la mise à distance). Dans cet affrontement, il y a des rapports de force, de la recherche de victoire et de domination. Le conflit cesse quand l'un ou l'autre a obtenu ce qu'il voulait ou lorsque chacun prend conscience de ses responsabilités dans la situation qui a mené au conflit. Les personnes mobilisent des armes telles que les mots (insultes), elles peuvent mobiliser des alliés, chercher à déstabiliser l'adversaire, influencer un arbitre, conforter une légitimité, donner un caractère universel ou sacré à une cause, créer une logique dichotomique entre le bien et le mal selon eux, sélectionner un mode de lecture et enfin créer les conditions d'une situation irréversible (Monroy et Fournier, *op.cit.*, p.75-81).

Un incident peut être provoqué pour faire un signalement, dénoncer une situation (Merle et Le Beau, 2004, p.16). Il est l'acte qui vient révéler ou manifester le conflit (psychique et latent) ou le problème. Il faut trouver dans l'incident, ce qui fait conflit et le gérer. La mauvaise gestion du conflit peut aussi l'exacerber. Il est donc nécessaire d'avoir une méthode de gestion des conflits et de faire attention à l'improvisation face au conflit, à l'absence de directives discutées pour la gestion des conflits et les stratégies communicatives en tant de crise (Giuseppe, 2004).

---

<sup>266</sup> Il est l'« expression d'exigences internes inconciliables, telles que désirs et représentations opposés et plus spécifiquement de forces pulsionnelles antagonistes » (Larousse en ligne, s.d.).

À un moment, tout évènement ou incident est interprété relativement au conflit. Il est dit du conflit qu'il « s'enkyste ». Dans ce cas le conflit et les tensions sont générateurs d'incidents, le conflit s'auto entretient (Barrère, 2002). Il est donc nécessaire de repérer les terrains de contentieux. Il y a des espaces, des temps, des lieux, des moments qui sont propices à la naissance d'incidents (Bély et Poumarède, 2009). Repérer ces terrains de contentieux s'inscrit dans le second schéma de résolution du conflit qui consiste à l'appréhender dans sa dimension systémique. Certes, des dispositions individuelles favorisent l'émergence de conflits, mais l'approche systémique invite à les dépasser et à regarder le conflit comme inscrit dans un contexte marqué par la complexité (dynamiques collectives, dysfonctionnements, etc.). Il s'agit selon Monroy et Fournier (*Ibid.*, p.28-29) de repérer les configurations conflictogènes. C'est en partie ce à quoi s'attache l'analyse des *fiches d'incidents*. Cette analyse implique d'avoir un autre regard sur le conflit que celui de le considérer comme quelque chose d'anormal. C'est tout le travail de changement de représentations que la coordinatrice de la recherche action participative que je suis a dû mener.

### **Les fonctions et particularités du conflit**

Qu'elles viennent de leur gré (bénévoles, étudiants, volontaires, salariés) ou parce qu'elles font l'objet d'un placement ou d'un accompagnement spécifique (jeunes placés, familles orientées par les services sociaux de secteur), les personnes sont appelées à vivre ensemble le laps de temps d'une journée, d'une semaine, d'un mois ou de plusieurs mois. Les conflits sont inévitables dans ce contexte de rencontre de personnes de statuts, d'âges, de sexes différents. La vie en elle-même est le terrain de complémentarités mais aussi des différences, et même de couples d'oppositions irréductibles (Blanc, 2012).

Si la tendance dominante persiste à voir le conflit comme quelque chose d'anormal (une pathologie selon Durkheim) qu'il est souhaitable d'éliminer, Freund (1983) prend la position inverse et considère le conflit comme un phénomène social normal et permanent, qui peut être créateur (provoquer le changement) ou intégrateur (Coutau-Bégarie, 1984, p. 453). C'est aussi le parti que prend Simmel (1995, p. 19) qui, considère le conflit comme une forme de socialisation, c'est à-dire une forme d'interaction qui relie les individus. Même si ses causes (la haine, l'envie, le désir, les attentes enfouies) dissocient, le conflit semble déjà être le lien car il permet la résolution de la tension : « Une fois que le conflit a éclaté pour l'un de ces

raisons, il est en fait un mouvement de protection contre le dualisme qui sépare, et une voie qui mènera à une sorte d'unité, quelle qu'elle soit, même si elle passe par la destruction de l'une des parties » (*Ibid.*). Hormis les cas où les protagonistes sont animés d'une volonté de destruction, les conflits revêtent plusieurs fonctions. Ils permettent en général la régularisation (soldier les contradictions), permettent de mieux connaître l'autre, de clarifier, d'interroger, de trouver un compromis ou même d'en finir avec les compromis, de faire valoir ses revendications, révoltes, visions, conceptions afin de tendre vers un vivre ensemble et de tendre vers un but commun ou individuel (Monroy et Fournier, 1997, p.31-50). Néanmoins pour qu'il soit positif, il est nécessaire que le conflit soit bien géré.

### **Méthode de gestion des conflits**

Monroy et Fournier (1997, p.157) repèrent différents modes de traitement du conflit. Il y a le choix de la non gestion qui conduit à une évolution spontanée, celui de l'arbitrage et celui de la médiation.

L'évolution spontanée liée à la non gestion : tant que chacune des parties considère qu'elle est légitime ou a le sentiment de subir quelque chose d'inacceptable, le conflit ne peut s'arrêter spontanément. Que l'un ait le dernier mot et que l'autre se soumette n'annonce pas la fin du conflit, mais promet des conflits ultérieurs. Pour que le conflit s'apaise, il faut un changement dans les représentations, une modification dans les déterminismes systémiques afin que l'on sorte de l'univers conflictuel (*Ibid.*, 1997, p.159-171).

L'arbitrage peut être imposé sans sollicitation (le fait de séparer les participants d'une bagarre par exemple). Il peut être sollicité notamment dans le cas de l'intervention de la justice à la demande de l'une des parties. Lorsque l'arbitrage est accepté et demandé avec l'accord des parties, c'est la médiation. Le médiateur lorsqu'il s'agit d'une personne doit être crédible et accepté par les deux parties (Monroy et Fournier, 1997, p.172- 186). Un autre outil de médiation est le conflictogramme qui s'apparente à l'*analyse de dysfonctionnement*. Il s'agit de regrouper tous les partenaires de près ou de loin du conflit afin de comprendre leurs rôles respectifs et leurs interrelations et de trouver des solutions (Monroy et Fournier, 1997, p.200-201).

La médiation est au cœur de la méthode de gestion des incidents à Sahel Vert. Dans les lignes qui suivent nous présenterons le protocole de gestion des incidents de l'association, les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de l'analyse des *fiches d'incidents*, la méthodologie de recherche (*moyen de mobilisation des « bénéficiaires-acteurs »* et méthode d'analyse) ainsi que les résultats de la démarche de recherche.

### *Organisation de la démarche de recherche*

#### **Formulation des hypothèses et planification**

Nous débutons la démarche de recherche avec la question suivante : quelles peuvent être les causes de conflits dans un *Collectif de Travail* (de 30 personnes en moyenne) intergénérationnel et interculturel comme celui de Sahel Vert ? A cette question, nous avons émis avec le délégué général quelques hypothèses en nous basant sur notre observation participante. Les conflits naissent d'une part de la volonté des personnes de remettre en question le cadre et les limites énoncés par le collectif. Ils surviennent aussi lorsque les personnes cherchent à signifier ou à questionner les normes et valeurs portées par le collectif. En effet chaque groupe social a ses normes, certaines sont informelles et ne sont donc pas des règles officielles, consignées par écrit. Officiellement, les personnes ne risquent rien si elles s'en écartent. Mais les autres s'en aperçoivent et le signifient d'une façon ou d'une autre pour ne pas en avoir tenu compte (par exemple les bonnes manières dans la communication verbale et physique). Le délégué général a émis particulièrement une autre hypothèse. Pour lui, la *servitude passionnelle* favorise l'émergence de conflits. Les personnes accueillies dans le cadre des *Pôle Initiatives* et *Éducation* ont fait face dans leur parcours à des formes d'exclusion, de rejet et de violence. Lorsqu'elles viennent à l'association, elles ont tendance à reproduire les mêmes modes relationnels qu'elles ont précédemment connus. Elles se positionnent dans des rapports de dualité (domination, manipulation, violence, etc.). Ce mode de fonctionnement ne les satisfait pas, pour autant elles n'ont pas les moyens de le remettre en question. Spinoza appelle « servitude » l'impuissance de l'homme à se gouverner et à contenir ses sentiments. Pour lui, un homme est sous la servitude lorsqu'il agit (fait le pire même s'il pense le meilleur) sous l'emprise des affects ou sous la contrainte d'une nécessité extérieure à sa nécessité propre. Cependant, « chacun a le pouvoir de se comprendre lui-même et de comprendre ses affects de façon claire et distincte, sinon totalement, du moins en partie, et il a par conséquent le pouvoir de faire en sorte d'avoir moins à les subir » (Manon, 2008). Ce n'est donc que par cette compréhension rationnelle que l'homme se libère de la « servitude

passionnelle » (*Ibid.*).

La dernière hypothèse c'est que la brutalité et la violence chez les personnes favorise l'émergence de conflits. Au sens courant, la violence caractérise l'usage de la force physique (brutalité, crime, etc.), ou mentale (harcèlement, violence psychologique ou verbale, etc.) afin d'imposer sa propre volonté contre celle d'autrui. La violence peut être le fait d'un individu ou d'un groupe. Elle comporte une large composante subjective. Par exemple l'utilisation d'un terme grossier peut être considérée comme une agression, une incivilité par certains individus, ou s'inscrire dans le déroulement *normal* de l'interaction pour d'autres.

Pour vérifier ces hypothèses, notre approche est d'abord quantitative. Nous nous donnons pour objectif de quantifier les fiches en fonction de leurs causes afin de voir quelles causes de conflit sont les plus récurrentes. Il est aussi décidé en réunion de direction que les résultats des analyses soient présentés au briefing tous les premiers mercredis de chaque mois. Le mercredi, il y a plus de monde au briefing, c'est un jour de distribution des colis alimentaires, les bénévoles du *Relais de la Banque Alimentaire* sont présents.

Pour mobiliser les membres du *Collectif de Travail*, je me suis tout d'abord penchée sur la méthode de gestion des incidents de l'association. Cette méthode est présentée verbalement aux personnes lorsqu'elles intègrent le collectif. Elle peut être reprise lors des réunions de l'équipe pédagogique, mais sa maîtrise se fait dans l'action. La *fiche d'incident* est au cœur de la méthode de gestion des incidents et l'analyse des *fiches d'incidents* ne peut se faire sans la compréhension de cette méthode. Je m'intéresse aussi à la rédaction de la *fiche d'incident*. Pourquoi rédiger ? C'est une question que se posent des membres du collectif. Si les personnes ne rédigent pas de fiches, c'est la méthode de gestion qui est en question. Comment perçoivent-ils la *fiche d'incident* ? Qu'est ce qui fait frein à sa rédaction ? En quoi la démarche de recherche peut aider à changer les représentations ? En tant que facilitatrice de la démarche de recherche, je propose à l'équipe de direction de faire un travail d'information sur la méthode de gestion des incidents.

Une réunion sur la démarche de recherche action participative est organisée au cours de laquelle, nous rappelons la méthode de gestion des incidents<sup>267</sup>. Un rappel est fait sur le

---

<sup>267</sup> La méthode de gestion des conflits s'appuie sur le protocole inscrit dans le règlement intérieur, cependant nous avons aussi constaté que dans la pratique d'autres éléments se rajoutent. Les incidents de la veille sont repris institutionnellement le lendemain en briefing par les personnes en bout de table. La personne qui donne le sens amène souvent à réfléchir en plaçant l'incident dans une dynamique collective. Il peut arriver que même si les personnes en bout de table ne font pas cas de l'incident, une personne autour de la table prenne position en rappelant l'incident et en convoquant le collectif ou des



contenu de la *fiche d'incident* et les personnes sont interpellées sur la nécessité de mettre certaines informations clés <sup>268</sup>(comme la date) pour une meilleure analyse. Pour faire ce travail de présentation, le chercheur est lui-même amené à revoir la méthode de gestion, à chercher à mieux la comprendre, afin de la transmettre de manière compréhensible.

### **La connaissance des outils et méthode de gestion des incidents, comme préalable**

La méthode de gestion des incidents a évolué. Auparavant pendant les séjours de solidarité que l'association organisait à Sofara au Mali, les conflits se géraient sans supports écrits et de manière orale sous un hangar appelé l' « *arbre à palabre* » (Soumaïla, 57 ans, permanent du Centre «*An Ka Ta N'Gniéfé*»). Tous les dysfonctionnements étaient repris verbalement devant tous les membres du collectif<sup>269</sup>. Aujourd'hui, dans les autres centres au Mali, la gestion des incidents se fait encore de manière orale (un fonctionnement plus familial). Mais en France, elle suit un protocole spécifique qui tient compte de la gravité des incidents (formalisé lors de l'écriture du projet d'ouverture du Centre Educatif Renforcé en 2001).

Lorsque des personnes font face à une situation qui les dérange, les interroge, limite leur confort ou à une situation conflictuelle, elles sont invitées à rédiger une *fiche d'incident*, outil à partir duquel les incidents sont analysés et gérés au sein de l'association. La *fiche d'incident* est le premier outil de médiation de l'association. Si les personnes constatent ou considèrent qu'elle ne « *sert à rien* », ils n'en verront pas la nécessité. Ce qui peut constituer un frein à son utilisation ou limiter son efficacité. Une autre médiation peut consister en l'intervention d'une troisième personne dans la relation. Il s'agit d'un éducateur, d'un responsable de pôle, ou du capitaine d'équipe. Comme le rappelle Monroy et Fournier(*Ibid.*), leur crédibilité est nécessaire dans la gestion du conflit.

L'association repère cinq (5) degrés de gravité en fonction desquels elle module la gestion des incidents<sup>270</sup> :

Au premier degré, il peut y avoir deux situations. Soit une personne constate qu'une

---

personnes spécifiquement dans leurs responsabilités. La gestion des incidents ne se fait donc pas forcément le jour de l'incident.

<sup>268</sup> Afin que le traitement des fiches d'incidents soit efficient et exhaustif, il est nécessaire que la rédaction des fiches d'incidents soit soumise à des modalités que nous avons présentées et revues avec les personnes. La Fiche d'incident doit contenir des informations telles que : l'énoncé *Fiche d'incident*/ La date/ Le Nom/ L'âge/ Météo : bonne ou mauvaise/ Etat social (état physique, l'humeur individuelle, l'ambiance collective) / L'heure des faits/ Avec qui ? (Nombre de personnes impliquées et les témoins) / Où ? (La nature du travail à effectuer ? Dans quel atelier, quel espace ?) / Les faits : qu'est ce qui s'est passé (dit et fait) et avec qui ? / Les ressentis –Humeurs.

<sup>269</sup> Projet d'établissement du Centre Educatif Renforcé - Document de l'association Sahel Vert, 2001, p.43.

<sup>270</sup> Protocole inscrit dans le règlement intérieur de l'association.

règle a été transgressée ; elle rédige alors une *fiche d'incident* (pour signifier son désaccord) et invite la personne auteure (il peut y avoir plusieurs auteurs) de la transgression à en rédiger aussi une. La règle est rappelée et la transgression est signifiée à l'auteur. Elle est invitée à respecter la règle pour réintégrer le collectif. Soit l'incident peut mettre en jeu deux protagonistes qui sont invités à rédiger chacun une *fiche d'incident* si pour elles il y a eu incident et cela en présence d'un éducateur et/ou du capitaine d'équipe (notamment quand l'incident met en jeu un jeune et un adulte accompagnant ou bénévole). Ces *fiches d'incidents* peuvent être rédigées dans des espaces séparés si les personnes ne se sentent pas capables de rester dans le même lieu. Le rôle de l'éducateur et/ ou du capitaine d'équipe des jeunes qui met en lien les adultes et les jeunes est de partir des fiches rédigées et, en discutant avec les personnes, de comprendre ce qui fait incident pour elles, ensuite de rappeler les règles si besoin et d'accompagner les personnes à trouver un compromis dans la relation avant de réintégrer le *Collectif de Travail*. Dans les deux cas, l'incident est de degré 1. Il faut noter que, dans une journée, il survient de nombreux incidents de degré 1, certains ne sont pas toujours signifiés par écrit mais seulement de manière verbale. Pour la démarche de recherche, nous avons demandé à ce que les personnes fassent l'effort de prendre le temps de la rédaction.

Au deuxième degré, il y a transgression de la règle mais le constat est qu'elle se répète. La procédure est la même que dans les deux situations précédentes mais la différence c'est que la gestion de l'incident requière l'intervention d'un tiers, membre de la *Direction Cheville Ouvrière*. Au-delà de rappeler et de signifier la transgression, des mesures pour améliorer le ou les comportements sont envisagées avec les personnes. Une mesure de réparation peut être envisagée. Il peut s'agir d'établir pour une personne un document de suivi au regard de la gestion des émotions qui soit inscrit dans son projet personnalisé et individualisé. Les conflits qui se répètent entre deux personnes sont un cas de figure de répétition de conflits qualifiés de 'non apaisés'.

Au troisième degré (début de mise en danger du collectif, insultes, relations conflictuelles récurrentes entre deux personnes), les personnes sont invitées à rédiger une *fiche d'incident* chacune. Un responsable de *pôle* s'appuyant sur les faits nommés dans les fiches convient avec les personnes d'une mesure de réparation en plus d'une réflexion en vue de l'amélioration des comportements. Cette mesure de réparation peut être la rédaction d'une lettre d'excuse, la réparation d'un objet, la restitution d'un bien, etc. Dans la mesure où le

conflit relève d'un dysfonctionnement collectif, l'association a recours à une « *Analyse de dysfonctionnement* » qui est animée par un membre de la *Direction Cheville Ouvrière*. Elle consiste à regrouper toutes les personnes présentes sur le site au moment de l'incident et, selon une procédure bien définie, d'amener le collectif à rechercher en quoi les comportements ont pu conduire à un dysfonctionnement. En partant des faits, des ressentis de chacun et des hypothèses de compréhension, les personnes retirent ensemble des points de vigilance afin que cette situation conflictuelle ne se produise plus. Le Conseil d'Administration ainsi que les partenaires sont informés en fonction de la gravité et du contenu des faits.

Au quatrième degré (en cas de menaces verbales d'atteinte ou de violences physiques), des *fiches d'incidents* sont rédigées par la ou les personnes qui considèrent qu'il y a incident. S'appuyant sur ces *fiches d'incidents*, le délégué général et/ou un responsable de pôle s'entretiennent avec la ou les personnes concernées par l'incident. Entretien à l'issue duquel une main courante peut être déposée auprès des institutions compétentes (commissariat par exemple).

Au cinquième degré (passage à l'acte, violences verbales et/ou physiques), un dépôt de plainte au nom de l'association est effectué par le délégué général ou un responsable de Pôle auprès du Commissariat de Police et cela en s'appuyant sur les *fiches d'incidents* rédigées par les personnes. C'est le cas de l'arbitrage où l'un des parties sollicite une intervention extérieure (Monroy et Fournier, *op.cit.*, p.172- 186).

Ce protocole de gestion évolue avec les changements de statuts et le projet associatif. Depuis 2017 il n'y a plus de délégué général. Ce sont les responsables de pôles qui gèrent les incidents à partir du troisième degré. Les *fiches d'incidents* rédigées peuvent par la suite être utilisées par les responsables de pôles ou les personnes en bout de table lors des briefings pour inviter les personnes à entrer dans une réflexion collective.

La rédaction de la *fiche d'incident* (faits et ressentis) et sa considération par une tierce personne permet aux personnes impliquées de prendre de la distance par rapport aux incidents, d'interroger leurs représentations en partant de la situation conflictuelle, de mesurer les écarts de perception de la situation entre les différentes personnes. Ces *fiches d'incidents* peuvent aussi être utilisées pour l'autoévaluation du parcours des personnes (ce qui fait conflit aujourd'hui ne le fera peut-être plus demain). Cependant les personnes présentent parfois des réticences quant à l'écriture de la *fiche d'incident*. Nous nous sommes donc demandé

pourquoi il est nécessaire de passer par l'écriture et quels sont les freins à la rédaction.

### **La fiche d'incident un outil aux multiples ressources controversé**

L'écriture de la *fiche d'incident* est un temps « théâtralisée ». Les personnes quittent le lieu de l'incident, prennent des feuilles, s'asseyent au bureau ou à *la véranda* et, équipées d'un stylo, rédigent leur *fiche d'incident*. Si elles ont des difficultés à écrire (émotions) ou ne savent pas écrire, elles sont soutenues par une personne (un pair, un éducateur, etc.). L'écriture de la *fiche d'incident* est dans certains cas (en fonction des degrés) la condition pour réintégrer le collectif. Mais quelle importance revêt l'acte de rédiger ?

La communication est un élément important dans la gestion ainsi que dans la prévention des incidents ou des situations conflictuelles (Giuseppe, 2004) ; et l'écriture est un moyen de communiquer et de s'exprimer comme le langage verbal. C'est sa fonction la plus évidente et la plus banale (Lurçart, 1988). “Les paroles s'envolent”, alors que l'écriture demeure, elle fait foi.

L'écriture est aussi un moyen d'élaborer du sens. Parler et écrire sont deux modes d'élaboration différents et complémentaires. L'écrit oblige à formuler et préciser ce qui peut n'être que suggéré dans l'oral du fait que la personne est obligée de fixer sa pensée pour écrire. Le fait que la personne soit amenée à chercher les bons mots, les bonnes phrases afin de décrire correctement ce qui s'est passé, lui impose une certaine réflexivité par rapport à la situation. Passer par l'écriture permet aux personnes de se calmer, de se poser en vue d'un éventuel échange avec l'autre partie (Lurçart, 1988). C'est en cela que l'exercice de l'écriture de la *fiche d'incident* vient comme l'un des premiers médiateurs dans la relation.

Par ailleurs, l'écriture s'inscrit dans l'évolution et le développement de la pensée. La rédaction de la *fiche d'incident* peut être éprouvante pour certaines personnes. Nous avons accompagné un jeune garçon de neuf (9) ans déscolarisé et en accueil de jour à Sahel Vert dans cet exercice. Elle cachait sa feuille pour écrire du fait de ses lacunes en écriture et cherchait les bons mots pour rédiger sa fiche. Ecrire, c'est produire un objet, une trace matérielle qui peut être vue des autres<sup>271</sup>, ce qui peut provoquer de la gêne lorsque l'on a des lacunes dans ce domaine. Nous avons remarqué qu'au bout de quelques mois, après avoir rédigé plusieurs *fiches d'incidents*, cette gêne a disparu. Ce jeune écrivait avec plus de

---

<sup>271</sup> La *fiche d'incident* n'est pas seulement un rapport à l'autre partie, mais elle s'adresse au médiateur (humain), elle parle aussi au collectif.

souplesse, exprime les faits, ses colères, son mécontentement et s'appuie plus facilement sur la personne qui l'accompagne dans la démarche. L'écriture est un lieu d'organisation et de réorganisation de la pensée (comment bien détailler les faits ?), de mobilisation et de construction de connaissance sur soi-même et sur le monde ; elle offre un cadre d'apprentissage de l'expression (Barré-de Miniac, 2015, p. 13-18). L'écriture mobilise des compétences (en écriture), mais aussi des aptitudes (prendre le temps, prendre des risques). Les savoirs lexicaux, textuels et syntaxiques ne suffisent pas pour se décider à écrire ». Il s'agit d'un « rapport à l'écriture » qui est fait d'une multitude de variables entremêlées : conceptions, opinions, attitudes, mais aussi des valeurs et sentiments attachés au fait d'écrire, à son apprentissage et à ses usages. L'écriture est une manière de se dire, de se dévoiler, de dévoiler ses émotions, ses sentiments, ses désirs ou ses conflits (*Ibid*, p.21). C'est pour cela qu'au départ les *fiches d'incidents* rédigées par les personnes à Sahel Vert étaient classées dans leur dossier personnalisé et individualisé<sup>272</sup> parce que considérées comme faisant partie de leur parcours.

Parce qu'elle nous révèle, nous éprouve et nous questionne, la rédaction de la *fiche d'incident* peut faire l'objet de réticences. Nous avons constaté que les jeunes Mineurs Non Accompagnés d'origine malienne montraient au début de leur accompagnement des réticences à rédiger la *fiche d'incident*. Ils disent ne pas en comprendre le sens, soutenant qu'ils avaient déjà dit oralement ce qu'ils pensaient. Pour eux, la gestion des conflits se fait de façon orale. Comme nous le disions précédemment, dans la culture malienne particulièrement la gestion des conflits se fait de manière orale, et cela, dans certaines ethnies comme chez les dogons, sous l'« *arbre à palabre* » (togonu)<sup>273</sup>. Finalement, la *fiche d'incident*, en obligeant à s'arrêter ou à s'asseoir pour la rédiger, présente presque les mêmes exigences que l'« *arbre à palabre* ». Il faut aussi noter que ces jeunes ont un rapport difficile à l'écriture sachant que certains n'ont jamais été scolarisés et ne savent pas tenir un stylo. Par ailleurs, nous constatons que certaines personnes (notamment les plus jeunes) considèrent la *fiche d'incident* comme un outil de délation. Se défendant d'être des « *balances* », elles ne prennent pas le

---

<sup>272</sup> Jusqu'en 2014 les fiches d'incidents étaient en effet rangées dans les carnets de bord individualisés des personnes avec d'autres éléments comme la charte du *bénéficiaire-acteur*, les évaluations, les données personnelles et ses documents administratifs, les fiches de chantiers. Mais à partir de 2015 nous les rangeons dans un classeur. Ce changement s'inscrit dans un besoin de faciliter le répertoriage des fiches mais trouve aussi son explication dans le choix de la structure d'inscrire ces fiches d'incidents dans la dynamique collective et non dans le parcours des personnes spécifiquement.

<sup>273</sup> La Toguna est un lieu où se réunit le conseil du village. Il occupe une position stratégique. Un lieu où les sujets d'intérêt collectif sont débattus et où les plus jeunes écoutent la parole des anciens. La structure de la toguna fait 1.20 m de haut, ce qui oblige les hommes à rester assis, les empêchant ainsi d'en venir aux mains en cas de discordes.

[www.https://bruno-mignot.com/galeries/poteaux-toguna/379-grand-poteau-de-case-toguna-dogon-mali-pilier-toguna.html](http://www.https://bruno-mignot.com/galeries/poteaux-toguna/379-grand-poteau-de-case-toguna-dogon-mali-pilier-toguna.html)

temps de poser les situations par écrit mais en parlent autour d'elles, cherchant des alliés (Monroy et Fournier, *op.cit.*, p.75-81), ce qui peut avoir pour effet d'envenimer le conflit. Nous avons déjà accompagné un jeune dans la rédaction d'une *fiche d'incident*. Il avait vu un de ses pairs avoir de l'alcool en sa possession. Comme d'autres jeunes, il l'a vu, mais a été le seul à rédiger la fiche. Par contre, il a tenu à signer « anonyme » sur sa fiche afin de ne pas être considéré comme une « *balance* ». Comme l'expliquait Isam (ancien salarié, Moniteur Technique d'Atelier en formation) issu d'un quartier sensible, la rédaction de la fiche vient faire conflit avec la manière dont les jeunes ont été éduqués dans leur quartier. En partant de sa propre expérience, il explique cela par une difficulté à exprimer les émotions sur le papier, parce que cela implique de prendre du recul. Il explique aussi que dans ses débuts à l'association, il se demandait tout le temps à qui était destinée la *fiche d'incident*, qui devait la lire, etc. La *fiche d'incident* est perçue comme une manière de rendre des comptes aux responsables, ce qui peut être anxiogène : « *Chez les nouveaux jeunes, ils ont peur, ils ne comprennent pas trop, ça va les ramener où ? C'est quand on explique qu'ils comprennent* » (Isam, ancien salarié, Moniteur Technique d'Atelier en formation).

Isam donne d'autres éléments de compréhension. Pour lui, le refus de rédiger est aussi une manière de s'opposer aux règles, de ne pas se soumettre mais aussi la crainte de voir la *fiche d'incident* entacher le parcours au sein de l'association. En effet, certains jeunes se vantent du fait de n'avoir jamais fait de *fiche d'incident* (une manière de ne laisser aucune trace). D'autres personnes ne voient pas l'importance de rédiger une *fiche d'incident*, ou, quand elles le font, le font à la légère. Elles considèrent que cette dernière ne sert à rien. Issaka (16 ans, jeune Mineur Non Accompagné) explique : « *c'est juste pour les fichiers* ». La crédibilité de la *fiche d'incident* est ici remise en question. Nous avons aussi constaté au début de la démarche de recherche que les bénévoles du *Relais de la Banque Alimentaire* communément et affectueusement appelés « mamies »<sup>274</sup> rédigeaient rarement de *fiche d'incident*.

D'un autre côté, certaines personnes se saisissent de la *fiche d'incident* comme un outil d'information ou encore comme un outil de revendication ou de dénonciation d'une injustice. C'est le cas d'un jeune de moins de 14 ans à qui il a été interdit de faire sa pause à l'extérieur (les pauses en extérieur se font à partir de 14 ans). Il décide de provoquer un incident afin de se saisir de l'espace de l'écriture pour dénoncer le fait que son frère qui prend la pause à

---

<sup>274</sup>Même s'il y a des hommes.

l'extérieur n'a pas encore 14 ans (un écart de quelques mois). Le rapport que les personnes entretiennent avec la *fiche d'incident* ou sa rédaction donne des éléments de compréhension de la manière dont les personnes perçoivent le conflit et sa gestion.

Nous présentons ici l'analyse des *fiches d'incidents* (la méthode, les résultats et les enseignements) complète pour l'année 2015. Une rapide analyse transversale est faite sur une période de quatre (4) années, de 2015 à 2019<sup>275</sup>.

### *L'analyse des fiches d'incidents, entre réflexivité et apprentissages*

#### **Méthode d'analyse des fiches d'incidents**

Jusqu'en 2014, l'analyse des *fiches d'incidents* se résume à lire les fiches une par une et à en tirer les causes et des éléments de réflexion. Les personnes n'étaient pas mobilisées dans ces analyses si ce n'est lorsqu'avec l'équipe nous leur demandions de mieux rédiger les fiches (pour plus de lisibilité). À partir de 2015, nous commençons à répertorier les *fiches d'incidents* dans un tableau selon plusieurs rubriques. Ce tableau comporte 8 colonnes : le mois ; la date et le lieu ; le moment de la journée pendant lequel l'incident est survenu ; le statut du rédacteur de la *fiche d'incident*<sup>276</sup> ; ce qui a fait incident pour la personne ; le sentiment énoncé ; le mode de médiation. Ce tableau a évolué durant l'année 2016. Nous avons rajouté les colonnes « Nomenclature », « degré d'incident » (voir en Annexe 9 : « Répertoire des fiches d'incidents réalisé pour l'analyse des fiches d'incidents (Mois de février 2016) »). Les fiches sont nominatives. Le premier incident survenu le 11 janvier 2015 sera nommé « 2015011101 ». Si un incident est survenu en mars 2015 mais que son rédacteur n'a pas spécifié le jour de l'incident, la *fiche d'incident* sera nommée « 201503SD01 ». Si dans le même mois d'autres fiches ne sont pas datées, elles seront nommées successivement « 201503SD02 », 03, etc.

À partir de ce tableau nous faisons d'abord une analyse quantitative des *fiches d'incidents*. En partant de la quantification des fiches d'une journée à l'autre, d'un mois à l'autre et d'une année à l'autre en comparaison avec l'évolution du nombre de personnes, de

---

<sup>275</sup> À partir de septembre 2016, un nouveau public est accueilli au sein de l'association. Ce sont les jeunes inscrits dans le cadre du *Dispositif de Remédiation Scolaire*. L'association s'engage à présenter une analyse des incidents qui concerne ce public à ses partenaires. C'est aussi à partir de ce moment que l'analyse des fiches d'incidents a été de plus en plus méthodique.

<sup>276</sup> Si la *fiche d'incident* est rédigée par un jeune en accueil de jour, dans la partie statut du rédacteur nous écrivons « Jeune accueil de jour », « Jeune MNÀ » pour un jeune Mineurs Non accompagné, « Jeune SH » pour un jeune inscrit dans le dispositif stage Horizon, bénévole RBA ou bénévole, Volontaire européen, « Salariés » ou « éducateurs » ou « accompagnateurs, Professeur DRS pour les professeur du Collège Charles Peguy (CCP), Personne en stage.

la particularité des journées, de la météo, des nouveaux publics accueillis, nous cherchons à comprendre les facteurs institutionnels, collectifs et environnementaux qui favorisent l'émergence d'incidents et de conflits.

À partir de 2017 la démarche est de plus en plus participative. Nous réussissons à impliquer davantage les personnes, ce qui rend plus souple l'exercice de répertoriage. Une personne lit les *fiches d'incidents* et l'autre saisit les informations dans le tableau *général*. Après chaque lecture un résumé de l'incident est réalisé afin de le reporter de manière synthétique dans le tableau. Pour l'analyse globale qui a vocation à être présentée, il s'agit de faire un résumé des causes d'incidents, de les comptabiliser, de faire l'analyse en fonction des typologies. Ces moments s'avèrent formateurs tant dans l'utilisation de l'outil informatique que dans la capacité de synthétiser mais aussi de prendre du recul quand la *fiche d'incident* nous concerne.

Au total, de 2015 à 2019, nous avons répertorié 768 incidents et un total de 901 *fiches d'incidents* rédigées. Une partie de ces fiches d'incidents concernent l'activité du Centre « *La dynamitière* » de l'association Sahel Vert ; les autres ont été rédigées au Collège Charles Peguy (CCP) dans le cadre du Dispositif de Remédiation Scolaire (DRS) qui a débuté en septembre 2016.

Le tableau ci-dessous présente le nombre total d'incidents de 2015 à 2019.

*Tableau 3: Nombre d'incidents de 2015 à 2019*

	Incidents de l'ensemble du collectif avec le DRS				
Année	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre d'incidents	125	192	225	143	79
Total	764 incidents				

Nous présenterons l'analyse détaillée des *fiches d'incidents* du *Collectif de Travail* de l'année 2015. Pour l'analyse, nous partons du tableau *général*, base à partir de laquelle nous établissons plusieurs tableaux répertoriant les *fiches d'incidents* selon des typologies plus précises : typologie des fiches d'incidents en fonction des mois, des différents moments de la journée, des jours de la semaine, de l'âge des personnes et du genre, du nombre de personnes



et de nouvelles personnes et du degré de l'incident. Cette analyse a été faite de manière minutieuse et a servi de base pour les autres années. Il est important de dire ici que les *fiches d'incidents* des autres années n'ont pas été traitées avec autant de rigueur que celles de 2015. Nous ne le ferons pas non plus pour les besoins de cet écrit. Nous en ressortirons les enseignements au regard de la démarche de recherche action participative. Nous présenterons donc une analyse générale qui compare les différentes années en tenant compte de paramètres comme la venue de nouvelles personnes, la création de nouveau dispositif comme la Remédiation Scolaire, les différents changements comme la création des *Maisons du Monde* en fin 2015.

### Analyse des fiches d'incidents de l'année 2015 et analyse comparative

#### ➤ *Typologie des incidents en fonction d'une pluralité de facteurs*

##### Typologie en fonction du nombre de *fiches d'incidents* par mois

Le premier tableau établi après le tableau général de répertoriage regroupe le nombre d'incidents ainsi que le nombre de *fiches d'incidents* rédigées chaque mois. Les 125 *fiches d'incidents* de l'année 2015 sont réparties dans l'année selon le tableau suivant :

*Tableau 4: Nombre d'incidents et de fiches d'incidents par mois (2015)*

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Nbre d'incidents	11	22	23	13	7	7	10	11	6	11	2	2	125
Nbre de <i>FI</i> rédigées	12	42	33	15	9	13	13	17	8	17	3	3	185

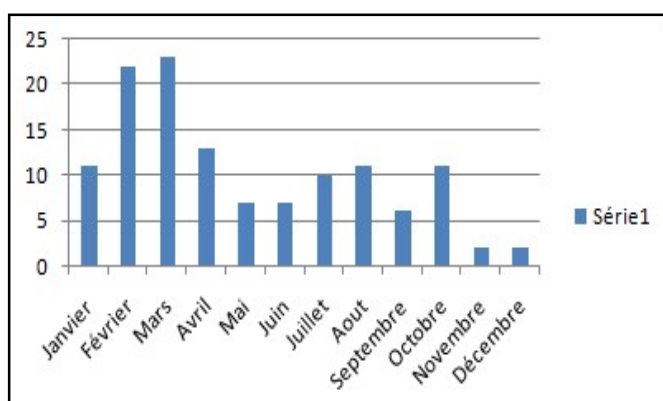


Figure 1: Nombre d'incidents par mois (2015)

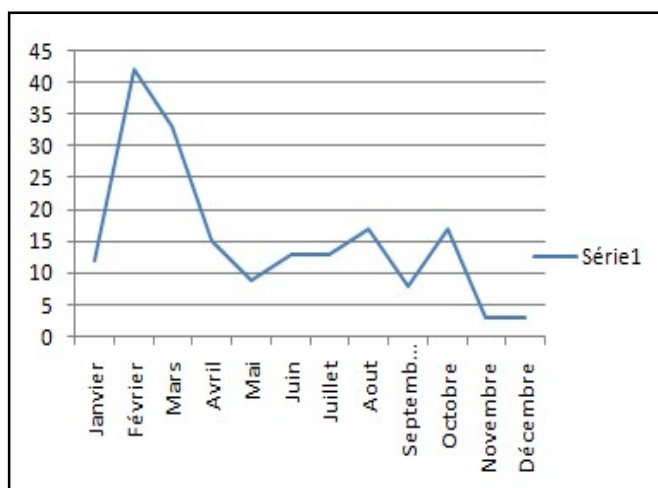


Figure 2: Nombre de fiches d'incidents par mois (2015)

Les graphiques ci-dessus permettent de voir distinctement qu'il y a plus d'incidents au mois de mars, suivi du mois de février, puis d'avril, d'octobre et de janvier. La particularité des mois de février et mars réside probablement dans le fait qu'il fasse froid. Le *Centre « La dynamitière »* est situé au milieu de la forêt du Nonnenbruch, il y fait vraiment froid durant l'hiver. La plupart des ateliers sont en extérieur et le seul espace bien chauffé est la *véranda*. Nous avons observé que lorsqu'il fait froid le temps de la distribution des tâches peut être plus long parce que certains jeunes refusent de travailler notamment lorsqu'ils sont inscrits dans un atelier extérieur. Dans la matinée, la plupart reviennent dans la *véranda* pour se mettre auprès du poêle à bois afin de se chauffer. Elles s'y regroupent alors que le temps de travail n'est pas terminé. Ce regroupement non cadré est souvent source de tensions d'une part entre les jeunes eux-mêmes mais aussi avec les accompagnateurs lorsqu'ils viennent les reprendre.

Il y a un nouveau pic d'incidents en juillet-août pendant la période des vacances scolaires. Le mois d'août (bonnes températures) est marqué par un taux d'absentéisme élevé (les jeunes préfèrent rester en ville alors qu'ils devraient être à l'association. Lorsqu'ils reviennent le lendemain, ils font une *fiche d'incident* pour expliquer leur absence avant d'intégrer le collectif. Même si pendant les vacances scolaires les activités à Sahel Vert sont adaptées (sorties, voyages, projets ludiques et constructifs), ils revendiquent le fait d'avoir des vacances alors qu'en tant que « décrocheurs » ils ne savent pas forcément s'ils seront scolarisés ou en formation à la rentrée. Novembre et Décembre apparaissent comme les mois les plus difficiles de l'année scolaire et les signalements sont en hausse de 10% par rapport aux mois de septembre/Octobre. Une étude de Bower et *al.* (2018) sur les moyens de mesures

de la violence en milieu scolaire montre que dans ce milieu la seconde partie du premier trimestre marque une pointe dans les signalements d'actes de violence. Dans notre cas, c'est le contraire, en novembre et décembre il y a peu d'incidents. Les jeunes orientés par l'Aide Sociale à l'Enfance et la Protection Judiciaire de la Jeunesse ont un profil de décrocheur scolaire. En septembre, ils se posent la question de leur orientation et montrent une volonté de s'intégrer, de se mobiliser, c'est la rentrée. En octobre, les dés sont jetés pour ceux qui n'ont pas d'orientation scolaire et voit les autres scolarisés. Les efforts du début du trimestre sont en baisse, ce qui pourrait expliquer le nouveau pic d'incidents en octobre.

Le premier tableau a permis de repérer les mois où il y a le plus d'incident. La typologie suivante permet de classer les *fiches d'incidents* en fonction des différents moments de la journée.

#### Typologie en fonction des différents moments de la journée

S'il y a une *journée-type* à Sahel Vert, le planning de chaque journée présente des particularités. Jusqu'en 2017, la journée du jeudi est celle où les personnes sont le plus invitées à s'impliquer dans des temps collectifs avec le *briefing du matin*, la *réunion de fonctionnement*, le temps du repas, le *carnet de bord collectif*, la permanence du soir pour les jeunes Mineurs Non Accompagnés qui résident dans les *Maisons du Monde* 1 et 2.

En tenant compte des temps de transport du matin et de la préparation du petit déjeuner en vue du briefing, les journées peuvent être divisées en dix (10) temps. Chaque temps est repéré par la lettre « T » pour temps et un chiffre de 1 à 10. Le matin avant le briefing que nous avons considéré comme le premier temps de la journée est notifié par « T1 » et ainsi de suite jusqu'à « T10 » pour le soir avec la permanence (voir le tableau 5 ci-dessous). Le tableau détaillé de la *journée-type* avec les caractéristiques de chaque temps ou moment est présenté en Annexe 10 « *Journée-type avec les caractéristiques de chaque temps de T1 à T10* ».

*Tableau 5: Différents temps de la journée à Sahel Vert*

	<b>Différents temps de la journée</b>
T1	Le matin (avant le briefing)
T2	Pendant le briefing
T3	Après le briefing (De 9h à 12h / Pendant les <i>ateliers solidaires</i> / Fin de matinée / Avant le repas)

T4	Pendant le repas
T5	Pendant la pause
T6	Pendant les <i>tâches quotidiennes</i>
T7	Après les <i>tâches quotidiennes</i> (Carnet de bord individuel, <i>ateliers solidaires</i> , formations)
T8	Fin de journée / Départ
T9	Pendant les transports de fin de journée
T10	Permanence du soir dans les MdM

Après avoir divisé les journées en 10 temps, nous reprenons les *fiches d'incidents* et les classons en fonction de ces moments. Ce qui nous permet de relever le pourcentage d'incidents par temps ou moment de la journée comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Nombre d'incidents en fonction des différents temps de la journée (2015)

Moments de la journée	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	Total
Nombre d'incidents	14	2	63	7	10	12	5	8	1	3	125
Pourcentage %	10	2	51	6	8	10	4	6	1	2	100%

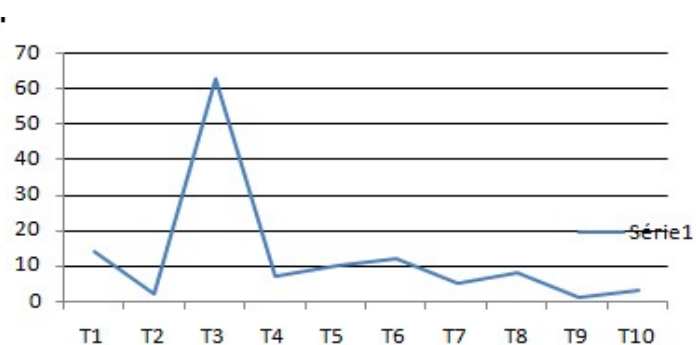


Figure 3 : Nombre d'incidents en fonction des différents temps de la journée (2015)

Le tableau 6 montre que :

-51% des incidents surviennent pendant la période des *ateliers solidaires* de janvier au 31 décembre 2015. Ils relèvent du refus de travailler, du manque de respect du cadre et des règles, des violences verbales et physiques.

-10% des incidents surviennent pendant les *tâches quotidiennes*. Ils relèvent d'un non-respect du cadre horaire de la pause, du refus de travailler et des violences verbales

-10% des incidents se sont produits le matin. Ils relèvent d'absences, de retard, de conflits dans les transports en commun, etc.

-7% des incidents surviennent pendant la pause. Ils relèvent d'un non-respect du cadre de la pause (lieu de pause), des conflits entre jeunes.

-6% des incidents surviennent pendant le temps du repas. Ils relèvent d'un non-respect des règles collectives du temps de repas (de s'écouter respectivement par exemple)

-6% des incidents surviennent en fin de journée, au moment du départ. Ils relèvent d'insultes, de constat de vol, etc.

-4% des incidents surviennent après les *tâches quotidiennes* aux moments des carnets de bord, des formations, des *ateliers solidaires*. Ils relèvent de violences verbales pour diverses raisons (non-respect du cadre)

-2% des incidents surviennent pendant le briefing. Ils relèvent d'insultes, d'incompréhensions, ou du manque d'écoute des personnes.

-2% des incidents sont survenus pendant les permanences du soir qui n'ont débuté qu'au mois de juin.

-1% des incidents surviennent pendant les transports de fin de journée. Ils relèvent d'une part de violences verbales entre jeunes ou des jeunes vers des adultes, du non-respect des règles en covoiturage et de mise en danger pendant le transport.

La figure 3 « *Nombre d'incidents en fonction des différents temps de la journée (2015)* » permet de mettre en évidence le pic des incidents au moment des *ateliers solidaires* du matin, au moment des activités. Ces incidents relèvent de la difficulté d'entrer ou de rester en activité. Ces incidents concernent le jeune public accueilli notamment ceux en accueil de jour qui présentent des difficultés de concentration (jeux dans les ateliers, utilisation du téléphone) et cela d'autant plus quand les conditions météorologiques ne sont pas favorables. Le deuxième moment de la journée où il y a le plus d'incidents est celui des *tâches quotidiennes*. La plupart des incidents de ce moment relèvent d'un refus des jeunes de travailler, d'un non-respect du cadre horaire de la pause. Le troisième moment de la journée où il y a le plus d'incidents est celui avant le *briefing du matin*, c'est-à-dire le matin dans les transports en commun, sur le trajet menant à l'association. Les absences aussi sont comptées

comme des incidents à repérer dans le parcours des personnes afin de travailler leur autonomie.

Pour Bely et Poumarède (2000), certains espace-temps et lieux sont des moments propices à la naissance d'incidents. Le temps des *tâches quotidiennes* s'avère être propice à la naissance d'incidents parce que certaines personnes notamment les jeunes refusent de faire certaines *tâches quotidiennes* comme la vaisselle, les poubelles parce qu'ils les considèrent comme nous l'avons déjà expliqué comme des tâches salissantes. Les retards de retour de pause, les différents incidents et leur gestion mobilisent les éducateurs et impactent le début des activités de l'après-midi (temps de formation pour les jeunes Mineurs Non Accompagnés et implication dans les *ateliers solidaires*). Il faut un effort collectif après ces moments pour reprendre l'activité.

Les phases de transition entre les différents moments de la journée peuvent aussi être sources de tension si elles ne sont pas bien gérées. Il s'agit du temps entre l'arrivée des personnes sur le site le matin et le début du briefing ; la transition entre le briefing et l'entrée dans les *ateliers solidaires* ; la transition entre le temps dans les *ateliers solidaires* et le temps du repas, la transition entre la fin de la journée et les départs effectifs des personnes du site.

Avant le *briefing du matin*, il est demandé aux personnes de ne pas entrer dans des discussions qui touchent à la gestion d'incidents de la veille ainsi qu'à la coordination, car cela peut parfois être source de tension et rejaillir dans le briefing. Il peut arriver qu'après le briefing les personnes mettent du temps avant d'aller dans leur atelier parce qu'elles veulent discuter. Si discuter et échanger ne constituent pas un problème en soi, c'est la gestion de cet espace informel pour certains publics qui peut générer des conflits. Si les personnes, notamment les éducateurs, ne rejoignent pas leur atelier directement après le briefing, cela peut inciter le ou les jeunes avec lesquelles ils travaillent à se mettre à jouer (déranger un autre atelier par exemple en sollicitant un pair qui y travaille), à errer sur le site et à sortir du cadre.

L'heure du rassemblement pour le repas est conditionnée par la fin de la cuisson (qui dépend de l'équipe de préparation de repas « *équipe cuisine* »). Lorsque l'*équipe cuisine* est en retard sur le temps de la cuisson (au-delà de 12 h), il peut arriver que les jeunes quittent leurs ateliers et rejoignent *la véranda* en soutenant qu'ils ont fini leur travail. Ces moments sont sources d'incidents car ce sont souvent des jeunes qui quittent leur atelier sans le

consentement de l'accompagnateur. Dans ces cas, l'accompagnateur se voit contraint de laisser l'activité (s'il est seul) pour reprendre et inviter le jeune à revenir en atelier ou alors mettre en place un espace d'échange (remplissage des fiches de chantier, lecture notamment pour les jeunes Mineurs Non Accompagnés avec l'aide des autres publics) dans *la véranda* dans l'attente du moment du repas. Parce qu'il laisse l'atelier, l'accompagnant peut se sentir frustré parce qu'il n'a pas atteint avec le jeune l'objectif qu'ils s'étaient fixé.

La responsable du *Pôle Éducation*, consciente de ces éléments, propose et invite les accompagnants à arrêter les ateliers à 11h 45 en vue de remplir les *fiches de chantier* (pour la matinée) qui seront complétées en fin de journée avant le départ. Le fait de donner une heure spécifique permet au jeune d'avoir un objectif précis : « *ce n'est pas quand la cuisine est prête et je ne sais dans combien de temps que je peux revenir dans la véranda, c'est à 11h 45* ».

Après avoir réparti les *fiches d'incidents* en fonction des moments de la journée, nous les analysons maintenant en fonction des jours de la semaine.

### Typologie en fonction des jours de la semaine

Le tableau ci-dessous présente une typologie des *fiches d'incidents* en fonction des jours de la semaine.

*Tableau 7: Nombre d'incidents en fonction des jours de la semaine (2015)*

Jours	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	Total
Lundi	3	1	11	1	2	2	3	1			24
Mardi	1	1	18	1	3	4	2	3			33
Mercredi	3		13	1	4	2		0	1	1	25
Jeudi	2		10	2	1	3		1		2	21
Vendredi	5		9	1		1		3			19
Samedi			2	1							3
	14	2	63	7	10	12	5	8	1	3	125

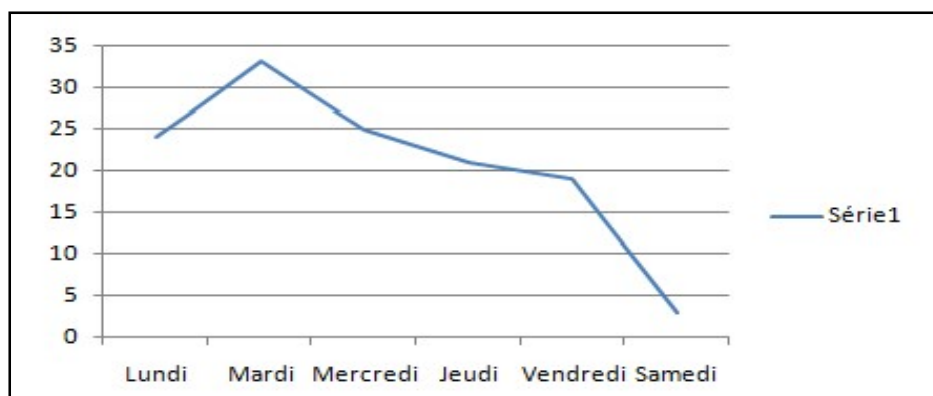


Figure 4 : Nombre d'incidents en fonction des jours de la semaine (2015)

### Constat 1 : Un pic des incidents le mardi

La figure 4 permet de voir distinctement un pic des incidents le mardi. Certains jeunes notamment les Mineurs Non Accompagnés soutiennent que si le nombre d'incidents est élevé le mardi c'est parce que le délégué général de la structure et de la responsable du *Pôle Éducation* considérés comme des figures d'autorité ne sont pas présents ce jour-là<sup>277</sup>. Par cette remarque, ces jeunes questionnent en même temps l'autorité des autres accompagnateurs. Comme dit Petitclerc (2007, p. 83), « les jeunes, aujourd'hui comme hier, ont besoin de rencontrer sur leur route de véritables éducateurs qui sachent faire autorité ». Les autres membres de l'équipe ont-ils cette même perception ? Cette autorité s'acquière-t-elle par l'ancienneté, l'expérience, la posture ou la formation ? Personnellement, ce sont des questions que je me suis posées. De tels questionnements poussent les autres accompagnateurs à prendre position et à s'appuyer davantage sur la méthode de gestion des incidents comme cela leur est rappelé constamment par les responsables.

Pour ce qui est du lundi, un jeune en accueil de jour soutient que le nombre d'incident est lié à la difficulté de reprendre le lundi. Cette position est appuyée par un salarié et un bénévole qui expliquent qu'il leur est difficile pour eux-mêmes de sortir du week-end (pendant lequel ils ont du temps pour soi) pour entamer une semaine de travail en collectif. Le nombre d'incident le mercredi peut être lié à la hausse du nombre de personnes présentes sur le site. En effet, c'est un jour de distribution des colis alimentaires, près de vingt (20) familles passent dans les locaux de l'association et les bénévoles du *Relais de la Banque Alimentaire* sont aussi présents sur le site. Il n'y a pas d'incident au moment des transports et à la permanence le lundi et mardi. On peut émettre l'hypothèse selon laquelle c'est le début de la

<sup>277</sup> Les salariés ont des semaines type et le mardi ces deux personnes n'étaient pas sur site pour des raisons familiales et pour assurer des réunions institutionnelles.



semaine, l'entamer a été difficile mais en fin de journée, les personnes ne veulent que rentrer au plus vite chez elle. Lundi est aussi un jour de distribution des colis pour les *Maisons du Monde*. Le fait d'avoir le nécessaire pour le repas peut aussi être source d'apaisement en début de semaine.

### **Constat 2** : Moins d'incidents le jeudi

L'équipe accompagnante a fait le constat que la journée du jeudi n'a pas la plus grande fréquence en incidents, alors qu'elle est considérée par les adultes et les jeunes du *Collectif de Travail* comme la journée la plus difficile, parce qu'elle comporte plusieurs temps collectifs. Après le briefing, les personnes ont deux (2) heures dans les ateliers. Elles se retrouvent à 11h pour la *réunion de fonctionnement*. A 12h, c'est le temps du repas. A 14h, c'est la réunion du *carnet de bord collectif*. La réunion de la direction le soir à 17h. Chaque jeudi matin, pendant le briefing, les personnes en bout de table rappellent l'importance de cette journée et plus spécifiquement la *réunion de fonctionnement* ou de coordination où l'implication de tous est demandée.

La particularité des temps collectifs est que ce sont des espaces où les personnes sont sollicitées pour s'exprimer : au briefing pour participer aux échanges, à la *réunion de fonctionnement* pour dire dans quels ateliers elles voudraient s'investir dans la semaine, au temps du repas pour dire ce qu'elles ont fait dans la matinée, au *carnet de bord collectif* pour faire part des émotions ressenties dans la semaine. Ce sont des temps qui « *donnent à la personne de se faire voir* », de s'exprimer en *s'exposant*. Ce sont des temps qui peuvent s'avérer difficiles pour les personnes qui ont du mal à s'exprimer en collectif, ou qui n'arrivent pas à exprimer leurs émotions et surtout pour celles qui ne maîtrisent pas le français. Mais lorsqu'elles font l'exercice plusieurs fois certaines développent leur langage, utilisent de nouveaux mots et se prêtent de plus en plus à l'exercice pour dire ce qu'elles pensent. La *réunion de fonctionnement* pousse les personnes à participer, à se responsabiliser, à anticiper. Pour certaines personnes, dans le collectif il est difficile de choisir, de se situer dans le temps (difficile de se projeter).

Ces espaces sont contraignants pour les personnes d'abord par le fait qu'elles doivent s'exprimer mais aussi parce qu'ils viennent questionner la personne sur son identité et sa place dans le collectif. Dire ce que l'on veut faire en *réunion de fonctionnement* implique de

se demander ce que l'on pense savoir-faire (la cuisine, couper le bois, le jardinage etc.). Parler en carnet de bord implique un vécu dans la semaine ou au moins pendant une journée ou matinée au sein du collectif. Lorsqu'un jeune dit pendant le temps du repas « *je n'ai rien fait* » (faisant rigoler ses pairs) et qu'il écoute les autres personnes dire ce qu'elles ont fait, c'est la place qu'il veut habiter au sein du collectif qui est indirectement posée.

C'est une journée pendant laquelle tout retard influe sur le reste du planning. Certains accompagnateurs rechignent à revenir pour la *réunion de fonctionnement* et se plaignent de ne pas avoir assez de temps en atelier notamment lorsque le briefing se termine plus tard. Pour d'autres, le temps du *carnet de bord collectif* n'est pas important. « *Moi je n'aime pas trop parler, j'aime le manuel* » disait un salarié en Contrat Unique d'Insertion qui rechignait à venir autour de la table à 14h pour le *carnet de bord collectif*. Un jeune de 15 ans à propos de ce moment nous disait « *il faut mettre de l'eau à table, parce que les gens dorment* ». L'un des jeunes maliens venu à l'association en juin 2015 disait « *vous parlez trop, toujours parler, parler* ». L'association accompagne des jeunes ayant des difficultés de concentration, ces temps collectifs peuvent être difficiles à respecter. C'est parce que cette journée est contraignante (elle implique de s'asseoir plus longtemps dans la journée, de respecter le cadre qu'impose les temps collectifs) que dans les représentations elle est perçue comme plus incidentiels.

Cependant, même si les personnes se plaignent de cette journée, elle n'a pas le taux d'incident le plus élevé. Cela peut s'expliquer par diverses raisons. Nous avons vu précédemment que les incidents étaient plus nombreux pendant les *ateliers solidaires* et le jeudi, le temps accordé aux *ateliers solidaires* est moindre, et donc moins d'incidents. L'après-midi, avec la perspective du *carnet de bord collectif* qui se fait après les *tâches quotidiennes*, le *Collectif de Travail* se donne un coup de boost pour terminer les *tâches quotidiennes* afin d'être à l'heure autour de la table à 14h. Cette journée semble lourde pour les personnes, mais la volonté qu'elle se passe bien les mobilise et les contient. Nous nous sommes donc demandé, par contre, si l'ampleur de cette journée n'amenait pas les personnes à passer outre les incidents et à ne pas les écrire pour ne pas perdre du temps. Nous avons en effet observé ce phénomène par la suite. Les personnes ne prennent pas le temps de rédiger la *fiche d'incident*. Il semble qu'elles cherchent à maintenir une bonne ambiance en faisant fi de certains événements qu'elles peuvent considérer d'habitude comme faisant incident. Dans le même ordre de raisonnement, nous pouvons aussi émettre l'idée que si au début de la semaine il y a plus d'incidents ou de *fiches d'incidents* rédigées, c'est parce que les personnes

notamment les adultes accompagnants ont encore de la vigueur ou la force de tenir le cadre, de reprendre, elles ne laissent donc rien passer.

À partir de 2017 des changements vont s'effectuer. Ces réunions seront réparties dans la semaine ou supprimées. La *réunion de fonctionnement* est ramenée au mardi matin et celle de la direction au mercredi après-midi à partir de 13h. Par contre, le *carnet de bord collectif* n'est pas maintenu, et cela au profit de la formation avec les jeunes Mineurs Non Accompagnés. Cette suppression a été source de questionnement notamment de la part du délégué général. Nous-mêmes, en tant que chercheur, nous sommes souvent demandés pourquoi et comment nous avons arrêté ce temps. Est-ce seulement pour privilégier le temps de formation du fait qu'il y avait plus de jeunes Mineurs Non Accompagnés ou est-ce que cela n'a pas aussi été favorisé par le fait que l'ambiance dans cet espace était devenue pesante. En effet certains jeunes Mineurs Non Accompagnés ont pendant un moment utilisé les temps de *carnet de bord collectif* comme tribune pour faire part de leur volonté d'avoir leur week-end ? « *Je veux mon week-end, samedi, dimanche* » répétaient par exemple Issouf (Mineur Non Accompagné) à chaque *carnet de bord collectif*. Ces éléments ont pu peser dans la décision de ne pas maintenir cet espace collectif. Nous ne détaillerons pas cette réflexion, mais cela reste une hypothèse de compréhension. J'ai aussi observé que la lourdeur des carnets de bord collectifs pendant cette période était aussi liée au fait que certains jeunes Mineurs Non Accompagnés jouaient à diviser en se positionnant comme les *noirs* ou *étrangers à part*, séparés des autres. Cela se ressentait même dans la manière de s'asseoir à table.

**Constat 3** : Le nombre d'incidents diminue au fur et à mesure que la semaine tire vers sa fin

La majorité des incidents implique les jeunes inscrits dans le cadre du *Pôle Éducation*. Vendredi, c'est le dernier jour avant le week-end et l'on constate plus d'incidents pendant les *ateliers solidaires* que dans les autres moments. Cela peut s'expliquer par le fait que la fatigue de la semaine est cumulée et que les personnes se sentent déjà en week-end surtout que les plus jeunes finissent plus tôt (11h). Il y a une baisse du nombre d'incidents au fur et à mesure que la fin de semaine approche. Samedi, tout le *Collectif de Travail* n'est pas réuni, et, pour ce qui est des jeunes accueillis dans le cadre du *Pôle Éducation*, seuls les jeunes Mineurs Non Accompagnés sont présents (au nombre de cinq en 2015). Cette baisse des incidents au fur et à mesure du déroulement de la semaine présente des similitudes avec les travaux de Durkeim

lorsqu'il constate que, pour les hommes, le taux de suicide décroît à mesure que la semaine s'écoule, du lundi au dimanche (Baudelot et *al.*, 1993, p.25). Ce paramètre va changer à partir de 2016 car, dès lors, les samedis l'association accueille tous les Mineurs Non Accompagnés (dont le nombre a beaucoup augmenté). Nous avons déjà vu que par la suite l'implication du samedi et du dimanche sera questionnée (et parfois de manière violente) par ce public en quête de temps libres.

Avec la typologie des *fiches d'incidents* au regard des jours de la semaine, nous commençons à voir la forte implication des jeunes accueillis dans le cadre du *Pôle Éducation* dans les incidents qui surviennent dans le collectif. Certes, c'est une association qui œuvre dans l'éducation spécialisée, mais le facteur jeunesse n'est pas la seule source d'incidents. C'est ce que nous verrons en montrant que d'autres paramètres notamment organisationnels influent sur l'émergence d'incidents.

#### Typologie en fonction de l'âge des personnes, de leur genre (hommes/femmes)

80 sur 185 fiches d'incidents ont été rédigées par les jeunes du *Pôle Éducation* (âgés de 11 à 17 ans) soit 43% des fiches d'incidents rédigées. Sur les 125 incidents, 75 impliquent des jeunes inscrits dans le cadre du *Pôle Éducation* soit 60% des incidents survenus en 2015.

Il est important de notifier aussi qu'à partir de 2013-2014 l'association Sahel Vert constate que le public qu'elle accueille dans le cadre du *Pôle Éducation* est de plus en plus jeune et présente plus de difficulté. Auparavant le discours de changement du monde, de luttes contre les injustices sociales était mobilisateur et les jeunes malgré leur difficulté et les violences dont ils peuvent être les auteurs montraient une volonté d'aller vers l'autre, de changer le monde, de lutter contre les injustices surtout quand elles voyaient des photos d'enfants malnutris. C'était un levier qu'utilisait l'association pour entrer en relation avec les jeunes et construire ensemble des projets en ce sens. C'est cette méthode d'accompagnement que la responsable du *Pôle Éducation* présente en ces termes : « *La violence est un conflit naissant ou avorté, elle dit quelque chose de notre profonde humanité. La violence fait partie de notre essence, maîtrisée elle est fertile, anarchique elle est destructrice. Notre accompagnement consiste à faire de cette violence le terreau du changement pour lutter*

*contre les injustices* ». Il y a une volonté de transférer cette violence interne qui amène à entrer en conflit vers la lutte pour un mieux vivre. Cependant, il semble que le public soit moins touché par ces discours de changement du monde. C'est le même constat que fait Ferdinand (éducateur à la Protection Judiciaire de la Jeunesse au STEMO de Mulhouse) en ces termes : « *Avant c'était des jeunes dans l'opposition du cadre, qui s'opposent au cadre, frontalement. Maintenant ça se voit de moins en moins. C'était mieux à l'époque, c'était une verbalisation visible, en face, maintenant c'est beaucoup de timinik, du sournois, dans le dos, avec quelque chose de beaucoup plus individualisé. Avant y avait encore des valeurs, y a des choses qu'ils ne faisaient pas* ».

Le deuxième groupe de personnes le plus impliqué dans les incidents est celui des personnes en Contrat Unique d'Insertion (CUI) ou en cours de signature de contrat. Ce sont soit d'anciens jeunes du *Pôle Éducation* qui à leur majorité intègrent le *Pôle Initiatives* de l'association, soit des adultes ayant été bénévoles dans la structure qui ont construit leur emploi. L'objectif de ces CUI est de continuer à travailler leur insertion sociale, préalable à une insertion professionnelle hors de l'association. Le passage du *Pôle Éducation* au *Pôle Initiatives* (à la majorité) en tant que salarié CUI implique de nouvelles exigences. Elles font des efforts, mais présentent certaines déviances (ne respectent pas certaines règles, ont des dépendances à la cigarette ou à des produits stupéfiants) qu'elles avaient déjà lorsqu'elles étaient inscrites dans le *Pôle Éducation*. L'association les rassure sur le fait qu'on admet qu'elles puissent commettre des erreurs et les accompagnent si elles le veulent à travailler certains aspects qui peuvent faire freins dans leur employabilité. Cependant, elles ont parfois des difficultés dans leur rapport aux jeunes inscrits dans le *Pôle Éducation*. Lorsque ces derniers ne respectent pas les règles, elles essaient de se positionner en tant que « plus grand » pour les interpeler, mais ne sont pas toujours respectées parce que leur autorité n'est pas reconnue et leur crédibilité parfois mise à mal tant par les jeunes accompagnés dans le cadre du *Pôle Éducation*, que par des adultes accompagnants.

Les personnes (adultes) en Travaux d'Intérêt Généraux (TIG) sont impliquées dans quelques incidents du fait qu'elles ne respectent pas le cadre de leur TIG (cadre horaire, règles de la structure). Nous constatons aussi qu'en 2015 très peu d'incidents relèvent des relations entre adultes si ce n'est entre salariés permanents et salariés en CUI. Les bénévoles du *Relais de la Banque Alimentaire* (« les mamies »), rédigent rarement de *fiches d'incidents*. Est-ce parce qu'il n'y a pas d'incidents ? Non, mais écrire une *fiche d'incident* n'est pas automatique chez elles. Certaines ne savent pas bien écrire. Elles ne prennent pas le temps de le faire,

d'autant plus qu'elles sont présentes sur des temps courts dans la journée. Quand la question leur est posée, elles répondent qu'elles gèrent les conflits à leur manière. Il faut donc toujours leur rappeler la méthode de gestion des incidents qui passe par la rédaction de la *fiche d'incident* (elles peuvent être soutenues dans cette démarche pour l'écriture). La question en 2015 était de savoir comment ces bénévoles règlent leurs conflits. Sont-ils vraiment réglés ? L'année 2016 sera un tournant dans ce cadre. En effet des conflits latents ont éclaté (Giuseppe, 2004) dans l'équipe du fait que plusieurs incidents n'ont pas été traités. La Responsable du *Pôle Initiatives* s'est donc saisie de ces moments pour faire part de la méthode de gestion des incidents. Nous avons constaté une hausse du nombre de *fiches d'incidents* rédigées par les « mamies » en 2016.

En termes d'effectif, il y a en 2015 plus d'hommes que de femmes dans le *Collectif de Travail* permanent du Centre « *La dynamitière* ». « Permanent » ici veut dire personne présente chaque jour ou au moins plus d'un jour de la semaine et de façon régulière. Les lundis soir, mardis et mercredis matin, les bénévoles qui s'impliquent dans le cadre du *Relais de la Banque Alimentaire* pour la distribution des denrées aux familles sont principalement des femmes communément appelées « les mamies » (âge compris entre 50 et 75 ans).

Des jeunes filles de moins de 18 ans intègrent régulièrement le *Collectif de Travail* soit parce qu'elles sont placées par l'Aide Sociale à l'Enfance soit parce qu'elles sont en période de stage. Il n'y a pas de parité hommes/femmes à Sahel Vert. La plupart des jeunes placés par l'Aide Sociale à l'Enfance sont de jeunes hommes. Le fait qu'il y ait un nombre restreint de personnes de sexe féminin (jeunes et moins jeunes) est un levier sur lequel l'association s'appuie pour mobiliser les jeunes de sexe masculin. Dans la symbolique et stratégiquement, le délégué général de l'association s'est parfois appuyé sur cette inégalité pour en appeler à la responsabilité des *hommes* du collectif dans la protection des *femmes* en tant que celles qui sont dit-il : « *porteuses de la vie* » et qu'« *il faut protéger* ».

#### Typologie en fonction du degré de l'incident

Nous nous sommes aussi penchés sur le degré des incidents, mais seulement en 2019. Nous en avons fait une analyse plus poussée avec des jeunes inscrits dans le Dispositif de Remédiation Scolaire. Si nous ne nous sommes pas saisis de ce paramètre plus tôt c'est parce que nous avons nous-mêmes des difficultés à comprendre la différence entre les degrés d'incidents. Si le degré 4 et le degré 5 sont clairs par l'intervention du tiers extérieur qu'est la

main courante ou le dépôt de plainte, les autres degrés nous étaient plus difficiles à cerner. Le travail mené en 2019 nous permet en rétroaction de faire une rapide analyse des incidents de 2015 en fonction de leur degré.

En 2015, nous relevons un incident de degré 3 avec une *analyse de dysfonctionnement* qui est réalisée avec les personnes présentes sur le site. Le reste des incidents relève du degré 1 ou 2. Pour l'un de ces incidents, le délégué général de la structure est intervenu directement pour reprendre les personnes. Sinon, le reste du temps, les incidents ont été gérés par la rédaction de la *fiche d'incident*, la médiation d'un éducateur ou d'un responsable de Pôle.

### Typologie en fonction du nombre de personnes ou des changements

Jusqu'au 19 juin 2015, le *Collectif de Travail* permanent de l'association est composé de moins de 30 personnes. Les mercredis, la barre des 30 personnes est dépassée avec les bénévoles communément appelées « les mamies ». Le 19 juin 2015, lorsque les cinq (5) jeunes Mineurs Non Accompagnés intègrent le *Collectif de Travail*, chaque jour 30 personnes se retrouvent à table. Ces 5 jeunes sont hébergés au départ dans le centre dans des chalets construits à cet effet. Cet hébergement est temporaire. Du 19 juin 2015 à fin décembre 2015, nous notons 3 incidents qui impliquent les jeunes Mineurs Non Accompagnés. La plupart de ces incidents surviendront pendant les permanences du soir. Ces permanences constituent en 2015, un élément nouveau dans le planning des salariés. Ce sont des temps de rencontre de l'autre, notamment d'un nouveau public. C'est aussi la gestion de l'hébergement qui est en jeu.

Les changements hors de l'association peuvent aussi influencer sur la vie du collectif. Notons que les incidents extérieurs au site de l'association, notamment lors des transports du matin sont notifiés. Par exemple, dans le bus de la ligne de transport en commun qui dessert un arrêt près de l'association Sahel Vert le chauffeur a changé au mois de mars 2015. Une série d'incidents (4) sur une durée de 8 mois aura lieu entre les jeunes de l'association Sahel Vert, les jeunes en Contrat Unique d'Insertion et ce chauffeur de bus (en l'occurrence, une femme) et des contrôleurs. Pour les jeunes, ce chauffeur veut « *faire l'ancienne* », terme utilisé pour dire que la personne voudrait « *prendre le dessus sur eux* ». Même si ce chauffeur utilise en effet un langage commun aux jeunes pour les reprendre (c'est-à-dire qu'elle dira « *je suis pas ta pote* ») et se dit ne pas avoir peur de la menace physique car elle a aussi habité dans

un quartier sensible), elle a tenu à faire respecter fermement les règles des transports en communs (mettre des écouteurs quand on écoute la musique, ne pas rouler de « joints » dans le bus, ne pas manger dans le bus, etc.). Cette exigence sur le respect des règles dans le bus contrairement au comportement des chauffeurs précédents a eu pour effet de produire des conflits.

➤ ***Qu'est ce qui a fait incident pour les personnes en 2015 ?***

Nous avons répertorié quelques incidents parmi les 125 et les avons répartis en fonction de ce qui a fait incident pour les personnes. Le tableau complet est présenté en Annexe 11 « *Tableau 8: Nombre d'incidents en fonction des causes pour l'année 2015 - Analyse des fiches d'incidents - Centre « La dynamitière » (Sahel Vert)* ». Ici nous ne détaillerons que les quatre premières causes d'incidents.

*Tableau 8: Nombre d'incidents en fonction des causes (2015)*

Classement	Ce qui a fait incident	Nombre de fois
1	Non-respect du cadre de travail (refus de travailler), des règles (par rapport au téléphone, à la cigarette, au covoiturage, au port d'alcool, vol d'argent et de téléphone), non-respect du cadre temporel (retard, absences) et de l'espace de pause, des règles externes (incivilité dans le bus).	48
2	Insultes, moqueries, violences verbales, menaces.	25
3	Violences physiques sur personnes.	9

Le non-respect du cadre

Le cadre est instauré par l'énonciation de règles qui régissent le temps de travail dans les ateliers, le temps de la pause, les relations entre les membres du collectif, le rapport au site, etc. Parmi les formes de transgression au cadre, celle du cadre de travail est la plus importante. Certains matins, la phase de coordination est laborieuse (refus de s'impliquer des uns, volonté de changer d'atelier des autres, etc.)<sup>278</sup>. Si des personnes ne souhaitent pas

<sup>278</sup>La distribution des tâches se fait sur la base de la réunion de fonctionnement en temps normal. Pendant les vacances, il n'y



travailler, les personnes en bout de table leurs signifient qu'elles peuvent rentrer chez elles. Si la phrase « *tu peux rentrer chez toi* » est facilement dite, la faisabilité est parfois source d'incident. Certains jeunes ne peuvent pas rentrer au foyer (pas d'éducateurs pour les récupérer et ramener) ou ne sont pas acceptées par leur foyer. Par ailleurs, la distance des 1,7 km à pied pour aller prendre le bus qui ne passe pas fréquemment freine finalement la volonté de quitter le site et cela d'autant plus lorsque les températures sont basses. Il peut arriver que finalement, le jeune (fille ou garçon) décide de réintégrer l'atelier dans lequel il est inscrit. Il peut cependant décider de rester sur le site sans rien faire. Il peut rester assis comme il peut aller interférer dans les autres ateliers. Ce qui peut être source d'incidents.

Pour ceux qui sont en atelier, il peut arriver qu'ils ne respectent pas les règles, quittent l'atelier, aillent fumer ou voir un pair dans un autre atelier, etc. Certaines disent « *ne pas avoir envie de travailler*. Nous avons déjà vu auparavant que cela peut être lié à leur rapport au travail et à l'activité. C'est la question du rapport des jeunes au travail (à la valeur travail, le sens donné au travail) qui se pose ainsi. Très facilement les bénévoles expliquent cela par le fait qu'« *aujourd'hui ce n'est plus comme avant, les jeunes ne veulent plus travailler, ils ne veulent plus faire d'effort* ». Pour Loriol (2017), ce discours est stéréotypé et relève d'un conflit intergénérationnel, d'autant plus qu'il y a des contre-exemples. Pour lui, il faut prendre conscience les contextes économiques, historiques, sociaux et professionnels, qui peuvent favoriser la résistance ou le désintéressement de certains jeunes au travail. Il invite aussi à questionner l'impact des liens transgénérationnels sur l'image du travail. En effet, pour les plus jeunes la référence sur le travail se situe en famille (où certains parents ne travaillent pas, se plaignent de leur emploi et n'arrivent pas à joindre les deux bouts), dans les médias (qui présentent rarement les carrières professionnelles réussies et les personnes épanouies dans leur emploi) et à l'école (qui par les périodes d'orientations engendre parfois un stress et une pression importante sur les jeunes) (*Ibid.*).

En même temps qu'elles cherchent parfois à fuir le temps de travail, parallèlement, les jeunes cherchent à augmenter leur temps de pause. En 2004, suite à la demande d'un groupe de jeunes d'avoir un temps de pause, un travail de réflexion en commun est réalisé au regard du droit du travail et un temps de pause de 15 minutes est inscrit dans la *journée-type*. Dans le Code de travail (article L 31217-33) un temps de pause minimum égal à 20 minutes est

---

a pas de réunion de fonctionnement. Les personnes s'inscrivent dans les ateliers le matin. Il peut aussi y avoir des réajustements en fonction des absences, du temps, etc.

attribué dès lors que le temps de travail atteint 6h par jour<sup>279</sup>. Le temps de travail effectif à Sahel Vert est de 3h par jour d'où le choix de mettre en place une pause de 15 minutes après le temps du repas. Cette pause se situe entre 13h15 et 13h30 s'il n'y a pas de retard dans l'activité. La pause commence après avoir distribué les tâches de l'après-midi. Ce temps est ritualisé. Tout le monde regarde l'horloge et l'on peut demander à un jeune de dire l'heure du retour de pause. Il lui faut donc savoir lire l'heure mais aussi compter (il est aidé par les personnes à table). Il peut arriver que les jeunes en lisant donnent un écart de 2 à 5 minutes de plus en pause. C'est un peu une manière de demander à rallonger le temps de pause. En général, ils ne questionnent pas les 15 minutes. Cependant, ils débordent souvent sur l'heure de fin de pause. Ce comportement est aussi constaté dans le monde du travail où il y a des abus de temps de pause, les salariés font des pauses excessives (pauses cigarette ou pauses café trop fréquentes, pauses qui s'éternisent, etc.). L'employeur a alors la possibilité de sanctionner ces abus. Ces sanctions peuvent aller du simple blâme à une lettre d'avertissement, la mise à pied disciplinaire, voire le licenciement pour faute. À Sahel Vert, lorsque les jeunes reviennent en retard de pause, il leur est demandé de rédiger une *fiched'incident* sans laquelle elles n'intègrent pas le *Collectif de Travail*. Il peut arriver qu'il faille débriefer car certains reviendront de pause après avoir fumé des produits stupéfiants. Leur état doit être pris en considération pour la suite de l'activité (manque de concentration, état d'hilarité, etc.).

### Les violences verbales (insultes, menaces, moqueries)

Les insultes ou violences verbales ont été sources d'incidents près de 25 fois sur les 125 incidents. Ce peut être des moqueries et des menaces entre jeunes ou des jeunes vers les adultes. Les insultes venant de la part des jeunes sont souvent reçues par les adultes comme un manque de respect et donc comme un événement qui fait incident. Pour les personnes bénévoles, « *ces jeunes sont impolis* ». Les insultes des jeunes ont la plupart du temps un caractère sexuel « *nique ta mère* », « *je t'encule* », « *va te faire foutre* ». Ces insultes peuvent survenir lorsqu'une remarque leurs est faite sur leur comportement.

Nous nous sommes intéressés à différents travaux pour comprendre ce qui poussait ces jeunes à utiliser de telles propos et ce qui explique qu'ils soient mal perçus. Dans son étude sur les insultes à caractère sexuel, Varichon (2008, p.21) considère les insultes comme « un

---

<sup>279</sup> Temps de pause au travail : les droits du salarié

<http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/4998-pause-et-temps-de-travail#abus-du-temps-de-pause>

passage à l'acte modéré ». Pour lui, ces insultes sont comme un mode de décharge pulsionnelle, un signal d'alarme à soi mais aussi à l'autre qui informe des limites qui sont en passe d'être débordées ce qui peut conduire à la violence. L'utilisation de l'insulte à la mère a pour but de blesser l'autre et permet d'éviter ou de préparer l'affrontement physique. C'est une arme que la personne emploie dans le conflit (Monroy et Fournier, *op.cit.*, p.75-81). En utilisant cette expression, il s'agit de dire à l'autre que ce dernier « ne respecte pas sa mère alors qui peut-il donc respecter ? ». Inversement le jeune peut jurer en disant « *la tête de ma mère* », car c'est ce qu'il y a « de plus sacré ». Face à cette insulte, l'insulté peut surenchérir par des insultes ce qui conduit au passage à l'acte de la part du jeune : cracher par terre, mâter du regard, s'agiter nerveusement, pousser l'autre plus ou moins violemment, etc. (Varichon (*Ibid.*). Pour Le Breton (2013, p.85), certains jeunes sont en quête d'indépendance et de réassurance à l'égard des autres. Ils expérimentent pour le meilleur et le pire leur statut de sujet et jouent avec les interdits sociaux. Ils testent l'adulte pour voir jusqu'où ils peuvent aller ainsi et si ce dernier va passer à l'acte (violence physique).

Moïse (2011, p.29) dans son étude sur les « gros mots » et insultes des adolescents, donne des repères pour comprendre les usages transgressifs des adolescents afin de mieux entrer en conversation avec eux. Elle invite à voir les insultes grossières et jurons des adolescents comme les ressources dont ils disposent pour signifier « connivence, singularité et identité ». En effet, nous avons remarqué que si pour les adultes l'expression « *niq ue ta mère* » est une agression verbale, il arrive que les plus jeunes se le disent à longueur de journée dans les *ateliers solidaires*. Lorsque qu'il leur ait demandé le sens de leur propos, ils répondent que c'est normal, qu'ils ne s'insultent pas et qu'ils sont en train de s'amuser. Ils ont selon Moïse (*Ibid.*, p.32) conscience du franchissement des limites, mais savent distinguer les espaces (adapter leur langage à leur interlocuteur) et ainsi ne le font pas toujours, particulièrement lorsqu'ils sont entourés d'adultes et ne sont pas dans leur espace propre d'échange. À Sahel Vert, le moment où ils n'ont pas d'adultes autour d'eux c'est seulement pendant la pause de 15 minutes. Le reste du temps, dans les ateliers et dans les temps collectifs, ils sont entourés d'adultes, ce qui leur laisse peu d'espaces seuls. Au final, ils jouent et s'expriment parfois dans ces espaces-temps comme ils le feraient s'ils étaient en pause.

Il faut aussi prendre en compte le fait que même si les pratiques langagières et codes langagiers évoluent de la même manière que l'on remet en question les normes sociales, il est plus facile d'accepter le changement de certains mots comme le passage de « *la mère* » à la « *daronne* », que lorsqu'il s'agit de l'utilisation de jurons et de « gros mots » (*Op.cit.*, p.4).

Pour Moïse (*Ibid.*, p.5-6), il y a aussi un mal-être ou une souffrance à repérer lorsque l'adolescent transgresse le cadre en insultant. Ce peut être une forte demande de « reconnaissance et de sécurisation quand l'estime de soi vacille » (*Ibid.*). Moïse invite dans ces cas à revisiter cette agression avec l'adolescent, afin de faire un travail de « décentrement » pour comprendre ses besoins, désirs, manques ou empêchements et travailler à « une valorisation de soi ». Cette souffrance selon Moïse s'exprime de la même manière que par le langage ; la personne pourrait exprimer de la victimisation ou de la prise de pouvoir (domination). Cette expérience est souvent celle des jeunes qui à leur majorité passent dans le *Pôle Initiatives* (en passe de signer un CUI). Ce statut est difficile à vivre du fait des contraintes et des manques. Le jeune atteint la majorité, est en attente de signer un contrat à Sahel Vert, mais sent que ses difficultés peuvent compromettre ce projet. Et pourtant il a déjà des responsabilités, fait parfois de l'accompagnement, mais n'est pas toujours reconnue par les plus jeunes. Il vacille entre demande de reconnaissance de la part des adultes et des jeunes, besoin de sécurisation de la part de ces adultes avec lesquels il a tissé le plus souvent des liens d'attachements forts. S'il peut parfois se clamer victime de la vie, de sa situation familiale, il s'inscrit souvent dans un jeu de prise de pouvoir par rapport aux jeunes placés (du fait de son ancienneté et des responsabilités qu'il assure), mais aussi par rapport à de nouveaux arrivants. Le travail que fait l'association dans ce cas est de l'accompagner à prendre conscience du fait qu'il peut réussir, qu'il est « aimé » et que pour cela il faut être exigeant envers lui. Par ailleurs, il s'agit de partir de ces violences verbales (souvent accompagnées d'une dégradation violente des objets autour de soi) pour amener la personne à prendre conscience de toute forme de servitude passionnelle (Manon, 2008) héritée du fonctionnement familial ou autres (la violence comme mode d'action) qui peut nuire à moyen et long termes sur ses démarches d'insertion socioprofessionnelle.

### Les violences physiques sur personnes

Les violences physiques surviennent la plupart du temps après qu'il y ait eu violences verbales. Ces dernières préparent les premières explique Varichon (*op.cit.*). Les actes de violence peuvent aussi être *gratuits* (brutaliser un pair en groupe pour se marrer par exemple).

Ces violences physiques impliquent souvent les jeunes entre eux, mais, en 2015 particulièrement, elles ont impliqué des personnes en Contrat Unique d'Insertion et d'anciens jeunes inscrits dans le cadre du *Pôle Éducation* devenus bénévoles ou salariés (CUI) à leur majorité.

Nous constatons que les jeunes sont fortement ancrés dans une vision du monde où la réputation compte. Avoir la réputation (cité de l'opinion de Bolstanski et Thévénot, 1991) de celui ou celle qui *ne se laisse pas faire*, qui *garde la face* mais aussi celle du « *caïd* ». Dans le conflit nous repérons des expressions comme « *tu sais qui je suis ?* », « *moi je ne suis pas un pisse*<sup>280</sup> ». Ce souci qu'elles ont de *ne pas se laisser faire* ou de *garder la face* peut les conduire très facilement à passer du stade de la dispute à celui du règlement de compte et à commettre des actes de violences. En 2015, les violences verbales et physiques ont engendré des antagonismes et des rancunes favorisant des conflits latents qui, une fois déclenchés, ont conduit à des exclusions ou des départs volontaires de personnes cherchant à sortir de l'univers conflictuel (Monroy et Fournier, *op.cit.*, p.159-171).

Les incidents ne surviennent pas seulement du fait des comportements des individus (prise de risque, propension à tester le cadre, mal-être, servitude passionnelle, violence, remise en question du cadre) mais il y a aussi des espaces-temps (les transitions entre ateliers), des dynamiques collectives qui constituent des configurations conflictogènes. La compréhension de ces comportements individuels ne réside pas seulement dans une compréhension du parcours de l'individu mais dans la compréhension des mécanismes sociaux et des facteurs environnementaux qui régissent les comportements individuels. La gestion des incidents a pour objectif de réexpliquer le sens des règles de la vie collective. Cette gestion au quotidien de ces incidents ainsi que l'observation participante amènent à effectuer régulièrement sinon de manière durable des changements, des compromis ou des adaptations.

Parmi les hypothèses que nous avons énoncées, celle du non-respect du cadre et des limites énoncés par l'association vient en premier plan dans le nombre d'incident. Les violences verbales viennent en second plan suivies des violences physiques, paroxysme du conflit. Les incidents qui touchent aux normes et valeurs sont moins nombreux, non pas qu'il n'y en ait pas mais parce qu'ils sont le plus souvent repris verbalement. Le travail mené ne permet pas d'affirmer l'hypothèse sur la servitude passionnelle. Nous avons certes observé

---

<sup>280</sup> Expression pour dire qu'il n'a pas peur.

certains cas mais une telle hypothèse se démontre avec les personnes, en échangeant avec elles sur la manière dont elles expliquent elles-mêmes leurs agissements.

À travers l'analyse comparative des *fiches d'incidents* de 2015 à 2019, nous analysons l'évolution de la structure en fonction des changements comme l'accueil de nouvelles personnes, l'ouverture des *Maisons du Monde*, etc.

#### ➤ *Analyse comparative des fiches d'incidents de 2015 à 2019*

L'analyse comparative du nombre d'incidents de 2015 à 2019, nous permet de vérifier certaines hypothèses énoncées dans l'analyse de 2015. L'analyse comparative de ces quatre (4) années n'est pas développée. Nous ne présenterons ici qu'une rapide analyse transversale. Voir en Annexe 12 « Tableau de comparaison du nombre d'incidents de 2015 à 2019 - Analyse des fiches d'incidents - Centre « *La dynamitière* » (Sahel Vert) », le tableau présentant le nombre d'incidents répertoriés mois par mois de l'année 2015 à l'année 2019. Ce tableau est concis, cependant pour les besoins de l'analyse, nous avons établi un tableau spécifiant le nombre d'incidents impliquant les jeunes inscrits dans le DRS et ceux impliquant les autres publics, bénévoles, salariés, volontaires, etc.

La lecture de ce tableau montre que presque toutes les années, que février et mars restent des mois où il y a beaucoup d'incident. L'hiver 2015-2016, il y a par contre une baisse des incidents. Cela peut s'expliquer par le départ de certaines personnes du collectif (jeunes en CUI ou bénévoles). Par ailleurs, cela peut aussi être lié au fait que durant cet hiver, il a fait moins froid, en effet « un flux de sud-ouest à ouest océanique dominant a favorisé des températures très douces pour la saison. Durant les trois premiers mois de l'année, la France n'a pas connu de vague de froid ni de véritables conditions hivernales »<sup>281</sup>.

Il y a plus d'incidents en janvier, février et mars 2018. Janvier 2018 est marqué par le déménagement d'un bon nombre de jeunes Mineurs Non Accompagnés des *Maisons du Monde* vers les résidences Aléos. Si pour l'association ce déménagement est en faveur de leur accès au logement à la majorité, eux ne l'entendent pas de cette oreille. Plusieurs incidents se produisent à cette période. Même si nous n'avons pas pu répertorier de *fiches d'incident* de juillet à décembre 2018, nous avons observé moins d'incidents pendant cette période, ce qui pourrait résulter du travail de Recherche Action Participative réalisé avec les jeunes dans les

---

<sup>281</sup> Bilan climatique de l'hiver 2015-2016 (meteofrance.fr)  
<http://www.meteofrance.fr/climat-passe-et-futur/bilans-climatiques/bilan-2016/hiver#>

*Maisons du Monde*. Ce sont des temps où à travers la réflexion et l'intérêt porté sur leur vie dans les maisons, les jeunes ont fait l'objet de beaucoup d'attentions. À cela s'ajoute aussi la présence de permanents qui ont pu apporter de la stabilité dans les maisons. Cette baisse du taux d'incidents est aussi liée à une meilleure gestion des incidents impliquant les jeunes du DRS. Cette baisse s'étend au début de l'année 2019. Il s'est mis en place, à l'initiative de l'éducatrice rattachée au DRS « *qui se mouille* »<sup>282</sup>, une gestion plus rigoureuse des incidents avec à chaque incident une analyse chez la principale du collège.

Il y a une recrudescence des incidents en mars 2017. C'est le mois où il y a eu le plus d'incidents sur les quatre années. En 2017, l'association accueille plus de Mineurs Non Accompagnés qu'en 2016. Le nombre de jeunes inscrits dans le DRS augmente aussi. Tout ce collectif est chapoté par des règles qui régissent l'action collective au *Centre « La dynamitière »*, dans les *Maisons du Monde* (nettoyage, de gestion des courses, les interactions avec le voisinage) et au collège (pour le DRS). Les incidents surviennent pendant les permanences dans les *Maisons du Monde*, ils relèvent de menaces (au couteau) et d'actes de violence entre jeunes Mineurs Non Accompagnés, de bagarres entre jeunes du DRS et les autres publics (Accueil de Jour notamment), de confrontations liées aux différences culturelles (us et coutumes, habitudes alimentaires, usage de la maison, etc.) et aux tempéraments individuels. Les incidents avec certains jeunes Mineurs Non Accompagnés révèlent la présence de nouveaux profils. Les premiers avaient le profil de « mandatés » mais de plus en plus l'association accueille des jeunes ayant le profil de « fugueurs », d'« errants ». Ils présentent les mêmes difficultés que les jeunes en Accueil de Jour ou dans le DRS (consommation de produits stupéfiants, vols, etc.).

Avec la venue des jeunes Mineurs Non Accompagnés, la règle relative au téléphone est de moins en moins respectée et fait l'objet de nombreuses *fiches d'incidents*. Il est de plus en plus difficile de faire respecter la règle qui est de ne pas utiliser son téléphone pendant les temps collectifs et dans les *ateliers solidaires*. Auparavant, quand les personnes arrivaient sur le site, ils leurs étaient demandés de donner leurs sacs et sacoches avec les objets importants comme le téléphone (rangé dans la *maison du permanent* où seules quelques personnes ont accès). L'idée étant d'amener les personnes à respecter les espaces de travail mais aussi de les préserver d'éventuels vols. Les premiers Mineurs Non Accompagnés habitent sur place, ils gardent leur téléphone sur eux ou dans leur chalet auquel ils ont accès à tout moment. Il n'est

---

<sup>282</sup>Expression utilisée par l'ex délégué général pour expliquer tout le travail mené par la responsable du *Pôle Initiatives* dans la gestion des incidents.

pas possible de prendre des effets personnels. Par ailleurs, nous constatons que ce public est beaucoup attaché au téléphone. Peut-être comme d'autres de leur âge mais aussi parce que c'est leur seul moyen d'entrer en contact avec leur famille et amis à l'étranger. Finalement il y a un laisser-aller et il devient difficile puis rare de prendre les téléphones à l'arrivée. Les accompagnateurs sont amenés à faire des compromis quand les jeunes gardent leur téléphone. Il peut arriver, si l'accompagnateur constate que le jeune a du mal à se détacher de son téléphone, qu'il lui propose par exemple de mettre de la musique avec son téléphone pour tout le monde. Mais ce compromis peut et est souvent remis en question (Gibout et *al.*, 2009, p. 161) soit lorsqu'un autre collègue ne connaissant pas le compromis en vigueur reprend le jeune ou lorsque ce dernier ne s'en tient pas seulement à la musique mais surfe sur les réseaux sociaux (applications qui sollicitent facilement l'utilisateur). Le problème avec le téléphone est qu'il est une porte ouverte pour que la sphère privée vienne interférer sur la vie collective (s'énerver d'un message ou d'un appel et le faire ressentir au collectif, appeler un tiers extérieur (« les jeunes du quartier » par exemple) pour gérer un conflit au sein de l'association).

Les permanences et autres activités autour des jeunes Mineurs Non Accompagnés ont permis de mettre à jour des conflits latents chez les bénévoles du *Relais de la Banque Alimentaire*. Au départ avec l'ouverture de la première et de la deuxième *Maison de Monde*, les « mamies » se relaient par groupe de deux pour aller faire le repas et manger avec les jeunes. Leur implication vient révéler des rivalités, des jeux de pouvoir. Dans l'une des *fiches d'incidents*, pour expliquer les conflits entre deux autres « mamies », Adrienne (bénévole) écrit : « *X a accusé Y de parler derrière son dos alors qu'il n'en était rien. Actuellement je sens de la tension. Je suppose que cela est lié au fait que Z supporte mal l'implication de Y aux Maisons du Monde et aux marches du dimanche* ». Tant qu'elles étaient derrière dans leur confort c'était difficile de leur faire rédiger une *fiche d'incident* mais là elles voient le besoin d'avoir un tiers pour trianguler et la rédaction de la *fiche d'incident* est une étape dans ce processus.

Leaticia (51 ans) est bénévole du *Relais de la Banque Alimentaire* depuis 2005. Malgré son état de santé, elle vient aider à trier les légumes. Un jour, elle est reprise par une autre bénévole qui lui reproche de ne pas être efficace, d'être lente et lui demande de rester chez elle. L'altercation est forte, Laeticia en pleure. Dans la *fiche d'incident* qu'elle rédige, elle se justifie en disant « *même si je ne me sens pas bien, je viens, sinon je suis seule, je viens retrouver mes copines* ». Pour sa protagoniste l'activité doit être performante (logique



industrielle). Pour Laeticia, le plus important c'est la relation qu'elle entretient avec le groupe et elle attend de la bienveillance de leur part (logique domestique) (Bolstanski et Thévénot, 1991).

Derrière tous ces incidents divers et variés, il y a des conflits (d'intérêts, de pouvoir, interpersonnels, intergénérationnels et interculturels) qui revêtent plusieurs fonctions. Ils permettent de mieux se connaître, de se confronter, de faire valoir des opinions, des revendications, etc. (Monroy et Fournier, 1997, p.31-50). Ils permettent par la gestion qui en est faite de trouver des compromis (dans la cohabitation dans les maisons, dans la gestion des ateliers, etc.) et de faire évoluer les règles édictées par l'association (évolution dans l'implication des week-ends par exemple).

### **Evaluation de la démarche de recherche**

#### **➤ *Analyse critique de la démarche de recherche***

Une des exigences de la recherche action participative c'est que les personnes puissent participer activement à toutes les différentes étapes de la démarche de recherche dès l'énonciation de la problématique (Somme et *al.*, *op.cit.*) Dans notre cas, pour l'idée de la démarche et l'énonciation des hypothèses de départ, la formalisation des objectifs, le public n'a pas été impliqué. L'équipe accompagnante, les membres de la direction ont parfois donné leurs idées sur la démarche (notamment sur l'énonciation des hypothèses, sur le fait de nommer les fiches) mais pas le reste du collectif. Les personnes n'ont pas été mise à contribution dans la méthodologie de recherche, elles ont juste été sollicité après pour le remplissage des tableaux (répertoriage) et pour l'analyse.

Certes nous avons aussi observé que le fait de rappeler aux personnes que l'analyse des *fiches d'incidents* s'inscrit dans le cadre de notre thèse est un élément pour les mobiliser et les interpellier dans leur rédaction. Néanmoins, la rédaction de la thèse ne devrait pas être le moteur de la recherche et de l'implication des personnes mais plutôt leur besoin de comprendre ce qui fait conflit pour favoriser un mieux vivre ensemble.

Par manque de rigueur méthodologique et de temps les analyses n'ont pas toujours été participatives. Une grande partie de l'analyse des *fiches d'incidents* qui est présenté dans ce document (pour l'année 2015) a été faite et approfondie par le chercheur. Et pour ce qui est de l'analyse de la démarche elle-même, nous nous sommes appuyées sur les analyses de l'équipe accompagnante, cependant nous n'avons pas une évaluation concrète de la part de ces jeunes

qui ont participé à la démarche (Qu'est-ce que leur participation à cette démarche de recherche leur a apporté ?).

Nous avons décidé de présenter l'analyse des *fiches d'incidents* tous les premiers mercredis du mois. En tout cela nous aurait fait à peu près 245 espaces de réflexion. Ces temps de réflexion n'ont pas tous été respectés. Et quand elles étaient faites, les réflexions portaient d'une présentation du chercheur. Si c'était à refaire, une participation des personnes peut être pensée de manière théâtrale. Dans tous les cas, ces temps de présentation de l'analyse faite des *fiches d'incidents* ont été des temps d'échanges autour des situations vécues. Avec le recul de l'analyse, les personnes peuvent rire de situations qui auparavant suscitaient des tensions, de l'énervement ou de la colère. Nous avons observé qu'à l'issue d'un de ces temps de présentation deux jeunes en conflit depuis près d'une semaine ont fait la paix. Coïncidence, ou est-ce que cette décision de faire la paix est issue des éléments retenus de l'analyse des incidents en général ? Nous ne leur avons pas posé la question. L'analyse des *fiches d'incidents* et le retour qui en est fait permettent de recevoir des enseignements, de prendre conscience de certains conditionnements, préjugés, ignorances que l'on nourrit et qui sont contre-productifs dans la compréhension de l'autre.

Il y a une prise de conscience de l'impact des facteurs organisationnels, environnementaux sur les relations. On sort du jugement bien ou mal, méchant ou gentil et on prend plus en compte les facteurs exogènes.

### ➤ *L'apport de la participation*

A partir de 2018, nous nous sommes appuyés sur un jeune du Dispositif de Remédiation Scolaire qui nous a souvent accompagnées dans l'analyse et qui était demandeur. Est-ce parce qu'elle préférerait être au chaud dans le bureau ? Peut-être, mais l'activité l'intéressait et elle s'y est prise au jeu. La plupart des jeunes qui ont participé au répertoriage et à l'analyse étaient curieux de savoir ce qui s'est passé comme conflit (à travers la lecture des fiches).

La participation des jeunes à ces différentes étapes vient tout d'abord comme support de formation à la lecture (parce qu'il y a différents styles d'écriture), à la capacité de synthétiser (résumer ce qui est écrit dans la fiche), à l'utilisation de l'outil informatique (Excel, Word). Ensuite, il faut se concentrer pour répertorier les fiches en fonction des typologies et en faire l'analyse. Il faut pouvoir prendre de la distance et regarder l'incident

sous un autre angle (celui des différents partis exprimés dans les fiches de chacun). Ensemble, après nous être confrontés sur nos opinions ou perceptions de ce qui a été rédigé, nous écrivons dans le tableau informatique ce qui ressort de la fiche. Ces temps d'analyse rétrospective permettent aux personnes de poser un regard critique sur certains événements qui les concernent ou pas. Cette activité qui nécessite de se relire soi-même, de lire les autres, de dire ce qu'elles pensent pousse à entrer dans un processus réflexif (De Backer et *al.*, *op.cit.*, p.3).

Les participants ont aussi pu montrer de l'empathie quant aux situations désagréables qui pouvaient toucher certaines personnes. Elles ont aussi montré une forte capacité de gestion de leurs émotions à la lecture de certains incidents ravivant en elles des questions. Questions sur lesquelles nous nous sommes souvent penchées (le rapport à l'adulte, au touché, etc.). L'analyse des *fiches d'incidents* leur permet de se questionner sur le sens des actes posés. Elles ont pu trouver certains incidents « *trop bête* » ou les qualifier de « *petits trucs* », mais elles ont ainsi pu prendre conscience après échange que ces « *petits trucs* » prennent du temps au collectif.

Avec deux jeunes, nous avons classé plusieurs incidents selon leur degré. Pour nous la plupart étaient de degré 1 (peu grave). Au départ nous classions les insultes en degré 2 seulement, mais nous avons à un moment pris conscience du fait que c'était de notre part une forme de banalisation car ces insultes peuvent être blessantes. Cette prise de conscience part d'un cas, où l'insulte à la mère a été utilisée à l'encontre d'un jeune qui a perdu sa *maman*. Les jeunes participants au travail de recherche se sont insurgés et ont tout de suite décidé de classer cet incident au degré 3 (plus grave).

La lecture des *fiches d'incidents* vient aussi confirmer le fait que certaines personnes considèrent la *fiche d'incident* comme un outil de délation. Jawel (14 ans, jeune inscrit dans le Dispositif de Remédiation Scolaire) disait en lisant une fiche qu'il a lui-même rédigée « *mais je ne vais pas laisser ça, ce sont des indices, vous aller faire quoi avec ?* ». Sachant qu'il pourra lui-même être mis en cause dans des fiches (notamment dans le cadre de jugement au tribunal à venir), il se demande si la *fiche d'incident* ne peut pas devenir un élément se retournant contre lui.

Quant à ce qui peut expliquer les incidents, Jawel donne une hypothèse de compréhension. Il explique : « *Au début quand on vient, on ne vous connaît pas, mais c'est après quand on vous connaît, que y a les problèmes* ». Nous pouvons comprendre que c'est parce que l'on commence à se connaître ou à connaître le fonctionnement que l'on voit les différences, les contraintes qui peuvent nous déranger et nous amener à aller à leur rencontre. Vais-je m'adapter à cette différence ou à cette contrainte, vais-je la changer en allant contre ? Par ailleurs peut-être que le fait de se connaître implique d'être plus à l'aise, de connaître ou maîtriser les lieux, mais aussi les personnes. À partir de là, on peut mobiliser plus facilement les armes du conflit (Monroy et Fournier, 1997, p.75-81). On peut aussi se laisser aller dans son comportement, s'exprimer plus facilement, dire non, refuser. En définitive être soi-même (pas réservé comme dans les premiers jours). C'est une manière d'entrer en relation. Simmel (1908, cité par Hahn, 1990, p.379) disait que dans tout conflit il y a une « synthèse entre antagonisme et unité »... et que « la proximité sociale est à la base de conflits très farouches », en ce qu' « elle intensifie l'hostilité ».

#### ➤ *La gestion des incidents en question*

L'analyse des fiches d'incidents nous amène à nous intéresser à la gestion des incidents. La mise en œuvre sur le terrain (de la gestion des incidents) n'est pas toujours en adéquation avec ce qui est écrit du fait des absences (pas toujours de responsables de pôles sur le terrain, refus de rédiger la *fiche d'incident*, non connaissance de la méthode, etc.). D'ores et déjà nous pouvons dire qu'il est nécessaire que la méthode de gestion des incidents (quand faire une *analyse de dysfonctionnement* par exemple et pas de simples *fiches d'incidents*) soit expliquée ou rappelée aux accompagnateurs (prise en compte du turnover) mais aussi à tout le *Collectif de Travail*.

Les espaces de médiation avec une tierce personne et l'*analyse de dysfonctionnement* sont, à notre sens, les espaces de gestion et de résolution par excellence des incidents et conflits. Ils mettent en contact les personnes, en leur permettant de s'exprimer, de se confronter et de trouver une issue de sortie, des solutions, de faire des propositions en vue de réparer et de prévenir les éventuels incidents et conflits.

La plupart des incidents sont vite réglés (retard de retour de pause, fumer hors cadre et sur site, utilisation du téléphone, non-respect des espaces de travail, etc.). D'autres, nécessitent qu'une décision collective soit prise ou que la direction se positionne. Une reprise institutionnelle des incidents de la veille est faite en briefing par la personne qui donne le

sens. Des décisions peuvent être prises collectivement (exclusion temporaire, exiger une lettre d'excuse, etc.) et des excuses peuvent être faites en public. La plupart du temps, cette reprise institutionnelle permet de réfléchir aux responsabilités de tous (collectives et individuelles) dans les conflits. Néanmoins les personnes s'attendent parfois à ce que cette reprise institutionnelle soit plus ferme, ils s'attendent à ce que les responsables tranchent sur telle ou telle situation. Nous en sommes venus à nous demander s'il faut une réponse définitive à tous les conflits ? Est-ce que les solutions doivent être immédiatement trouvées et les décisions prises ? (en référence à l'épisode de l'agora).

Nous avons par ailleurs remarqué qu'il est plus facile de gérer les conflits entre un dépositaire de l'autorité (l'adulte) et un jeune. L'adulte peut être mis devant ses responsabilités et le jeune repris pour son comportement. Mais quand il oppose deux adultes (deux éducateurs, deux bénévoles, comme « les *mamies* »), il semble que ce soit plus délicat. Dans ces cas, cela se fait difficilement autour d'une *fiche d'incident*. Pour les éducateurs/accompagnateurs cela peut se faire en réunion An Ka Ta, réunion de l'équipe pédagogique animée par la responsable du *Pôle Éducation*. Si ce sont des conflits (souvent latents) entre les membres de la direction cela peut être repris en réunion DCO, mais pas toujours en profondeur.

C'est surtout en Groupe d'Analyse de Pratiques (GAP) qu'une réelle *analyse de dysfonctionnement* est faite et que les personnes s'expriment devant un tiers (émotions, ressentiments, etc.). Ces Groupes d'Analyse de Pratique se font tous les six (6) mois et ont une visée avant tout formative (Fablet, 2004, p.105).

### Conclusion de la Partie 3

La participation est au cœur des modalités d'accompagnement et du fonctionnement. En participant, les personnes sont amenées à prendre des responsabilités tant dans les actes techniques que décisionnels qui incombent à la vie de l'association. Cette responsabilisation dans les différents espaces au contact des autres crée un espace favorable à la création d'innovations solidaires que l'association peut faire valoir dans son environnement (partenaires institutionnels, économiques et pouvoir publics). Individuellement, cette responsabilisation constitue une mise à l'épreuve qui peut déboucher sur une autorégulation, une remise en question, un retour sur soi, ou une capacité à faire une prise de recul individuelle, bref à de la réflexivité, processus au cours duquel on apprend de nouveaux comportements. L'association fait bouger les lignes des représentations sociales. Les différents espaces d'expression, de coordination et de réflexion mis en œuvre permettent aux personnes d'acquérir des compétences démocratiques. Elles sont amenées à réfléchir, à avoir un regard critique, à se positionner, à analyser les situations, à participer à des débats (sur les questions de développement durable, d'économie circulaire, etc.)<sup>283</sup>, à la gestion et l'analyse des incidents, à connaître les institutions (aller au Conseil de l'Europe, au siège de l'Unesco à Paris pour réfléchir sur les questions de mobilité, etc.). Les compétences qu'elles acquièrent leurs permettent aussi de faire valoir leur opinion, de s'opposer, de participer à changer et à transformer les règles pour plus d'autonomie et d'égalité dans la démarche d'accompagnement mais aussi à participer aux projets de développement durable (changement de paradigme). En impliquant les personnes en difficulté dans le projet et en les invitant à se positionner, à se responsabiliser et à prendre part dans les réflexions et débats tant dans la démarche d'accompagnement que dans les questions touchant au développement durable, l'association Sahel Vert se présente comme un lieu d'expérimentation à la pratique d'un développement durable démocratique. Le développement durable démocratique requiert l'engagement de tous, même de ceux que l'on nomme les « exclus » alors qu'ils sont en réalité inclus dans la société, mais en situation de faiblesse ou de dépendance. Pour leur permettre de s'émanciper et de prendre part au débat, il faut des transactions démocratiques (Hamman et Causer, 2011, cité par Blanc, in Stoessel et *al.*, 2012, p. 44) permettant de passer d'une égalité juridique formelle à l'égalité réelle. Il s'agit de produire ou former des citoyens démocratiques capables de penser par eux-mêmes tout en étant sociable et solidaire (avoir un

---

<sup>283</sup>Par tous les moyens (dessins, un mot de fin, etc.).

esprit critique, s'ouvrir aux autres). Ce passage vers une égalité réelle est possible par les différentes rencontres (mixité sociale) et la mobilisation dans les *ateliers solidaires*, dans les espaces de réunion (*réunion de fonctionnement*), dans les débats (au briefing, à la *rencontre des chercheurs*, dans les temps de réflexion en général, etc.) dans un cadre communautaire plein de chaleur (convivialité, échanges, rencontres, etc.) (*Ibid.*, 2012, p. 44-45). Tout l'enjeu des transactions démocratiques est de trouver l'équilibre entre les projets individuels et le projet collectif ou associatif (et cela parce que l'aspect collectif est très prononcé au sein de l'association). Lorsqu'elles sont réussies, ces transactions aboutissent à des accommodements. La relation entre accompagnateurs et accompagnés s'inscrit dans une négociation continue pour l'atteinte de chacun des projets. Il s'agit de se coordonner, de réajuster les plannings, de faire des choix, bref d'établir une régulation conjointe (Reynaud, *op.cit.*). Lorsqu'elles échouent, ces transactions aboutissent à des impositions de la part des uns et des autres ainsi qu'à des ruptures (exclusions par la structure ou départ choisi par les personnes) lorsque la coopération n'est plus possible pour l'un ou l'autre ou pour les deux parties.

Nous sommes face à une structure qui instaure et prône une pédagogie de la liberté qui se développe à l'intérieur d'un cadre stricte, règlementé et bâti sur une certaine vision du monde et de l'accompagnement social. S'il se fait au quotidien une régulation conjointe dans la démarche d'accompagnement néanmoins certaines règles sont non négociables (règles liées à la cigarette par exemple) et distinguent l'association des autres institutions.

Avec un caractère coopératif et collectif très prononcé dans lequel tout le monde (mixité du public) a un statut de « *bénéficiaire-acteur* » nous avons montré que tout le monde n'est pas égal dans ce statut même s'il se veut égalisant. Il est beaucoup plus demandé à ceux qui sont le plus en difficulté, c'est la responsabilisation. Mais est ce que cela ne nous ramène pas dans les mêmes contraintes que les politiques d'activation qui somment de s'activer et cela même si l'association dit ne pas s'y référer. Néanmoins c'est dans ce contexte collectif fait de mixité sociale que l'association fait le pari d'instituer et de rendre l'altérité instituante à travers un fonctionnement spécifique permettant la rencontre de l'autre autour de l'action, de la réflexion et de la formation.

Cette association militante en volonté de participer aux changements sociétaux a une expérience de près d'une trentaine d'années de mobilisation. Comme nous l'avons montré dans les parties 2 et 3, l'association est caractérisée par la volonté des dirigeants de transmettre des valeurs (éprouvées) de responsabilisation, d'accueil de l'autre, de solidarité

(nationale et internationale). Cette transmission est aussi celle d'une manière de voir le monde, d'être solidaire ainsi que de faire de l'accompagnement social tout en visant un objectif de développement social. Dans les espaces communs que propose l'association (ateliers solidaires, espaces collectifs), des échanges sociaux se matérialisent par le biais d'objets (valeurs et affirmation de la prise de conscience d'un intérêt partagé) faisant lien social. Ce sont des espaces producteurs de nouvelles socialités ou de manière de vivre ensemble susceptibles de rejaillir hors de l'association (Stoessel-Ritz, 2016). Aujourd'hui cette association de solidarité internationale fait parler d'elle, suscite de l'émerveillement et de l'intérêt pour ses valeurs, son fonctionnement (modalités d'accompagnement social), sa philosophie d'action, ses propositions et expérimentations en matière d'innovations dans le champ du social, de l'économique et de l'environnement. Cependant comme toute organisation, son fonctionnement, son mode de gouvernance (écarts entre discours et réalité) suscitent aussi des critiques, des résistances, plaintes ou oppositions (tensions) de la part des acteurs (en interne). Elles font partie du processus d'accompagnement du public (Partie 3) et s'inscrivent dans les relations (problème de coopération, incompréhensions, etc.) entre les membres de l'équipe accompagnante (salariés ou non, membres de la direction ou non) ainsi que les bénévoles. C'est à ces relations que nous nous intéressons dans la Partie 4, en menant une analyse stratégique de l'association. Il s'agit aussi de faire une analyse institutionnelle afin de voir comment les générations de membres s'accommodent ou pas avec les procédures et lois établies au regard de leurs attentes et représentations du monde associatif ; comment ils le font valoir et quelle est la réplique de l'association (Bazin, *op.cit.*, p. 55-57). C'est aussi à l'analyse de l'évolution de l'engagement des personnes que nous nous attachons.



**PARTIE 4 : L'activisme à l'épreuve de la  
réalité : entre critiques, négociations et  
ruptures, où sont les militants ?**

Pour se structurer et organiser les relations entre eux, les participants à l'action collective posent un certain nombre de règles relationnelles, organisationnelles et structurelles. Ces règles constituent des repères, ils peuvent s'appuyer dessus pour interagir mais elles sont aussi des contraintes qui s'imposent à eux (Crozier et Friedberg, 1977, p.78).

Un des enjeux de l'accompagnement social de personnes vulnérables, en difficultés sociales et/ou économiques, réside dans la manière dont ces dernières reçoivent et vivent l'offre ou le projet pédagogique et donc les règles *du jeu* de l'accompagnement que propose l'association. Dans la Partie 3 nous avons analysé la manière dont les personnes accompagnées s'accommodent ou pas des contraintes que sont les règles de vie collective, l'organisation de la vie quotidienne et des modalités d'accompagnement en général.

Hormis le projet pédagogique, d'autres projets coexistent au sein des structures d'accompagnement social : le projet institutionnel ou projet associatif, le projet d'établissement, le projet pédagogique ou thérapeutique et le projet individualisé (projet co-construit avec la personne accompagnée) (Danancier, *op.cit.*, p.14). Il n'est pas question des projets des accompagnateurs. Il est sous-entendu qu'ils ont conçu et/ou qu'ils adhèrent au projet associatif et pédagogique. En effet, certains sont dirigeants refondateurs de la structure, ils ont conçu et participé à l'élaboration du projet pédagogique, ont participé aux démarches d'institutionnalisation et à la professionnalisation de l'association. Il y a aussi les générations de membres qui rejoignent l'association.

Chacun intègre l'association parce qu'il est attiré par ses valeurs, son fonctionnement, son domaine d'activité, etc. En signant le contrat de travail, la convention de volontariat ou de stage, ils montrent par là qu'ils se retrouvent dans le projet qui leur est présenté et pensent pouvoir y mettre en œuvre leur propre projet (universitaire, professionnel, personnel, etc.), se former dans le champ de l'accompagnement, mener des activités en phase avec le développement durable et par extension s'y appuyer pour atteindre leurs ambitions. Ils s'engagent sur un projet qui correspond à leur propre identité (leurs valeurs), au-delà du salaire ou de la socialisation professionnelle (Bernoux, 2008, p.67).

Néanmoins, quelle que soit l'adhésion au projet de l'association, sa mise en œuvre ne peut faire fi des projets individuels ou de ceux des accompagnateurs. Il faut tenir compte du fait que tous ces projets sont en constante évolution. Nous avons montré que le projet de l'association évolue chemin faisant. C'est aussi le cas avec les projets des individus, ils ne sont pas toujours clairs, ils sont en construction, évoluent, changent, certains sont rejetés,

certains se découvrent chemin faisant ; et cela du fait des imprévus et des imprévisibilités qui amènent les individus à « reconsidérer leur position » et à réajuster le tir. Ce qui était un moyen peut devenir une fin (Crozier et Friedberg, 1977, p. 55).

Le projet de l'association dépend de la prise en compte des différents projets et surtout de la capacité des accompagnateurs à coopérer. Lorsque nous parlons d'accompagnateurs, il s'agit des salariés, membres de la *Direction Cheville Ouvrière* ou pas, des volontaires européens accueillis sur une période de huit (8 mois), des personnes en stage ou en alternance en formation dans divers domaines tels que l'éducation spécialisée, l'intervention sociale et familiale, l'ingénierie de projets en Economie Sociale et Solidaire, etc. En accompagnateur, nous pouvons aussi compter certains bénévoles. Même si dans le fonctionnement de l'association d'autres personnes dans le public accueilli font de l'accompagnement, ici c'est l'analyse des rapports entre les premiers (membres de l'équipe accompagnante) qui nous intéresse. Cette coopération ne va pas de soi. L'organisation n'est pas un « phénomène naturel », mais un « construit social » dont il faut étudier les enjeux, les intérêts, les règles du jeu, ainsi que les stratégies développées par les acteurs (*Ibid.*, p. 15).

Pour Crozier et Friedberg (*Ibid.*, p. 15-16) les individus ne sont pas des agents passifs qui exécutent des consignes ou des règles. Ils les assimilent à des « acteurs relativement autonomes avec leurs ressources et capacités particulières » qui agissent « pour résoudre les problèmes de l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes ». Même si en signant le contrat de travail, la convention de stage ou de volontariat, les acteurs montrent leur engagement à participer à la mise en œuvre du projet de l'association, ils n'acceptent pas d'être traités totalement et uniquement comme des moyens au service des buts que les organisateurs fixent à l'organisation ; ils possèdent une relative liberté, mettent en œuvre des stratégies malgré une rationalité limitée (Bernoux 2009, p.147-151). L'organisation est donc le lieu de relations de pouvoir, d'influence, de marchandage, de calcul ou de stratégie, de régulation (formelle et informelle) ou compromis ; elle est aussi le lieu de l'expression d'une liberté au regard des contraintes qu'elle impose (*Ibid.*, p.45). Les acteurs communiquent et interagissent en permanence, en apportant à l'organisation leurs compétences propres et en cherchant non seulement à affirmer leur individualité mais également à s'inscrire dans l'action collective. C'est en partie de cette tension que naissent les phénomènes relationnels. Ils peuvent être conflictuels, dans ce cas ils constituent donc des moyens pour les acteurs de se manifester et de peser sur le système et sur leurs partenaires

même si c'est de façon très inégale. Ils sont aussi consensuels et donc sans cesse renouvelables (système d'action concret) du fait des interactions entre les acteurs, de la mise en œuvre de stratégies nouvelles, de l'utilisation des zones d'incertitude (*Ibid.*).

Dans ces tensions et conflits, occasions de critiques qui mettent aussi en question l'institution, les engagements des acteurs (salariés mais aussi des bénévoles ou volontaires européens, personnes en stage) sont sans cesse mis à l'épreuve. Cette mise à l'épreuve est liée à ce qu'ils vivent non seulement au sein de l'association mais aussi dans leur vie privée (familiale notamment). Dans ces circonstances, la coopération peut devenir impossible, conduisant certains acteurs à quitter l'association (en exprimant leurs griefs ou non). Cependant, à terme, les formes de socialités créées permettent de refonder de nouveaux possibles en matière de coopération. Ce sont les hypothèses principales que nous allons vérifier ici en analysant au travers de la sociologie des organisations des situations tirées de comptes rendus de réunion, ainsi que des *fiches d'incidents*, des entretiens semi-directifs réalisés, et encore des éléments relevés de notre observation participante.

Dans le chapitre 9 au point A., en partant de quelques situations vécues tout en nous appuyant sur des éléments de sociologie des organisations (l'école des relations humaines, la théorie des besoins et des motivations, l'analyse stratégique), nous analysons le fonctionnement de l'association, les écarts entre le cadre formel (les règles, les circuits formels de communication) et les comportements observés, les rapports de coopération et de conflits ainsi que les transactions qui se mettent en place, leur équilibre ou fragilité. Nous verrons comment ces situations conduisent les acteurs à remettre en question le mode de gouvernance de l'association. Au point B. nous analysons plus spécifiquement le mode de gouvernance de l'association (systèmes d'actions en jeu, zones d'ombres du contexte organisationnel) et le changement dont il a fait l'objet en 2017. Il s'agit de procéder à une analyse fine des interactions, des systèmes d'action qui se sont construits au fil des années, comment les acteurs se réorganisent et quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent.

Dans le Chapitre 10 au point A., nous soulignons les termes explicites et implicites de l'engagement à Sahel Vert. Qu'est-ce que ça implique (en termes de temps, de positionnement, de représentations) d'être adulte accompagnant (salarié ou pas), bénévole membre ou pas du Conseil d'Administration à Sahel Vert. Nous verrons que les exigences de cette implication sont spécifiques aux structures de l'Economie Sociale et Solidaire. Si ces exigences sont liées à des valeurs communément acquises, la réalité de l'action s'avère être une épreuve révélatrice des difficultés de travailler ensemble. Au point B. le discours social

des acteurs sera analysé pour comprendre ce qui fait difficulté ou conflit pour eux. Les premières marques de mécontentements, de difficultés d'accommodements (avec les procédures, les règles) se révèlent dans les critiques qu'émettent les acteurs envers l'institution. Nous verrons que ces critiques ne sont pas seulement le fait de l'organisation en elle-même mais prennent leurs sources dans les attentes non satisfaites des acteurs. Par ailleurs, même si la démocratie y est considérée comme une valeur fondamentale, l'association ne reste pas muette face à la critique, elle résiste. Elle use de différentes stratégies (non prise en compte, réprimandes) ou mécanismes de protection pour faire valoir sa position (Authier et Hess, *op.cit.*).

Dans le chapitre 11 au point A., nous analysons l'évolution de l'engagement des acteurs entre tensions, conflits, critiques, etc. Au regard de ce qu'ils vivent au sein de la structure et dans leur sphère privée, ils sont amenés à revoir leur engagement au sein de l'association. Ces expériences sont faites de coopération plus ou moins conflictuelle et peuvent parfois conduire à des ruptures franches. Cependant nous verrons au point B. que les socialités produites au cours de leur engagement dans la structure sont vecteurs de transactions sociales qui contribuent par la suite à la création de nouvelles socialités. C'est l'émergence de militants médiateurs qui par leurs actions tissent la toile d'un développement social de territoire.

## Chapitre 9 : Relations internes à Sahel Vert : quelle construction sociale ?

### Encadré 4: Bref récapitulatif de présentation de Sahel Vert

L'association Sahel Vert a trois pôles de fonctionnement (Éducation, Initiatives et Recherche). Elle a trois centres (« *La dynamitière* » en France, « *An Ka ta N'Gniéfé* », et « *Lamoyoro* » au Mali). En France, elle accueille régulièrement une diversité de public dans le cadre de dispositifs spécifiques. Le jeune public est au cœur de ce fonctionnement et constitue la principale source d'entrée financière de l'association. Dans chaque centre il y a un *Collectif de Travail* qui organise des activités mises en œuvre autour des préceptes du développement durable. Ces activités prennent la forme d'ateliers solidaires (gestion pastorale, cuisine pédagogique, bois de chauffage, etc.) répondant aux besoins du collectif. Ils sont aussi des supports d'accompagnement du jeune public.

En 2018 elle emploie 13 salariés (dont des couples) avec un équivalent de 9 salariés à temps plein. D'autres acteurs non-salariés sont aussi actifs au sein de la structure. Il s'agit des bénévoles, des volontaires européens et des personnes en stage. Dans la gestion interne des ressources humaines, les salariés ont un emploi du temps type (semaine type) qui permet de coordonner les équipes. Chacun peut aménager ses journées en fonction de ses impératifs. Le chercheur peut s'aménager par exemple des temps dédiés à la rédaction de la thèse dans la semaine. Les personnes (salariées) qui s'impliquent le week-end peuvent récupérer une journée dans la semaine. Cette possibilité de récupérer est cependant souvent remise en question car cette implication du week-end n'est pas considérée comme un travail mais une implication hors cadre de travail en tant que « *bénéficiaire-acteur* ». La triple implantation exige que certains salariés, notamment les responsables de pôles et membres de la direction, soient régulièrement en mobilité.

Trois instances décisionnelles se coordonnent sur un mode de gouvernance partagée : Conseil d'Administration, *Direction cheville Ouvrière*, *Collectif de Travail*. L'association présente dans son projet associatif 2017-2021 une procédure qui met en exergue une logique de prise de décision horizontale dans les différents espaces décisionnels (Voir Annexe 13 : « *Procédure décisionnelle - Projet associatif Sahel Vert* »<sup>284</sup>).

Il n'y a pas d'organigramme présentant les relations de pouvoir ou de subordination entre les acteurs parce qu'elle veut s'inscrire dans une hiérarchie de coordination. La figure ci-dessous présente la circularité entre les différentes instances. L'idée étant de dire qu'il n'y a pas d'instances au-dessus de l'autre, elles travaillent en articulation.



### A. Dynamiques interactionnelles : entre consensus et conflits

L'action collective n'est ni « naturelle », ni un « exercice gratuit » (Crozier et Friedberg, *op.cit.*, p. 23). « C'est toujours une coalition contre la nature en vue de résoudre des problèmes matériels. Les construits inventés à cet effet redéfinissent et réaménagent certes ces problèmes » (*Ibid.*). Mais ni leurs configurations et modalités concrètes ni leurs résultats ne peuvent être considérés indépendamment des propriétés et de la structure « intrinsèque » de ces derniers et, notamment de l'élément le plus fondamental de celles-ci : l'incertitude » (*Ibid.*). C'est ce qui fait la complexité de l'action collective. Les centres au Mali et en France, la multiplicité des projets et les ateliers solidaires forment ce construit (projet) élaboré par

<sup>284</sup>Projet associatif 2017-2018 (V15), p. 20-21.

l'association Sahel Vert pour répondre à des problèmes sociaux, économiques et environnementaux. Les modalités de mise en œuvre de ces projets, la gestion des centres, les modalités d'accompagnement du public évoluent en fonction de l'évolution des besoins, des opportunités, des freins, de facteurs exogènes (comme l'insécurité au Mali) mais aussi de l'apport des acteurs (compétences, savoir-faire, représentations, etc.). Les acteurs coopèrent et échangent en vue de la mise en œuvre du projet de l'association. Cependant, même s'ils partagent les mêmes valeurs et la volonté de participer à des changements sociétaux, la mise en œuvre de ce projet passe par des tensions et des conflits entre acteurs de par leurs intérêts divergents. Les tensions au cœur des modalités d'énonciation et de mise en œuvre des projets et actions, les problèmes de coordination entre instances décisionnelles, les difficultés de coopération sont autant d'éléments qui jalonnent l'action collective.

### ***Tensions au cœur des modalités d'énonciation et de mise en œuvre des projets et actions***

Nous avons vu dans la Partie 3 que l'association est connue pour sa force de proposition en matière de projets éducatifs, environnementaux et économiques comme le *Dispositif de Remédiation Scolaire*, la gestion pastorale en milieu périurbain, etc. Si cette particularité de l'association est très appréciée des partenaires extérieurs, il faut dire que, pour ceux qui vivent l'association en interne, la mise en œuvre des actions ou des projets peut être sujette à des questionnements. Les opinions des uns et des autres sur les activités que mènent l'association divergent.

Jusqu'en 2014, les plans d'aménagement du site du Centre « *La dynamitière* » sont présentés régulièrement au *Collectif de Travail*. Un podium géant et des estrades creusées dans une butte de terre, une grande véranda avec un espace de rencontre, la cuisine, des vestiaires dans le hangar<sup>285</sup>, une grande serre en vue d'assurer une production maraichère toute l'année. La présentation de ce plan se fait dans une perspective d'information mais aussi dans une volonté de mobiliser et de redynamiser le collectif. Cependant, pour ceux qui ont vu ce plan plusieurs fois, l'écart entre l'existant et les aménagements décrits dans le plan est conséquent :

*Je ne partageais plus toute la vision de la DCO, je trouvais qu'on faisait trop de choses, qu'on faisait tellement de choses et on ne finissait pas. En 2006, on avait monté un projet de construction de « La dynamitière ». En 2012-2013, Thomas me demande de diffuser le même projet, il y avait une incohérence dans les dates, on n'avait rien fait de ce qui était écrit sur ce document, j'avais*

---

<sup>285</sup> L'ancien lieu de stockage des explosifs utilisés dans les mines.



*passé mes soirées de Noël à le peaufiner mais rien. On n'arrêtait pas de parler mais rien n'avancé.* (Nelly, ancienne coordinatrice du Centre « La dynamitière »).

Nelly a participé à l'établissement de ce plan, mais avec le temps elle ne croit plus à sa réalisation. L'argument selon lequel le fait qu'il y ait trop de projets ne permet pas d'assurer l'aboutissement de chacun d'eux est très souvent soulevé. Qu'il y ait plein de projets et d'activités montre qu'il y a de l'expérimentation, de l'innovation et que l'association est en mouvement. Cela devrait susciter de l'enthousiasme. Cependant ce n'est pas toujours le cas. Plusieurs facteurs expliquent ce mécontentement.

Herzberg (1972, cité par Bernoux, 2009, p.98-99) a développé une théorie de la satisfaction au travail. Pour lui, il y a des facteurs de satisfaction « valorisants » au travail tels que les accomplissements, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité et l'avancement. Pour les acteurs, l'avancement dans le travail ainsi que l'accomplissement de soi, de ses projets sont des éléments importants. Même si, en termes d'accompagnement, l'association fait des prouesses, le sentiment que rien ne se fait s'impose lorsque les acteurs constatent les écarts et ont le sentiment de ne pas aller au bout des projets auxquels ils participent.

Mais de quels projets est-il question ? Les actions courantes du quotidien (faire la cuisine, s'occuper des animaux, couper le bois) ne sont pas remises en question. Il y a les projets comme la construction d'une serre, celle d'un chalet, de l'aménagement de la bergerie, etc. D'autres projets naissent de la vie collective, une action en amène une autre... Une réunion ouvre à un nouveau partenariat, une nouvelle activité, à un nouveau projet. Au final, entre l'accompagnement journalier sur le terrain, dans les *Maisons du Monde*, pendant les permanences, et les projets de l'institution entre les projets en perspective et en prospective, les acteurs de l'accompagnement peuvent se sentir vite débordés. Le fait qu'ils soient amenés à tourner dans les ateliers peut aussi expliquer une certaine frustration lorsqu'ils n'achèvent pas ce qu'ils ont commencé. Au regard des multiples activités entreprises, les acteurs peuvent avoir le sentiment d'être partout, de faire beaucoup de choses et d'être dépassé. Ce sentiment de dépassement peut aussi s'expliquer par le flot d'informations que les acteurs reçoivent. Dans les briefings, lors des réunions pédagogiques et institutionnelles en interne ou avec des partenaires, des idées, certes toutes *géniales*, sont émises par les uns et les autres. Selon les ressources des acteurs et leur situation personnelle, il peut être difficile pour eux d'absorber le flot d'informations. Ils peuvent avoir l'impression de ne pas comprendre où ils vont, et

lorsqu'ils se sentent impuissants pour exercer un minimum de pouvoir sur cette dynamique le dégoût et la fatigue surviennent (Mayo, 1930).

Le sentiment qu'il y a trop de projets, notamment en France, peut conduire à faire des comparaisons avec les centres au Mali. C'est le cas des acteurs qui ont déjà visité les autres centres ou qui sont attachés à leur développement du fait de leur origine africaine, malienne et sofaroise. En tant qu'observatrice participante, d'origine burkinabé, nous avons-nous-mêmes fait cette comparaison.

Arnaud (20 ans, volontaire européen) fait partie de ceux qui trouvent que l'association a trop de projets. Lorsqu'il arrive dans l'association, après quelques semaines d'implication, il se donne pour objectif et projet de ranger le hangar. Ce sentiment selon lequel l'association a trop de projet pourrait s'expliquer par la prise de conscience de l'ampleur de ce travail de rangement au regard des autres activités. Il n'est pas le seul à avoir émis l'idée de ranger le hangar. Le rangement du hangar est un atelier spécifique. Depuis que l'association s'est installée sur le site, elle accumule dans le hangar du matériel (habits, électroménagers, livres, meubles, etc.) donné par des particuliers, des entreprises et des associations. Ce matériel était principalement (hormis pour l'aménagement et pour l'activité en France) destiné à être amené par voie routière au Mali. Mais avec le temps (moins de départs, insécurité au Mali) le matériel s'est accumulé (plus d'entrées que de sorties). Dans ce hangar il y a déjà le Relais de la Banque Alimentaire (RBA). Par ailleurs, son rangement se fait au gré des nouveaux projets, exemple : pour un atelier de théâtre il a fallu libérer de l'espace, donc faire du tri de livres, monter une bibliothèque, trier des habits (au profit d'associations travaillant dans le recyclage ou en fonction des besoins en interne), etc. Au fil des années le hangar est devenu un lieu de stockage sans grande possibilité de déstockage. Des tentatives d'interdiction de ramener du matériel sont souvent émises pour une meilleure gestion. « Parce que ranger et mettre de l'ordre implique d'être sécurisé et d'être dans la quiétude »<sup>286</sup>, les nouveaux acteurs ont tendance à se projeter dans le rangement du hangar. Le problème c'est que ce rangement implique de trier et de jeter le plus souvent. À défaut d'aller constamment en déchetterie, il est arrivé que les personnes s'adonnent à la destruction de meubles par le feu. Un jour, lors d'une réunion de l'équipe pédagogique *An Ka Ta N'Gniéfé*, l'un des volontaires européens, Claudio, fait part de son ressenti quant à ce rangement ou déstockage par la destruction. Il se questionne sur la cohérence entre un discours de développement durable, d'économie circulaire et l'habitude prise de jeter.

---

<sup>286</sup> Une analyse faite lors d'une réunion de l'équipe pédagogique au sujet du rangement du hangar.

*Moi je suis arrivé motivé, je me suis presque décivilisé, je trouve que je me suis réduit ici. Les jeunes arrivent sans avoir une éducation [...]. Je ne sais pas quel sera l'effet si moi qui faisais le tri avant, j'ai arrêté. Je ne jetais jamais les choses mais je le fait aujourd'hui, je me demande quel est l'effet sur les jeunes.*

Comme lui, tous les autres volontaires et aussi les personnes en stage présents à cette réunion font part chacun à sa manière de leur volonté de mieux appréhender la gestion de l'association :

*Le problème c'est que quand on ne comprend pas où on va, cela démotive. Je sonne l'alarme. Je pense que c'est pour cela que les jeunes ne travaillent pas sérieusement dans les ateliers car eux-mêmes ne comprennent pas le but. (Roland, 30 ans, personne en stage)<sup>287</sup>.*

*Moi je travaille beaucoup dans la laverie et la cuisine, la cheminée n'est pas réparée, les feux<sup>288</sup> n'étaient pas réparés, ça me donnait beaucoup de soucis. Je dois être dans la maison<sup>289</sup> et dans la véranda pour faire le repas afin qu'à midi ça tienne et donc je ne peux être constamment avec les jeunes. Pour la laverie, je fais le lavage, je sèche dans la laverie, mais comme la porte est cassée, le linge ne sèche pas. Je mets de l'énergie, mais j'ai l'impression que je l'ai mise pour rien (Chantal, 20 ans, volontaire européenne).*

*Il ressort de ces prises de parole un sentiment d'incompréhension quant aux objectifs de l'association. Tous font part de leur démotivation et de leur découragement. Ils questionnent aussi le sens de l'action notamment au regard du jeune public. Cette démotivation, ils la font aussi ressentir lors des briefings du matin notamment dans la distribution des tâches (démonstration d'un sentiment de subir). Au début de leur implication ils sont motivés, se saisissent d'un atelier et veulent optimiser son organisation. Les difficultés qu'ils rencontrent peuvent être perçues comme des échecs vécus avec le sentiment de responsabilité personnelle et aussi d'impuissance. Ce qui peut conduire au repli sur soi (Ehrenberg, 1998, cité par Pinçon et al., 1999, p. 779). C'est une association qui invite à être force de proposition. Ces prises de parole lors de la réunion *An Ka Ta N'Gniéfé* sont les moyens qu'utilisent les acteurs pour influencer sur le système comme l'atteste la phrase de Roland : « je sonne l'alarme ». Ils y expriment leurs limites. Face aux conditions dans lesquelles ils travaillent, Chantal se sent impuissante. Elle n'a pas toutes les *cartes en main* (compétences techniques par exemple) pour changer ses conditions de travail dans l'atelier laverie. Elle a besoin de s'appuyer sur l'équipe éducative pour trouver des solutions.*

---

<sup>287</sup> En formation dans le domaine de l'économie, Roland a effectué un stage long au sein de l'association et sera par la suite responsable du Pôle Recherche de 2019-2020.

<sup>288</sup> Les feux de la gazinière de la cuisine collective.

<sup>289</sup> La maison du permanent.

Pour pouvoir *convenablement* remplir ses tâches, elle a besoin d'informations provenant d'autres acteurs et occupants d'autres fonctions. Elle dépend d'eux dans la mesure où elle ne peut se passer de leur concours (Crozier et Friedberg, *op.cit.*, p. 86-87).

Salariés, bénévoles, volontaires européens se distribuent les tâches pour la mise en œuvre des projets de l'association (accompagnement social, gestion des ateliers solidaires, etc.). Ils se saisissent aussi des espaces qui leurs sont proposés pour créer, innover, imaginer d'autres projets ou actions qui sont importants pour eux et qui s'inscrivent dans ceux de la structure. Pour la mise en œuvre de ces projets et actions, les acteurs sont interdépendants (chacun de la disponibilité, des compétences, du savoir faire ou du pouvoir des autres). Pour s'assurer de la maîtrise de l'action qu'ils mènent, les acteurs chercheront à avoir plus de pouvoir ou plus d'informations, afin d'avoir plus de liberté d'action. La prise de position des volontaires européens au cours de la réunion de l'équipe pédagogique citée ci-dessus s'inscrit dans cette perspective. Ils cherchent à être au plus près de l'information afin d'avoir une maîtrise sur les événements, les projets dans lesquels ils sont actifs. Comme d'autres acteurs (notamment des salariés), ils interrogent le mode de gouvernance de l'association et plus particulièrement la coordination entre les instances décisionnelles.

### ***Coordination entre instances décisionnelles***

La réunion de direction de Sahel Vert se tient toujours après la *réunion de fonctionnement*. Comme expliqué dans la Partie 3, ce fonctionnement est stratégique. La *Direction Cheville Ouvrière* est garante de la méthode de travail et a une large vision du projet de l'association. Elle est à même de relever des points de vigilance qui n'ont pas été repérés lors de la réunion de fonctionnement, de revoir des priorités, etc. Les changements ou réajustements qu'elle réalise peuvent cependant être mal vécus par les acteurs non membres de la direction surtout quand ils reçoivent tardivement l'information concernant les changements :

*Les fameux réajustements, toujours fréquents. Après la réunion de fonctionnement, la semaine est modifiée par la DCO, mais les décisions ne sont pas reportées dans le planning collectif. Je venais et je disais mais c'était une décision collective et on me disait c'est une décision en DCO. (Hector, éducateur spécialisé, ancien salarié de Sahel Vert).*

La réunion de la *Direction Cheville Ouvrière* est repérée comme un espace de partage des informations. C'est là que l'on peut avoir une compréhension de l'association, des directions qu'elle prend. Malgré tous les espaces de coordination (briefing, réunion de

fonctionnement, commission technique), les volontaires européens et des salariés comme Thomas hors de la direction ont le sentiment de ne pas avoir accès à toutes les informations, qui leur permettraient de jouir de toutes leurs possibilités d'action. Certains d'entre eux (les volontaires européens notamment) demandent soit à être invités à la réunion de direction soit à ce que de nouveaux espaces de partage de l'information soient créés :

*C'est difficile de travailler sans comprendre quels sont les objectifs de travail, quels sont les tenants. J'aimerais savoir comment participer aux lieux de décision qui importe l'organisation. Quel sont les espaces de décision où on peut discuter, se confronter sur les différents objectifs (hangar, Pôle Recherche, le fonctionnement, etc.) Où est le lieu où on peut faire une confrontation ouverte avec tous ceux qui travaillent dans l'association. On veut être partie prenante surtout si on parle de gestion partagée. Même s'il y a un sens, il faut que ce soit partagé. Sinon pour les autres, ça reste un non-sens. (Roland, 30 ans, personne en stage).*

Roland exprime aussi sa frustration de ne pas avoir toutes les « clés » en main (objectifs, décision de démarrage, matériel pour la réalisation de certaines actions) et cela du fait de ne pas être présent en DCO :

*Ensuite y a eu toutes les responsabilités techniques où l'équipe a su vite me faire confiance. Je le faisais au rythme de l'association. C'est dans la technique que j'ai trouvé les premières choses qui me dérangeaient. À un moment donné, j'avais des idées, plus simples, plein de choses. Des idées simples par rapport à la gestion des moutons, la transformation de la barrière. Il y avait trop de temps pour la mise en place. Je n'avais pas toutes les clés, il y a des choses qui étaient décidées en DCO. Tu te retrouves avec des impressions. Une fois on a décidé une chose, une fois l'autre. C'était peut-être une difficulté de ne pas être au sein de la DCO et de ne pas comprendre dans quel sens on va.*

Il y a une différence entre ceux qui sont dans la direction et ceux qui n'y sont pas. Ce qui est logique, les membres de la direction donnent la direction. Cependant dans un modèle où l'on prône « le partage de savoir pour un partage de pouvoir » et où l'on veut un mode de gouvernance partagée, où chacun est invité à prendre des responsabilités, à faire valoir son « pouvoir d'agir », certains acteurs sont amenés à vouloir mieux comprendre, afin de mieux participer ou plutôt afin de développer leur possibilités d'action. Lorsqu'ils prennent des initiatives, ils voudraient s'assurer d'avoir toutes les informations, d'être au plus près des espaces décisionnels où ils pourront faire valoir leur idées, négocier, débattre. Ce sentiment d'être éloigné de l'information les amène à remettre en question le mode de gouvernance de l'association qui est dit « partagé ».

Lors de la réunion de l'équipe pédagogique, face aux remarques des volontaires, un membre de la *Direction Cheville Ouvrière* prend parole et dit que les objectifs des ateliers ou activités sont discutés en réunion de direction, Claudio (27 ans, volontaire européen) rétorque en posant la question suivante « *Où est ce qu'on en discute avec nous ?* ». Pour lui c'est un problème de gouvernance :

*Je pense qu'il y a un problème de gouvernance et un problème de partage. Le problème de gouvernance, c'est qu'on ne comprend pas c'est où les lieux de décision, comment on va faire avec le hangar ? En fait, je ne comprends pas le but du Pôle Initiatives. On m'a parlé de la commission technique, je pense que ce n'est pas un problème technique, mais plutôt une décision de ce qu'on va en faire avec les techniciens, tout le monde, la technique suivra. Si c'est la DCO le lieu décisionnel, je me demande pourquoi on n'est pas invité, je n'ai pas eu encore de retour d'une décision de la suite de cette bergerie. C'est où l'espace de partage collectif ? Même s'il y a un ordre, s'il n'est pas partagé, c'est comme un désordre. Il y a un grave problème de l'autorité formelle et de l'autorité effective. Il y a certains qui sont constamment dans l'atelier et les autres prennent les décisions. Par exemple pendant la réunion de l'équipe éducative, il m'a été proposé de faire le point dans l'atelier bergerie et je n'ai pas l'espace de décision formel. Je pense qu'on doit analyser les différents ateliers, avec une méthode, ce qu'on va faire des différents ateliers (hangar, bergerie, la formation, chalet, la Maison du Monde 2, la déchèterie, le bureau, etc.).*

Chez tous ces acteurs, qu'il s'agisse de Aimé (éducateur spécialisé, ancien salarié de Sahel Vert) ou des volontaires européens, on peut voir une volonté de faire partie des espaces décisionnels, de questionner, de comprendre les perspectives, d'avoir une large vision de leur travail, mais surtout d'apporter aussi leur manière de voir les choses, bref d'avoir plus de pouvoir. « Un individu qui ne comprend pas suffisamment ce qui concerne son propre travail, les instructions qu'on lui donne, les actions qu'on lui demande de faire, ne peut que se dégoûter, se fatiguer et se révolter et surtout si ensuite il ne peut exercer un minimum de pouvoir sur cet environnement » (Mayo, 1930, cité par Foudriat, 2011, p. 8).

Ils ont besoin de voir clair dans les projets de l'association, d'avoir un cadre pour mieux s'orienter. Ils voient dans l'association des possibilités d'actions, des projets à réaliser. C'est même dans le projet général de l'association que de soutenir les initiatives, les prises de responsabilité. Cependant ils voient leur liberté d'action entravée par le mode de gouvernance. S'ils ont l'espace de la réunion de l'équipe pédagogique pour faire part de leurs remarques et réflexions critiques (non visibilité des projets, problème dans le mode de gouvernance), c'est aussi à l'occasion des tensions et conflits (difficultés de coopération notamment) qu'ils les font entendre.

### ***Des incidents critiques à propos de la coopération***

En 2018 une série d'incidents surviennent sur une période de 6 mois dans l'association. S'ils débutent dans la relation entre un volontaire européen (V1) et un bénévole (B1), ils vont prendre une plus grande ampleur, du fait de la mobilisation d'alliés (V2, V3, MNA1, MNA2) (Monroy et Fournier, 1997, p.75-81), qui essaient de faire médiation, et de l'impact sur l'accompagnement du jeune public. L'analyse de cette série d'incidents est un pan par lequel nous constatons les écarts entre règles formelles et informelles et décelons des systèmes d'action en jeu dans les relations entre les acteurs au sein de l'association.

#### **Profil des acteurs**

##### **Encadré 5: Acteurs et témoins des tensions analysées**

**V1** : Homme de 27 ans, volontaire européen, d'origine italienne. Amoureux des actes techniques et de la nature, sa passion est de transmettre ses compétences au public accueilli.

**B1** : Homme de plus de 70 ans, bénévole, d'origine italienne. Tapissier de formation. A travaillé dans divers domaines tout au long de sa vie. A rejoint le collectif tout en apportant du matériel de tous genres (menuiserie, soudure, etc.).

**V2** : Jeune d'une vingtaine d'année, volontaire européen, venu dans la même période que V1.

**V3** : Homme d'une trentaine d'années, volontaire européen.

**MNA1** : Jeune de 17 ans, Mineur Non Accompagné, qui a des difficultés à cause d'addiction(s). Il est capitaine d'équipe des jeunes accueillis. Il travaille souvent avec V1 ; dans l'action ils ont tissé des liens affectifs. V1 sent qu'il peut accompagner MNA1 à se mobiliser à travers les actes techniques qu'ils réalisent ensemble.

**MNA2** : Jeune de 17 ans, Mineur Non Accompagné, arrivé récemment dans l'association.

## Situations conflictuelles

### Encadré 6: Situation 1-Mercredi 28 février 2018

#### *Au briefing du matin pendant la phase de questions, de prises de position et des interrogations*

Le volontaire européen V1 se plaint de ne pas avoir accès à l'atelier de stockage de matériel ou *magasin central* qu'il dit avoir lui-même créé avec le bénévole B1. Il rappelle y avoir travaillé tout en faisant de l'accompagnement (notamment de MNA1). Son objectif était d'en faire un espace éducatif. La tension monte entre les deux hommes (V1 et B1) devant les autres membres du collectif présents. Ils sont invités à sortir de la véranda. Un éducateur membre de la *Direction Cheville Ouvrière* les rejoint ainsi que MNA1, capitaine d'équipe. Pendant que les autres membres du collectif continuent le briefing, le membre de la direction les accompagne dans la réalisation d'une analyse de dysfonctionnement qui leur permet de s'exprimer chacun, de poser des hypothèses de compréhension de la situation et de chercher des solutions.

#### *Analyse de dysfonctionnement (présentation synthétique)*

V1 dit ne pas avoir accès à l'atelier de stockage car B1 a mis une serrure. Il explique avoir travaillé 4 mois avec des jeunes sur ce projet et l'a présenté au *Collectif de Travail*. Il dit avoir mis en place cet atelier pour pallier l'absence d'un projet collectif sur le hangar. Il explique avoir travaillé les samedis et dimanches et a pris des photos de l'avant et l'après. Cependant depuis début janvier 2018, le bénévole lui interdit l'accès de l'atelier de stockage, et souvent de manière véhémente.

B1 dit que V1 a amené des jeunes dans l'atelier alors qu'ils n'en avaient pas le droit. Il soutient que MNA1 a emmené des outils à la *Maison du Monde*, que des pièces manquent à certains outils et que d'autres sont perdus.

MNA1, s'impliquant dans cette relation conflictuelle, défend V1 et explique que si les outils s'abiment c'est parce que les jeunes personnes apprennent à les utiliser. Il soutient que B1 ne respecte pas V1.



V1 rajoute qu'il a fait un travail avec MNA1 pour le responsabiliser concernant le retour des outils. Il explique que même si MNA1 a fait des erreurs, il fait des efforts et a beaucoup aidé au rangement du matériel. Il fait aussi le point de ce qui a été endommagé et perdu, explique prendre ses responsabilités et engage aussi celle d'un autre éducateur ayant accès à l'atelier. Il pense que ce qui a énervé B1 c'est qu'il lui a proposé de faire du rangement d'outils dans une armoire. V1 dit que s'il ne peut plus travailler dans cet atelier, cela signifie qu'il a perdu 4 mois à y travailler !

Ils émettent des hypothèses de compréhension. Ils pensent tous que ce qui fait conflit c'est la question du respect, la répartition des rôles de chacun et le problème des objets perdus et/ou volés non remplacés. Il est rappelé que l'atelier est ouvert au public sous la responsabilité des accompagnateurs. Ils prennent plusieurs décisions : remplacer les outils perdus et cassés, faire un état des lieux de l'atelier, mettre en place des cahiers d'entrées et sorties du matériel. B1 demande à ce que les consommables (vis, écrous, etc.) soient régulièrement approvisionnés. Ils proposent que les questions financières soient gérées par la direction notamment pour ce qui est de l'achat des consommables. L'éducateur membre de la direction qui anime la réunion doit remonter les décisions de l'analyse de dysfonctionnement en réunion de direction.

En réunion de direction, il est décidé que la responsable du *Pôle Initiatives* fasse un point avec B1.

Dans ses propos V1 revient sur une remarque qu'il a faite lors de la réunion de l'équipe pédagogique concernant le projet du hangar. Cette réunion s'est tenue le 23 janvier 2018, soit un mois avant l'incident au *briefing du matin*. En revenant sur le compte rendu de cette réunion, nous voyons qu'il s'y plaignait déjà en parlant de ses relations avec B1 en ces termes : « *Il m'a viré de l'atelier* ». Il fait part de tout l'effort et le travail (investissement en termes de temps) qu'il a réalisé dans l'atelier et de l'injustice dont il est l'objet (non accès à l'atelier). Il est comme dépouillé de son outil de travail.

B1 quant à lui remet en question le travail de V1. Il semble que si les deux hommes ont travaillé ensemble dans l'atelier, ils n'avaient cependant pas les mêmes objectifs. V1 veut en faire un espace éducatif « *apprendre aux jeunes à ranger les outils dont ils ont besoin* », tandis que B1 en a fait un espace de travail qu'il veut protéger des jeunes qu'ils voient comme désordonnés.

B1 a mis une serrure à la porte de l'atelier, ce qui n'était pas le cas au départ. Et pourtant l'association Sahel Vert s'est donné pour objectif de ne pas mettre sous clé les ateliers. Le Relais de la Banque Alimentaire par exemple est constamment ouvert. Ce qui fait que si le hangar n'est pas fermé tout le monde peut s'y rendre. Malgré le fait que de jeunes personnes s'y rendent parfois pour prendre des aliments à grignoter, l'association n'a jamais opté pour fermer le local. La véranda ne se ferme pas non plus à clé. La règle concernant la mise sous clé n'a probablement pas été discutée au départ avec B1. Les acteurs détenant une certaine liberté, la solution trouvée par B1 a été de mettre l'atelier sous clé (rationalité limitée) ; c'est la seule stratégie qu'il a trouvée pour protéger cet espace qui au-delà d'être un lieu de stockage est aussi *son* espace de travail. Laisser mettre cet atelier sous clé est un compromis qu'a fait l'association qui sera sans cesse remis en question pendant les incidents qui suivront. Un double de clé sera réalisé et accessible aux membres de la direction dans la *maison du permanent*.

Même si l'analyse de dysfonctionnement leur permet de réfléchir ensemble à des solutions, très vite de nouveaux incidents surviennent.

## Encadré 7: Situation 2-Lundi 05 mars 2018

### *Quelques minutes après la fin du briefing du matin*

Un groupe de personnes reviennent au bureau pour faire part d'un incident. Elles rédigent chacune une *fiche d'incident*. V1 et B1 impliqués dans l'incident du 28 février sont encore concernés. Mais cette fois-ci d'autres acteurs sont mobilisés dans le conflit ainsi que le jeune public accueilli. Cet incident intervient moins d'une semaine après le premier.

Dans sa *fiche d'incident*, V1 explique qu'après le *briefing du matin*, il a demandé à toute son équipe de travail d'aller chercher des outils chez B1 dans l'atelier de stockage de matériel. Personne ne voulait l'accompagner, comme si c'était un problème entre lui et B1. Il a tenu à ce qu'ils y aillent tous ensemble (au nombre de sept). Ils devaient travailler au jardin, cependant ils se sont rendus compte qu'il n'y avait que 4 outils alors qu'auparavant il y'en avait 20. Quand ils sont allés dans le magasin central, B1 ne voulait pas les laisser entrer. En plus ce dernier venait de changer de clé, une semaine avant. V1 considère que B1 a privatisé un espace de l'association, alors qu'une bonne partie du matériel qui est dans le magasin central appartient à l'association. Il écrit : « *Il a séquestré les outils* ». Comme B1 refusait de donner les outils, il explique avoir décidé de les prendre par la force. B1 l'a bloqué. Il s'est donc énervé et lui a crié que c'est lui qui a rangé tous les outils dans l'atelier afin qu'ils puissent être retrouvés. V1 lui dit alors qu'il n'a pas le droit de privatiser l'espace. Fâché, il a pris un bâton et l'a cassé sur le tableau où étaient rangés les outils qu'il avait lui-même rangés, et ils sont tous sortis sans outils. Quinze minutes après, un des volontaires est venu le chercher pour qu'ils parlent avec B1. Ce dernier avait changé de discours et a admis qu'il était fatigué de la situation. Même s'il leur donne finalement les outils, il ne laisse pas la parole à V1. Il redonne des conditions (les jeunes personnes n'entrent plus dans l'atelier, les outils sont donnés à des éducateurs en qui il a confiance). Il considère qu'il n'y a pas besoin de remplir des cahiers d'entrées et sorties tant qu'il y a de la confiance. Il les informe qu'il a préparé une table de travail hors du *magasin central*. Ils ont pris les outils et sont allés travailler, cependant V1 fait part de son mécontentement ; pour lui, si l'on veut faire un *magasin central*, il faut faire un bon rangement et un suivi.

## Encadré 8: Situation 2-Lundi 05 mars 2018 (suite)

Un deuxième volontaire, V2, explique qu'après l'accrochage entre les deux hommes, il est resté discuter avec B1. Ce dernier lui a dit ne pas avoir confiance en certaines personnes notamment en V1. Il lui a aussi fait part de sa fatigue d'être toujours en conflit avec les autres. V2 explique lui avoir dit, pour le conseiller, qu'il est bon d'oublier le passé mais de s'en inspirer pour le présent. Dans sa *fiche d'incident* V2 demande à ce qu'on leur fasse part des décisions issues de la rencontre entre la responsable du *Pôle Initiatives* et B1. Il pense que cette situation n'est pas acceptable car cela met en difficulté les personnes dans leur travail (besoin d'outils).

Un troisième volontaire (V3) explique que quand ils sont allés pour chercher les outils, B1 leur a dit qu'il leur en donnerait à condition qu'ils restituent ceux qu'ils avaient pris par ailleurs. Pour sa part, il ne sait pas de quels outils il s'agit. Ce refus les a bloqués dans leur activité parce qu'ils ont dû prendre le temps de négocier avec B1 qui, malgré les échanges, est resté sur sa position. Il explique que V1 s'est énervé et s'apprêtait à récupérer les outils qui appartiennent à l'association. Comme il commençait à le faire, B1 l'a tapé dans le dos et du coup V1 a failli tomber. V1 s'est donc énervé et a jeté les outils par terre. Très énervé, il a dit "*tout ce que tu vois, je l'ai rangé pendant 3 mois, j'ai tout rangé !*" ; puis ils sont sortis tous ensemble du magasin.

Dans sa *fiche d'incident* MNA2 explique que lorsqu'ils sont partis pour prendre les outils au lieu de stockage, B1 a dit à V1 qu'il ne peut pas donner le matériel et leur a refusé l'accès au local. Pour sa part, il a vu qu'il y avait trop de discussions et a décidé de revenir à la véranda. Il est touché par cette situation et se demande à qui appartient le matériel, à B1 ou à Sahel Vert ? Il ne comprend pas qu'ils demandent quelque chose pour travailler et ne l'obtiennent pas. Il demande que tout cela s'arrête.

Dans ce conflit, le but principal de V1 est d'accéder à l'atelier (qu'il a lui-même participé à ranger) pour faire de l'accompagnement éducatif. En tant que volontaire il a aussi des objectifs en termes d'accomplissement sur cette période de 8 mois pendant laquelle il se cherche professionnellement. Stratégiquement, pour sortir de cette situation de blocage, il a recours à la dénonciation, d'abord en briefing et ensuite à la mobilisation des alliés qui pourraient témoigner du comportement inadapté (selon lui) du bénévole B1 (Monroy et Fournier, *op.cit.*, p.75-81). Il essaie de mettre de la pression afin que le collectif mais aussi la direction réagissent et prennent des dispositions. Il y a dans son comportement une démarche

stratégique. Il justifie son mécontentement en se référant à un principe d'équité au sein du collectif et dénonce une injustice (état de petitesse dans la cité civique de Boltanski et Thévenot (*Op.cit.*)). Il dénonce le comportement individualiste de B1 par rapport au collectif lorsqu'il parle de privatisation de l'espace.

B1 quant à lui attend de la direction qu'elle s'organise pour remplacer le matériel détérioré *comme il a certainement vu faire dans les entreprises du domaine de l'industrie où il a travaillé, et faisait dans son propre atelier de tapisserie*. Il met en avant le principe de performance (cité industrielle de Boltanski et Thévenot (*op.cit.*)). Il faut que le matériel soit restitué, les consommables réapprovisionnés, qu'il n'y ait pas de rupture de stock.

On constate qu'il n'adhérait pas vraiment aux décisions prises lors de l'analyse de dysfonctionnement, notamment pour ce qui est du cahier d'entrées et de sorties du matériel. Lorsqu'il dit qu'il n'y a pas besoin de remplir de cahier d'entrées et sorties tant qu'il y a de la confiance, il tient un discours qui relève du domestique (la fidélité dans les relations interpersonnelles). Il refuse ainsi de mettre en place une gestion plus rationnelle et suivie de l'atelier. Son discours est ambigu. Tandis qu'il refuse l'accès au jeune public afin d'assurer l'efficacité et la performance dans l'atelier, exige le remplacement automatique des consommables, en face il refuse une organisation formelle, c'est-à-dire la tenue du cahier qui est un élément de performance. Par ailleurs, au-delà de gérer le local en tant que magasin central, B1 continue à y faire de la tapisserie. Il se peut qu'il ait encore une activité commerciale et ne veut pas de ce système de déclaration des entrées et des sorties qui peut exposer son activité. De plus, il a aussi l'habitude de travailler seul. Accepter que cet atelier soit au même titre que les autres ateliers de l'association, c'est-à-dire un espace pédagogique, implique d'y accueillir du public et donc de perdre cette tranquillité. Pour lui il y a aussi un enjeu de préservation de l'espace comme outil de travail. Selon Crozier et Friedberg : « Chaque acteur s'efforcera simultanément de contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences (stratégie offensive) et d'échapper à leur contrainte par la protection systématique de sa propre marge de liberté et de manœuvre (stratégie défensive) » (Crozier et Friedberg, *op.cit.*, p. 91-92). En refusant l'utilisation du cahier d'entrées et de sorties, B1 pratique une stratégie défensive. Il tente d'échapper à la contrainte que peut être le remplissage du cahier et l'accueil du public. Il cherche à protéger sa marge de liberté et de manœuvre dans l'atelier.

Au fur et à mesure des incidents, le conflit s'enkyste et devient plus violent (violence physique). Il y a un jeu de pouvoir entre V1 et B1, dans lequel il s'agit d'avoir le dernier mot,

être le plus entendu et cela en présence de témoins (membres du *Collectif de Travail*). Les tensions entre les deux hommes sont d'autant plus vives (éclat de voix, gestes menaçants) qu'ils avaient noués une relation de proximité (Bernoux, 2008, p.67). Analyser ces tensions selon l'école des relations humaines nous amène à dire qu'elles sont liées en *grande* partie aux forts caractères des protagonistes. Il y a un conflit de génération et de personnalité. Par ailleurs, la non-satisfaction de leur besoin d'estime et de reconnaissance (du travail réalisé pour V1 par exemple) peut expliquer les tensions. Il y a surtout une quête de reconnaissance (du travail réalisé ainsi que des compétences) et un conflit de légitimité. B1 fait valoir ses expériences dans le domaine technique et sa maîtrise en matière de gestion industrielle des outils, cependant il ne fait pas régulièrement de l'accompagnement comme V1. Au regard des objectifs de l'association c'est l'accompagnement du public qui prime ; c'est sur cet élément qu'insiste V1.

La plupart des membres du collectif essaient de faire médiation. Il y a une attente de réaction de la direction comme le témoigne la demande de V2 dans sa fiche d'incident du 05 mars 2018 lorsque MNA2 pose la question de la propriété du matériel, il interroge le projet même de cet espace de rangement.

Suite à ces confrontations, il est décidé que ce soit un membre de la direction qui aille récupérer les outils au magasin pour les ateliers. Chaque matin les équipes doivent faire leur liste de besoins. Ce nouveau mode de fonctionnement va ouvrir à d'autres tensions et surtout donner la possibilité à B1 de faire valoir son pouvoir sur V1. Ici, B1 adopte une autre stratégie, celle « offensive » en ce qu'il se saisit des situations conflictuelles et de leur gestion afin de contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences. Avec cette décision, il voit la possibilité de préserver l'atelier. Les décisions vont en sa faveur. Ce qui semble conduire à une amélioration de sa situation dans l'atelier.

## Encadré 9: Situation 3-Jeudi 22 mars 2018

### *L'après-midi : rédaction d'une fiche d'incident par le volontaire européen (V1).*

Il n'a pas pu travailler dans son atelier à cause du manque d'outils. Il doit préparer des instruments musicaux pour une activité dans le cadre des *collégiens solidaires* qui doit se tenir le lendemain. Suite aux décisions précédentes, il a donné la liste des outils à un des éducateurs mandatés (un membre de la direction) pour récupérer du matériel auprès de V1. Il fait sa demande à 14h et reçoit les outils à 16h. Il ne peut donc se mettre au travail qu'à 16h (jusqu'à 17h30). Cependant il sait que préparer les outils ne demandait que 10 mn. Dans sa fiche d'incident, il dresse une liste de ce qui pose problème pour lui :

« - avoir les outils seulement à la fin de la journée

- ne pas avoir tous les outils demandés

- dépendre de la présence physique du bénévole (V1) pour avoir les outils

- dépendre de l'un des éducateurs (mandatés) pour demander les outils.

- l'éducateur (mandaté) n'a pas toujours le temps et doit mandater d'autres pour cela

- l'éducateur (mandaté) n'a pas pu travailler avec les deux jeunes sous sa responsabilité parce qu'il a dû chercher les outils.

- la conséquence c'est que les deux équipes (6 personnes) n'ont pas pu travailler correctement ce jour.

- le bénévole (B1) même s'il ne respecte pas le contrat ou détruit ne fait l'objet d'aucune sanction.

- si, pour tout le monde, il faut vivre ensemble cela ne vaut pas pour ce bénévole.

- le collectif pour résoudre le problème a adopté la stratégie d'isoler le bénévole (B1) des personnes avec lesquelles il n'arrive pas à s'entendre

- le collectif continue à considérer ce genre d'incident comme un problème entre moi et le bénévole

- après l'incident d'il y a 3 semaines, il a été dit que j'ai instrumentalisé les jeunes, insécurisé le bénévole alors que je voulais montrer l'importance d'un magasin central.

- je me retrouve à être seul et en otage du bénévole (B1) pour les travaux techniques, alors que d'autres éducateurs ont leur matériel dans une armoire personnelle fermée à clé et d'autres ne font pas d'activités techniques.

- de me battre seul pour le magasin central

- le collectif a accepté la clause demandée par le bénévole (B1), celle de ne faire rentrer aucun jeune dans le magasin central. Je trouve cela ridicule.

- seul l'espace d'An Ka Ta est disponible pour parler de ce problème et depuis le début des problèmes, avec les incidents, il n'y a pas eu d'analyse de dysfonctionnement regroupant tout le monde ».

V1 prend le temps de rédiger la *fiche d'incident*. Il y fait toutes ses remarques. Montre sa dépendance (en termes de travail) aux limitations d'accès à l'atelier. Après l'incident du 5 mars, il est décidé que certains salariés membres de la direction récupèrent le matériel pour

les volontaires. Les propos de V1 montrent que ces médiateurs se mettent eux-mêmes en difficulté en prenant cette responsabilité. Ils jouent le rôle de médiateurs alors qu'en tant que salariés leur légitimité est constamment remise en question par les bénévoles et les volontaires du fait des compétences communes qu'ils partagent. Les bénévoles ou les volontaires peuvent réaliser les mêmes activités ou travaux que les salariés et possèdent dans certains domaines plus de compétences (Huet et Simon, *op.cit.*, p.126 ; Hély, *op.cit.*, p. 111-119). La remise en question de la légitimité des salariés par les bénévoles et les volontaires peut influencer sur leur crédibilité dans la médiation (Monroy et Fournier, *op.cit.*, p.172- 186). Par ailleurs, les salariés qui sont mandatés pour faire de la médiation se mettent en difficulté car ils font aussi de l'accompagnement et n'ont pas envie de passer leur temps à gérer les émotions du bénévole (entre acceptation et refus de donner les outils) et du volontaire. Certains d'entre eux rencontrent aussi les mêmes difficultés avec le bénévole. Cette décision implique une réalité qui a des effets pervers que les acteurs ne peuvent soutenir durablement.

#### **Encadré 10: Situation 4-Vendredi 29 juin 2018**

##### ***Fiche d'incident rédigée par le bénévole (B1)***

De son retour de vacances il trouve que la règle selon laquelle d'autres personnes que les salariés ne doivent pas rentrer dans le magasin central n'a pas été respectée. Il ne retrouve plus du matériel. Il en a trouvé quelques-uns dans le jardin. Pour lui c'est V1 qui a pris le matériel et il lui demande de lui rendre le matériel et la clé de l'atelier. Il n'a pas eu de réponse. Il a parlé à un autre volontaire, ce dernier lui a dit qu'ils ont en effet pris du matériel. Il a remarqué un désordre sur des étagères manifestement fouillées. Il redemande au volontaire (V1) de lui rendre un certain nombre de matériel.

V1 adopte à son tour une stratégie offensive. Avec les autres volontaires, ils se sont saisis de l'absence de B1 pour récupérer du matériel.

Nous n'avons pas répertoriés d'autres *fiches d'incidents* mettant en avant les conflits entre V1 et B1, néanmoins nous avons observé que la tension a perduré. Pour mieux comprendre ce conflit aux multiples facettes et facteurs, nous revenons sur les circonstances de l'accueil du bénévole B1 et sur l'incident déclencheur (analyse issue de notre observation participante).



### Encadré 11: Récit de l'ouverture du magasin central et de l'incident déclencheur

Un après-midi, lors d'une permanence que je tiens en tant que salariée, j'accueille deux hommes, un septuagénaire (qui est B1) et un octogénaire (ou même un peu plus âgé). Ils viennent à l'improviste, se présentent. L'octogénaire explique qu'il a du matériel de tapisserie, doit quitter son local de stockage et a besoin d'un autre espace de stockage. Dans son discours, il semble qu'une partie du matériel serait donné à l'association. Ils sont très bavards, parlent de leurs compétences et disent avoir besoin d'une réponse rapide. En tant que membre de la *Direction Cheville Ouvrière* je leur réponds que je ne peux pas leur donner une réponse directement et que je vais soumettre leur demande en DCO. Moins d'une semaine après, au briefing du matin, je m'étonne de voir B1 autour de la table. Je comprends qu'il est venu le week-end, a rencontré la responsable du *Pôle Education* qui a donné son accord pour la réception du matériel. À partir de ce moment B1 fait acheminer le matériel avec un camion. B1 stocke le matériel dans le hangar dans un espace qu'il aménage. Très vite il sympathise avec V1. D'une part ils sont tous deux italiens, et d'autre part le volontaire (V1) a des compétences techniques qui réjouissent le bénévole (B1). Les semaines qui suivent, B1 fait régulièrement des éloges sur le travail de V1. Ils travaillent souvent ensemble. V1 travaille aussi avec MNA1 pour réaliser un tableau de rangement du matériel. Ils y rangent du matériel appartenant à B1 et aussi à l'association. Lors d'une rencontre des chercheurs B1 présente son projet (les tenants et les aboutissants de l'atelier de rangement). Lors de la présentation V1 explique pourquoi il s'est donné pour objectif de ranger le matériel. Il parle de la nécessité de passer du « *bazar* » (qu'il considère comme contre-productif pour l'accompagnement du jeune public) à quelque chose de mieux rangé. Le terme de « *bazar* » suscite une gêne chez B1 qu'il essaie de cacher en faisant mine de sourire. Un mois après pendant une réunion de l'équipe pédagogique, V1 explique avoir été « *viré de l'atelier* ». Les premiers incidents au vu de tous surgissent un mois après.

Nous revenons ici sur deux points, l'émergence des projets des acteurs et la décision de l'accueil de B1. Lors de la réunion pédagogique, les volontaires s'interrogeaient sur l'objectif principal du hangar. Comme expliqué, il y a un projet d'aménagement de vestiaires et d'autres espaces dans le hangar mais leur réalisation tarde et demeure de l'ordre du projet. Chaque acteur qui rejoint donc l'association peut projeter d'y réaliser ce qu'il désire et pense utile. Les deux protagonistes B1 et V1 ont vu dans cet espace disponible la possibilité d'imaginer chacun leur projet. Cette ouverture que laisse l'association participe stratégiquement à la mobilisation des acteurs en son sein (ouverture à l'inspiration et à la

créativité). En se saisissant de cet espace pour mettre en œuvre chacun son projet, les acteurs peuvent se heurter aux projets des autres. La décision d'accueillir B1 s'est faite dans un espace informel (en tout cas hors de l'un des espaces décisionnels énoncés dans le projet associatif). Dans l'Annexe 17 « Procédure décisionnelle » il est stipulé que « Les objectifs des actions courantes sont nommés dans la fiche technique du dispositif et/ou dans la fiche technique de l'atelier. Toutes les décisions qui modifient les objectifs des actions courantes doivent faire l'objet d'une discussion et d'un compte-rendu - CdT - DCO sous la responsabilité d'un responsable de pôle ». Ici par exemple la procédure n'a pas été respectée. L'informel (discussion pendant le week-end par exemple) présente une place importante dans les décisions prises au sein de l'association. Accueillir autant de matériel était une opportunité à saisir très rapidement et la responsable du *Pôle Éducation* s'en est saisie. En accueillant B1 l'association lui rend service mais a aussi la possibilité d'accéder à du matériel. J'ai aussi vu cette opportunité, mais je ne pouvais prendre seule une telle décision (c'est près d'1/6<sup>ième</sup> de l'espace du hangar qui a été mobilisé pour le stockage du matériel). Cette prise de décision de la responsable du PE hors espace formel vient aussi montrer que même si la prise d'initiative est encouragée, les acteurs n'ont pas les mêmes possibilités d'action (Crozier et Friedberg, *op.cit.*, p. 69).

Ce qui nous amène à nous intéresser aux réelles modalités de prise de décision au sein de l'association Sahel Vert.

## **B. La gouvernance partagée, entre discours et système d'action en vigueur**

Dans son projet associatif Sahel Vert consacre une partie à la présentation de son mode de gouvernance. Cette gouvernance dite partagée y est présentée comme « un partage du savoir pour un partage du pouvoir », processus favorisant l'acquisition du savoir pour partager les espaces décisionnels dans le cadre d'une organisation « apprenante ». L'objectif est de mettre en place des espaces d'informations qui permettraient aux acteurs (salariés, volontaires, bénévoles) d'avoir les informations nécessaires (compréhension des enjeux environnementaux, économiques et sociaux) pour pouvoir participer aux espaces décisionnels (co-construction d'orientations institutionnelles en termes de perspective et de prospective dans un territoire donné).

Pour cela, elle propose toute une procédure décisionnelle (Voir Annexe 17) qui présente tous les espaces d'informations et de décisions des différentes instances (CA-DCO-CdT) ainsi que leur coordination. Les changements que Sahel Vert effectue en 2017 (fin du

poste de délégué général et autres changements) s'inscrivent dans tout le travail qu'elle mène depuis plus d'une dizaine d'années pour s'inscrire dans une gouvernance partagée. Notre analyse se porte ici sur l'évolution de ce processus, les écarts entre le discours et la réalité.

### ***Quand l'informel devient la règle***

Dans toute organisation se mettent en place des systèmes d'action et des formes de régulation qui structurent le jeu des acteurs. Ce sont des règles de relations ou des règles du jeu que se donnent les acteurs (de manière formelle ou informelle). Le projet associatif présente les différents espaces de prises de décisions et leur coordination (articulation entre les différentes instances). Hormis ces espaces formels de prises de décisions (*briefing du matin, réunion de fonctionnement, réunion An Ka Ta, réunion de la direction, etc.*) les acteurs ont recours à des ajustements mutuels dans les situations complexes (Mintzberg, 1979, p.23, cité par Alsène et Pichault, 2007, p.64). L'ajustement mutuel consiste à coordonner les actions par des discussions informelles qui se fondent sur la négociation et le compromis. Ces discussions se tiennent la plupart du temps entre des acteurs qui ont le même niveau d'autorité, entre lesquels il n'y a pas de rapport hiérarchique. Ces ajustements à Sahel Vert se font au quotidien entre salariés, volontaires européens, bénévoles, etc. Ils se font aussi entre quelques membres de la *Direction Cheville Ouvrière* dans certaines situations complexes (prendre une décision rapidement, un conflit à gérer, une prise de position importante de l'association, etc.). Ce peut être la combinaison délégué général - responsables de pôles (*Éducation* ou *Initiatives*). Ces derniers sont liés par des liens familiaux, par leur compétence, leur complicité dans l'action, la même vision qu'ils portent de par leur expérience et leur ancienneté. Ces ajustements hors réunions formelles qui se font entre deux portes ou dans des temps familiaux (les couples au sein de l'association) peuvent impacter, venir annuler ou « court-circuiter » des décisions prises collectivement dans les réunions formelles :

*Ce n'est pas que c'est le délégué général qui décide tout, mais même malgré les décisions d'une équipe, s'il n'était pas d'accord, il casse le travail de toute une semaine. Ça provoquait un bordel, j'étais un peu perdu. C'est le délégué général<sup>290</sup> et la responsable du Pôle Éducation qui tranchent.* (Hector, éducateur spécialisé, ancien salarié de Sahel Vert).

La place de délégué général s'avère prépondérante dans les prises de décisions parce qu'il capitalise du fait de sa fonction une certaine expérience et porte de manière très formalisée et engagée la vision et la philosophie de la structure. Il est très facilement sollicité. Son bureau est dans la *maison du permanent* où les salariés et volontaires passent et repassent,

---

<sup>290</sup> Ce poste n'existe plus depuis 2017.

lorsqu'ils ont besoin de récupérer du matériel, des documents, des aliments pour la cuisine, ou qu'ils viennent faire la cuisine pour optimiser le temps de cuisson comme dans l'exemple relaté précédemment par Chantal, etc. En passant, ils peuvent échanger avec lui sur divers sujets (de la vie quotidienne, de projets individuels ainsi que de ceux de l'association). Il se montre très à l'écoute. Ce temps peut devenir un moment où certains acteurs s'épanchent sur des situations, se questionnent. Des ajustements se mettent en place, des idées y sont émises, des décisions sont prises. Ces idées émises et décisions prises dans des espaces informels peuvent être portées par les acteurs au sein du collectif comme des « acquis ». Ces échanges permettent en effet d'avoir une longueur d'avance sur les autres sur certaines questions que l'on peut utiliser dans les rapports de pouvoir. Les décisions prises dans ces espaces informels peuvent être ressenties comme des faits accomplis pour les autres.

Ce qui nous ramène à la question de l'absence d'organigramme à Sahel Vert. Formellement ou plus précisément dans les écrits ou dans le discours comme déjà signifié il n'y a pas d'organigramme présentant une subordination entre les salariés de l'association. Mais dans la réalité cette hiérarchie demeure. Il y a le pouvoir du délégué général et des responsables de pôles sur les autres salariés. Même s'il est sous-entendu qu'ils travaillent en coopération avec les autres qui chacun doivent prendre leurs responsabilités (c'est-à-dire non soumis à des ordres), il n'en demeure pas moins qu'il y a des rapports de subordination.

Les ajustements s'appuient aussi sur des alliances. Tel acteur pour telle action saura qu'il peut compter sur l'appui de tel autre acteur, mais chacun connaît les limites de son pouvoir et les limites de celui des autres (Crozier et Friedberg, 1977, cité par Bernoux, 2009, p.141-143 ; p.151-187). Dans certaines situations, c'est la responsable du *Pôle Education* qui est sollicitée. Elle peut faire pression pour certaines questions financières concernant le jeune public quelle que soit la situation financière de l'association. Dans d'autres domaines, c'est la responsable du *Pôle Initiatives* qui devient indispensable du fait de sa maîtrise des démarches administratives, des règles organisationnelles, de la méthode de gestion des incidents, etc. Dans certains cas tout le monde sait que la décision de déblocage des finances passe par le délégué général. Il maîtrise la gestion des comptes. Même si cette gestion est partagée avec les responsables (plus spécifiquement la responsable du *Pôle Initiatives*), les années d'expériences l'ont doté d'une spécialisation fonctionnelle qui fait qu'il est difficilement remplaçable dans certaines prises de décisions. Du fait de son expérience et de son charisme, il est aussi reconnu pour sa capacité à résoudre des problèmes cruciaux (Crozier et Friedberg, 1977, cité par Bernoux, 2009, p.184).

Le sentiment que c'est le délégué général qui décide *in fine* ressort aussi dans les échanges informels entre acteurs. Cependant, en utilisant souvent l'expression « *il n'y a pas de chef ici* », il y a comme une forme de déni d'une certaine position hiérarchique. Il se passe ce qu'Authier et Hess (*op.cit.*) appellent l'effet « *Masoch* ». C'est le paradoxe qui fait qu'en niant sa position, la personne voit cette position se renforcer. En niant ou en refusant cette position de « *chef* », et en parlant de gouvernance partagée (un mode de gouvernance souhaité) le délégué général brouille la réalité des rapports sociaux en rendant difficile la contestation des rapports de pouvoir. Le problème c'est que les acteurs en voyant la place qu'il occupe s'interrogent sur la notion de gouvernance partagée. Du fait de ses études dans le champ de la sociologie, Aimé (éducateur spécialisé, ancien salarié de Sahel Vert) fait lui-même une analyse de ce qu'il dit être un système paternaliste :

*Sur le thème de la gouvernance partagée, ça ressemblait plus à un système paternaliste. Il y a le pater tout en haut, ce n'est pas négatif, mais un chef en haut, le père, la mère. [...]. Tout le monde appelait Thomas et Madeleine les chefs [...]. On est chef par l'autorité que les autres nous confèrent. Moi-même Saïd m'appelait « chef ». Tout est une interaction.*

Dans la Partie 3, nous avons vu que l'association mise sur un système quasi familial dans le cadre de l'accompagnement du jeune public accueilli. L'idée étant de leur permettre d'avoir des figures d'autorité. Mettre en avant un système, bien qu'en partie seulement, familial implique par extension de faire valoir l'image du père à laquelle est accolée celle du « chef de famille », avec l'autorité et l'influence qui en découlent. Il y a donc une certaine incohérence lorsque les dirigeants de l'association affirment qu' « *il n'y a pas de chef* » (au regard du mode de gouvernance).

Les systèmes d'action en vigueur au sein de l'association peuvent cependant changer sous les contraintes de l'environnement. Les jeux des acteurs sont interdépendants, ce qui implique que lorsqu'un acteur change de stratégie, les autres acteurs changent la leur (Bernoux, 2009, p.141-143 ; p.151-187). C'est ce qui va se passer notamment avec la disparition du poste de délégué général, entraînant bien des changements dans le mode de gouvernance ainsi que dans les systèmes d'action qui s'étaient établis.

### ***Leader charismatique et gouvernance partagée : un compromis sans cesse négociable***

Le délégué général est considéré comme celui qui donne du sens à l'action et qui s'appuie sur une équipe pour atteindre les objectifs de la structure. « *Il donne l'impulsion et donne envie d'avancer* » selon Ariane (salarié à Sahel Vert en 2017). Selon Saïd (50 ans, salarié, Moniteur Technique d'Atelier), le délégué général incarne une personnalité importante dans l'association du fait de son ancienneté. De 2002 à 2017, il s'est évertué à construire avec l'équipe de la *Direction Cheville Ouvrière* les projets des centres, à en maîtriser les contours, leur gestion et leur comptabilité. Il a pendant ces années incarné la structure à travers sa légitimité institutionnelle, technique et charismatique. Ce poste au fil des années semble avoir pris en pouvoir, impliquant le fait que la personne qui l'occupe devienne indispensable dans les prises de décisions importantes (investissement, financement, etc.) que nécessitent le développement des centres. Sa capacité à résoudre des problèmes cruciaux, sa maîtrise et sa compréhension des relations avec l'environnement au Mali et en France, sa maîtrise de la communication tant en interne qu'en externe (il a conçu avec d'autres le discours philosophique et le porte fortement), son abnégation, sa personnalité font de lui un élément important de l'association. Il occupe une place importante qui amène à ce que certains acteurs aient le sentiment que l'association est dépendante de lui. Ce terme de dépendance ressort dans les conclusions d'un cabinet de coaching d'entreprise après une étude sur l'association. Cette place qui s'est construite au fil du temps suscite l'admiration, le respect de la part des uns et des autres, cependant elle est aussi l'objet de vives critiques lorsque les acteurs ont à redire sur le mode de gouvernance de l'association.

Les membres de la *Direction Cheville Ouvrière* et surtout le délégué général réfutent les conclusions du cabinet de coaching ; cependant, il semble que la dépendance fasse partie des étapes du changement dans une organisation. Bion (1987, cité par Bernoux, 2009, p.208) a montré que, dans la vie d'un groupe, il y a des états émotionnels qui se succèdent « dans le temps à des rythmes variés » et qui structurent les relations et les comportements de manière inconsciente et non dite. Le premier état est la « dépendance ». Bion constate que le groupe a besoin d'un leader pour le nourrir du point de vue idéologique et aussi pour le protéger (du fait de son expérience, son charisme, sa connaissance de l'environnement). Ce peut être un individu ou une abstraction avec qui le groupe entretient une forte relation émotionnelle qu'il tend à conserver. À Sahel Vert c'est la personne du délégué général qui tient cette place. Le deuxième état est le « couplage ». À un moment donné les membres

s'accordent « pour que deux des leurs puissent créer un nouveau leader ». Cet accord donne une espérance qui vient comme chasser les anxiétés et les peurs du groupe. Dans cette dynamique, « le groupe se défend du présent et de ses exigences par le fantasme du futur ». Même si la situation actuelle n'est pas satisfaisante, l'annonce de la fin du poste de délégué général, même si elle est pensée depuis des années, suscite des questions sur l'après. Il y a comme un refus de prendre en compte la réalité. Mais l'idée d'aller vers un leadership partagé entre les trois responsables est mise en avant et semble susciter l'enthousiasme. Le troisième état est caractérisé par l'« attaque-fuite ». Le groupe s'attaque à quelque chose ou s'évade à tout prix de quelque chose. Dans le cas de Sahel Vert, il y a une volonté de s'attaquer à toute forme de gouvernance qui ne serait pas partagée. Il fallait changer cette représentation selon laquelle tout repose sur le délégué général. Par ailleurs, il était aussi nécessaire pour les autres membres de la direction de s'évader ou de sortir de toute forme d'attachement, non pas à la personne<sup>291</sup>, mais à ce poste et à ce qu'il représente pour la structure. Comme le montre Bion, le leader dans ce groupe est important, car son action vise à défendre le groupe contre l'ennemi commun (les menaces extérieures), mais il est aussi la « créature » du groupe ; il n'est pas plus libre que les autres en ce que lorsque les choses vont mal il en est tenu pour responsable. Bion explique que ce n'est qu'en tenant compte de la réalité que le groupe va pouvoir atteindre son objectif par le biais d'une coopération dans un cadre organisationnel.

Seznich (1949) a montré que l'organisation cherche à s'adapter ou réalise des changements la plupart du temps du fait des contraintes externes et des pressions internes. (Bernoux, 2009, p. 118-122). Ici cette volonté de changement dans le mode de gouvernance s'inscrit en effet dans un besoin de travailler au partage du pouvoir (interne). Par ailleurs même si les conclusions du cabinet (élément extérieur) sont réfutées, il semble qu'elles viennent booster davantage l'association dans sa volonté de tendre vers un leadership collectif.

### **La fin du poste de délégué général**

Très tôt après avoir pris ses fonctions en tant que délégué général et très souvent à partir de 2006, Thomas n'a eu de cesse de faire part aux membres de la *Direction Cheville Ouvrière* de sa volonté de travailler à construire un leadership collectif. Homme passionné, inspiré par la lecture d'ouvrages en tous genres (philosophiques, sociologiques, économiques, environnementaux), il porte un intérêt à la mythologie grecque notamment le mythe de

---

<sup>291</sup> Si la personne est charismatique, il va falloir cependant accomplir un travail de détachement émotionnel.

Dédale et Icare. Concrètement, « le mythe de Dédale et Icare symbolise le désir de l'homme d'aller toujours plus loin, au risque de devoir finalement reconnaître sa condition de simple être humain. La chute d'Icare peut ainsi être interprétée comme une mise en garde rappelant le châtement qui menace les hommes qui font preuve de démesure et de témérité »<sup>292</sup>. La personne du délégué général porte fortement le discours de l'association. Les convictions qu'il porte et ses apports en matière de réflexion, de concepts sont incontestables. La position de la direction est de dire que l'ambition de la structure de participer aux changements sociétaux ne doit pas être imputée à (ou vue comme) la seule volonté de la personne du délégué général ; il serait sinon trop exposé à être seul décrié notamment lorsque « il y a un problème » ou lorsque les idéaux de l'association ne vont pas dans le même sens que ceux d'acteurs extérieurs (politiques, institutionnels) voire internes. Il faut que le leadership soit partagé par tous les membres de la direction. Un seul détenteur risquerait d'être soit symboliquement soit réellement mis à l'écart et alors le projet avorterait. Il s'agit pour les membres de la direction « de faire bloc et d'être vigilant à ce que les projets de l'association ne soient pas portés par une seule personne »<sup>293</sup>.

L'idée de mettre fin au poste de délégué général, émise aux environs des années 2006-2008, ne prendra effet qu'en 2018.

Nelly (ancienne coordinatrice du Centre « La dynamitière ») explique pourquoi le délégué général propose la fin de son poste et explique selon elle pourquoi ce changement prend du temps à s'effectuer :

*Il faudrait trouver le compte-rendu de la DCO, ainsi que les mises au vert. En 2007 nous avons travaillé sur la question de "qu'est-ce que je veux, mes rêves, discours de Thomas". En 2007, le discours de Thomas c'était « il faut que je quitte pour garantir la survie de Sahel Vert. Si un leader reste, il pourrit ». Il disait qu'il accepte de quitter. L'idée c'était que ce soit en 2011. J'avais peur je me disais ça ne va pas être possible. J'ai toujours attendu qu'on me laisse la place. C'est pour ça que je suis passée coordinatrice générale. Il n'arrêtait pas de dire que je serai la déléguée générale, mais jamais. Ça a construit ma relation avec Thomas et ça a construit mon départ. Je pense qu'il est sincère mais plus on avance vers la date fatidique [...], plus il voit qu'il a un charisme, ça fonctionne. Au lieu de prendre la distance, il continue là-dedans.*

Il n'était pas question au départ de faire disparaître le poste de délégué général mais que ce poste soit occupé par une autre personne. Petit à petit, la fin de ce poste va s'imposer comme un moyen de favoriser un leadership partagé entre les trois responsables de pôles.

---

<sup>292</sup> [Le mythe de Dédale et Icare : présentation et symboles \(gralon.net\)](http://gralon.net)

<sup>293</sup> Extrait de compte rendu d'une mise au vert avril 2017.



Les freins à la disparition du poste de délégué général ne sont pas seulement liés à la difficulté pour l'individu de lâcher prise, mais ils sont aussi institutionnels. En 2017, la proposition ne reçoit pas dans un premier temps un avis favorable du Conseil d'Administration, notamment de son président même s'il y voit un phénomène normal des institutions :

*Peut-être que c'était aussi un clignotant aussi pour moi que quelque part c'était l'occasion de prendre conscience que les choses bougeaient et commençaient à bouger et que ce n'était pas la peine de contre-braquer, il fallait juste l'accompagner à faire, parce que c'était la respiration tout à fait naturelle de l'institution. (Honorat, président de Sahel Vert de 2002 à 2017, Chef d'établissements hospitaliers).*

Le Conseil d'Administration qui s'est fortement appuyé sur le délégué général depuis 2002 demande un délai au délégué général ainsi qu'aux membres de la *Direction Cheville Ouvrière* en vue de préparer ce changement dans le mode de gouvernance. Il s'appuie sur son pouvoir de remise en question et de suspension des décisions pour remettre ce changement au débat et le préparer. Il met ainsi un frein à une démarche déjà engagée par la *Direction Cheville Ouvrière*.

Cette position de la part du Conseil d'administration conforte le délégué général dans la nécessité de changer le mode de gouvernance qui s'est construit depuis des années :

*Je faisais un grand écart entre un CA qui me mettait en quelque sorte sur une espèce de piédestal et un personnage incontournable et une DCO avec laquelle je travaillais. Bien sûr de la part de ma personne, il y a des limites, c'était plutôt une sensation que le leadership collectif était impossible et que les gens avaient besoin soit d'un chef pour le casser pour dire que si tout va mal c'est à cause de lui et puis donc d'autres qui avaient besoin d'une représentation d'un chef pour dire avec lui, ça marche. Pour idéaliser et dénigrer, c'était juste un modèle pyramidal qui était nécessaire. (Thomas, Chargé de mission attaché au Conseil d'Administration).*

Ce refus vient aussi montrer que les membres du Conseil d'Administration ne sont pas prêts à ce changement. Ce refus n'est pas définitif, un compromis est adopté, celui de préparer le changement avec toutes les instances de l'association mais aussi avec certains acteurs en particulier (les responsables de pôles). Ce changement remet en question tous les systèmes d'action concrets qui se sont mis en place depuis des années.

## **Changer de mode de gouvernance, un travail de changement des représentations et des pratiques**

Le Conseil d'Administration confie la démarche de changement au délégué général :

*Entre temps, je n'ai eu de cesse de travailler à travers les Groupes d'Analyse de Pratique et de travailler avec les différents partenaires non pas pour vérifier la « T dépendance » mais pour constituer véritablement, ce qui me paraissait important, un leadership collectif. (Thomas, chargé de mission attaché au Conseil d'Administration).*

Le travail pour le changement va se faire dans et avec les différentes instances et avec les partenaires :

### ➤ ***Dans Le Collectif de Travail***

Dans le *Collectif de Travail*, il y a une prise de distance du délégué général (en termes de présence et d'intervention) avec le terrain. En effet, avant il incarnait une autorité, que les jeunes accueillis dans le cadre du Pôle Éducation écoutaient et respectaient (position qui permettait de recadrer dans certaines situations et de soutenir l'équipe accompagnante). Etant de moins en moins sur le terrain, il n'incarne plus forcément cette image auprès du jeune public accueilli. C'est ce que constate Cynthia (Responsable du Pôle Initiatives) : « *La place de Thomas a changé, ce qu'il incarnait pour les jeunes avant ce n'est plus la même chose pour les nouveaux jeunes* ». Les commissions permanentes accompagnent la réécriture du projet associatif (qui tient compte du changement) tandis que dans le cadre du Comité de Gestion Participative (composée de membres du *Collectif de Travail*), le délégué général et la responsable du Pôle Initiatives effectuent un transfert de compétences notamment dans le domaine de la gestion.

### ➤ ***Dans la Direction Cheville Ouvrière***

Pour la *Direction Cheville Ouvrière*, un travail en Groupe d'Analyse des Pratiques est réalisé par un cabinet de coaching (sans la présence du délégué général). Il s'agit de travailler sur des thématiques comme la responsabilité, le positionnement de chacun au sein de la direction, les interactions entre les membres de la direction et avec le délégué général. Certaines relations institutionnelles ainsi que la responsabilité de certaines démarches administratives, de comptabilité et de gestion précédemment assurées par le délégué général sont reprises par les responsables de pôles ainsi que la direction. L'accent est mis sur la coopération entre les trois responsables de pôles qui sont invités à partager le leadership. Ils sont amenés à gérer une grande quantité d'information, à se cordonner pour une meilleure

gestion des difficultés et de la complexité. En général, le leadership partagé permet aux membres et partenaires d'un groupe de « se concevoir comme une puissance d'influence conjointe dans la réalisation de leur ambition commune et d'agir comme tel » (Luc, 2016, p.33). L'enjeu réside donc dans la capacité des responsables de pôles à coopérer ou à se coordonner (en tenant compte de la liberté d'action de chacun), c'est-à-dire à constituer un trio positionné comme une puissance d'influence conjointe, non plus portée par une seule personne (dans l'imaginaire) mais par une *direction tricéphale*.

Cette période est marquée par de multiples réunions entre les responsables de pôles et le délégué général. Les responsables de pôles ainsi que tous les autres membres de la direction sont davantage sollicités dans leurs responsabilités. En effet, le délégué général avait seul ce rôle de mise en garde, de rappel de la vision et des objectifs de l'association, mais maintenant cette dynamique incombe aux responsables de pôles ainsi qu'aux membres de la direction. Le risque nouveau c'est que l'un des responsables de pôles plus au fait de ces démarches ainsi que des informations ne prenne plus de pouvoir que les autres.

#### ➤ *Dans le Conseil d'Administration*

Des changements vont aussi s'effectuer au sein du Conseil d'Administration. Ses membres « ont des compétences répondant aux besoins de mise en perspective et de prospective des actions en cours et des projets initiés au Mali et en France »<sup>294</sup>. Ils sont au nombre de neuf comme dans la *Direction Cheville Ouvrière*. Jusqu'en 2017, le Conseil d'Administration délègue le suivi des actions, en France comme au Mali, au « délégué général ». Il est invité de droit avec une voix consultative au Conseil d'Administration. Des responsables de pôles peuvent être invités en fonction de l'ordre du jour. Il n'y a aucun membre de droit (comme un maire ou un élu local) au sein du Conseil d'Administration. Jusqu'en 2017, une grande partie de la responsabilité notamment en termes de perspective et de prospective repose sur les membres de la *Direction Cheville Ouvrière*. La disparition du poste de délégué général fin 2017 s'accompagne de profonds changements dans le Conseil d'Administration. C'est maintenant lui (le C.A.) qui doit prendre en main de manière plus active la perspective et la prospective. Le président de l'association ainsi que les autres membres du Conseil d'Administration sont amenés à mieux s'informer pour connaître les autres centres étant donné qu'il n'y a plus de délégué général chargé de connaître et de maîtriser les actions dans l'ensemble des trois centres.

---

<sup>294</sup> Projet associatif de l'association 2017-2021, p.8

Si l'ancien président n'a jamais visité les autres centres en Afrique, cette démarche s'avère être une nécessité pour la nouvelle présidente :

*Il n'est pas possible de porter un projet associatif dédié aux mobilités sans connaître les autres lieux d'implication et les partenaires de Sahel Vert. Impossible également de ne pas aller en Afrique pour comprendre ce lien exceptionnel entre Europe et Afrique qui est central dans l'histoire de Sahel Vert. [...] Cinq voyages entre janvier 2018 et janvier 2019 pour comprendre ce que Sahel Vert faisait au Mali et ainsi (me) construire une vision complète de l'association. J'attendais des informations, des clés de compréhension, des rencontres. (Rita, présidente de l'association Sahel vert depuis 2017).*

Au cours des démarches entamées pour tendre vers la fin du poste de délégué général, le président du Conseil d'Administration démissionne. La présidente élue Rita, qui a de l'expérience dans l'accompagnement de structures (privées et publiques)<sup>295</sup>, accompagne la suppression du poste de délégué général en mettant en place avec ce dernier une feuille de route. L'objectif qu'elle se donne est d'« accompagner un changement important, tant pour la structure que pour son délégué général ». Elle explique sa légitimité à accompagner ce changement en ces termes :

*Le changement a toujours été au cœur de mes activités : accompagner l'écriture de nouveaux projets, accompagner la mobilité des fonctionnaires ou des animateurs, accompagner les projets des communes, coacher et/ou former des collègues, accompagner les réformes de l'Etat. Je m'appuie sur ces expériences + ma connaissance de l'administration (ses codes, ses attentes, sa relation au secteur associatif) + ma connaissance du territoire (acteurs associatifs, responsables politiques) + mon savoir-faire « relationnel » + ma pratique de formatrice + mon réseau + un travail sur la question de la place (la place du responsable d'équipe, la place de l'animateur face à son public, la place de l'institution). Je prends appui aussi sur des compétences acquises hors du cadre professionnel à travers la pratique de la Communication Non Violente et l'animation de groupes par exemple. Cela me permet de comprendre ce que vit Sahel Vert et d'accompagner le changement.*

La venue de la présidente bouscule les différentes instances. Elle a un passé dans l'administration et essaie de ramener un certain cadre dans la coordination des instances décisionnelles. Elle amène le Conseil d'Administration à prendre de plus en plus place dans sa visée politique de perspectives et de prospectives, empiétant ainsi dans certains cas sur le terrain d'éléments maîtrisés pendant longtemps par la *Direction Cheville Ouvrière*. Ce qui peut ouvrir à des frictions et à des tensions entre instances. Afin de se coordonner au mieux,

---

<sup>295</sup> Conseillère technique et pédagogique, responsable d'une antenne du CREPS (Centre de Ressources d'Expertise et de Performance Sportive) de Franche-Comté, conseillère en mobilité professionnelle, Responsable de la formation interministérielle en région Grand Est.

une fois par mois les membres du Conseil d'Administration (CA) et la *Direction Cheville Ouvrière (DCO)* tiennent une réunion nommée « CA/DCO ».

Bien qu'il soit question d'articulation (une circularité) entre les instances et qu'il n'y a pas dans le projet associatif une représentation pyramidale entre CA-DCO-CdT ou un organigramme hiérarchisant les relations, il n'en demeure pas moins qu'il y a entre les instances et entre les acteurs qui les composent des jeux de pouvoir, chacun cherchant à augmenter son pouvoir ou sa capacité à influencer sur le système. Avec les changements qu'il y a eu dans le mode de gouvernance, le Conseil d'Administration cherche à prendre davantage de place tout en s'appuyant sur une domination rationnelle. La décision du Conseil d'Administration de suspendre la démarche entamée pour la fin du poste de délégué général (par exemple) s'inscrit dans la mise en œuvre de l'autorité légale. La rédaction du projet associatif en 2017 reprend en annexe les procédures de prise de décision entre instances. Ce travail s'inscrit dans une réintroduction des règles, un accent mis sur le rationnel, le formel. Cette nouvelle forme de légitimité basée sur le rationnel entre en tension avec les autres formes de légitimité (traditionnelle et charismatique) qui se sont construites et imposées dans le fonctionnement. Ces dernières sont basées sur l'affectif, les émotions et sur l'informel d'autant plus qu'il y a des couples, des relations d'amitiés, un esprit de famille (qui nous verrons au chapitre suivant est une valeur, une particularité du monde associatif mais aussi une stratégie managériale). Ce type de relation communautaire (familiale, amicale) traverse l'ensemble des relations au sein de l'association qui peut être définie comme « une forme de collectif reposant sur un sentiment affectif d'appartenance partagé par tous les membres de ce collectif » (Colliot-Thélène, 2019, p. 36). Le travail de coopération entre les différentes instances de l'association réside dans le consensus entre ces différentes formes de légitimité.

### **Quelles relations Nord-Sud au regard des changements ?**

Pour marquer cette démarche de changement notamment au Mali, une mission est réalisée avec la présidente. Elle est accompagnée du délégué général. La démarche est d'autant plus importante avec les partenaires maliens qui ont eu pendant des années un interlocuteur principal, le délégué général<sup>296</sup>. Aujourd'hui il change de posture, n'est plus un interlocuteur et le Conseil d'Administration est beaucoup plus présent dans les échanges. La présidente a tenu à visiter les centres au Mali, au moins le *Centre « Lamoyoro »* qui est accessible, et à rencontrer les partenaires. Ces derniers ont répondu présent, et, selon Kader

---

<sup>296</sup> Bien sûr ils ont vu les responsables de pôles et d'autres salariés, mais le délégué général représentait l'association au nom du Conseil d'Administration.

(33 ans, responsable du *Pôle Recherche* de l'association 2018-2019, natif de Sofara), ils ont vu ce changement comme une nouvelle étape dans le partenariat avec l'association :

*Quand la présidente est venue au Mali, y a eu beaucoup de partenaires institutionnels qui sont venus, comme s'ils voulaient marquer cette étape. Souleymane a fait venir des tam-tams, ils ont fait une banderole, Khaled a donné un mouton. La dimension institutionnelle était plus forte. On sentait beaucoup d'espoir, tous les anciens et les nouveaux partenaires étaient revenus. Y a eu une délégation de Sofara, ils se sont tous mobilisés. Comme avant ils ne voyaient que le délégué général, là en voyant la présidente, ça suscite de l'espoir d'aller sur de nouvelles bases [...]. Ils voulaient aussi dire qu'ils sont là avec leurs compétences. À leur manière, peut-être maladroitement ils ont fait valoir leurs opinions.*

La venue de la présidente avec le délégué général marque *LE changement* d'autant plus que le précédent président n'y était pas allé. Kader explique que « *la dimension institutionnelle était plus forte* ». Les partenaires maliens sont invités, ils montrent une volonté de travailler avec l'association, se projettent, ont des attentes. Ils entrent en discussion avec l'administration. Il y a comme une mise en avant du professionnel, un fonctionnement plus institutionnalisé. Nous nous demandons comment ils sont représentés dans les modalités décisionnelles ? Il est dit qu'ils sont des partenaires, certains ont été appelés *sympathisants* par les membres de la direction lors d'un Groupe d'Analyses des Pratiques. Ils ont participé au début des séjours de solidarité ou pour l'obtention du centre à Sofara, etc.

Comme l'association le dit elle-même, elle s'est enrichie depuis sa création « *de l'expérience de tous ses membres et met en œuvre le triptyque « Action-Réflexion-Formation* ». Elle explique que ce triptyque s'applique à tous, quel que soit son statut et que « *Dans la mesure où chacun a pu contribuer à l'essor de l'association par son initiative, a pu suivre les formations qu'il souhaitait, chacun se sent plus ou moins responsable du devenir de l'association*<sup>297</sup> ». Ces partenaires maliens n'ont peut-être pas suivi des formations proposées par l'association, mais ils ont participé de différentes manières à son essor, et, selon les entretiens que nous avons eus au Mali, ils s'intéressent au devenir de l'association, en tout cas pour ce qui *est de Souleymane*. Lorsque l'association les convie lors de la venue de la présidente, ils sont reconnus comme partenaires, membres de l'association. Ils se projettent, donnent leurs idées dans les accomplissements de l'association. Néanmoins il semble qu'il y ait une centralisation des décisions en France, et ce peut être frustrant pour des acteurs au Mali de participer à l'énonciation d'idées, de projets mais d'être par la suite éloignés des

---

297Argumentaire et motivation de l'association Sahel Vert lors du dépôt d'une demande pour un projet recherche doctorale afin d'obtenir la bourse CIFRE, V9, page 3, 2014.

décisions quant à la mise en œuvre ou pas de ces projets. Il peut y avoir une inquiétude par rapport à leur reconnaissance de manière légitime. Mais quelle légitimité ? Ils ne sont pas les décideurs finaux comme dans le cas des volontaires européens, ils n'ont pas toute la maîtrise et leurs possibilités d'action par le biais de l'association sont limitées. Ce qui est normal dans toute organisation. Mais cela m'amène à me questionner sur la mise en œuvre d'une gouvernance partagée. Il y a un tel attachement à l'association, un sentiment d'appartenance, une projection dans l'association (de ses intérêts individuels mais aussi du désir de faire), une volonté de participer. En fait il y a tout un travail de mobilisation, un appel à la responsabilisation, une démonstration selon laquelle on peut faire beaucoup avec cette association et être participant. Cependant l'aspect décisionnel peut freiner et frustrer l'élan dans certains cas. Cette situation nous ramène au paradoxe des conséquences de Weber. Le mode de fonctionnement rattrape le système. À l'épreuve de la réalité, l'action produit des effets inattendus et non voulus, celui de la démotivation, du sentiment de ne pas être entendu (c'est tout le contraire de l'objectif que se donne l'association) (Cherkaoui, 2006). Comment sont-ils participants, de l'énonciation des idées jusqu'à la mise en œuvre, considérés comme « co-autorité des normes ou des termes des pratiques » auxquelles ils participent ou qui les affectent ? (Ikäheimo, 2009, p. 116).

### **La création du poste de chargé de mission**

Le poste de délégué général a disparu. Thomas (qui assumait cette responsabilité) est aujourd'hui « *chargé de mission attaché au Conseil d'Administration* » de l'association. Son objectif est de travailler avec les partenaires à la co-construction de projets communs répondant aux besoins des territoires, en France, au Mali et en Italie (ouverture d'un Centre en cours). Thomas explique sa mission en ces termes :

*Le CA trouve cette démarche à laquelle j'ai mis du temps à adhérer, de me sortir de la DCO pour m'intégrer dans le CA. Le terme c'était soit rattaché au CA, soit intégré. On a tranché sur le terme d'attaché au CA. C'est-à-dire que je peux constituer une équipe aujourd'hui qui dans le domaine technique, de la documentation et de la communication est attaché au CA. Je rends compte au CA, je ne suis pas un électron libre, aujourd'hui qui fait partie d'un développement intégré de processus de gouvernance partagée. Mais je retiendrai beaucoup plus le terme de condition de leadership collectif, c'est une idée qui est portée par plusieurs et à plusieurs. (Thomas, chargé de mission attaché au Conseil d'Administration).*

Thomas relance la question du mode de gouvernance, l'objectif étant d'être dans un leadership collectif comme le fait de porter à plusieurs une idée. Dans ses propos, il explique ne pas être un *électron libre*. Il semble qu'il soit conscient que c'est un risque conséquent.

Le risque serait que ce poste de chargé de mission soit perçu comme une « réplique » du poste de délégué général. Il est en effet difficile de changer les habitudes et surtout les systèmes d'actions que l'on a mis en œuvre pendant des années. Son autorité lui est conférée par le fait qu'il incarne, comme d'autres mais bien plus, les valeurs fondatrices de l'association et en a une vue générale (domination rationnelle de Weber (1917-1920)). Il a aussi un certain charisme et une posture qui peut imposer le respect. Quand il parle, il s'appuie sur des expériences vécues et sur des concepts sociologiques, philosophiques, etc. Avec les compétences (maîtrise de certains aspects de la gestion de l'association, de son histoire, sa création, etc.) qu'il a développées depuis 1995 lors de la reprise de l'association, il garde une marge de manœuvre et de pouvoir qui peut participer à la reproduction des systèmes d'action en vigueur. En effet, « le pouvoir est le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné » (Crozier et Friedberg, *op.cit.*, p. 30).

### ***Leadership partagé ou collectif : attention à la confusion***

« *Il n'y a pas de chef ici* », « *Il n'y a pas un chef qui commande et les autres exécutent* », « *Nous sommes tous des leaders* » sont des phrases que nous avons souvent entendues dire<sup>298</sup> par les membres de la direction pour qualifier le mode de gouvernance qui se veut « partagée » et la volonté de tendre vers un leadership partagé. Mais qu'est-ce que le leadership partagé ?

Dans son projet associatif, l'association Sahel Vert part d'une définition qui s'apparente à celle de Luc (*Op.cit.*). Elle est convaincue que le leadership partagé n'est possible que si individuellement et dans chaque instance tous les participants s'investissent, se motivent et se mobilisent pour manager et résoudre les problèmes. Que chacun acquière une large vision de l'association afin de s'y projeter, une étape nécessaire à la coopération et à l'innovation. Cette large vision et cette capacité à prendre en compte plusieurs informations est une nécessité pour une association qui veut participer aux changements sociétaux et au développement des territoires dans lesquels elle intervient.

Edgar (Responsable du Pôle Recherche entre 2014 et 2016) lors d'une réunion de l'équipe pédagogique fait part de ce qu'il pense du leadership partagé ou collectif :

*Tout le monde est leader dans sa zone de confort. On ne peut pas savoir tout faire, mais par contre on a un outil, c'est la hiérarchie de coordination, c'est le modèle, c'est l'idéal. Chacun a une*

---

<sup>298</sup> Que le chercheur a lui-même été amené à dire dans le cadre de ses responsabilités en tant que membre de la direction.



*maitrise dans un domaine dans son confort. Je ne crois pas au leadership collectif, je crois en l'action collective, à la gouvernance partagée, mais je crois qu'il y a un leader. Dans la gouvernance partagée, il y a plein de gouvernants qui se partagent. Les leaders portent la notion symbolique.*

Dans sa réponse, il y a une volonté de rappeler qu'il y a des leaders ou plutôt des responsables dans la structure. Ils peuvent être fondateurs ou pas, mais ils représentent la structure juridiquement et portent sa vision. Il semble que dans la volonté d'impliquer tout le monde, de développer le « *pouvoir d'agir* » des participants (capacité à influencer sur son environnement), il peut survenir des revers comme le non-respect de l'autorité que représente les responsables de la structure. Cette situation s'inscrit dans la pensée d'Hannah Arendt (1972) selon laquelle l'évolution vers l'égalité démocratique a provoqué la fin de l'autorité (Boyer et Farzaneh, 2017, p.83). Même si dans le leadership collectif les propositions de chacun sont entendues, au regard de la hiérarchie de coordination il est rappelé que le dirigeant ou l'équipe de direction tranche après concertation ; et Oury ajoute aussi : « on ne négocie pas sur les fonctions de direction ». Le leadership partagé ou collectif ne veut pas dire laisser faire, ce qui ramène au fait que tout n'est pas soumis à discussion. Les leaders se doivent de se positionner en leader en mode partagé et non en mode vertical (Luc, 2016, p.34). L'une des caractéristiques du leader en mode partagé est qu'il clarifie avec tous les paramètres de la prise de décision partagée.

Avec la diversité des acteurs et le turnover important, il est nécessaire de rappeler les chaînes décisionnelles. La non-compréhension et le non-respect des chaînes décisionnelles peuvent devenir un frein à la mobilisation et au développement du « *pouvoir d'agir* » des participants. Dans le cas par exemple des volontaires, nous constatons que l'association leur a donné l'espace ou plutôt la place leur permettant d'imaginer, de concevoir des projets et de se projeter. Cependant dans certains cas leur projection n'a pu se réaliser parce qu'il y a eu des freins décisionnels. Lorsque Claudio explique avoir fait un devis pour l'agrandissement de la bergerie mais qu'il n'a pas eu de retour, il fait part de son besoin d'avoir une réponse de la direction. Il est important que les personnes (salariés, public cible, bénévoles) ne sentent pas qu'on leur demande juste pour la forme, mais parce que leurs compétences et leurs actions sont nécessaires pour le collectif.

Il est nécessaire que les informations soient relayées entre les différentes instances. Par exemple dans le cas du devis, il est nécessaire qu'un retour soit fait à la personne qui l'a établi, lui montrant clairement sa prise en compte. Si le devis est à revoir, en donner les

explications. Est-ce parce qu'il faut tenir compte de la politique de récupération de matériaux au lieu de l'achat systématique au regard du développement intégré et de l'économie circulaire ? Si le frein est financier, il peut y avoir de la part des leaders une réserve à donner des détails sur la situation financière (toutes les informations ne sont pas bonnes à apporter, pour protéger la structure mais aussi les personnes notamment le public accueilli). Dans ce cas, il est possible de revoir le projet sur du moyen ou du long terme avec les personnes. La non-réponse génère de l'attente frustrante et mène à des spéculations.

En face, il y a aussi de la part de chaque individu un apprentissage à accepter la position de ceux qui représentent l'institution. Cependant, cette acceptation ne sera jamais totale. Il faut prendre en compte le fait que chacun a ses objectifs, ses propres buts qui ne s'accordent pas forcément ou même s'opposent à ceux des organisateurs. Ce qui implique que « les organisations ne sont pas douées d'une rationalité sans faille. Elles vivent avec cette multiplicité présentant des antagonismes qu'il faut prendre en compte ». L'organisation est ainsi faite de rapports d'impositions, de compromis, mais aussi d'antagonismes voire de ruptures entre les individus et l'organisation.

Par ailleurs, Bronner (2018, p.167) dans son étude sur les formes collaboratives de la démocratie attire l'attention sur le fait que la présence dans le groupe d'individus radicaux ayant la facilité à s'exprimer peut influencer le groupe, notamment dans sa prise de décision ou « dans le choix des connaissances ». Cette remarque de Bronner sur la prise de décision prend tout son sens lorsque l'on tient compte des propos d'Aimé (éducateur spécialisé, ancien salarié de Sahel Vert) recueillis en entretien :

*Il est difficile d'être dans une gouvernance partagée lorsque tous les participants n'ont pas le temps de prendre du recul parce que toujours en activité ; la gouvernance partagée est une heureuse utopie, je n'y croyais pas. J'étais toujours convaincu que Thomas incarnait le chef, qui tape du poing sur la table. Je le vivais ainsi [...]. Pour moi tous les leaders sont dans une forme de manipulation. Quand on est dans la manipulation on n'est plus dans le respect de l'autre. Tu dois élaborer des stratégies de communication sinon tu es dans un régime démocratique [...]. On n'est pas dans une gouvernance partagée, ni dans une recherche de gouvernance partagée, on a trop le nez dans le guidon. On essaye, on y croit fort. Le délégué général est très vif d'esprit. Il veut t'amener où il veut t'amener, les gens ne suivent pas.*

A Sahel Vert, l'influence dans le choix des connaissances peut se faire lors des briefings ou dans les espaces collectifs. Même si ce sont des espaces ouverts au débat, ils restent des lieux où des connaissances sont transmises. S'il arrive que les acteurs (notamment les membres de l'équipe accompagnante) vivent les stratégies de communication comme des

formes de manipulation ou d'influence, c'est parce qu'ils ont le sentiment de ne pas avoir le temps de réflexion et ont l'impression de seulement suivre. Avec l'expression « *on a trop le nez dans le guidon* », Aimé soulève aussi la question du temps disponible. Il a le sentiment que l'action et l'urgence du quotidien sont prenantes et ne permettent pas d'avoir des temps de réflexion et de décision poussés sur le projet dans ses différentes composantes. C'est dans ce cadre qu'émerge le sentiment que seul l'espace de la direction (la *Direction Cheville Ouvrière*), permet cette maîtrise de l'information. Faire partie de la *Direction Cheville Ouvrière* présente des avantages quant à l'accès à l'information et confère donc un pouvoir, mais implique aussi des coûts que les acteurs doivent prendre en considération et que l'association essaye de minimiser à travers son mode de management. Ces coûts font partie de la multitude des exigences explicites et implicites qui accompagnent l'engagement des acteurs salariés membres de la direction ou non et tous les autres acteurs (bénévoles, volontaires) au sein de l'association.

Travailler ou s'impliquer à Sahel Vert, quel que soit le statut (salariés, volontaires européens, bénévoles), c'est aussi s'engager implicitement et explicitement dans un fonctionnement spécifique (durées de travail hors-normes, mobilité, etc.), et être invité à adopter une certaine manière de voir le monde, etc.

## **Chapitre 10 : L'engagement face à la complexité de la réalité de l'action**

Travailler dans le monde associatif implique d'avoir des horaires de travail hors-normes (Hély, 2008). Cela est vrai à Sahel Vert où le rythme de travail peut être présenté comme un gage de l'engagement. Par ailleurs, du fait de sa triple implantation et de son projet, certains salariés notamment le chargé de mission et les responsables de pôles sont amenés à voyager souvent. Pour faciliter cette implication mais aussi au regard de son combat pour un développement social de territoire, l'association encourage et favorise l'implication des familles (Sanchez, 2001, p.104). Cet engagement n'est pas seulement en matière de temps ou d'implication familiale, il est aussi dans une manière de voir le monde et d'agir, comme l'explique l'association :

*Toutefois chacun est aussi tiraillé entre son confort personnel (être militant nécessite une implication qui va au-delà d'une implication salariale ordinaire) et la nécessité éthique, sociale, philosophique du*

*développement continu de l'association pour faire vivre l'innovation, l'intelligence collective et adapter son activité dans un monde en mouvement*<sup>299</sup>.

## A. Les termes explicites et implicites de l'engagement

### *Rythme de travail « hors-norme » et implication familiale*

#### **Des horaires hors-normes comme expression de l'engagement**

Jusqu'en 2017, la réunion de direction débute le jeudi à 17h. Entre la *partie institutionnelle* (temps de transmission d'une manière de penser, reprises de certains événements conflictuels afin d'en faire des points d'analyse, échanges sur les relations avec les partenaires ainsi que les projets de perspective et prospective au regard du projet associatif) et la *partie coordination* (travail de coordination sur le mois pour les trois centres en tenant compte des réunions de fonctionnement du *Collectif de Travail*, des dates importantes, répartition des tâches, etc.), elle peut se terminer très tard dans la nuit. Au-delà d'une certaine heure les tensions émergent facilement entre acteurs et la réunion n'est plus très productive. Néanmoins ces longues réunions permettent de développer la convivialité, la cohésion d'équipe, les relations hors travail<sup>300</sup> se développent (parce qu'il est tard, l'on peut commander un repas et manger ensemble). L'aspect communautaire est recherché, au-delà d'être des collègues de travail, il y a une volonté de promouvoir des relations solidaires et conviviales qui dépasserait le cadre du travail.

Cependant, si au départ les acteurs s'engagent, s'organisent, font des compromis et y prennent plaisir, ils peuvent être amenés à interroger ce fonctionnement :

*On finissait la DCO à minuit, j'avais plus envie de ça. On préparait l'ordre du jour, mais on n'allait pas au bout [...]. Un jour je l'ai dit à Thomas. Il me dit que si je ne suis pas bien à Sahel Vert que d'aller travailler à la chaîne pour voir ce que c'est Sahel Vert. J'ai répondu que « j'ai connu le travail à la chaîne. (Nelly, ancienne coordinatrice du Centre « La dynamitière »).*

Même si l'efficacité de la réunion diminue au fur et à mesure que la réunion se prolonge, le fait de rester tard à l'association, d'avoir des heures de travail hors-normes est reconnu comme une forme d'engagement. Dans le discours, les membres de la *Direction Cheville Ouvrière* sont considérés comme des entrepreneurs qui se fixent eux-mêmes leur planning et qui travaillent dur et plus pour leur structure. Contrairement au travail à la chaîne

<sup>299</sup> Argumentaire et motivation de l'association Sahel Vert lors du dépôt d'une demande pour un projet recherche doctorale afin d'obtenir la bourse CIFRE, V9, page 3, 2014.

<sup>300</sup> Lorsque nous n'avions pas de voiture, il pouvait arriver que nous dormions au Centre La « dynamitière » ou chez un couple de collègues. C'était plus simple que de nous déposer chez nous lorsqu'il est déjà 23h.

et aux fonctionnaires dont le planning est imposé et qui a priori ne dépassent pas leurs horaires ou en tout cas se les font payer. La part de travail bénévole des salariés est considérée comme allant de soi et « est irrémédiablement et implicitement prescrite ». C'est ce que Simonet (2010, cité par Cottin-Marx, 2019, p.101) appelle la « bénévolisation du travail ».

Dans cet exemple précis, des changements vont s'effectuer (changement du cadre horaire de la réunion), ils sont liés à l'entrée de nouveaux acteurs au sein de la direction et à l'évolution de la structure qui, en s'institutionnalisant (mise en place de réunions CA/DCO) davantage, revoit certains cadres institutionnels et décisionnels.

Plus spécifiquement, dans cette perspective d'implication hors temps salarié (en tant que bénéficiaires-acteurs et en tant qu'entrepreneurs), l'association adopte un mode de management flexible. Les salariés sont invités à innover, expérimenter, à organiser leur temps tout en refusant la routine. Faire des horaires hors normes (traiter les dossiers la nuit), donner de son temps bénévolement (être présent le week-end) et en général « *ne pas compter ses heures* » est une preuve de l'engagement au sein de l'association. Cette possibilité de s'organiser autrement génère des contraintes mais se présente comme une liberté appréciée par certains acteurs :

*J'ai une certaine latitude, de la liberté de m'organiser, mais j'ai plus de contraintes (travailler le soir), je me dis que si je vais à un autre endroit, je ne vais pas forcément trouver cette liberté. (Cynthia, responsable du Pôle Initiatives).*

En effet si dans ce fonctionnement certains salariés assument leur implication, s'organisent et disent trouver de la stabilité, d'autres sont en recherche de stabilité et peuvent à long terme percevoir la demande en matière d'implication comme une contrainte.

*En fait je devenais dingue de le faire tard, on faisait les dossiers très tard dans la nuit pour envoyer à minuit. Donc quand ils m'ont donné, je m'organisais pour ne pas le faire à la dernière minute. Les facturations du Pôle Education c'était moi, tout le suivi des rentrées de fond, relation avec le cabinet comptable, mails aux institutionnels. Après les réunions de fonctionnement, coordonner les choses inscrites dans l'agenda. J'essayais d'éviter les nombreux réajustements. Le matin, trois rendez-vous, comment on fait, etc. J'étais interchangeable, gestion des conflits, j'accompagnais les plus jeunes comme Aaron. Je devais faire les dossiers la nuit. (Nelly, ancienne coordinatrice du Centre « La dynamitière »).*

Comme Cynthia., Nelly avait aussi des contraintes (travailler la nuit et les week-ends notamment). Elle explique cette implication et son désenchantement en ces termes :

*Tu es jeune, tu as l'impression de donner de ta personne. Petit à petit j'avais l'impression que c'était devenu une habitude, c'était devenu une pression collective, il y'avait une forme de regard négatif. Au début c'est un engouement, après c'est comme une obligation. Ce n'est pas un contrat sur la table, c'est sous la table. Quand tu dis que tu ne vas pas être là, tu as l'impression de donner du poids. J'avais l'impression qu'il y avait une tension. J'étais malade, soucis de thyroïde mais ne me mettait pas en arrêt maladie [...]. Ma mère malade, moi je travaillais du lundi au samedi, ça me confortait dans l'idée de ce que je faisais à Sahel Vert.*

L'implication est ressentie comme un contrat moral qui guide les actions des acteurs et peut ouvrir à des formes de culpabilisation. C'est aussi ce que relève Hector<sup>301</sup> (ancien salarié de Sahel Vert) :

*Dans toute organisation il y a l'organisation officielle et y a l'organisation informelle. Il faudrait voir dans la "sociologie des organisations". Y a une petite partie dans la vie qui est dans l'officielle et une énorme dans l'informelle. Dans la manière dont les personnes ressentent les règles. "On se sent obligé" parce qu'il y a des phrases prononcées. Le nombre de fois où j'ai entendu Thomas dire en tant que maître de cérémonie au briefing, en tant que délégué général, sa parole a du poids : « le dimanche il faut que les moutons mangent mais personne n'est obligé ». Après tu te sens coupable de ne pas venir le samedi et dimanche. Ce sont des règles informelles qui dictent le fonctionnement.*

Cette invitation à l'implication des acteurs s'inscrit dans un processus de développement de l'autonomie chez les salariés. Ce processus peut entraîner un flou dans la séparation entre la vie personnelle (sphère privée ou familiale) et professionnelle (Chenu, 2002, cité par Chauffaut et David, 2003, p.21). Les frontières entre temps de travail et temps privés sont diluées. Concilier et harmoniser son implication au sein de l'association peut parfois s'avérer difficile. C'est en partie au regard de cette contrainte que l'association favorise l'implication des familles, dans le projet.

### **L'implication familiale, un objectif de l'association et une nécessité managériale**

Dans sa conception de ce que doit être un espace de travail ou en général le lieu d'implication, l'association Sahel Vert entretient l'idée qu'il ne doit y pas avoir forcément de frontière entre les différentes sphères de vie (travail, famille, loisirs, formation). De toute façon cette action collective débute par l'implication de familles. De la même manière que

---

<sup>301</sup> Détient un master en sociologie, d'où cette lecture du fonctionnement par le biais de la sociologie des organisations.

dans l'accompagnement des jeunes qu'elle accueille, Sahel Vert invite à la participation des familles<sup>302</sup>, dans son mode de management, elle encourage l'implication des familles. Les salariés peuvent amener leur enfant, les membres de leur famille parce qu'ils sont « *bénéficiaire-acteur* » de cette œuvre collective. Les salariés peuvent passer des temps familiaux au sein de l'association. Pendant les vacances scolaires, des projets spécifiques sont organisés avec le public accueilli. Les enfants ou membres de famille des salariés ainsi que des bénévoles peuvent y participer. Pour l'association cet accueil a une double fonction. Il s'agit d'une part de favoriser la mixité des publics comme nous l'avons vu dans la Partie 3 et d'autre part d'assurer un mode de garde permettant aux salariés d'être déchargés de cette question (confiants aussi que leurs enfants sont entre de bonnes mains). Pendant la période de confinement, les enfants des salariés qui le souhaitaient ont pu être accompagnés dans les devoirs par les bénévoles. Ils y trouvent un espace où ils cohabitent avec d'autres publics bienveillants (mixité des publics). Moi-même en tant que chercheur salarié au sein de l'association et « *bénéficiaire-acteur* » j'ai bénéficié de cette ouverture à la famille. Mon enfant a été accueilli au sein de l'association pendant plus de 6 mois, où tous les membres du collectif ont été un soutien en s'en occupant. La présence d'un enfant dans le collectif décroche le sourire, peut permettre de donner une bonne ambiance, de calmer et de faire rêver...<sup>303</sup>.

Pour l'association, il faut « *faire famille* ». Tous les acteurs peuvent impliquer leurs proches. La question de l'implication familiale est inscrite dans l'histoire de l'association, elle est même au cœur de la réussite du projet. Dans le cadre des voyages solidaires, les familles étaient aussi *embarquées* dans l'aventure (Voir Partie 2).

Nous nous sommes donc intéressées à ce que certains salariés ainsi que les membres de leur famille disent de leur implication. Il est incontournable de préciser ici qu'il y a des couples au sein de l'association, notamment parmi les salariés, les fondateurs et responsables de l'association.

Le fait de s'impliquer en famille permet de se soutenir mutuellement pour faire face aux contraintes ou difficultés que le travail impose. William (salarié, Educateur Technique Spécialisé et Moniteur Technique) est électricien de formation, ancien mineur dans les Mines

---

<sup>302</sup>Parfois il peut être proposé à un parent de venir s'impliquer au Centre « *La dynamitière* ». C'est un espace de transaction dans la relation entre le jeune accompagné et son parent (père, mère, frères et sœurs, cousins, ...). Le jeune peut ainsi voir ses parents dans un autre espace. Même s'ils ne travaillent pas dans le même atelier, le tour de table permet à l'enfant d'entendre ce que son père, sa mère ou autres a fait dans la matinée. Ils peuvent ainsi jouer d'autres rapports que ceux joués à la maison.

<sup>303</sup> Un jour qu'il était en train de donner le biberon au bébé, Jawel (14 ans, jeune du Dispositif de Remédiation Scolaire) s'exclame en se disant « *je me demande si je ferai la même chose un jour pour mon enfant* ».

de Potasse d'Alsace ; il a pu compter sur le soutien de sa famille, son épouse et son frère (tout deux responsables dans la structure) lorsqu'il faisait sa formation d'Educateur Technique Spécialisé (reconversion), période de formation qui a suscité chez lui beaucoup de doutes et de questionnements.

L'implication familiale est source d'innovation au sein de l'association. Un couple de salariés au sein de l'association a participé à l'expérimentation sur l'habitat partagé (hébergement d'un Mineur Non Accompagné pour la proximité par rapport à son lieu de travail). Du fait de l'intégration de leurs enfants, les dirigeants de l'association inventent, innovent, mettent en place des projets en faveur du développement du potentiel de leurs enfants. Des projets mis en place, comme les Collégiens Solidaires, ont d'abord commencé avec leurs enfants et leurs amis et camarades de classe. L'idée étant de les accompagner dans l'acquisition et/ou l'approfondissement de leur conscience politique.

Pour ceux qui sont permanents au *Centre La « dynamitière »*, l'implication est, de fait, familiale comme l'explique Wenceslas (17 ans, collégien, fils d'un salarié) : « *C'est sûr, j'y vis, je suis forcément impliqué dans l'association* ». Si la permanence présente des avantages (entre autre être sur son lieu de travail<sup>304</sup>), elle impose aussi des contraintes comme celle de devoir partager son espace privé. Il y a des allers-retours de certains membres de l'équipe dans la maison. Au départ seuls les membres de la direction y étaient autorisés, mais les dernières années le cercle s'est élargi (volontaires, autres salariés, non membres de la direction). Cette ouverture est liée à l'évolution de l'activité. Il n'y a pas toujours un membre de la direction pour récupérer les sacs et les mettre dans la *maison du permanent*, certains aliments pour la cuisine sont stockés dans la *maison du permanent*, ce sont autant de raisons qui ont pu amener à son accès à d'autres acteurs comme les volontaires européens. Un grand nombre de passages implique une usure ou une dégradation (salissures) temporaire qui entraîne que les permanents soient amenés à ranger, à devoir nettoyer derrière. Il y a aussi la question de la séparation des consommables (ceux destinés aux permanents, ceux du collectif). Par ailleurs il y a un problème important : la maison est chauffée au bois (en référence au Développement Durable comme dans les autres espaces de *La « dynamitière »*) ; cependant, lorsque le feu n'est pas maintenu par temps de grand froid cela peut créer des désagréments et des frustrations.

---

<sup>304</sup>La *maison du permanent* est habitation d'un couple de salariés. Elle a aussi un bureau qui est utilisé par les membres de la direction où sont stockés les documents importants, etc.



L'implication familiale, notamment pour les couples de salariés (et surtout pour ceux qui sont permanents), au sein de l'association peut être perçue par les autres comme donnant une certaine facilité, et pourtant cela implique de trouver des compromis qui ne sont pas toujours facile à mettre en œuvre.

Pour les enfants des salariés, cette implication depuis leur enfance leur a permis d'avoir une connaissance du monde qui les entoure. Ils ont dû cependant apprendre à prendre de la distance avec le travail de leurs parents, à se positionner afin de s'émanciper de ce qu'ils pouvaient parfois vivre comme une contrainte. C'est ce qu'explique Madeleine (45 ans, responsable du *Pôle Éducation*) en parlant de leurs enfants :

*Un enfant est heureux si il voit ses parents heureux [...] Globalement nos enfants se sont impliqués dans le projet, chacun à leur mesure, parce que c'est le prix qu'ils payent pour nous savoir heureux. C'est une formidable occasion pour eux de nous rendre ce que nous leur avons donné en termes de sécurité matérielle et affective. Ils ont eu l'occasion de s'opposer, de nous bousculer, de nous demander de prendre de la distance pour avoir plus de discernement dans nos choix. Ce sont de solides valeurs qui nous encrent tous les 5 et elles se déclinent dans nos engagements réciproques.*

Leurs enfants ont été présents dans les débuts de l'association. Ils l'ont vu évoluer et constaté les difficultés rencontrées. Ils se sont parfois questionnés (en s'exprimant, en s'opposant, en montrant leurs mécontentements) sur l'implication de leurs parents. Si certains arrivent à voir leur implication non plus comme une contrainte, les plus jeunes travaillent à leur autonomie tout en s'y impliquant mais en faisant valoir leur opinion devant leurs parents, même s'il est parfois difficile à ces derniers de l'entendre.

Lorsque les familles sont impliquées, elles peuvent comprendre la portée de l'engagement et faire plus facilement des compromis, alors que lorsqu'elles sont extérieures à la dynamique de travail, les horaires hors-normes peuvent leur être plus difficiles à intégrer. Hormis la volonté de promouvoir la *rencontre de l'autre*, celle des familles comme l'explique Thomas dans l'extrait d'entretien ci-dessous, l'association facilite et invite à l'implication les familles (pendant les événements festifs, accueil des enfants pendant les vacances, réflexion pour la mise en place d'une crèche solidaire, etc.) afin de faciliter l'implication de ses acteurs. Il y a aussi l'idée que les changements de paradigme commencent dans la transmission au sein des familles : *Ce qui me motive, c'est « faire famille », nous prendre une semaine en Italie, que tes enfants, nos enfants se rencontrent... et faire réseau. Que la nouvelle génération se rencontrent, c'est ce qui me motive c'est ça la stabilité.* (Thomas, chargé de mission attaché au Conseil d'Administration).

Ce « *faire famille* » attire et mobilise. Il se construit avec le fonctionnement de l'association, ses valeurs en matière d'accueil du public et d'ouverture à l'autre. Il s'inscrit dans la démarche stratégique de l'accompagnement du public et prend sa source dans un désir de solidarité et de mieux vivre ensemble. Il peut donner l'image d'une certaine *paisibilité* « *c'est comme une famille* »<sup>305</sup> et *on s'y sent bien*. Cependant *attention à ne pas l'idéaliser*, car comme dans l'institution famille traversée par des tensions, l'association malgré les valeurs prônées reste une organisation caractérisée par la complexité des relations humaines, des jeux de pouvoir, des rapports de force, des conflits d'intérêts, qu'il faut gérer. Ce « *faire famille* » est la(ou une ?...) source de l'attachement à l'association.

Être salarié, membre de la direction à Sahel Vert, c'est aussi être amené à la mobilité entre les différents centres en France et au Mali. Ce qui est certes attrayant, cependant ce mode de fonctionnement comporte des coûts.

### ***La mobilité géographique : entre intérêts et coûts***

La mobilité géographique fait partie du projet de l'association. C'est aussi un facteur mobilisateur. Comme expliqué en introduction, cette possibilité de voyager est l'un des paramètres qui nous (les étudiants du Master 2 en Economie Sociale et Solidaire) avait attirés lorsque l'association Sahel Vert nous a été présentée lors du forum de stage. Les voyages organisés par l'association ont été sources d'apprentissages et ont permis à travers les rencontres de développer des projets innovants et en général le projet collectif. Ils sont aujourd'hui en partie une nécessité pour la mise en place de certains projets ou pour la prise de contact avec des partenaires. Ils s'inscrivent dans un mode de vie pour certains salariés (notamment le chargé de mission, les responsables de pôles)<sup>306</sup> ainsi que pour les membres du Conseil d'Administration. Les responsables de pôles (salariés), les coordinateurs des centres, les bénévoles, les membres du Conseil d'administration, les salariés sont amenés à voyager. Les responsables de pôles ainsi que l'ex délégué général, devenu chargé de mission, plus souvent que les autres. Les voyages permettent de se rendre compte de la vie dans les centres, de s'ouvrir à de nouvelles réflexions, de nouveaux projets à travers une meilleure compréhension du monde. Lors des entretiens que nous avons réalisés avant le début de la Covid-19, la présidente, Rita, expliquait que la mobilité entre les centres est incontournable dans sa fonction pour mieux comprendre les territoires d'implication de l'association.

---

<sup>305</sup> Ou plutôt l'idée d'une famille idéale avec les échanges, les moments conviviaux autour de la table, les rencontres, etc.

<sup>306</sup> Les bénévoles, les membres du Conseil d'administration et les autres salariés peuvent aussi être amenés à voyager.

L'association est reconnue pour la forte mobilité de ses responsables et la possibilité pour tous de pouvoir monter des projets de voyage. Même si le voyage au Mali (surtout à Sofara) est aujourd'hui proscrit, d'autres possibilités s'ouvrent en Italie avec l'ouverture du quatrième centre. Plusieurs projets de voyages ont été énoncés (séjour de bénévoles du Relais de la Banque Alimentaire au centre à Bamako, et accueil de plus d'une dizaine de personnes venant de Sofara<sup>307</sup> et Bamako au *Centre La « dynamitière »*) mais n'ont pas pu se réaliser avec les événements suivant la Covid-19. L'idée était qu'il y ait des échanges entre les centres<sup>308</sup> et participation aux ateliers solidaires. Néanmoins cette propension à la mobilité et la possibilité qui en est offerte à tous sont bien perçues. Elles attirent et mobilisent des partenaires ainsi que le jeune public qui peut se projeter dans l'idée de voyager.

Si la mobilité présente des avantages et a fait de l'association ce qu'elle est aujourd'hui, elle implique aussi des coûts personnels et collectifs. Cette conséquence liée au projet peut s'avérer cependant contraignante. Elle nécessite de l'organisation pour ceux qui partent mais autant pour ceux qui restent et aussi ceux qui accueillent.

Lorsque nous demandons à Thomas (chargé de mission attaché au Conseil d'Administration) comment il trouve de la stabilité dans les différents voyages qu'il effectue compte tenu de sa vie familiale, il répond que même si les voyages font qu'ils ne sont pas toujours ensemble (avec sa famille), les retrouvailles sont des *« temps forts de réflexion autour surtout la participation de tous dans ces changements de paradigme »*. Ce qui le motive c'est *« faire famille (« nous prendre une semaine en Italie, que tes enfants, nos enfants se rencontrent ») et faire réseau »*. C'est ainsi qu'il vit ces différents déplacements bien qu'ils puissent impacter ses temps familiaux.

Pratiquer la mobilité implique aussi et surtout de partir et de laisser la famille. Il y a un besoin de sécurisation, savoir que ceux qu'on laisse vont bien, pour partir sereinement. C'est ce qu'explique Karim (directeur de la société Mali Rêve Tour, partenaire de Sahel Vert) :

*Avant quand je partais, c'était difficile pour ma femme que je ne sois pas là, [...] depuis qu'on a pris la maison, il y a un gardien et puis d'autres personnes qui sont là-bas et puis elle est en sécurité, aussi le fait aussi qu'on est entre les ambassades<sup>309</sup> et tout il y a la sécurité.*

---

<sup>307</sup> Dont deux jeunes personnes en formation à l'école sylvopastorale de Sofara (pour la promotion de la gestion pastorale et la redynamisation du jumelage entre Sofara et Mulhouse).

<sup>308</sup> En venant, les personnes apporteraient le riz produit à Sofara par le *Collectif de Travail* du Centre *« An Ka Ta N'Gniéfé »* (transport des productions entre les centres).

<sup>309</sup> Le Centre *« Lamoyoro »* est situé à côté de l'ambassade d'Allemagne constamment gardés par des militaires.

Pendant le coup d'Etat au Mali, une équipe était sur place. Dans ces moments le Centre « Lamoyoro » n'est pas ouvert, ils vivent à l'hôtel. L'expérience de certains dans un cadre de crise en Afrique (comme l'expérience vécue par Thomas à Lambaréné) leur a permis d'apaiser et de sécuriser les familles en France.

La mobilité peut désorienter, faire que les personnes perdent leurs repères. Elle bouscule davantage quand on est déjà en difficulté et en plein questionnements :

*J'avoue que tout départ et toute arrivée m'est extrêmement difficile et si je n'arrive pas à dépasser ce cap, si la souffrance morale continue à être ce qu'elle est aujourd'hui, je pense qu'il faudra que je décroche. (Madeleine, responsable du Pôle Éducation).*

Remy (*Op.cit.*, p. 79) s'intéresse aux familles où l'un ou l'autre des membres est régulièrement en mobilité. Il se demande « comment « faire famille »<sup>310</sup> en cas de dissociation ou de multilocalité ? ». Pour lui « une dynamique transactionnelle, de l'ordre des arrangements quotidiens, est d'autant plus nécessaire que chacun n'investit pas les différents lieux de la même façon ». Accueillir les voyageurs implique en effet de s'organiser. L'accueil, que ce soit dans les centres en France ou au Mali, implique des aménagements tant physiques que comportementaux. Vivre avec ceux qu'on accueille implique de s'interroger sur l'usage de la maison et de dialoguer pour se mettre d'accord (cohabitation).

La mobilité se combine avec une gestion de temps (*Ibid.*). Il y a des questionnements sur la faisabilité (notamment financière) et le timing des voyages (en fonction des besoins en ressources humaines au centre de départ). La possibilité de voyager fait certainement l'attrait de Sahel Vert pour beaucoup de salariés et bénévoles, mais pas pour tous. De plus, l'atout au départ peut ensuite devenir un handicap.

L'engagement à Sahel Vert est de divers ordres. Il implique de donner de son temps (don de soi) mais aussi d'avoir une certaine vision du monde (engagement militant et idéologique).

### ***La transmission d'une culture sociale critique : une économie morale ?***

Il y a dans le projet de l'association une volonté de transmettre des valeurs ainsi qu'une manière de voir le monde afin de le « changer ». Il s'agit de responsabiliser les personnes au regard du monde qui les entoure.

---

<sup>310</sup> Nous ne savons pas si l'expression « faire famille » utilisée par l'association (notamment par le chargé de mission réseau) provient des écrits de Remy (2015).

« *Tant qu'un enfant meure de faim, on ne peut pas s'asseoir* » est une phrase souvent utilisée par l'un des dirigeants<sup>311</sup> de l'association.

Il y a comme une forme d'économie morale qui conduit à engager la lutte contre toute forme d'individualisme (enrichissement personnel, rechercher son intérêt individuel, ne chercher qu'à recevoir sans donner, etc.) et d'injustices, etc. Cette économie morale qui se révèle dans la vision et la gestion de la structure peut questionner l'individu dans son confort, son implication, le don de soi, l'engagement pour le bien commun. Cela peut générer un sentiment d'insécurité (parfois pas « réelle » !) créant ainsi des conflits.

À une période donnée, les membres de la *Direction Cheville Ouvrière* (salariés) se sont donnés pour objectif de ne pas dépasser un certain plafond de revenu quel que soit le développement des activités de l'association ; l'idée étant de ne pas s'enrichir avec la richesse produite mais de pouvoir créer davantage d'emplois. En contrepartie, l'idée est de développer des ateliers de production répondant à leurs besoins (une machine à laver commune par exemple). Mettre en commun est le projet. Si ce projet est commun aux premiers, ceux qui rejoignent l'association peuvent s'y retrouver mais aussi avoir des questionnements d'autant plus que la mise en place de ces espaces communs prend du temps, et que l'association gère plusieurs projets en même temps.

L'état physique des centres notamment du *Centre La « dynamitière »* est aussi lié à la vision de l'association. La pratique de l'économie circulaire implique que tout se fasse en récupérant, que tout ne soit pas neuf (les locaux, l'immobilier, etc.). Cet aspect peut questionner des partenaires notamment parce que l'association accueille du public (du jeune public plus précisément). Mais pour l'association ce n'est pas une priorité. Tout se fait en partant des compétences internes, on innove, on se rencontre autour de l'action. C'est la *rencontre qui prime*.

Quand les jeunes Mineurs Non Accompagnés demandent leur argent de poche ou l'argent pour la vêtue (souvent en briefing et de manière véhémement ou dénonciatrice), il leur est parfois répondu qu'il y a des personnes en Afrique ou dans le monde qui travaillent pour moins d'un euro par jour.

Lorsqu'il y a des actes de gaspillage alimentaire par le *Collectif de Travail*, la phrase « *il y a des gens qui meurent de faim dans le monde* » est utilisée. Rappelant et montrant le *contraste* entre surproduction et gaspillage alimentaire avec faim dans le monde.

---

<sup>311</sup> Ici, quand nous parlons de dirigeants, nous parlons des membres de la *Direction Cheville Ouvrière*.

Face aux problèmes migratoires, l'association prône le droit à la mobilité pour tous, pour tout humain s'inscrivant dans « une économie morale de la migration qui fait correspondre un sentiment d'injustice d'être condamné à ne pouvoir se déplacer face à l'expression d'un droit universel à l'émigration » (Mastrangelo, 2017, cité par Melliti et L. Le Pape, 2018, p. 4). Elle lutte contre l'injustice qui condamne certains à l'immobilité. Elle fait des recours suite à des refus de délivrer des visas aux membres des *Collectifs de Travail* au Mali, des plaidoyers auprès des ambassades et autorités compétentes, organise avec des partenaires des événements comme une table ronde à l'UNESCO sur la mobilité. Au-delà des plaidoyers, elle travaille activement à développer des expériences comme celle de Karim qui fait des alternances entre la France et le Mali dans le cadre de la gestion pastorale. Elle cherche à créer et à faire reconnaître un statut, celui de « *coopérant formateur* », qui permettrait que des acteurs du Sud (en commençant déjà par ceux de l'association) puissent faire des alternances entre le Nord et le Sud, de manière légale, dans le cadre de projets spécifiques où ils apporteraient leurs compétences dans l'accompagnement du public en France et au Mali. Parce qu'elle ne peut faire valoir ce statut juridiquement, elle passe plutôt à l'idée de « métier »<sup>312</sup>. Tout ce travail qu'elle mène (rencontre de partenaires, d'institutions en France et au Mali) s'inscrit dans la volonté de participer au passage d'un paradigme de la migration à celui de la mobilité (Pellerin, 2011). La création de ce métier et sa prise en compte par les ambassades notamment dans le cadre de l'obtention du visa s'inscrit dans une démarche sociale et solidaire. Elle participe à répondre en même temps au besoin d'individus d'être en mobilité de manière licite, et permet de créer des emplois et de développer des activités au Nord comme au Sud comme l'atteste l'exemple de la gestion pastorale. L'emploi de personnes en alternance entre le Nord et le Sud leur permet ainsi qu'à l'institution employeuse d'imaginer de nouveaux possibles dans les rapports de coopération Nord-Sud. Le passage de la migration à la mobilité favorise le statut de « *coopérant formateur* » en ce qu'il implique un changement de posture et de représentations à l'égard de ceux qui souhaitent voyager (notamment du Sud vers le Nord où il y'a le plus de freins). Il s'agit de dire qu'ils ont le droit de voyager, d'être en mouvement car cela fait partie d'un besoin de l'homme. Ils souhaitent se déplacer non pas seulement pour des raisons économiques (même si c'est ce qui est mis en avant et bien qu'ils doivent avoir ce droit), il y a aussi une volonté de découvrir, d'aller à la rencontre de l'autre. Ce changement dans les représentations favoriserait les obtentions de visas et la mise en place de projets où des personnes (en tant que coopérants-

---

<sup>312</sup> L'objectif étant d'imaginer un Code Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) avec une inscription au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

formateurs) apporteraient leur concours au pays d'accueil par le biais de la formation ainsi qu'à leur pays à travers la mise en œuvre d'actions concrètes.

Le concept d'économie morale a été énoncé par Edward P. Thompson (1963) et a fait l'objet d'une réappropriation relativement fidèle par J.C. Scott (1976) qui a travaillé sur les économies morales des paysans d'Asie du Sud-Est. Son approche met l'accent sur « des conceptions du monde, des rapports entre dominants et dominés et l'expression d'émotions (envie, désir, rage, humiliation) afférentes ». Les économies morales « pointent les dysfonctionnements de la société, que des groupes ou des individus tentent de renverser au moins symboliquement, si ce n'est par leurs pratiques » (Melliti et L. Le Pape, 2018, p. 4). L'association Sahel Vert, en tant que structure de l'Economie Sociale et Solidaire, s'inscrit dans cette dynamique de dénonciation des injustices et de mise en place d'action concrètes et symboliques pour changer d'une part les mentalités (à travers un regard critique) et d'autre part les situations.

Dans leur étude sur la Tunisie postrévolutionnaire Damiano De Facci et Esther Sigillò (2019, cité par Melliti et L. Le Pape, *Ibid.*) montrent que le tissu associatif ou l'Economie Sociale et Solidaire, en représentant « des valeurs novatrices (participation), des conceptions du travail (coopération) et du développement local (représentation des habitants, groupes de travail et tables rondes), devient une économie morale au sens de J. C. Scott, c'est-à-dire des pratiques justifiées au nom d'un droit moral, d'une économie de subsistance ».

S'impliquer à Sahel Vert présente des exigences certes louables car empreintes d'un fond de valeurs et d'engagement, cependant, les acteurs peuvent rencontrer des difficultés à s'y plier. Face à ces difficultés d'accommodements (aux procédures et lois établies de manière formelle ou informelle) les personnes s'adonnent à la critique en contestant l'ordre ou le fonctionnement établi (Bazin, *op.cit.*, p.55-57).

## **B. Le recours à la critique comme stratégie**

Pour Selznick (1957, cité par Bazin, 2011, p.53-54), « les organisations s'institutionnalisent lorsqu'elles tendent à devenir des systèmes sociaux qui contraignent l'action par un ensemble d'objectifs et de procédures ayant acquis un statut reconnu comme étant légitime ». En effet, l'institutionnalisation permet la typification (qui tend à devenir une culture), la stabilisation des actions habituelles et régulières. La suite de cette étape où la routine fait consensus, consiste à assurer la continuité historique de la structure et sa survie

entre les générations de membres de l'organisation. Ce qui n'était qu'une habitude fait maintenant partie des éléments stables (procédures) et nécessaires au bon fonctionnement de la vie sociale : us et coutumes, traditions, rituels, etc. Ces éléments sont diffusés par socialisation, dans un état qui peut rester tacitement accepté et dont les détails ne sont pas nécessairement explicités dit Bazin (2011, p.55-57). Par extension, le questionnement disparaît, « les expérimentations sont perçues comme des écarts et l'on stabilise les manières de faire et de penser ». Cependant rien n'est figé, les procédures peuvent être remises en question par les particularités individuelles ou certains acteurs sociaux au sein de l'organisation.

### *Éléments de critiques de l'instituant*

Dans les espaces comme la réunion de l'équipe pédagogique, les personnes sont invitées à faire part de leurs ressentis. Hormis ces espaces formels où elles peuvent s'adonner à la critique, les groupes informels leur permettent aussi de s'exprimer. Ces groupes informels sont créés ou favorisés par l'association elle-même. En encourageant les rencontres entre les personnes, elle permet l'émergence de ces groupes informels (entre deux portes, pendant les pauses cigarette, dans la *maison du permanent*, les invitations dans l'espace privé). Stratégiquement, ces contacts directs permettent l'échange d'information et peuvent être les lieux d'émergence d'idées dont l'association peut bénéficier. Les groupes informels peuvent aussi naître du besoin des personnes de se réunir, pour se constituer en défense et en force de protection contre l'organisation (Reynaud, 1962, cité par Bernoux, 2009, p.111-115). Elles ne vont pas forcément se regrouper en opposition formelle, mais ces espaces leur permettent de satisfaire leur besoin de parler, de dire ce qu'elles pensent, de s'ajuster mutuellement sur ce qu'elles vivent et d'émettre des critiques parfois constructives (imaginer ensemble une solution) mais aussi destructives c'est-à-dire celles qui touchent aux jugements de valeur et aux comportements des personnes. Ce peut aussi être des critiques qui visent à éloigner de la structure.

Les critiques surviennent aussi dans les moments conflictuels. Elles ressortent dans les *fiches d'incidents*, dans le discours des personnes en briefing lorsqu'elles font part de leurs questions, interrogations et prises de position. Les critiques sont diverses, entre ceux qui ne croient pas en la gouvernance partagée, ceux qui questionnent la coordination entre les différents espaces de décisions, ceux qui veulent être entendus dans leur position ; il ressort une volonté des personnes d'être informées sur les projets et les orientations de l'association, le sens des actions afin de pouvoir faire valoir leurs compétences. Nous avons pu voir que les



débats et échanges sur le mode de gouvernance de l'association sont passionnés. Une telle implication s'explique par l'engagement des personnes au sein de l'association. Les modalités d'accueil (convivialité), le discours militant, le processus de responsabilisation, le fonctionnement au quotidien amènent les personnes à s'attacher fortement à l'association. L'analyse institutionnelle appelle déviants ceux qui s'adonnent à la critique de l'institution.

### **Les « déviants » de l'institution**

*Dans l'analyse institutionnelle les sociologues désignent ceux qui critiquent l'institution par le terme de « déviants », pouvant être perçu très radical. Il s'agit de toutes les formes de comportements allant à l'encontre de ce qui a été institué. Lourau (1970, cité par Lapassade, 1971, op.cit.) distingue trois types de déviants : le déviant idéologique, le déviant libidinal et le déviant organisationnel. Le premier, le déviant idéologique, émet des doutes sur les finalités de l'organisation, sa stratégie en général. Pour cela il va s'appuyer sur et faire valoir d'autres « hérésiarques idéologiques ». Les hérésies sont des nouvelles doctrines et opinions émises particulièrement dans le cercle religieux, mais aussi hors du champ religieux. Dans les sciences économiques, sociales et de l'éducation, les auteurs considérés comme « hérétiques » sont ceux qui ont proposé des modèles, des analyses ou des solutions allant à l'encontre du modèle dominant de leur époque (phalanstère, partisans de la décroissance, altermondialistes, etc.). Le déviant idéologique à Sahel Vert va mettre en doute la réelle volonté de l'association de mener des changements de paradigme, par exemple lorsque le volontaire dit se *déciviliser* au sein de l'association parce qu'il a été amené à brûler du matériel qui aurait pu être récupéré. Il fait ainsi valoir son autonomie en s'exprimant sur ce qu'il pense et en cherchant des solutions pour être cohérent avec ses valeurs. Ceux qui se questionnent sur la portée des activités dans les centres au Mali, vont questionner la philosophie de la décroissance au regard du développement, etc. Le second, le déviant libidinal, a une place importante dans l'organisation (peut-être parce que lié aux dirigeants par des liens familiaux), mais par sa seule présence il met le doute sur le sérieux de l'idéologie ou de l'organisation, « il introduit dans les groupes le trip, le jeu, l'humour et la distanciation. Il dégonfle le « sérieux » des institutions établies, des gens en place, de tous les faiseurs de discours ». Nous avons parfois observé cette forme de déviance dans le comportement de la responsable du *Pôle Education*. En tant qu'épouse du délégué général, elle est proche de celui qui est considéré comme auteur et porteur des hérésies (solutions parfois vues comme utopiques). De par sa formation de sociologue, elle a naturellement plein de questionnements, fait beaucoup d'analyses. Pendant les réunions, elle est souvent en confrontation directe avec*

le délégué général. Cela peut s'expliquer par sa proximité familiale. Elle essaie de prendre de la distance avec un discours très idéologique. Quand elle le fait, ce n'est pas toujours pour aller à l'encontre, mais c'est aussi afin d'amener l'institution, en la personne du délégué général, à revenir à la réalité du terrain. Ou alors, en questionnant, elle cherche à amener les personnes à entrer en réflexion. Le troisième, le déviant organisationnel, est le plus fréquent ; en questionnant les modalités de mise en œuvre des activités, des projets, les volontaires européens, les bénévoles et les salariés en général appellent à sortir des grandes théories pour aller vers le concret, l'organisation au quotidien, le pratique, le matériel, etc.

Derrière ces déviances, il y a un conflit intergénérationnel en fonction de l'âge (parcours et expérience de vie différente) mais aussi des générations de membres de l'association. Il y a la génération des membres qui ont fondé l'association, participé à la démarche d'institutionnalisation et de professionnalisation. Ils ont dû se battre pour que l'association soit reconnue. Ils sont passés par des difficultés financières, ont montré tout leur dévouement en s'impliquant financièrement et en termes de temps dans l'association. Pour certains l'association est le cœur de leur projet de vie. La nouvelle génération n'a pas conscience de ce chemin parcouru. Les premiers leur rappelleront que certains acquis ont dû être gagnés par la bataille. Il y a aussi un conflit de positions, de représentations ou de visions. Ces écarts sont aussi liés aux expériences vécues par les uns et les autres. Dans ces écarts de perceptions, de visions (de la manière dont est menée l'action) ou d'objectifs, il y a la mise en relief des confrontations entre l'instituant qu'est l'association et l'institué en vue de la création de nouveaux idéaux, valeurs, normes, institutions, manières de vivre ensemble (Lacroix, *op.cit.*). Tandis que les uns parlent de bien commun (ce qui est bien, qui procure le bonheur, est juste, fait famille, la convivialité, les rencontres, etc.), certains peuvent être sensibles à la nuance entre bien et intérêt commun qui réside dans les richesses ou les possessions matérielles et financières que peuvent produire l'action collective (Bernoux, 2008, p.56). Il peut y avoir des objectifs partagés, mais il n'y a pas d'unicité d'objectifs au sein de l'association parce que chacun dans sa position a une vision particulière ou « déformée » des objectifs de l'association et aussi parce que chacun hiérarchise de façon différente ces objectifs (Crozier et Friedberg, *op.cit.*, p. 93). L'approche de certaines questions peut être différente notamment au regard de l'âge, de l'ancienneté et de l'expérience. Il y a aussi des conflits interpersonnels. Afin de les dépasser, l'accent est mis sur les autres types de conflits ; cependant ils existent bel et bien et sont d'autant plus forts du fait de la proximité.

Néanmoins, face aux déviants, l'institution ne se laisse pas faire, elle met en œuvre des stratégies pour que ces derniers soient contraints à accepter les procédures, à s'aligner et à arrêter d'avoir une (abandonner leur) attitude déviante.

### *Dynamique institutionnelle : la défense de l'institué*

Face aux déviants, Authier et Hess (1987), montrent les différentes stratégies des institutions notamment en volonté d'impliquer leurs membres et plus spécifiquement les déviants. Les deux auteurs constatent qu'il est beaucoup demandé aux déviants avant de les exclure. C'est à eux qu'on demande le plus d'implication, on les oblige à une « parole collective » afin qu'ils n'aient pas une attitude déviante. C'est probablement la stratégie que l'association a mise en place en proposant à Aimé (éducateur spécialisé, ancien salarié de Sahel Vert) d'entrer dans la *Direction Cheville Ouvrière (DCO)*. Aimé s'est très vite montré contre cette idée de gouvernance partagée et a toujours dit qu'il n'y croit pas et qu'il faut accepter et admettre qu'il y a un chef dans l'institution. Il explique que la proposition d'entrer dans la direction lui a été annoncée par la responsable du *Pôle Education* dont il était l'adjoint. Il se demande si la DCO voulait vraiment l'intégrer. Il explique avoir attendu le jour où on l'inviterait, mais cela n'est jamais arrivé. Un jour la responsable du *Pôle Education* lui a dit que la DCO l'attendait. Etait-ce à lui de s'imposer à une réunion ? Il semble que ni l'un ni l'autre (Aimé ou l'institution) ne voulaient réellement cette intégration en DCO. Aimé redoute peut-être cette intégration car il n'a pas envie de se retrouver dans un contexte conflictuel du fait qu'il n'adhère pas au mode de gouvernance. Cependant, à partir du moment où l'institution lui propose d'entrer dans la direction, Aimé est forcément amené à se poser des questions. Il ne contestera peut-être plus facilement car il en phase d'intégration de la direction. Indirectement et inconsciemment, il peut être amené à réduire l'acte de critiquer.

Lorsque le délégué général réfute la position de chef qui lui est attribuée tout en mettant en garde sur un tel positionnement au regard de la gouvernance partagée, il s'adonne lui-même à la critique et prend les devants (effet « *Masoch* ») (Authier et Hess, *op.cit.*). Il n'est bien sûr pas le seul à décider, et, effectivement, il n'est pas absolument indispensable (les actions sur le terrain continuent en son absence), mais, autour de lui, les personnes ne doutent pas du fait qu'il tient une grande place au sein de l'association et que ses prises de position pèsent dans les décisions.

En plus de ces différentes dispositions que prend l'institution face à la critique, il y a aussi la confrontation directe. Même si l'association Sahel Vert dit donner place aux

questionnements, cela ne se fait pas sans accroc. Quand les personnes disent « *rien n'a été fait* », il y a forcément une contre-réaction. Comme le disait souvent le délégué général, « *ça a le mérite d'exister* ». Ce qui a été accompli est certes l'œuvre d'une action collective mais aussi et surtout l'œuvre de visionnaires. La force de leur action prend ses sources dans une idéologie et une vision du monde ancrées dans l'historicité. Ce qui fait la force de l'association, c'est qu'elle s'appuie sur des concepts sociologiques, idéologiques ou philosophiques pour faire valoir leur représentation du monde, de l'accompagnement social. C'est aussi un des aspects critiqués, celui d' « utiliser un discours qui semble « *rodé* » et parfois présenté comme vérité ». Ce discours empreint d'idéologie, de visions a porté la structure et lui a donné de s'imposer dans le champ de l'accompagnement social. Il peut donc être difficile de le remettre en question et surtout d'amener ceux qui l'ont élaboré à le changer.

Parfois, en disant ce qu'elles pensent, les personnes peuvent faire face aux contre-réactions des membres de l'équipe de direction : « *On pouvait dire ce qu'on pensait mais ça crée des contre-réactions* » (Hector, éducateur spécialisé, coordinateur développement Durable, 6 ans à Sahel Vert). Si la parole est donnée aux personnes, cette parole n'est pas toujours facile à entendre ou à accepter. Ceux qui représentent l'institution sont aussi des hommes et des femmes qui défendent leurs positions et opinions. Cela nous ramène aux travaux de Touraine (1965, *op.cit.*) sur le travail. Il définit le travail non pas seulement comme la rencontre ou l'affrontement de l'Homme et de la nature mais aussi comme le moyen par lequel l'Homme crée des œuvres. Il explique que le rapport de l'homme à ses œuvres est celui de la « double exigence de création et de contrôle », et cela afin qu'elle ne lui échappe pas. Les fondateurs/dirigeants entretiennent avec l'association (son histoire, les différentes étapes institutionnalisation, professionnalisation) ce rapport de contrôle. L'institutionnalisation est le moyen de défendre voire de contrôler cette œuvre (associative, collective) par un processus de typification. Cependant, l'institutionnalisation n'est pas une évolution opérée à l'instant, elle est dynamique et se fait au travers des confrontations entre instituant et institué. Les dirigeants balancent entre la volonté de contrôler la structure (l'idéologie) et celle d'en faire une structure « apprenante » dont les fondations sont entre autres la prise de conscience, la culture d'apprentissage, la vision partagée, le leadership partagé. Il s'agit de favoriser un espace où les personnes peuvent apprendre, désapprendre, réapprendre, bref en apprentissage continu. Cet apprentissage continu ou réflexivité n'est pas seulement destiné aux autres membres, mais aussi aux dirigeants.

Dans l'analyse institutionnelle, le chercheur doit prendre en compte l'effet « Heisenberg » qui lui rappelle que son action « a une influence dans les phénomènes observés et analysés, ainsi que dans la construction du modèle explicatif » (Tilman, 2005). En tant que membre de la direction, j'ai moi-même souvent été confrontée à des critiques de personnes quant au mode de gouvernance. Ma réaction pouvait être émotionnelle (énervement) mais elle était aussi stratégique (pour contraindre et amener la personne qui critique à voir autrement l'association). J'ai ainsi pu comprendre les réactions que peuvent parfois avoir les anciens membres de la direction face à des critiques.

Les confrontations dans ce jeu de critiques font partie d'une lutte des personnes pour leur autonomie, leur liberté de penser, de s'exprimer, d'agir et de s'accomplir. Les contestations révèlent des attentes, des aspirations qui ne se disent pas ouvertement dans les échanges mais qui peuvent ressortir dans les conflits.

### *Les motivations des déviants*

À la question de savoir qu'est ce qui peut pousser un individu ou un groupe à contester l'ordre établi, des psychanalystes et sociologues ont élaboré quelques notions qui permettent de répondre : la transversalité, l'imaginaire social, l'aspiration et l'attente. Les individus cherchent à établir une transversalité entre l'expérience qu'ils vivent et celles qu'ils ont vécues. Ils ont d'autres références d'institutions dans lesquelles ils s'impliquent ou se sont impliqués. Ils ont ainsi de quoi se questionner, porter un regard critique afin de voir clair dans l'institution (Tilman, 2005). Certains acteurs ont connu d'autres structures associatives, sont en contact avec des structures qui œuvrent en Afrique ou dans le champ du développement durable, etc. Ils vont se livrer à des comparaisons. Cela peut les amener à émettre des doutes sur les finalités de l'organisation au regard de sa stratégie en général.

Parce que chaque individu est porteur d'un imaginaire social dans la société à laquelle il aspire, ou cherche à tendre, il aura toujours des demandes ou des revendications à faire valoir pour aller dans le sens de cet imaginaire social. Cela se révèle par des discours présentant le souhait d'un changement. Penser que dans le monde associatif il n'y a pas de conflit ou que ce sont des structures entièrement démocratiques est un imaginaire social. La manière dont les acteurs se représentent comment doivent être les locaux d'une institution qui accompagne du public dans le cadre de l'éducation spécialisée peut amener à critiquer l'état des locaux du Centre « La dynamitière ».

Pour comprendre davantage les revendications, l'analyse institutionnelle a forgé les concepts d'aspiration et d'attente. L'aspiration ne se dit pas de façon claire mais peut être distinguée dans les actes. L'attente est cet espoir implicite en un autre meilleur. Pour cerner l'aspiration et l'attente chez les individus, l'analyse institutionnelle s'appuie sur des analyseurs (des incidents) qui incitent à « ranger les discours de façade pour révéler les véritables intentions, les véritables points de vue sur la question, les véritables intérêts, les véritables alliances » (Tilman, 2005). Lorsque Nelly (ancienne coordinatrice du Centre « *La dynamitière* ») explique pourquoi, selon elle, la personne du délégué général a mis longtemps à se détacher de ce poste, elle fait en même temps part du fait qu'elle se projetait dans ce poste. Avec le délégué général ils en avaient parlé, elle serait un jour déléguée générale. C'était aussi pour elle un plan de carrière bien dessiné. Elle avait pris des responsabilités très rapidement, et devenir délégué général était une bonne perspective. Ses attentes n'ont pas été satisfaites. Le fait que ce qu'on attend ne se produise pas est aussi à la base de la démotivation, du découragement, d'un mal-être aussi. Si les heures n'étaient pas comptées, elles le deviennent (ce qui va être considéré comme de la déviance pour l'institution !) parce que l'on a l'impression de donner beaucoup de temps, de s'engager mais de ne pas avancer. Les volontaires européens prennent une année pour s'impliquer dans une structure. Ils sont jeunes (moins de la trentaine) et sont dans une phase de questionnements quant à leur orientation professionnelle. Ils aspirent à s'insérer professionnellement et leur implication à Sahel Vert est une étape importante d'accomplissement. Lorsque Claudio (volontaire européen) explique que s'il ne peut plus travailler dans l'atelier de stockage qu'il a rangé, cela signifie qu'il a perdu 4 mois de travail, il met en avant ses réalisations, ses objectifs personnels et individuels de réalisation. C'est l'action qu'il conduit lui-même qui compte. C'est effectivement ce qu'explique le Conseil national de la vie associative (*op.cit.*) lorsqu'il fait la comparaison entre le modèle militant traditionnel et le modèle militant moderne. Il explique qu'il y a une évolution dans les formes d'engagements. Il soutient que ce qui fonde l'association aujourd'hui ce n'est plus la finalité partagée dans l'action, mais ce qui motive les « nouveaux bénévoles » c'est l'action qu'ils conduiront eux-mêmes. « L'engagement est désormais devenu une affaire beaucoup plus individuelle ». Cette évolution est « renforcée par l'élévation du niveau d'éducation ». Les nouveaux bénévoles douteront donc de leur engagement s'ils se sentent opprimés par « la survalorisation des dogmes fondateurs ».

L'engagement des acteurs est au cœur de l'action collective, elle en est le moteur, et de son évolution dépend la pérennité de cette dernière.

# Chapitre 11 : Vers des militants médiateurs ?

## A. Un engagement évolutif

Dans cette implication qui présente des exigences implicites et explicites, les acteurs (salariés, bénévoles et volontaires européens) sont amenés à se questionner individuellement mais aussi collectivement sur le fonctionnement de l'association. Ils confrontent le discours *bien souvent attrayant*, à la réalité de l'action dont ils sont aussi acteurs ainsi qu'à leurs propres convictions et représentations du monde associatif ou du travail. Tout cela en tenant compte de leur évolution biographique (mariage, enfant, etc.). Les motifs de remise en question de leurs engagements sont donc multiples.

### *Les variations de l'engagement*

Entre les premiers questionnements et la rupture effective, il peut se passer des années (Fillieule et Broqua, *op.cit.*, p.191). Le désengagement n'est pas lié à un seul paramètre, plusieurs facteurs entrent en jeu. Il y a des facteurs internes à l'association (étape de son développement et conditions matérielles de fonctionnement ou état des locaux, capacités et stratégies de mobilisation, encadrement organisationnel des activités, modes d'intégration ou qualité des relations, etc.). Il y a les facteurs individuels (la routinisation, la fatigue, la déception de son engagement, les événements biographiques et les changements d'équilibre entre investissements dans des sphères de vie diverses, etc.) et les facteurs externes à l'association (l'image, la perception dans l'opinion publique, l'offre de militantisme dans le champ de lutte et dans l'espace militant géographique, etc.).

A Sahel Vert, nous relevons des entretiens semi-directifs réalisés et de notre observation participante plusieurs facteurs notamment internes (organisationnels) et individuels qui influent sur l'engagement :

→ La volonté de s'émanciper de la forte idéologie portée par les dirigeants. La culpabilité qu'occasionne le fait de diminuer son implication amène à se questionner sur la liberté de faire et de penser au sein de l'association.

→ La volonté de sortir des exigences et contraintes du travail à Sahel Vert (horaires hors-normes, augmentation de la charge mentale selon Chauffaut et David (*op.cit.*, p.21)). Ce que nous avons constaté à Sahel Vert c'est que l'implication des personnes (salariés et autres) s'avère être une véritable mise à l'épreuve. Cette mise à l'épreuve peut mettre à nu des

difficultés personnelles (faiblesse physique, difficulté à se positionner dans le cadre de l'accompagnement du public<sup>313</sup>, besoin exacerbé de reconnaissance, etc.) qui si elles ne sont pas gérées peuvent conduire au stress. C'est pour cela que Bernoux (2008, p.67) soutient qu'il est nécessaire qu'il y ait un équilibre en termes d'implications. C'est selon lui la condition d'existence de la communauté (entre l'implication nécessaire dans la vie du groupe et refus d'une implication trop grande).

→ Le fait de ne plus se retrouver dans le mode de gouvernance et le sentiment de ne pas pouvoir changer les choses, nous l'avons vu, est source de questionnements. Jocelyne (chargée de mission à la ville de Mulhouse, administratrice de l'association de 2001 à 2018) :

*Je trouvais qu'on institutionnalisait beaucoup trop le mode de fonctionnement. Moi ce qui m'a toujours plu à SV pour travailler dans une grande structure publique, avec toutes les lourdeurs qu'on peut connaître et reprocher, Sahel Vert, cette petite taille était une bulle d'oxygène en termes de rapidité d'action. C'est-à-dire ce que je trouvais intéressant, c'était la porosité possible entre un CA et une équipe qui pouvait permettre d'aller très vite à l'essentiel, de bosser avec un tel, t'avance sur un truc, pas de rester campé dans des rôles, je trouve que quand je parle d'institutionnalisation, dans la manière dont je l'ai vécu, on a voulu donner un rôle au CA tellement distinct de l'équipe de terrain, pour moi ça devenait la construction d'une usine à gaz assez peu efficiente parce qu'on perdait ce lien direct et cette réactivité dans l'action et me déplaît dans mon travail au quotidien, je n'avais pas envie de revivre ça dans un cadre bénévole choisi. Autant dans le cadre de mon travail, y a des choses qui ne me plaisent pas, c'est mon boulot, c'est pour gagner ma vie, mais je ne suis pas maso, au point de m'investir dans quelque chose qui ne convient pas en dehors du milieu professionnel. ... Après je trouvais aussi que par rapport aux valeurs de gouvernance partagée qu'on prônait, qu'on n'était pas en accord avec ces valeurs au niveau du CA. J'ai à plusieurs reprises, essayé de faire part du fait que j'étais pas d'accord avec la manière dont toutes les choses, bon j'ai pas senti que ça avait un impact phénoménal, donc j'ai pas voulu rentrer en opposition, je me suis dit que c'est peut-être moi qui n'était pas prête à opérer ce nouveau virage et y'avait eu d'autres virages, avant dans les orientations et dans les personnes et que je n'avais pas envie de me poser comme un frein, ni comme une opposition à ce virage, donc j'ai préféré laisser les choses se faire sans moi car je ne m'y retrouvait pas pleinement.*

Les changements en cours dans l'association et notamment dans le Conseil d'Administration l'amènent à se questionner sur l'identité de l'association. Elle trouve que l'association qui a toujours lutté contre les lourdeurs administratives et décisionnelles commence à présenter elle-même des signes de lourdeurs : « *Moi ce qui m'a toujours plu à SV*

---

<sup>313</sup> Comme l'exemple d'Isam qui faisait part de ses difficultés à se contenir parfois dans la démarche d'accompagnement.



*pour travailler dans une grande structure publique, avec toutes les lourdeurs qu'on peut connaître et reprocher, Sahel Vert, cette petite taille était une bulle d'oxygène en termes de rapidité d'action* ». Lorsque les changements touchent à ce qui a fait l'identité de l'organisation, c'est comme si c'est le projet en lui-même qui est touché. Les individus chercheront le caractère juste et exemplaire de ce changement, son sens. S'il n'en voit pas la légitimité, cela peut constituer un facteur démobilisant ou démotivant des membres qui vont ainsi combattre ce changement en vue d'un arrêt ou d'un réajustement du changement entamé (Bernoux, *op.cit.*, p.67). Face à des changements les membres de l'association ont trois types de réactions : accepter et jouer le jeu (loyalty), prendre la parole (voice) et/ou adopter des comportements déviants, et la défection ou désengagement par rapport à ce qui est considéré comme normal par l'organisation (défection) (Hirschman, 1995, cité par Bernoux, 2008, p.71). Jocelyne (chargée de mission à la ville de Mulhouse, administratrice de l'association de 2001 à 2018) va choisir de prendre la parole, mais voyant que cela n'est pas pris en compte, elle va finalement choisir le désengagement.

Ce désengagement fait partie du cycle de vie de la structure. Raquel (2010) s'est intéressée à l'engagement des dirigeants associatifs ou membres du Conseil d'Administration (CA). Pour elle l'engagement des dirigeants change avec l'évolution de l'association. Cette évolution, Meister (1974, cité par Raquel, 2010, p.4) l'a découpée en quatre phases : « la conquête, c'est-à-dire la phase de la démocratie directe ; la consolidation économique, lorsque l'association doit changer pour survivre ; la coexistence, quand le groupe cesse de s'opposer à son environnement, bien que cet objectif puisse figurer dans les statuts ; et le pouvoir des administrateurs<sup>314</sup>, phase au cours de laquelle la gestion est faite par des responsables non élus ». Meister a défendu l'idée selon laquelle plus l'association s'agrandit, plus « le hiatus entre les dirigeants et les autres membres tend lui aussi à augmenter ». Les dirigeants sont parfois perçus comme étant des instruments « pour l'adaptation de l'organisation aux contraintes externes » (Middleton, 1987, cité par Raquel, 2010, p.2) et donc aux différents changements. Ce qui implique que lorsque ces derniers n'arrivent pas ou ne se sentent pas aptes à remplir ce rôle, cela peut impacter leur engagement (désengagement), nécessitant à terme la venue de nouveaux dirigeants. Ces différentes phases de Meister sont présentes dans l'évolution de l'association. La conquête est la phase où tous en tant que bénévoles se rencontraient, voyageaient, allaient au Mali imaginer des projets ensemble et développer les activités. Les contacts étaient plus fréquents et basés sur de longues amitiés et de la confiance.

---

<sup>314</sup> Lorsque Meister (1974) parle d' « administrateurs », il est question non des dirigeants membres du CA mais des directeurs.

C'est aussi la phase où il fallait convaincre, faire valoir le projet et les idéaux de l'association. En travaillant avec des institutions spécialisées et reconnues comme l'Aide Sociale à l'Enfance et la Protection Judiciaire de la Jeunesse et en recevant de leur part un prix de journée a permis de consolider les finances de l'association qui s'appuyait auparavant sur des subventions aléatoires. Aujourd'hui bien qu'il lui arrive encore d'être en tension avec son environnement (partenaires institutionnels), SV est reconnue pour sa force de proposition dans le champ de l'accompagnement social. Jusqu'en 2017, certes les membres du Conseil d'Administration étaient actifs mais ils étaient représentés par un délégué général soutenu par une Direction Cheville Ouvrière, forte parce que sur le terrain et maîtrisant tout le fonctionnement (Meister parle d'administrateurs). Le changement du mode de gouvernance avec la disparition du poste de délégué général a aussi été marquant. Décider de supprimer ce poste de délégué général sur lequel les membres du Conseil d'Administration se sont fortement appuyés pendant des années a participé à mettre en question leurs responsabilités ainsi que leur engagement. La fin de ce poste, comme précédemment expliqué, a été suivie de la démission du président et d'autres membres.

*Peut-être que c'était aussi un clignotant aussi pour moi que quelque part c'était occasion de prendre conscience que les choses bougeaient et commençaient à bouger et que c'était pas la peine de contre-braquer, il fallait juste l'accompagner à faire, parce que c'était la respiration... je pense qu'il est bon que les institutions n'aient pas tout le temps les mêmes hommes, il faut du renouvellement et de nouvelles visions. Il y a aussi un peu de routine et donc une lassitude qui s'est installée et j'ai eu l'occasion de tout simplement passer le relais. (Honorat, président de Sahel Vert de 2002 à 2017, Chef d'établissements hospitaliers).*

Par ailleurs ce nouveau fonctionnement influe sur les relations entre les membres de la Direction Cheville Ouvrière et du Conseil d'Administration. Ces derniers en voulant davantage s'impliquer et assumer leurs responsabilités empiètent sur des zones de pouvoir qu'occupaient les membres de la DCO. Cette situation peut être source de tension comme démontré ci-dessus. Auparavant par leur maîtrise du terrain et leurs contacts avec les partenaires les membres de la DCO, détenaient un certain pouvoir qu'ils doivent désormais partager. Dans certains cas, ces changements dans le mode de gouvernance ont pour conséquence de diminuer le pouvoir des administrateurs au sens où ils n'ont plus l'entière liberté de leurs actions. Par exemple si avant ils imaginaient des projets, allaient voir de potentiels partenaires, maintenant il peut arriver que les membres du Conseil d'Administration soutiennent que c'est à eux de voir ces partenaires.

→ Les changements biographiques sont aussi sources de questionnements quant à l'engagement. Nelly (ancienne coordinatrice du Centre « *La dynamitière* ») a commencé à ressentir des difficultés à s'impliquer davantage hors horaires de travail parce qu'elle s'était mariée, avait, ainsi que sa mère, des problèmes de santé. Elle entrevoyait d'avoir des enfants et se demandait comment concilier tout cela. Elle n'arrivait cependant pas à faire entendre ses difficultés. Lorsqu'elle faisait part de ses difficultés et des moyens d'aller vers une meilleure organisation, il lui a été répondu « *si ça ne va pas, tu peux aller* ». Elle n'oublie pas le jour où elle a décidé d'arrêter car il s'est passé en parallèle un événement douloureux : « *Le jour où j'ai envoyé le mail pour dire « j'ai pris une décision, faut que je parte », c'est pendant que ma mère était malade, elle est morte le même jour* ».

Éric (Conseiller Principal d'Education (CPE) dans un collège de Mulhousien) est entré dans le Conseil d'Administration pendant la période de changement (réécriture du projet associatif, changement du mode de gouvernance avec fin du poste de délégué général). Malgré son adhésion aux valeurs de l'association, il explique avoir du mal à accomplir sa mission d'administrateur d'une part parce qu'il a à suivre la multitude d'informations mais aussi parce qu'il n'arrivait pas à concilier son implication associative, sa vie privée et sa vie professionnelle :

*Ça fait 3 ans que je suis administrateur, parce que je porte et partage les valeurs de SV, c'est une association qui est importante pour le territoire ... C'est là la grande difficulté, là j'y arrive pas, associer vie privée, vie professionnelle, et l'engagement à SV, c'est des choses pour le moment je n'y arrive pas... En fait ça crée beaucoup de frustration parce que les projets m'intéressent, je voudrais m'y investir mais je n'y arrive pas par manque de disponibilité et en fait y a trop de choses et je ne peux pas, du coup je me sens noyé par l'ensemble des informations et je ne parviens plus à suivre.*

Éric demande une meilleure organisation au sein du CA. Il démissionnera du Conseil d'Administration quelques mois après notre entrevue.

→ La remise en question du « faire famille ». En effet, l'implication familiale lie les individus entre eux ainsi qu'à l'association. Le fonctionnement crée des liens au-delà du travail. L'association est caractérisée par une grande participation au groupe et à un important engagement personnel des membres, ce qui peut provoquer de fréquentes occasions de conflit ainsi que des réactions parfois violentes (du fait de la proximité) contre tout ce qui est considéré comme action déloyale (Bernoux, 2008, p.67). Si l'implication des familles permet une stabilité de l'engagement elles peuvent aussi aider à une prise de recul. Si les proches

peuvent montrer leur compréhension, ils peuvent aussi peser dans le désengagement lorsqu'elle attire l'attention de l'acteur sur des points de vigilances et les limites à ne pas dépasser quel que soit le bien-fondé de l'engagement.

Comme aime à dire Thomas (Chargé de mission attaché au Conseil d'Administration), le fait d'impliquer la famille est une « *marque de confiance* ». C'est pour cela que lorsqu'il y a des divergences et des conflits, c'est encore plus violent symboliquement car c'est comme si la famille n'a pas été respectée, aimée, honorée, reconnue. Au-delà dudit conflit, des blessures s'ajoutent du fait des liens d'attachements qui se sont construits : « *La seule chose où j'ai eu du mal, c'est le fait qu'ils ne sont pas venus à l'enterrement de la maman de Nelly., ça a fait très mal à Nelly* » explique Aimé (éducateur spécialisé, ancien salarié de Sahel Vert).

Madina (ancienne salariée de l'association) est en arrêt maladie. Son implication qu'elle vit comme difficile à concilier avec sa sphère privée, met à nu des difficultés personnelles (physiquement, moralement). Pendant cette période d'arrêt maladie, elle cherche à voir avec l'association la suite de son contrat sous d'autres modalités. Une réponse ne lui est pas donnée pendant un moment. Cette période est pour elle anxiogène, car pas de réponse et cela sans compter la culpabilité qu'elle a de ne pas être avec l'équipe. La non réponse de l'association est liée au fait que la réglementation recommande à l'employeur d'être prudent dans ses échanges avec l'employé. Pour Madina cette période devrait l'amener à passer à autre chose, mais avec les liens d'attachements et la crainte de l'après arrêt maladie cela s'avère difficile. Dans ces cas, l'aspect professionnel, la réglementation prend le pas sur la relation humaine établie quitte à créer des frustrations.

La forte implication de soi, de la famille n'exclut pas le cadre du travail. « *Faire famille* » n'exempte pas des conflits. Bien au contraire, du fait de la proximité. Les moments conflictuels montrent qu'avant tout « nous sommes dans un lieu de travail » et cela au-delà des relations d'amitiés, familiales, conviviales créées. Il y a une volonté de réunir les familles, mais lesquelles ? Dans ces moments conflictuels, les personnes sont ramenées à faire des distinctions entre la famille réelle et la famille *Collectif de Travail*. Et comme les principaux dirigeants de l'association sont issus d'une seule famille, cela alimente encore la différenciation. La rhétorique du partenariat n'efface pas les inégalités : comme dans La ferme des animaux de Georges Orwell, « tous les partenaires sont égaux, mais certains sont plus égaux que les autres ! » (Blanc, in Stoessel et *al.*, 2012, p.41).

Les formes de désengagements sont multiples. Ils permettent de prendre de la distance (l'association qui se sépare d'une personne ou le contraire). Cette prise de distance peut être franche (rupture physique avec sa fonction, démission, fin de contrat) comme elle peut être intellectuelle (la personne reste mais porte un regard critique sur certains aspects de l'association).

### ***Des ruptures comme forme de prise de distance***

Pour certains acteurs (salariés, bénévoles), le désengagement peut être un choix en vue de se protéger mais aussi de préserver les relations qu'elles ont bâties au sein de la structure. Elles se désengagent d'une fonction, d'un poste au sein de la structure. Cette prise de distance leur permet d'entrevoir plus paisiblement d'autres formes d'engagement en lien avec les projets de l'association :

*Après le CA c'est une chose, je ne peux pas dire que ça ne laisse pas un vide dans ma vie, c'était quand même un repère et c'était un plaisir d'aller à ces temps de rencontre et d'échanges, toujours riches, mais bon, en l'état des choses pas de regret. Et puis voilà, je voulais aussi en allant pas trop loin, préserver une relation et une amitié que j'ai avec Thomas et Madeleine et qui me semble plus importante que d'être au sein d'un CA. Donc de ce point de vue-là, je pense qu'on a réussi à maintenir une relation d'amitié et de confiance qui n'a pas été altérée par ce choix, c'était une des motivations de mon départ et je pense que c'est réussi et puis ben voilà la vie continue, elle évolue, j'ai d'ailleurs toujours un pied dedans et je pense qu'on fera des choses ensemble indépendamment du fait d'être dans le CA (Jocelyne, chargée de mission à la ville de Mulhouse, administratrice de l'association de 2001 à 2018).*

Il y a un certain attachement à Sahel Vert qui fait que quel que soit les raisons qui les ont poussé à se désengager les personnes reviennent la plupart du temps vers l'association (un appel, un mail, une visite au centre, etc.), et cela parfois en vue de mener des projets avec elle.

### ***L'engagement, un choix stratégique***

Les acteurs (salariés, bénévoles, volontaires européens) ont des aspirations au regard de l'association. Chevalier (1995, p.6) apporte la notion d'empreinte institutionnelle qui permet de comprendre comment l'institution, quelle que soit sa réaction, laisse des traces dans le for intérieur des individus ; il explique : « L'institutionnalisation suppose un processus d'intériorisation, par lequel l'institution va se trouver incorporée au patrimoine personnel des ressortissants, intégrée à leur identité individuelle ; par-là, l'institution investit le psychisme, en agissant en profondeur sur les structures de la personnalité. On assiste à une véritable « prise de possession institutionnelle » ... « l'institution s'insinue au cœur de la subjectivité de

chacun, en y installant un dispositif d'auto-surveillance et de contrôle qui assure sa reproduction ; non seulement la contrainte institutionnelle devient invisible, indiscernable, insoupçonnable, mais encore elle s'exerce de manière permanente, continue, quasi automatique. Ce processus d'intériorisation passe par un triple mouvement de projection, par lequel l'individu se projette dans l'institution en y investissant ses pulsions et ses angoisses, d'introjection, par lequel l'institution devient partie de l'individu, enfin d'identification, par lequel il y a confusion entre l'institution et l'individu ».

Au regard de cette empreinte institutionnelle, il peut se produire ce que les institutionnalistes appellent l'effet « *Al Capone* ». En fait, la personne a intériorisé les normes et les règles de la structure ; elle les respecte scrupuleusement mais plus vraiment par conviction ; c'est parce qu'elle retire des intérêts (financiers de son implication (Chevalier, *op.cit.*, p.7). Authier et Hess (*op.cit.*) parlent dans ce cas de détournement motivé par la volonté des individus de sortir du contrôle de l'institution. Dans une association comme Sahel Vert qui se questionne constamment, il est peu probable qu'elle se laisse « posséder », mais l'obéissance des acteurs peut devenir cette façade qui leur permet de terminer leur contrat (salarié, convention de stage, volontariat). Les groupes informels créent pendant cette période permettent de parler, de s'ajuster sur ce que l'on vit, de critiquer, de rire de certaines situations, etc. Elles n'y croient plus, non pas qu'elles n'adhèrent pas aux valeurs, mais il y a la prise de conscience des écarts entre discours et réalité. Ecart que l'on se dit ne pas pouvoir changer. En fait à un moment donné le fait de ne pas pouvoir changer certains aspects du fonctionnement de l'association amène l'individu à s'accommoder, à faire avec, il décide de faire l'impasse et de ne plus être dans une position de contestataire.

Tandis que les uns cherchent dans le cadre associatif, un espace pour souffler et prendre de la distance avec leur implication professionnelle, pour d'autres il s'agit de leur activité professionnelle. Lorsque Jocelyne explique : « *Autant dans le cadre de mon travail, y a des choses qui ne me plaisent pas, c'est mon boulot, c'est pour gagner ma vie, mais je ne suis pas maso, au point de m'investir dans quelque chose qui ne convient pas en dehors du milieu professionnel* », l'on peut comprendre qu'elle s'attend à pouvoir s'y exprimer avec liberté, à construire et vivre des relations d'amitiés, conviviales. L'implication, qu'elle soit bénévole ou professionnelle, amène à prendre conscience du fait qu'il n'existe aucune institution dans laquelle il n'y a pas de conflit. Les conflits sont inéluctables. Ils existent dans la communauté familiale, ainsi que dans la communauté traditionnelle qui a souvent été idéalisée à tort et présentée comme « le royaume de la convivialité et de l'harmonie entre ses

membres » (Reynaud, 1989, p.79, cité par Blanc in Stoessel et *al.*, 2012, p.39). Ils existent d'autant plus dans la communauté de projet, association d'hommes et de femmes en volonté de réaliser un projet Les conflits sont de plusieurs ordres (personnels, interpersonnels, d'intérêts, de représentations, etc.) le projet peut fédérer par son objet, mais les modalités de sa mise en œuvre divisent du fait des multiples interprétations et traductions. C'est une particularité des communautés de projet de mettre les tensions et les conflits sur le devant de la scène (*Ibid.*)

Nous avons étudié les tensions et conflits au sein de l'association, notamment ceux qui surgissent dans la démarche d'accompagnement du public accueilli. Nous avons observé que ceux qui impliquent l'institution (membres du Conseil d'administration, membres de la direction) et les acteurs accompagnants (volontaires, salariés), voire ceux qui impliquent les adultes en général sont parfois les plus difficiles à aborder surtout quand il n'y a pas un rapport d'autorité (comme dans un contrat de travail). Ils sont plus subtils, il y a plus de non-dits, l'on ne demande pas une lettre d'excuse comme on peut le faire avec les jeunes accueillis. Les reprises directes en cas d'incidents peuvent amener à considérer que le système est paternaliste. La gestion des incidents se fait parfois en différé (dans le cadre des Groupes d'Analyse de Pratiques, dans des espaces informels), ce qui peut favoriser l'enkystement des conflits.

Quelle que soit l'issue de ces tensions et conflits dus aux jeux de pouvoir, nous avons vu une structure en volonté de transmettre l'idée que la vie est jalonnée de conflits dont il ne faut pas avoir peur et qu'il faut gérer. En s'appuyant sur des auteurs comme Simmel (1995), elle cherche à amener les personnes à prendre conscience du fait que tout changement (dont les changements sociétaux, changements de paradigme, éducation pour la paix, etc.) passe par le conflit. Pour se faire une place dans le champ de l'éducation spécialisée, faire valoir sa vision de l'accompagnement social, du rapport à l'autre lointain, elle a dû entrer en tension avec son entourage. Les membres de la DCO utilisent parfois un discours d'un registre conflictuel - « *c'est la guerre* », « *on rentre dedans* » - Ils montrent par cela qu'ils sont prêts à défendre la position de la structure. Cependant ces expressions peuvent donner l'impression que le conflit est recherché pour lui-même et non pour son objectif de permettre de retourner à l'unité même si cela passe souvent par de la destruction (*Ibid.*).

Bien que de nouveaux acteurs (bénévoles, salariés, volontaires européens, etc.) intègrent la structure, le départ ou le désengagement des autres, et cela parfois en succession rapprochée (certes pour diverses raisons), m'ont souvent interrogé quant à la pérennité de

l'association. Est-ce que les jeux de pouvoir, les intérêts divergents, les incompréhensions et les tensions qu'ils créent entre acteurs peuvent avoir raison de l'organisation ? Est-ce qu'elle est menacée d'éclatement parce que ses participants cherchent à poursuivre leurs stratégies personnelles ? Ces questions je me les posais parce que j'idéalisais le monde associatif. Pour Crozier et Friedberg (*op.cit.*, p. 92-95) ces conflits sont inéluctables dans l'existence de toute organisation : « L'organisation est un univers de conflit, et son fonctionnement est le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition. Les conflits d'intérêt, les incohérences, les « pesanteurs structurelles » qui en résultent, ne sont pas des manifestations d'on ne sait quels « dysfonctionnements organisationnels ». Ils sont la rançon qu'une organisation doit payer pour exister, et la condition même de sa capacité à mobiliser les contributions de ses membres et à obtenir d'eux ce « bon vouloir » sans lequel elle ne peut fonctionner convenablement » (*Ibid.*).

## **B. Altérité et attachements, un terreau pour la médiation**

Ceci étant dit, la question est de savoir qu'est ce qui permet que cet ensemble tienne malgré les tensions et conflits ? Une des forces de Sahel Vert réside dans l'existence d'espaces (Groupe d'Analyse des Pratiques, réunions de direction, rencontres informelles entre salariés, etc.) où les acteurs peuvent échanger sur des situations conflictuelles voir de crise qui mettent en jeu la cohésion de l'équipe. Par ailleurs les départs ou les désengagements sont donc peut-être parfois le début de quelque chose d'autre qui s'inscrit dans l'ensemble des objectifs que se donne l'organisation. La portée des valeurs, du fonctionnement, de l'idéologie de SV ne s'arrête pas en interne mais rejaillit dans la société (Sainsaulieu et Segrestin, *op.cit.*). C'est ce que nous voulons montrer à travers les quelques lignes qui suivent.

### ***Apprentissage de l'altérité en faveur de la médiation sociale***

En favorisant la rencontre de personnes de statuts sociaux, cultures, ethnies, religions, parcours, ou générations différents dans les ateliers solidaires et dans les espaces collectifs, l'association fait valoir une culture interne d'ouverture (à l'altérité) qui pose la diversité comme une obligation socialisante (Stoessel, 2016.). Le fonctionnement favorise au quotidien le contact avec l'étrangéité. L'expérience de l'altérité, la rencontre de l'autre dans sa totale diversité (comment il mange, parle, travaille, ce qu'il pense à tel ou tel sujet, ses contradictions, ses idéaux, ses peurs, ses désirs, ses imaginaires, etc.), s'enracine dans un



espace-temps (dans les centres en France et au Mali, dans les ateliers solidaires, dans les *Maisons du Monde*, tous les jours de 8h30 à 16h et pendant les permanences le soir, etc.). Dans ces espaces-temps de rencontre en groupe de petite taille régis par des normes singulières, tout le monde est à la même enseigne. Le principe universel d'humanité, reconnaître l'autre comme un sujet, prime (Abdallah-Preteille, 1997, p.125). Chacun est considéré comme ayant une place dans la société et des compétences à faire valoir dans le collectif et dans la société en général. Dans cet apprentissage de l'altérité qui se fait au travers de l'action et au contact des uns et des autres, il se développe une dynamique de responsabilisation qui amène chaque personne à se sentir responsable d'autrui. Parallèlement, les incidents qui surviennent dans ces espaces-temps et les conflits qui s'y produisent sont gérés de manière à ce que chaque participant fasse un travail sur soi, sur sa propre subjectivité et ses différences par rapport aux autres. Ce travail sur soi qui se fait dans l'épreuve permet lorsqu'il est réussi d'apprendre à porter sur soi ou sur le collectif un regard extérieur et distancié, « d'objectiver son propre système de référence afin de pouvoir admettre d'autres perspectives » (*Ibid.*, p.126). Cet apprentissage favorise la médiation en cas de conflit.

### ***Des transactions productrices de socialités urbaines et citoyennes***

Tout le monde vit des épreuves dans la démarche d'accompagnement social et dans l'organisation en général. Dans cette mise à l'épreuve des uns et des autres (public cible, accompagnateurs salariés ou non, administrateurs, bénévoles), il se joue des transactions sociales lors desquelles les attentes des uns et les réponses des autres évoluent sensiblement (Vrancken, 2011, p.23-24). Les projets de l'institution, des personnes accompagnées et des accompagnateurs, se recourent, créant liaisons et déliaisons dans lesquelles chacun est amené à revoir son projet et à le faire évoluer dans la créativité (Danancier (2011, p.8). C'est concrètement un apprentissage, celui d'une « coexistence négociée d'acteurs aux attentes différentes qui se fait dans cette action collective génératrice de liens, d'attachements et de solidarités. Ces transactions ne vont cependant pas nécessairement de soi, elles appellent à la mobilisation volontaire de citoyens conscients de leur intérêt pour la Cité » (Stoessel, 2016). Cette prise de conscience de leur intérêt pour la Cité passe par l'expérience, celle de la rencontre de l'autre, celle de l'apprentissage de la solidarité, de l'altérité qui amène à se positionner comme responsable d'autrui. Dans ses centres reculés et hors de la ville, l'association produit une socialité un peu particulière de développement du potentiel des personnes à travers leur responsabilisation Il y a aussi tout un travail d'éveil des consciences et au discernement des enjeux sociétaux.

### ***Socialités produites et développement social de territoire***

Les activités sociales (au sens sociologique) constituent un terrain sur lequel se nouent des échanges ; elles structurent la toile de fond d'un processus d'invention de nouveaux espaces qui représentent des lieux offrant des potentialités de créativité pour des liens sociaux et des attachements à l'espace et aux objets qui nous relient » (Stoessel, 2016).

L'activité que propose l'association Sahel Vert autour de l'accompagnement social permet de développer et de renforcer des échanges et des solidarités (redynamisation des solidarités) susceptibles de rejaillir hors de l'association (Sainsaulieu et Segrestin, 1986). Les socialités produites ainsi que les compétences acquises (compétences sociales et démocratiques, responsabilisation, ouverture à l'autre) constituent un terreau favorable à l'émergence d'initiatives solidaires. Toujours au sein de l'association, ou en dehors, les acteurs gardent et développent des liens entre eux allant de la simple amitié ou sympathie à la participation ou à la création en commun d'initiatives locales (réseaux d'écoute et de soutien, échanges intergénérationnels) (Sanchez, 2016 ; 2001, p.103). Nous les avons appelés militants médiateurs parce qu'ils deviennent à leur échelle les ambassadeurs d'une manière de voir le monde et des forces vives pour renforcer la cohésion à travers des actes de solidarité (préceptes du développement social). Des actions initiées par Sahel Vert sont diffusées ailleurs. L'association a initié le système de permanence dans les *Maisons du Monde* qui permet à des étudiants d'avoir accès à un logement en contrepartie de leur implication. Ce fonctionnement a été développé au sein de l'association Maison du Monde, une structure créée par des bénévoles membres de l'association. Cette association a été créée à l'initiative de Sahel Vert mais est aujourd'hui indépendante. Néanmoins l'expérience vécue par ces bénévoles leur permet de développer certaines actions et projets imaginés par Sahel Vert. S'ils se réfèrent au discours et au fonctionnement de Sahel Vert, ils travaillent cependant à adapter, revoir ou modérer certaines pratiques. L'association a initié l'activité de la gestion pastorale en milieu péri-urbain. Des acteurs comme Jocelyne qui connaissent les apports de ce mode d'entretien des espaces verts en font la promotion dans la ville de Mulhouse dans le cadre de leur fonction. Nous n'avons pas d'autres exemples conséquents de l'impact de Sahel Vert néanmoins la plupart des personnes interviewées nous expliquent que leur contact avec l'association, les valeurs et la vision du monde que porte l'association leur sert dans leur travail actuel ou dans leur manière d'agir. Même les jeunes deviennent en quelque sorte ces ambassadeurs. Un MNA explique que dans l'appartement dans lequel il vit en collocation avec d'autres jeunes (aussi anciens de Sahel Vert), ils fonctionnent (organisation des temps de

repas, distribution des tâches) comme lorsqu'ils étaient à SV. Ils désignent qui fait le repas, qui s'occupe de nettoyer les sols, bref ils retraduisent cette organisation qu'ils ont vécue à Sahel Vert.

### **Conclusion de la Partie 4**

L'action collective est une « coalition contre la nature en vue de résoudre des problèmes matériels. [...] Les construits inventés à cet effet redéfinissent et réaménagent certes ces problèmes.» (Crozier et Friedberg, *op.cit.*, p. 23). À Sahel Vert, ces problèmes sont divers et variés (sociaux, économiques et environnementaux). Toutes les modalités d'accompagnement (de personnes en difficultés économique et/ou sociale) et de gestion mises en œuvre au sein de l'association représentent ce construit qu'elle propose pour résoudre ces problèmes. Pour mener à bien sa démarche d'accompagnement, répondre aux besoins qu'elle repère et atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés tant en France qu'au Mali, l'association pose un ensemble de règles de vie collective, un mode de gouvernance qui structure les relations entre ses acteurs. Ces règles de vie collective et organisationnelle mettent chacun à l'épreuve, que ce soit le public cible ou les acteurs salariés (refondateurs et autres) de divers horizons (éducatif, intervention sociale, etc.), bénévoles ou volontaires européens. Ces derniers partagent des valeurs communes et s'attachent à construire ensemble et à gérer des activités et projets pour mener à bien les objectifs de l'association. Néanmoins les modalités de mise en œuvre de ces projets ne font pas toujours l'unanimité. Les acteurs ont des intérêts divergents, ils veulent avoir le pouvoir d'influer sur les projets dans lesquels ils sont actifs, trouver leur place dans les espaces formels et informels de prise de décision. Ils n'exécutent pas sans discussion, se questionnent sur le sens de ce qu'ils font. Ils ont le désir d'être au plus proche de l'information, d'accéder aux espaces décisionnels qui leur permettront d'impacter le système, d'augmenter leur liberté et leurs capacités d'action (*Ibid.*, p. 108). Ce faisant ils influent inévitablement sur celles des autres.

Dans cette dynamique où il y a des jeux de pouvoir, des rapports de force, des conflits (difficultés de coopération, problèmes de coordination), il faut se rappeler que toute cette communauté est constituée d'hommes avec des émotions, des sentiments, des attentes, découragements, etc. Les difficultés d'accommodements avec le système en place les amènent à contester l'ordre établi afin de le changer. Cela passe par la critique de l'institution, une manière pour eux de faire valoir leur droit (légitime) de dire ce qu'ils pensent. Ces critiques s'inscrivent dans le jeu entre les acteurs (instituant) et l'institué qui est l'autorité établie

(p. 26). Elles prennent aussi leurs sources dans des aspirations et attentes non satisfaites chez les acteurs. L'institution a tendance à répondre à ces critiques par différents procédés (dénî, changement, etc.).

Le mode de gouvernance en vigueur au sein de l'association est l'élément suscitant le plus de critiques (régularité des espaces informels, place du leader principal, etc.). Tout l'enjeu de ce mode de gouvernance qui se veut « partagée » est la prise en compte et le consensus entre une forme de communautarisation qui repose sur l'affectif et une forme de socialisation qui tend à organiser et à gérer les relations de manière contractuelle et dépourvue de toute dimension affective (de manière professionnelle et cadrée (Cherkaoui, *op.cit.*)).

S'ils s'adonnent à la critique, les acteurs de l'action collective s'interrogent aussi sur leur engagement (sont-ils encore en train de combattre pour une bonne cause ? Vont-ils pouvoir s'accomplir dans ce lieu ?). Les interrogations quant à leur engagement prennent aussi en compte leur évolution biographique (état de santé, mariage, enfants, etc.). En effet, s'engager au sein d'une structure comme Sahel Vert, en tout cas pour ce qui est des salariés, notamment ceux de la direction, c'est « être militant, s'impliquer au-delà d'une implication salariale ordinaire » et porter une vision du monde spécifique. L'engagement comporte des intérêts mais aussi des coûts. Dans certains cas, ces coûts conduisent au désengagement comme rupture franche, à la prise de distance ou pour d'autres la stratégie est de consentir à jouer le jeu mais avec une prise de distance avec le discours et cela dans la perspective d'atteindre des objectifs individuels.

Au regard des conflits, des critiques des acteurs on peut se demander s'il n'y a pas un risque d'éclatement de l'association. Cette question peut paraître légitime, cependant ces tensions sont un élément incontournable dans toute organisation. Elles permettent aux acteurs de se confronter, de trouver des compromis (transactions sociales) en vue d'aller vers une meilleure organisation. Par ailleurs, les centres en France et au Mali, ainsi que les activités et l'organisation qu'ils proposent, produisent des formes de socialités (liens d'attachements aux personnes, aux valeurs et aux espaces, apprentissages et manières de faire spécifiques, ouverture aux autres) qui génèrent du liant entre les participants. Elles permettent de faire médiation et d'ouvrir par la suite à de nouveaux possibles, tant en accord avec l'institution qu'avec d'autres structures ou acteurs (hommes et femmes), en faveur d'un développement social de territoire.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Tout au long de ce travail, nous avons principalement utilisé le « nous » de modestie. Le « je » a parfois été utilisé lorsque nos analyses étaient issues d'un vécu personnel. Pour cette partie qu'est la conclusion, nous voulons mettre en avant les résultats principaux de cette démarche de recherche et pour mieux l'appréhender nous utiliserons non plus le « nous » mais le « je ». Ce passage au « je » réside dans la nécessité pour moi de mettre en avant ma propre subjectivité, de faire valoir ma capacité d'analyse critique et mon autonomie au regard de ce chemin parcouru au sein d'une association comme Sahel Vert qui se veut être en recherche constante et qui présente tous ses participants comme des « chercheurs en sciences sociales ».

Cette démarche de recherche débute en 2013 après une concertation avec l'association Sahel Vert, sous-tendue par une grande détermination de faire une étude de l'action collective qu'elle mène depuis 1991. La demande de l'association, en termes de recherche, et mon observation participante m'amènent à m'intéresser à la création de l'association, à la construction de son projet d'accompagnement social, à sa démarche d'institutionnalisation et de professionnalisation et à ce que cette action collective produit chez les participants, qu'ils soient salariés, bénévoles, volontaires, personnes accompagnées, etc.

J'ai d'abord voulu mieux comprendre l'évolution de cette association qui a tout d'abord œuvré dans le champ de la solidarité internationale (l'humanitaire, la coopération au développement) pour ensuite s'inscrire (aussi) dans le champ de l'insertion sociale et plus précisément dans le champ de l'éducation spécialisée. Cette évolution dans le projet de l'association est liée à plusieurs facteurs : changement de dirigeants, apports de ressources culturelles, sociales et cognitives des acteurs du Nord et du Sud, etc. Les orientations que prend l'association sont en fonction de l'évaluation des actions menées et le projet se construit chemin faisant. Ce projet qui a une double dimension, nationale et internationale, est le fruit de négociations, de compromis mais aussi d'impositions, de la part des uns sur les autres.

Dans la Partie 2, j'ai analysé plus spécifiquement la dimension internationale de ce projet qui a permis des rencontres entre des jeunes (volontaires et mineurs sous mains de justice) et des adultes français et maliens. Ces rencontres physiques (à travers des séjours de solidarité organisés notamment au Mali) sont le terrain d'apprentissages divers, d'ouverture aux autres, d'échanges culturels, d'interrogation des représentations des uns et des autres, d'émergence de relations d'amitiés durables, etc. Il ressort des entretiens réalisés qu'entre autres, la problématique des rapports blancs/noirs, Nord/Sud, riches/pauvres et hommes/femmes tient une place importante dans ces expériences vécues. Le rapport au don

(de biens matériels et financiers) est aussi au cœur des tensions et des conflits entre acteurs du Nord et du Sud. Si dans le discours des dirigeants, de l'association « *l'argent n'est pas important et est juste un outil* », ce dernier tient une place importante dans les rapports (tensions, conflits, défiance) entre acteurs accompagnants du Nord et du Sud. Ces tensions soulèvent la problématique de la gestion d'une structure à l'international ; ils questionnent les rapports entre acteurs du Nord et du Sud (quel modèle de développement, démarche d'aide ou d'entraide et sous quelles modalités ?). Si cette association est faite d'acteurs issus du Nord et du Sud, elle a été créée statutairement en France et s'appuie sur le droit français. C'est le modèle français qui fixe la coopération légale et la vision du développement portée est fortement influencée par un regard certes universel mais surtout occidental. Je constate que si l'association dit œuvrer à sortir des rapports de domination, les modalités de coopération au détour de certains projets quelles met en œuvre montrent que c'est la vision occidentale (acteurs du Nord) qui domine. Tout l'enjeu réside dans la construction de rapports de coopération gagnant-gagnant dépouillés des reliquats d'une méthode coloniale.

Dans la Partie 3, je me suis plus particulièrement intéressée à la dimension nationale c'est-à-dire à la démarche d'accompagnement social (insertion sociale et professionnelle, éducation spécialisée) que mène l'association en France au Centre « *La dynamitière* », mon principal terrain d'étude. En tant que chercheur salarié (et donc en tant qu'observateur participant et actrice), j'ai voulu analyser ce que veut dire l'accompagnement social à Sahel Vert. Cette offre d'accompagnement social qui présente des particularités (l'invitation à participer, le fait de partir des compétences et d'en favoriser l'articulation au sein des collectifs, la mixité et la diversité sociale) est fondée sur les apprentissages issus de l'expérience au Mali ainsi que sur les expériences des acteurs (professionnels, bénévoles). Le projet de Sahel Vert est celui d'une invitation à se responsabiliser qui se fait tant dans les actes techniques que dans les espaces de réflexion et de prises de décision. Ces espace-temps, notamment ceux en collectif, sont des espaces de transmission de valeurs universelles, mais aussi de manières de voir le monde, de réflexions philosophiques, sociologiques qui prennent en partie leur source et leur force dans les expériences et convictions des fondateurs ainsi que dans l'analyse du quotidien.

Il y a en effet dans ce projet tout un dispositif d'appel à la réflexivité qui implique d'être dans une remise en question constante. Cette remise en question débute par la rencontre de l'autre au sein d'un collectif caractérisé par la diversité. Ce sont aussi des espaces où se

font des transactions démocratiques (Blanc, in Stoessel *et al.*, *op.cit.*, p. 44) et où se forment des citoyens démocratiques capables de penser par eux-mêmes, d'analyser ce qu'ils vivent (analyse des *fiches d'incidents*) tout en étant sociables et solidaires (avoir un esprit critique, s'ouvrir aux autres). Si pour l'association cette mise en présence d'individus de parcours et de statuts différents a pour but de favoriser, entre autres, la construction d'une relation d'altérité, on peut cependant interroger la dimension déstabilisante que cette remise en question et cette exigence de la rencontre et de l'ouverture à l'autre peut créer chez des personnes fragiles. Ce fonctionnement couplé aux contraintes qu'imposent les règles de la vie collective constituent une mise à l'épreuve non pas seulement pour les personnes accompagnées mais pour tous, tant les personnes qui font l'accompagnement (salariés ou pas) que les bénévoles. Ce cadre ritualisé (journée type, fonctionnement spécifique des différents espaces collectifs) et contraignant au regard des règles fait la spécificité de l'association. Il peut constituer un attrait pour les uns et être perçu comme carcéral pour les autres. Néanmoins il y a une certaine liberté d'action qui est prônée pour amener les personnes à s'essayer, à s'exprimer, à innover, etc. Dans ce contexte où elles sont amenées à exprimer leur liberté et cela dans un cadre parfois contraignant, les personnes vont chercher à changer les règles, à les négocier, participant ainsi à les faire évoluer. Certaines règles sont cependant non négociables. Elles distinguent l'association des autres structures. Elles présentent certes des limites mais sont aussi le gage de la légitimité de l'association et de la place qu'elle tient dans le champ de l'éducation spécialisée et de l'accompagnement social. Dans ce contexte, il y a un processus d'émancipation au cours duquel les participants sont amenés à s'affranchir de certaines représentations ou comportements qu'ils ont tout en s'émancipant aussi du système (cadre, règles) produit par l'association.

Pour une association qui se veut être dans la créativité, on peut se demander si la routine ou plutôt la ritualisation qui est imposée à travers le cadre ne constitue pas un frein à l'innovation et à l'inspiration. Il semble que le fait de favoriser la rencontre des différents publics, des salariés, bénévoles et volontaires dans les ateliers techniques ainsi que dans les espaces de réflexion participe à dynamiser le collectif et à favoriser l'émergence de projets innovants. Ce n'est pas les idées créatives qui manquent mais peut-être le temps de la réalisation qui peut créer de la frustration chez des acteurs comme les salariés et les volontaires qui doivent composer avec le temps de l'accompagnement du public, les activités à mener, leur projet individuel, etc. L'accompagnement social à Sahel Vert est la rencontre entre différents partis, les personnes accompagnées, (c'est-à-dire les jeunes placés par l'ASE,



la PJJ et d'autres institutions, les personnes et familles bénéficiaires de l'aide alimentaire), les accompagnateurs qui peuvent être diplômés dans le champ du social ou pas (comme les volontaires européens), les bénévoles ainsi que l'association comme institution avec son projet. Ce projet n'est pas seulement celui de l'accompagnement social voire professionnel de personnes à besoins spécifiques mais il est plus complexe. Il touche une dimension internationale et se fonde sur une responsabilisation (citoyenne) individuelle et collective au regard des enjeux sociétaux. Au-delà d'accompagner un public spécifique, SV est une école d'éducation à l'altérité, à la responsabilisation, etc. Dans cette dynamique, toutes les personnes (public à besoin spécifique mais aussi les bénévoles et les accompagnateurs salariés ou non) sont invitées à s'impliquer activement, à se responsabiliser et à assumer un statut unique de « *bénéficiaires –acteurs* ». Ce statut qui se veut mobilisateur (dans le discours) met tous les membres du collectif de l'association au même pied d'égalité, *chacun donne et reçoit (quelque chose), nous sommes tous dans une position d'apprenants, invités à « entrer en réflexivité »*. Néanmoins, cette égalité n'est pas effective dans la réalité. Les profils (salariés, bénévoles, jeunes accueillis dans le *Pôle Éducation* en fonction des dispositifs, chômeurs, bénéficiaires du RSA, adultes en attente de régularisation, etc.) diffèrent ainsi que les situations. Dans mon travail d'analyse des modalités d'accompagnement de l'association, j'utilise souvent le préfixe « personne ». Cette propension s'est construite tout au long de mon implication à Sahel Vert. Comme expliqué précédemment, dans le discours l'association tient à rappeler que derrière les dénominations (jeune, chômeur, bénéficiaire du RSA), il y a des « personnes ». A Sahel Vert, il n'y a donc pas des MNA, des jeunes en difficulté, des sans-papiers..., ce qui est mis en avant c'est qu'il y a des « personnes » en difficulté économique et/ou sociale, en construction d'un parcours d'insertion socioprofessionnel, etc. Au terme de ce travail de recherche, je peux dire que l'adoption du préfixe « personne » (une forme de généralisation) dans certains domaines ne m'a pas permis de faire une analyse plus critique de certaines situations en fonction des profils. Le statut de « *bénéficiaire-acteur* » gagnerait par exemple à être plus analysé en fonction des spécificités des membres du collectif. Par ailleurs, il faut prendre en compte la difficulté du chercheur de mener une recherche action participative avec des participants de profils divers et variés.

Dans la Partie 4, j'ai travaillé à sortir de la généralité pour mener une analyse stratégique de l'association (Crozier et Friedberg, 1977). J'analyse plus spécifiquement les relations entre des acteurs qui ont choisi de s'impliquer (de manière bénévole ou volontaire) ou de travailler (salariés membres de la direction ou pas) au sein de l'association.

J'ai travaillé à identifier les jeux de pouvoir entre ces acteurs, les conflits, les problèmes de coordination ainsi qu'à mettre au jour les écarts entre le discours sur la gouvernance et la réalité. J'ai aussi cherché à approfondir le rapport social aux normes des générations de membres qui s'accommodent ou pas avec des règles posées et construites par les dirigeants fondateurs. Au regard de ce dépôt ou de cet héritage conscient ou inconscient de l'histoire (valeurs, philosophies, idéologies, etc.) qui trouve son ancrage dans *l'aujourd'hui*, je me suis demandée donc dans quelle mesure les dirigeants remettent en question leurs propres représentations et perceptions du monde ainsi que leurs pratiques.

### **Le conflit, une relation sociale inévitable**

L'analyse stratégique que je mène m'amène davantage à une prise de conscience, celle que « L'organisation est un univers de conflit, et son fonctionnement est le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition (Crozier et Friedberg, *op.cit.*). Cela s'explique d'une part parce qu' « aucun individu n'accepte d'être traité totalement et uniquement comme un « moyen » au service des buts que les organisateurs fixent à l'organisation » et d'autre part parce que dans la mesure où ces organisations sont l'œuvre (bien qu'aussi collective) de dirigeants, ces derniers chercheront consciemment ou inconsciemment à les reprendre sous leur tutelle et à les contrôler en faisant valoir leur pouvoir si elles risquent de leur échapper (Touraine, 1965, p. 10 et 120, cité par Reynaud et Bourdieu, 1966, p. 512).

### **Le recours à la critique**

Les conflits s'accompagnent, sont précédés ou sont suivis de critiques de la part des acteurs. Ces critiques ont été recueillies dans le cadre des entretiens et observées dans le cadre de ma participation aux activités de l'association. Je ne me suis pas intéressée à leur caractère constructif ou destructif, néanmoins, je constate que la critique fait partie de l'institutionnalisation. Elle permet à l'association d'évoluer dans son projet. Par ailleurs, elle est le moyen d'expression de frustrations des acteurs (désenchantement face à des attentes individuelles, décalage entre attente, projection et réalité). Quand il s'adonne à la critique, l'acteur a tendance à justifier sa position, son système de pensée et le monde dans lequel il se situe (la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité marchande et la cité industrielle) (Boltanski et Thévenot, 1987). Il fait une analyse des écarts entre ce

qu'il perçoit *juste* et ce qu'il vit. Tous les concepts sociologiques, philosophiques prônés au sein de l'association notamment par les dirigeants sont remis en question et/ou analysés à la lumière du réel et du concret de l'action.

Plusieurs aspects du projet de l'association font l'objet de critique, je ne mettrai en exergue que quelques-uns.

### **Economie morale et réflexivité, cohérence ou paradoxe**

L'implication sur des horaires hors-norme (réunions tardives, travail le week-end) est une particularité du monde associatif et Sahel Vert ne fait pas l'exception. Cette conception du travail en association fait partie de tant d'autres conceptions ou manières de faire ou de travailler que prône l'association. S'engager à Sahel Vert c'est accepter de se laisser questionner sur ses représentations, c'est se confronter à une vision du monde construite et portée par les dirigeants de l'association. C'est une forme d'économie morale qui s'installe avec ses spécificités mais là encore, Sahel Vert n'est pas un cas isolé. L'Economie Sociale et Solidaire en présentant des valeurs novatrices, des conceptions du travail et du développement local devient une économie morale qui justifient des pratiques au nom d'un droit moral, d'une économie de subsistance, etc. (Damiano De Facci et Esther Sigillò, 2019, cité par Melliti et L. Le Pape, 2018, p.4). C'est dans leur spécificité d'être reconnu comme économie morale ; cependant, en interne, cela peut être difficile pour ceux qui doivent se soumettre à cette forme d'économie morale (écart entre utopisme et mise en œuvre). Dans cette dynamique où des pratiques sont justifiées au nom d'un droit moral, il se fait une sorte de transmissions de pensées et d'idées. Je me demande comment il est possible de transmettre un système de pensées tout en invitant les personnes à être constamment dans la réflexivité. C'est deux facettes du fonctionnement de l'association. D'une part elle installe des idéaux et des modes de pensées qui constituent un dispositif d'auto-surveillance et de contrôle qui assure sa reproduction (avoir des horaires hors-normes est une marque d'engagement par exemple) (Chevalier, *op.cit.*). D'autre part elle appelle en même temps à réfléchir par soi-même. C'est paradoxal parce que certains de ces idéaux ne sont pas discutables et sont portés par les dirigeants. Néanmoins, parce que cette transmission se fait dans des espaces ouverts au débat, ils donnent l'occasion aux acteurs de défendre leur façon de penser, de concevoir le travail, ... et cela en énonçant des principes supérieurs communs pour justifier leur opinion (Boltanski et Thévenot, 1987).

## **Entre exigence du travail et convivialité « familiale »**

Parmi les exigences de l'engagement à Sahel Vert, il faut aussi compter la nécessité pour certains acteurs notamment membres de la direction d'être en mobilité entre les centres en France et au Mali. Si la possibilité de voyager est un attrait au départ et a permis à l'association de se développer, elle peut devenir une contrainte sur le long terme lorsque l'on tient en compte l'évolution des centres, leurs besoins mais aussi les évolutions dans les parcours biographiques des acteurs (état de santé, mariage, enfant, etc.). Néanmoins une des forces de l'association est d'encourager voire solliciter l'implication des familles des acteurs (salariés, bénévoles, volontaires, publics cibles, etc.) et inviter à « faire famille ». C'est une démarche certes issue de la conviction que la famille est au cœur des changements sociétaux mais c'est aussi une démarche managériale qui peut aider les acteurs à trouver un équilibre dans cet engagement exigeant et responsabilisant. « Faire famille », c'est favoriser la rencontre entre les familles des acteurs investis au sein de l'association et mettre en place un fonctionnement qui implique que l'on peut compter sur les autres au-delà des rapports de travail. C'est un pseudo slogan mobilisateur, mais aussi un objectif au travers duquel les acteurs analysent la réalité du terrain. Il permet de faire vivre, de protéger et de perpétuer un fonctionnement déjà familial (une association portée principalement par les membres d'une même famille). Par ailleurs, il semble que le fait de mettre l'aspect familial en avant s'inscrive dans une forme d'idéalisation. La famille est une institution traversée par des conflits parfois plus violents du fait de la proximité. Ce fonctionnement en effet quasi familial fait que lorsqu'il y a des conflits, ils sont empreints d'affectivité et donc plus difficiles à gérer. En outre, mettre en avant un système familial (fonctionnement patriarcal, respect des aînés, figure du chef) interroge la mise en œuvre d'une gouvernance partagée qui se veut s'appuyer sur les compétences, sur un fonctionnement par réseau.

## **Le développement durable comme enjeu**

Parmi les valeurs transmises au sein de l'association, il y a celle de la reconnaissance, de la réflexivité et de la participation citoyenne associées au développement durable. Blanc (in Stoessel et *al.*, 2012, p. 44) présente les acteurs (de structures) qui œuvrent en faveur du développement durable comme des personnes qui se sont regroupées pour participer à des changements sociétaux et essayent d'entraîner ou de mobiliser d'autres dans leur sillage. A Sahel Vert les personnes mobilisées ont des profils différents. Il y a ceux qui entrent dans le projet comme acteurs ressources (salariés, bénévoles, volontaires européens) et

il y a un public spécifique (personnes et familles en difficulté sociale et/ou économique) dans le cadre d'un accompagnement social (placés par une structure spécialisée). Entre ceux qui mobilisent (les refondateurs) et ceux qu'ils mobilisent il y a des différences notamment dans les engagements. Pour les premiers, les refondateurs, ce peut être l'engagement de toute une vie tandis que pour les autres, même s'il est porté par des convictions, l'engagement est plus professionnel ou relève de la réalisation de soi. Il peut y avoir un décalage entre le projet contestataire (fervent, passionné, mobilisation familiale, construits tout au long de leurs expériences dans le champ de la solidarité internationale, coopération au développement et au travers des lectures<sup>315</sup>) des refondateurs et l'investissement des autres (ils ne parlent pas de *changer le monde à tout moment*). Ces derniers peuvent culpabiliser ou vivre l'engagement comme une sur-responsabilisation. Ils s'interrogent sur le sens de leurs actions et se demandent au nom de quels principes ils accepteront des compromis (entre intérêt individuel et collectif, concilier vie privée et vie professionnelle ou militance, etc.). Néanmoins la diversité ou le décalage entre les formes d'engagements mais aussi de leur teneur ainsi que les critiques, tensions et conflits qui surgissent permettent d'empêcher que les uns tombent ou demeurent dans une forme d'autoritarisme ou de totalitarisme et que les autres ne s'enferment dans une forme d'inconscience<sup>316</sup> par rapport aux enjeux sociétaux. L'expérience des uns et des autres sur les questions de solidarité notamment internationale, de développement durable, d'accompagnement social diffèrent fortement et influe sur les logiques d'action et les intérêts des acteurs.

L'association a aussi une dimension internationale. La perception du développement durable peut varier en fonction d'où l'on se situe. Si le développement du maraîchage est un enjeu au regard du développement durable au Nord, au Sud pour certains, il permet tout d'abord de répondre aux besoins fondamentaux. Que ce soit au Nord ou au Sud, il y a ceux pour lesquels les questions de développement durable passent après plusieurs thématiques (urgence dans leur difficulté économique et sociale). Tout le pari réside dans la prise de conscience à la fois de ces réalités tout en répondant aux besoins fondamentaux et à l'urgence.

Les acteurs mobilisés participent à interroger les pratiques de l'association. Une des critiques faites à l'association est qu'elle s'implique sur une multitude de projets et cela au risque d'influer négativement sur l'efficacité de la mise en œuvre de ses projets.

---

<sup>315</sup> Autour de la mobilisation pour une cause (humaine, environnementale), de la dénonciation des injustices, de la lutte contre la pauvreté, etc.

<sup>316</sup> Les personnes ont le droit et il leur arrive d'être inconscientes, de ne pas être volontaires, décidées.

Le projet de l'association est vaste et souvent complexe, il est à la fois dense, riche en expérience, mais aussi empreints de contradictions et d'écarts à l'épreuve de la réalité. Ces contradictions pourraient être le fruit d'une trop grande ambition politique, économique, environnementale, accompagnement social, etc.

Cette ambition se matérialise dans un fonctionnement spécifique. Sahel Vert c'est un maximum d'exigences (autorité, intransigeance, contrôle dans la démarche d'accompagnement jusque dans la recherche), mais aussi de liberté (d'expression, d'agir) avec toutes les contradictions que cela peut produire. Elle a son propre dispositif avec un langage spécifique, des règles presque monacales, une démarche d'expérimentation constante et d'ouverture à la réflexivité. Elle a ses réussites dans le champ de l'accompagnement social et se présente comme garante d'un développement social de territoire. Elle propose un espace de production, un lieu de socialisation et de mobilisation collective où tout un travail d'identification de nouveaux besoins sociaux, d'imagination et d'expérimentation de nouvelles formes de réponses organisées (projets innovants, autres alternatives) est mis en œuvre (Laville, 2010). Elle fait partie des structures de l'ESS qui ont « pour particularité de combiner, de manière plus ou moins forte, activité économique et action politique » et qui cherchent à repenser la justice globale et l'émancipation sur toute la planète en s'appuyant sur une traduction interculturelle, une pluralité et une ouverture vers la diversité (*Ibid.*). C'est dans ces espaces proposés par l'association que se construisent et se transforment des formes d'apprentissages dont les personnes peuvent prendre conscience à travers les espaces d'échange et de réflexion (démarche de recherche action participative, Groupe d'analyses des Pratiques, etc.) (Darré, 1986). Malgré les contradictions que présente le projet de l'association, il propose une grande diversité de pratiques alternatives et une multiplicité d'expériences, certes fragiles mais aussi utopiques et réalistes. La sociologie des émergences plutôt que de miner le potentiel (d'émancipation et de transformation économique, sociale et politique) de ces alternatives, se présente comme une sociologie qui vise à les identifier et à les consolider (Laville, 2019, p.54-57). L'association gagnerait à être analysée par ce biais et cela à condition que les dirigeants se laissent questionner dans leurs pratiques.

### **Le partage des valeurs ne suffit pas à assurer la cohésion**

Cette analyse de Sahel Vert nous a permis de relever la grande complexité du monde associatif rappelant la nécessité de transactions sociales dans ce type d'organisations où seules les valeurs ne suffisent pas à assurer la cohésion sociale. Cela s'explique par le fait que la compréhension que les acteurs ont de ces valeurs diffère en fonction de leur histoire, parcours,

expériences et donc de leurs subjectivités et de leurs visions du monde, etc. Par ailleurs, même s'ils ont des valeurs communes, les acteurs ont des intérêts divergents. Ils se questionnent sur ce que la mise en œuvre des valeurs va leur apporter. Lorsque les attentes sont trop grandes, les écarts peuvent créer des frustrations notamment lorsque les acteurs voient le développement de leurs capacités réduites. Il y a aussi des conflits de valeurs, la mise en œuvre, l'épreuve de la réalité crée des contradictions (paradoxe des conséquences de Weber) (Cherkaoui, *op.cit.*). Les tensions et les transactions sociales permettent de faire des ajustements réciproques et de trouver des compromis sans cesse renouvelables qui permettent de vivre ensemble malgré les contradictions. Ces transactions sociales et démocratiques sont facilitées par le contexte c'est-à-dire par les espaces empreints de chaleur et portés par le lien communautaire (liens d'attachements) (Blanc, in Stoessel *et al.*, *op.cit.*, p. 44). Cette chaleur, ce côté solidaire ou cette forme de socialité produite par l'expérience collective créent une ambiance et une manière de vivre ensemble qui permettent de produire des accommodements facteurs de nouveaux possibles.

## TABLES DES MATIÈRES

DÉDICACE.....	1
REMERCIEMENTS.....	2
RÉSUMÉ.....	4
SOMMAIRE.....	5
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	7
AVANT-PROPOS : Retour sur mon parcours de doctorante.....	10
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	19
Construction de l'objet de recherche.....	20
Éléments de problématisation.....	39
Organisation de la thèse.....	43
<b>PARTIE 1 : Cadrage théorique et méthodologie de recherche.....</b>	<b>46</b>
<b>Chapitre 1 : Cadrage théorique général.....</b>	<b>47</b>
A.    La sociologie de l'action collective et de l'interactionnisme.....	47
<i>L'engagement au cœur de l'action collective.....</i>	<i>48</i>
<i>Les interactions sociales, sources de transformation de l'action collective.....</i>	<i>55</i>
B.    La sociologie des organisations et les spécificités du monde associatif.....	56
<i>Apports théoriques de la sociologie des organisations.....</i>	<i>56</i>
<i>Les spécificités du monde associatif.....</i>	<i>72</i>
<b>Chapitre 2 : Méthodologie et présentation du corpus.....</b>	<b>75</b>
A.    L'expérience d'une immersion totale et d'observation participante.....	75
B.    Structuration de la méthodologie de recherche.....	77
<b>Conclusion de la Partie 1.....</b>	<b>86</b>
<b>PARTIE 2 : De la solidarité internationale à l'insertion sociale, les méandres d'une construction d'un projet collectif.....</b>	<b>87</b>
<b>Chapitre 3 : La construction d'un projet collectif : aux sources des motifs d'engagement.....</b>	<b>91</b>
A.    Des approches évolutives du développement et de la solidarité.....	91
<i>Diversité des conceptions du développement.....</i>	<i>91</i>
<i>Mutation des Organismes Non Gouvernementaux.....</i>	<i>98</i>
<i>Modes d'actions et de gestion des ONG.....</i>	<i>101</i>
B.    Acteurs, trajectoires et motivations.....	103
<i>D'une solidarité locale en Alsace (France) à une solidarité internationale à Sofara (Mali) : la création de l'association Sahel Vert.....</i>	<i>104</i>



<i>L'apport de nouveaux acteurs aux multiples ressources</i> .....	110
<i>La coconstruction d'un projet à deux finalités</i> .....	119
<b>Chapitre 4 : L'institutionnalisation et la professionnalisation comme nécessité</b> .....	131
A.    La coproduction de l'action collective .....	132
<i>Séjours de solidarité à Sofara : entre rencontres, activités et apprentissages</i> .....	132
<i>Une action génératrice de ressources</i> .....	153
<i>Multiplicité d'acteurs : complexité dans la coopération décentralisée</i> .....	163
B.    Entre affirmation, conflit et reconnaissance.....	172
<i>Approches théoriques d'un processus</i> .....	172
<i>Un travail durable de structuration des pratiques</i> .....	174
<i>La reconnaissance institutionnelle, entre dynamique conflictuelle et adaptations.</i>	176
<b>Chapitre 5 : Tensions et frustrations dans les rapports sociaux : vers la construction du modèle de coopération-développement</b> .....	178
A.    Analyse de l'évolution des relations dans le champ de la solidarité internationale	178
<i>Échanges et argent au cœur des tensions entre acteurs du Nord et du Sud</i> .....	178
<i>Relations Nord-Sud : entre jeux et enjeux, quel décalage en matière de représentations</i> .....	183
<i>Institutionnalisation et distanciations</i> .....	188
B.    Un projet de développement social de territoire : quelle résonance au Mali ?...	192
<i>Le Centre « An Ka Ta N'Gniéfé » vu par les maliens</i> .....	193
<i>Un modèle basé sur l'opérationnalisation du concept de développement durable..</i>	195
<i>Entre discours et réalités, quelle compréhension du développement social ?</i> .....	200
<b>Conclusion de la Partie 2</b> .....	209
<b>PARTIE 3 : Tensions et accommodements dans le processus d'accompagnement social</b> .....	211
<b>Chapitre 6 : Modalités d'intervention de Sahel Vert</b> .....	214
A.    Diversité des approches et politiques d'activation .....	214
<i>Vers le principe de responsabilisation, comme enjeu dans l'accompagnement social</i> .....	214
<i>La culture du projet: pluralité d'acteurs et exigence de médiation</i> .....	221
<i>Le développement social de territoire, une priorité de l'action</i> .....	225
B.    Dispositifs spécifiques de l'association.....	229
<i>Accueil des personnes au sein des pôles</i> .....	230
<i>Positionnement et principes d'action</i> .....	236

<i>Fonctionnement en interne et externe en faveur d'un développement social de territoire</i> .....	251
<b>Chapitre 7 : Pratiques de mobilisation et de responsabilisation : entre tensions et accommodements, quels apprentissages ?</b> .....	253
A. Processus interne d'activation .....	257
<i>Principe de participation active: rôle des « bénéficiaires-acteurs »</i> .....	257
<i>Mixité sociale et coopération conflictuelle : l'apprentissage de l'altérité et la construction des identités</i> .....	284
<i>Mise à l'épreuve et conflits dans le processus de responsabilisation : jeux de négociation</i> .....	296
B. Projet d'accompagnement social et de développement territorial.....	322
<i>Le pouvoir d'agir du public cible au cœur du projet</i> .....	322
<i>Une identité par l'innovation ?</i> .....	324
<i>De réelles relations de partenariats</i> .....	328
<b>Chapitre 8 : La recherche action participative à Sahel Vert</b> .....	330
A. Approches théoriques et mise en œuvre.....	330
<i>La recherche action participative, une démarche réflexive</i> .....	330
<i>La construction de l'objet de recherche, un processus de négociation</i> .....	333
<i>La recherche, une activité sociale quotidienne</i> .....	338
B. L'analyse des fiches d'incidents, un processus de régulation sociale.....	345
<i>Approches théoriques du conflit</i> .....	345
<i>Organisation de la démarche de recherche</i> .....	349
<i>L'analyse des fiches d'incidents, entre réflexivité et apprentissages</i> .....	357
<b>Conclusion de la Partie 3</b> .....	388
<b>PARTIE 4 : L'activisme à l'épreuve de la réalité : entre critiques, négociations et ruptures, où sont les militants ?</b> .....	391
<b>Chapitre 9 : Relations internes à Sahel Vert : quelle construction sociale ?</b> .....	396
A. Dynamiques interactionnelles : entre consensus et conflits .....	397
<i>Tensions au cœur des modalités d'énonciation et de mise en œuvre des projets et actions</i> .....	398
<i>Coordination entre instances décisionnelles</i> .....	402
<i>Des incidents critiques à propos de la coopération</i> .....	405
B. La gouvernance partagée, entre discours et système d'action en vigueur.....	416
<i>Quand l'informel devient la règle</i> .....	417

<i>Leader charismatique et gouvernance partagée : un compromis sans cesse négociable</i> .....	420
<i>Leadership partagé ou collectif : attention à la confusion</i> .....	430
<b>Chapitre 10 : L'engagement face à la complexité de la réalité de l'action</b> .....	433
A. Les termes explicites et implicites de l'engagement .....	434
<i>Rythme de travail « hors-norme » et implication familiale</i> .....	434
<i>La mobilité géographique : entre intérêts et coûts</i> .....	440
<i>La transmission d'une culture sociale critique : une économie morale ?</i> .....	442
B. Le recours à la critique comme stratégie .....	445
<i>Éléments de critiques de l'instituant</i> .....	446
<i>Dynamique institutionnelle : la défense de l'institué</i> .....	449
<i>Les motivations des déviants</i> .....	451
<b>Chapitre 11 : Vers des militants médiateurs ?</b> .....	453
A. Un engagement évolutif .....	453
<i>Les variations de l'engagement</i> .....	453
<i>Des ruptures comme forme de prise de distance</i> .....	459
<i>L'engagement, un choix stratégique</i> .....	459
B. Altérité et attachements, un terreau pour la médiation .....	462
<i>Apprentissage de l'altérité en faveur de la médiation sociale</i> .....	462
<i>Des transactions productrices de socialités urbaines et citoyennes</i> .....	463
<i>Socialités produites et développement social de territoire</i> .....	464
<b>Conclusion de la Partie 4</b> .....	465
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	467
<b>TABLES DES MATIÈRES</b> .....	478
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	482
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	483
<b>LISTE DES ENCADRÉS</b> .....	484
<b>ANNEXES</b> .....	485
<b>MATÉRIAUX</b> .....	513
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	516

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Dispositifs principaux à Sahel Vert.....	233
Tableau 2: "Trame réunion de fonctionnement" .....	272
Tableau 3: Nombre d'incidents de 2015 à 2019 .....	358
Tableau 4: Nombre d'incidents et de fiches d'incidents par mois (2015).....	359
Tableau 5: Différents temps de la journée à Sahel Vert.....	361
Tableau 6: Nombre d'incidents en fonction des différents temps de la journée (2015) .....	362
Tableau 7: Nombre d'incidents en fonction des jours de la semaine (2015).....	365
Tableau 8: Nombre d'incidents en fonction des causes (2015) .....	374

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Nombre d'incidents par mois (2015).....	359
Figure 2: Nombre de fiches d'incidents par mois (2015) .....	360
Figure 3 : Nombre d'incidents en fonction des différents temps de la journée (2015) .....	362
Figure 4 : Nombre d'incidents en fonction des jours de la semaine (2015) .....	366

## LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1: La présentation de l'auteure.....	10
Encadré 2: La journée type à Sahel Vert .....	248
Encadré 3: Analyse de l'agora du 22 avril 2017 .....	315
Encadré 4: Bref récapitulatif de présentation de Sahel Vert.....	396
Encadré 5: Acteurs et témoins des tensions analysées .....	405
Encadré 6: Situation 1-Mercredi 28 février 2018.....	406
Encadré 7: Situation 2-Lundi 05 mars 2018.....	409
Encadré 8: Situation 2-Lundi 05 mars 2018 (suite) .....	410
Encadré 9: Situation 3-Jeudi 22 mars 2018.....	413
Encadré 10: Situation 4-Vendredi 29 juin 2018 .....	414
Encadré 11: Récit de l'ouverture du magasin central et de l'incident déclencheur.....	415

## ANNEXES

Annexe 1: Contenu-Objectifs opérationnels-résultats escomptés de la formation pour la préparation de la Recherche Action Participative dispensée par Christine Bon (Sahel Vert, 2010-2011) .....	486
Annexe 2: Note d'appui méthodologique pour la réalisation des récits de vie rédigé par Christine Bon - Axes de travail de la 2 <sup>e</sup> semaine de préparation de la Recherche Action Participative (8 mars 2018) .....	487
Annexe 3: Liste des personnes interviewées en France et au Mali (68 personnes) .....	489
Annexe 4: Grille d'entretien de base .....	496
Annexe 5: Compétences sociales, cognitives et émotionnelles .....	497
Annexe 6: La charte du « bénéficiaire-acteur » (Sahel Vert) .....	498
Annexe 7 : Questionnaire sur les temporalités de la vie sociale et sur le briefing du matin réalisé en 2015 au Centre « La dynamitière » (Sahel Vert).....	503
Annexe 8: Cahier de charge - Missions du permanent dans les Maisons du Monde .....	504
Annexe 9: Répertoire des fiches d'incidents réalisé pour l'analyse des fiches d'incidents (Mois de février 2016 .....	505
Annexe 10: Journée-type à Sahel Vert avec les caractéristiques de chaque temps de T1 à T10 .....	508
Annexe 11: Tableau 8: Nombre d'incidents en fonction des causes pour l'année 2015 - Analyse des fiches d'incidents - Centre « La dynamitière » (Sahel Vert).....	510
Annexe 12: Tableau de comparaison du nombre d'incidents de 2015 à 2019 - Analyse des fiches d'incidents - Centre « La dynamitière » (Sahel Vert) .....	511
Annexe 13: Procédure décisionnelle - Projet associatif Sahel Vert.....	512

*Annexe 1: Contenu-Objectifs opérationnels-résultats escomptés de la formation pour la préparation de la Recherche Action Participative dispensée par Christine Bon (Sahel Vert, 2010-2011)*

<b>Contenu</b>	<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Résultat escompté</b>
Objet d'une RAP/ dynamique de territoire	Comprendre le sens de la RAP	Que le bénévole perçoive la RAP comme un outil ou un moyen d'expression favorisant l'avancée de son parcours de vie
Définir les apports nécessaires à une RAP	Définir les apports nécessaires à la démarche RAP	Que le bénévole rédige son « récit de vie »
Identifier les apports personnels et collectifs contribuant à la RAP	Identifier les apports personnels et collectifs contribuant à la RAP	Que la bénévole identifie la nécessité d'outils permettant d'évaluer ses compétences individuelles et collectives
Les outils de recueil de données-Formalisation de la contribution	Maîtriser les outils de recueil de données nécessaires à la mise en œuvre de la RAP	Que le bénévole utilise les outils permettant d'évaluer ses compétences collectives et individuelles.
Objet d'un comité de pilotage-communication	Acquérir des compétences dans l'intention de participer au comité de suivi de la RAP	Sue le bénévole participe au sein du comité de pilotage comme porteur d'un savoir collectif légitime à transmettre
Synthèse/mise en perspective/programmation de la RAP	Mise en commun des travaux des 4 groupes et faire la synthèse des travaux	Que le bénévole contribue à l'émergence d'un axe de RAP. Que 30 % des bénévoles inscrits dans la formation participent à la totalité de la RAP. Qu'il y ait de manière constante 50 participants dans la RAP



*Annexe 2: Note d'appui méthodologique pour la réalisation des récits de vie rédigé par Christine Bon - Axes de travail de la 2<sup>e</sup> semaine de préparation de la Recherche Action Participative (8 mars 2018)*

Contenu et objectifs opérationnels : définir les apports nécessaires à la démarche de RAP / Identifier les apports personnels et collectifs contribuant à la RAP

Définir ce qu'on a déjà en « magasin » : identifier les sources d'archives existantes à Sahel Vert, regarder les sources de savoir et de mémoire disponibles :

- Institutionnelles (statuts, règlement intérieur, etc...) ;
- Collectives (Articles de presse, Albums photos des séjours à Sofara par exemple...) ;
- Individuelles (mémoires et monographies, récits de vie déjà existants).

Comment amener un bénévole à rédiger son « récit de vie », surtout s'il ne maîtrise pas forcément l'écrit ou la langue française, qu'il ne voit pas l'intérêt de le faire ou qu'il n'a pas particulièrement envie de faire ce « récit de vie » ?...

Il faut donc pouvoir présenter la méthode narrative : ses usages, ses bénéfices, ses limites. A quoi ça sert ? A faire connaître sa vie aux autres. A laisser une trace de sa vie... Mais on n'a pas forcément besoin de savoir écrire pour cela. Il suffit de se laisser parler... à quelqu'un qui écoute attentivement ce que l'on a à dire.

Donc concrètement, mettre en oeuvre la RAP à Sahel Vert, cela signifierait mettre en contact, mettre en présence, orateurs et écouteurs. Une bouche et une oreille, à distance, pour une parole donnée et une attention prêtée.

La question qui se pose est alors de savoir si le bénévole, bénéficiaire acteur doit livrer « sa vie » telle qu'elle est, ou en partant ce qui a fait sens pour lui dans sa vie dans sa rencontre singulière avec Sahel Vert. Ainsi la question du « mode d'entrée » dans la mémoire individuelle et collective est structurante d'emblée, dès le départ, pour l'usage que l'on fera de la RAP.

Ce qui est donc important, ce ne sont pas seulement les résultats attendus ou escomptés de la RAP (que nous aurions quand d'ailleurs ? À 5 ou 7 ans d'ici ?) mais bien plutôt le processus, la démarche entreprise qui va inciter les bénévoles et bénéficiaires acteurs à « donner » encore et plus à Sahel Vert, sous la forme d'une part de leur vie, d'une tranche de vie, de leur témoignage...

Car ce qui est essentiel c'est la valeur que prend Sahel Vert aux yeux de ceux qui y vivent, momentanément ou plus ou moins en « permanence ».

Alors on peut éventuellement « formaliser » tout ça à partir d'ateliers d'écriture, à partir de consignes simples telles que par exemple : comment c'est passé votre / ton premier contact avec Sahel Vert ? Comment es-tu / êtes - vous arrivé ici ? Quand ? Pourquoi ?

Ou bien on peut encore organiser des binômes « intervieweur / interviewé » en donnant des consignes de jeux de rôles, voire d'échanges d'identité : il est parfois plus facile de parler à la place de son / sa camarade / collègue que de parler de soi même. Mais on peut aussi parler de

soi à la 3e personne (il, elle) si les mots arrivent plus facilement...

On peut aussi reprendre toutes les citations à l'issue des réunions et des ateliers pour en faire un « livre des mots » (Sahel Vert délivre des mots...).

La méthode de recueil de données dans une RAP n'est également pas indépendante des modalités d'analyse de ces données en aval, puis de restitution in fine des résultats produits par cette analyse. Alors quel(s) type(s) de support(s) choisir pour recueillir ces histoires de vie ? :

- Témoignages vidéo ? Certes mais cela nécessite du matériel et de la technique...
- Témoignages audio ? Même chose, avec en plus la difficulté si l'on veut restituer aussi sur support écrit (cf le livre dont nous avons l'idée...) des 6 heures de retranscription pour une heure de parole donnée...
- Écrits individuels en auto production ou en réponse au recueil par un tiers avec une consigne particulière.
- Écrits libres de type carnets de bord, notes d'impressions...
- Ateliers écritures, poésie, philo, droit ?

A mon avis, concernant l'histoire de Sahel Vert, une dimension importante à considérer est celle de des mémoires différentielles : si l'on veut s'inscrire dans « l'historicité » (concept cher à Jacky) il faut alors « capitaliser » tant la mémoire des anciens (des pères fondateurs, des anciens mineurs, de la « base arrière » telle qu'incarner par Bruno et Gilberte Ceroy par exemple...) que les expressions spontanées des jeunes arrivants, des passants d'aventure à Sahel Vert.

Par conséquent la réflexion sur la méthode (Qu'est-ce que concrètement je peux faire moi-même pour enrichir ce travail de mémoire ? Qu'est-ce que j'ai envie de faire ? A quoi puis-je contribuer ?) invite nécessairement à la nécessité d'évaluer ses propres compétences par rapport à l'usage des outils retenus.

Mais on écrit aussi un livre avec des photos, des images, illustrations, des dessins, des graffitis, des gimmicks, des smileys etc... Et cet exercice pourrait être aussi l'occasion de la valorisation de tous les talents uniques de chacun.

Dans la perspective d'une valorisation sociale, une exposition avec communication sur posters ou kakemono (écritures et images, design, graphique etc...) peut être également très utile pour « donner à voir » à l'extérieur du site de Sahel Vert. Mais on peut aussi l'envisager sous l'angle de nouvelles compétences à acquérir par les bénéficiaires acteurs en termes de communication institutionnelle, associative, artistique, graphique etc. Le travail avec les artistes plasticiens pourrait être utilisé dans cette optique.

Dès lors, au delà de la question des histoires de vie individuelles, il faut alors construire l'histoire de vie collective de l'Association... Car celle ci ne peut être que la compilation de récits personnels. On peut donc d'ores et déjà travailler à définir une trame de notre objet « produit » de recherche action participative, qui viendra déterminer, en rétroaction, la méthode de recueil de données.

Annexe 3: Liste des personnes interviewées en France et au Mali (68 personnes)

Catégorie	Classification	Sexe et âge	Prénom	Désignation	Lieu de l'entretien- Jour-Durée
Catégorie 1 (9)	Précurseurs et/ou fondateurs ou concepteurs du projet (5)	H-54 ans	Thomas	Chargé de mission réseau, ex délégué général de l'association	Centre « La dynamitière » Mars 2019- 1h30 mn
		F-45 ans	Madeleine	Responsable du Pôle Education	Envoie questionnaire et réponse par mail Mars 2019
		H-59 ans	William	Salarié, Educateur Technique Spécialisé et Moniteur Technique)	Centre « La dynamitière » Mars 2019- 1h18 mn 40 s
		H-41 ans	Karim	Guide malien, directeur de la société Mali Rêve Tour, partenaire de Sahel Vert	Centre « Lamoyoro » 25 décembre 2016- 59mn 48s
		H-57 ans	Rahim	Permanent du "Centre « An Ka Ta N'Gniéfé »"	Centre « An Ka Ta N'Gniéfé » 23 décembre 2016- 57mn57s
	4 personnes dont deux encore actives bénévolement	F	Pascaline	Femme de Marcelin, le président fondateur	Entretien téléphonique Avril 2020- 7mn
		H-74 ans	Souleymane	Président des ressortissants de Sofara à Bamako	Locaux de l'entreprise de l'interviewé 20 décembre 2016- 1h-7mn37s
		H-70 ans	Lassina	Maire de Sofara de 1989 à 2016	Domicile de l'interviewé 24 décembre 2016- 1h16mn46s

<b>Catégorie 2 (16)</b>		H-60 ans	Lasso	Ancien adjoint au premier responsable de la jeunesse à Sofara et ancien coordinateur de l'association	Centre « An Ka Ta N'Gniéfé » 25 décembre 2016- 1h45mn10s
	Voyageurs du Nord au sud (9)	H-31 ans	Alex	Ancien participant aux séjours de solidarité au Mali	Domicile du chercheur 10 septembre 2018- 36mn59s
		H-33 ans	Edison	Ancien participant aux séjours de solidarité au Mali	Entretien téléphonique 20 septembre 2018- 17mn47s
		H-34 ans	Matthieu	Ancien participant aux séjours de solidarité au Mali	Entretien téléphonique 19 octobre 2018- 28m1s
		H-27 ans	Sergio	Fils d'un salarié	Entretien téléphonique Mars 2019- 06mn03s
		H-83 ans F-79 ans	Justin et Justine	Père et mère de Thomas et William	Domicile des interviewés 14 octobre 2018
		H-19 ans	Thierry	Fils d'un salarié	Entretien téléphonique Mars 2019-17mn41
		H-17 ans	Wenceslas	Collégien	Entretien téléphonique Mars 2019- 19mn13s
		F-18 ans	Eve	Volontaire en Bulgarie, fille d'un salarié	Messagerie Whatsapp Mars 2019
		Voyageurs du Sud au Nord (3)	H-24 ans	Bernice	Participant au DAOG malien en 2014
	H-24 ans		Amsatou	Participant au DAOG malien en 2014	Messagerie Whatsapp 15 mars 2019

		H-25 ans	Timiri	Participant au DAOG malien en 2014	Entretien téléphonique Octobre 2018- 13mn37s
	Hôte-homologue (4)	H-32 ans	Ghalil	Ancien homologue malien	<i>Centre</i> « An Ka Ta N'Gniéfè » 25 décembre 2016- 50mn43s
		H-32 ans	Hamidou	Ancien homologue malien	<i>Centre « Lamoyoro »</i> 03 janvier 2017- 45mn41s
		H-31 ans	Nacoulma	Ancien homologue malien	Domicile d'un ami de l'interviewé 04 janvier 2017- 01h14mn-25s
		H-32 ans	Farid	Ancien homologue malien	<i>Centre</i> « Lamoyoro » 30 décembre 2016- 1h14mn25s
<b>Catégorie 3 (5)</b>	Dispositif Activité de Jour (1)	H-16 ans	Eddy	En activité de jour à Sahel Vert	<i>Centre</i> « La dynamitière » Novembre 2018- 04mn40s
	Dispositif de Remédiation Scolaire (1)	H-14 ans	Rayan	Inscrit dans le Dispositif de Remédiation Scolaire	<i>Centre</i> « La dynamitière » Novembre 2018- 14mn40
	Dispositif parcours de Mobilité Sécurisé (Mineurs Non Accompagnés) (3)	H-20 ans	Souade	Ancien Mineur Non Accompagné	Entretien téléphonique Octobre 2018- 25mn41s
		H-20 ans	Moab	Ancien Mineur Non Accompagné	Entretien téléphonique Octobre 2018- 34mn49s
	H-22 ans	Issouf	Ancien Mineur Non Accompagné	<i>Maison du Monde 2</i> 09 juillet 2016- 38mn50s	
<b>Catégorie 4 (9)</b>		H-62 ans	Théophile	Personne bénéficiant de l'aide alimentaire	<i>Centre</i> « La dynamitière » 20 octobre 2017- 15mn46s

	Bénéficiaire de l'aide alimentaire (9)	F-46 ans	Rosalie	Personne bénéficiant de l'aide alimentaire	Centre « La dynamitière » 20 octobre 2017- 8mn14s
		F	Céline	Personne bénéficiant de l'aide alimentaire	Centre « La dynamitière » 19 août 2017- 5mn25s
		F	Louane	Personne bénéficiant de l'aide alimentaire	Centre « La dynamitière » 19 août 2017- 16mn55s
		F	Manel	Personne bénéficiant de l'aide alimentaire	Centre « La dynamitière » 19 août 2017- 7mn14s
		F	Djémi	Personne bénéficiant de l'aide alimentaire	Centre « La dynamitière » 19 août 2017- 9mn28s
		F	Alice	Personne bénéficiant de l'aide alimentaire	Centre « La dynamitière » 19 août 2017- 11mn14s
		F	Danejo	Personne bénéficiant de l'aide alimentaire	Centre « La dynamitière » 19 août 2017- 21mn08s
		F	Anita	Personne bénéficiant de l'aide alimentaire	Centre « La dynamitière » 19 août 2017- 3mn56s
<b>Catégorie 5 (18)</b>	Anciens bénévoles (6)	H	Naveed	Ancien bénévole	Domicile de l'interviewé 24 décembre 2016- 22mn43s
		H	Boukary	Cultivateur, conseiller du village au moment de l'ouverture du Centre « An Ka Ta n'Gniéfé » à Sofara	Domicile de l'interviewé 27 décembre 2016- 47mn28s

		H-43 ans	Latif	Ancien homologue malien et accompagnateur au Mali	Centre « An Ka Ta N'Gniéfé » 28 décembre 2016- 01h05mn06s
		2 Hommes 1 Femme	Famille X	3 personnes d'une même famille (père-mère-fils) - Anciens bénévoles de l'association	Domicile de l'interviewé 01 janvier 2017- 53mn34s
	Bénévoles actifs (12)	F-43 ans	Julietta	Première femme du permanent du Centre « An Ka Ta N'Gniéfé »	Centre « An Ka Ta N'Gniéfé » 26 décembre 2016- 49mn29s
		F	Adjaratou	Femme d'Amadou, le forgeron qui participa à la construction du centre	Centre « An Ka Ta N'Gniéfé » 23 décembre 2016 28mn28s
		F-43 ans	Corro	Deuxième femme de Rahim, permanent du Centre « An Ka Ta N'Gniéfé »	Centre « An Ka Ta N'Gniéfé » 26 décembre 2016 28mn02s
		H	Madou	Artisans sofarois, bénévole de l'association	Centre « An Ka Ta N'Gniéfé » 26 décembre 2016- 23mn40s
		F-69 ans	Adrienne	Bénévole de l'association	Centre « La dynamitière » Novembre 2018- 22mn37s
		F-67 ans	Marie Ange	Bénévole	Centre « La dynamitière » Novembre 2018- 39mn04s
		F	Stella	Bénévole	Centre « La dynamitière » Novembre 2018 19mn31s
		F-62 ans	Eugénia	Bénévole de l'association	Centre « La dynamitière » Novembre 2018- 16mn52s

		F	Adélaïde	Bénévole de l'association	Centre « La dynamitière » Novembre 2018- 13mn58s
		H-75 ans	André	Bénévole de l'association	Centre « La dynamitière » Novembre 2018- 15mn56s
		F-54 ans	Edwige	Bénévole de l'association	Centre « La dynamitière » Novembre 2018- 08mn14s
		F-29 ans	Akissi	Bénévole de l'association au moment de l'entretien. Femme de Karim	Centre « Lamoyoro » 21 décembre 2016- 14mn38s
<b>Catégorie 6 (3)</b>	Anciens salariés (3)	H-29 ans	Isam	Moniteur Technique d'Atelier en formation	Entretien téléphonique 15 novembre 2018- 15mn54s
		H	Hector	Educateur spécialisé, coordinateur développement Durable, 6 ans à Sahel Vert	Domicile des interviewés (couple) 14 novembre 2018- 45 mn
		F-35 ans	Nelly	Ancienne coordinatrice du Centre « La dynamitière »	



<b>Catégorie 7 (5)</b>	Anciens membres du CA(3)	H-56 ans	Honorat	Président de Sahel Vert de 2002 à 2017, Chef d'établissements hospitaliers	Entretien téléphonique Octobre 2018-38mn23s
		H-56 ans	Raphael	Président de Sahel Vert de 1995 à 2002, chauffeur de bibliobus à m2A	Entretien téléphonique Octobre 2018-17mn03s
		F	Jocelyne	Chargée de mission à la ville de Mulhouse, administratrice de l'association de 2001 à 2018	Domicile de l'interviewé Mars 2019-59mn55s
	Membres du CA actifs (2)	F	Rita	Présidente de l'association Sahel vert depuis 2017	Envoi questionnaire et réponse par mail Mars 2019
		H	Eric	Conseiller Principal d'Education (CPE) dans un collège de Mulhousien	Entretien téléphonique Mars 2019-24mn23s
<b>Catégorie 8 (3)</b>	Partenaires	F-33 ans	Francesca	Educatrice Protection Judiciaire de la Jeunesse	Entretien téléphonique Mars 2019-26mn42s
		H	Ferdinand	Educateur Protection Judiciaire de la Jeunesse	Entretien téléphonique Mars 2019-55mn25s
		H	Khaled	Promoteur malien, partenaire dans l'organisation du DAOG malien	<i>Centre « La dynamitière »</i> 7mn50s

Annexe 4: Grille d'entretien de base

Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

Quand et comment êtes-vous arrivés à SV (dans quel cadre)?

Qu'est-ce que vous y avez fait / Qu'est-ce que vous y faites ?

Qu'est-ce que votre implication vous a apporté ? / Est-ce que votre implication vous apporte quelque chose ?

Avez-vous rencontré des difficultés particulières ? / Rencontrez-vous des difficultés particulières ?

Que faites-vous aujourd'hui ? Où en êtes-vous maintenant ? Quels sont vos projets ?

*Annexe 5: Compétences sociales, cognitives et émotionnelles*

Compétences sociales (ou interpersonnelles ou de communication)	Compétences cognitives	Compétences émotionnelles
<b>Compétences de communication verbale et non verbale</b> : écoute active, expression des émotions, capacité à donner et recevoir des <i>feedback</i> .	<b>Compétences de prise de décision</b> et de résolution de problème.	<b>Compétences de régulation émotionnelle</b> : gestion de la colère et de l'anxiété, capacité à faire face à la perte, à l'abus et aux traumatismes.
<b>L'empathie</b> , c'est-à-dire la capacité à écouter et comprendre les besoins et le point de vue d'autrui et à exprimer cette compréhension.	<b>Pensée critique et l'auto-évaluation</b> qui impliquent de pouvoir analyser l'influence des médias et des pairs, d'avoir conscience des valeurs, attitudes, normes, croyances et facteurs qui nous affectent, de pouvoir identifier les (sources d') informations pertinentes.	<b>Compétences de gestion du stress</b> qui impliquent la gestion du temps, la pensée positive et la maîtrise des techniques de relaxation.
<b>Capacités de résistance et de négociation</b> : gestion des conflits, capacité d'affirmation, résistance à la pression d'autrui.		<b>Compétences d'auto-évaluation et d'auto-régulation</b> qui favorisent la confiance et l'estime de soi.
<b>Compétences de coopération</b> et de collaboration en groupe.		
<b>Compétences de plaidoyer</b> qui s'appuient sur des compétences de persuasion et d'influence.		

La Santé en action, mars 2015, n°431 Développer les compétences psychosociales chez les enfants et les jeunes, p. 13

Annexe 6: La charte du « bénéficiaire-acteur » (Sahel Vert)



Centre "An Ka To N'Giné"  
Sofara - MALI

Centre "La dynamitière"  
Wittenheim - FRANCE

Centre "Lamoyoro"  
Bamako - MALI

"Promouvoir  
une Relation d'Altérité  
pour un  
Développement Durable"

LA CHARTE  
DU  
« BÉNÉFICIAIRE -  
ACTEUR »  
DE  
L'ASSOCIATION SAHEL  
VERT

Contact

contact@sahelvert.org  
www.sahelvert.org  
+33 (0)3 89 57 77 51

N° Siret 452 760 283 00013

## **LA FONCTION DE « BÉNÉFICIAIRE-ACTEUR »**

Toute personne bénéficiant d'un service de l'association Sahel Vert, dans le champ de la prévention, de l'insertion sociale et de la solidarité est invitée au terme d'une période de prédétermination, à assumer une fonction de « *bénéficiaire-acteur* ».

Cette fonction, permet à la personne de *co-produire* une activité solidaire dont elle bénéficie directement d'une partie de la « richesse » produite. En partant des compétences individuelles et collectives, le « bénéficiaire – acteur » intègre un collectif de travail composé de salariés, de bénévoles, au Pôle Éducation - Pôle Initiatives de la Dynamitière en France et/ou au Centre An k ta N'Gnéfé au Mali. Ce principe trouve ces références théoriques dans le concept du développement durable.

La personne souhaitant s'investir dans cette fonction de « *bénéficiaire-acteur* » se voit remettre la présente charte. Elle définit le cadre des relations et des règles du jeu qui doit s'instituer entre les responsables de l'association, les salariés, les « *bénéficiaires-acteurs* » et les bénévoles.

## **LA MISSION DE L'ASSOCIATION**

L'association Sahel Vert a pour finalités :

- d'apporter son concours, par tous les moyens appropriés, aux actions de prévention, d'insertion et de solidarité, en faveur des pays en voie de développement et localement ;
- de créer des liens d'amitié et d'échanges entre les personnes qui partagent ses idées et participent aux actions inscrites dans le cadre d'une démarche de développement durable.

L'association Sahel Vert remplit cette mission d'intérêt général :

- de façon transparente à l'égard de ses adhérents, de ses bénéficiaires, de ses financeurs, de ses salariés, des « *bénéficiaires-acteurs* » et des bénévoles ;
- au sein d'un fonctionnement le plus démocratique possible ;
- en privilégiant les démarches d'évaluation de son utilité sociale.

## **ÊTRE "BÉNÉFICIAIRE-ACTEUR" DANS L'ASSOCIATION**

Être « *bénéficiaire-acteur* », c'est s'engager en dehors de son cadre habituel de travail, pour faire valoir ses droits de citoyen dans un processus d'inclusion, en participant à la dynamique de territoire, en s'y investissant, en apportant son temps, son expérience, et ses compétences. Par son acte, il participe à la co-production d'un ou plusieurs services ; il bénéficie directement de la « richesse » produite mais sans contreparties financières. C'est également accepter d'interroger et de confronter ses valeurs à celles de l'association, tout en respectant les règles de fonctionnement.

## **La place du « *bénéficiaire-acteur* » dans le projet associatif**

Dans le cadre du projet associatif, porté par des valeurs en référence à une relation d'altérité et au concept du développement durable, le rôle et les missions du « *bénéficiaire-acteur* » peuvent s'inscrire dans l'une ou plusieurs des actions suivantes :

- acheminement, confection, distribution de colis alimentaires dans le cadre du Relais de la Banque Alimentaire du Haut-Rhin ;
- production de biens et de services dans le cadre des Ateliers Solidaires du Relais Sahel Vert.

Par sa réflexion et son action le « *bénéficiaire-acteur* » est partie prenante du développement du projet associatif.

## **Les droits des « *bénéficiaires-acteurs* »**

L'association Sahel Vert s'engage vis à vis des « *bénéficiaires-acteurs* » :

- en matière d'information :

à les informer sur les finalités de l'association, le contenu du projet associatif, les principaux objectifs de l'année, le fonctionnement et la répartition des principales responsabilités.

➤ en matière d'accueil et d'intégration :

à leur confier, en fonction de leurs besoins propres dans les champs de la prévention, de l'insertion sociale et de la solidarité, des activités en lien avec leurs compétences et leurs motivations ;

à définir les objectifs opérationnels de chaque « *bénéficiaire-acteur* » formalisés dans le carnet de bord personnel.

➤ en matière de gestion et de développement de compétences :

à assurer leur intégration et leur formation par les moyens adaptés à la taille de l'association ;

à organiser des points fixes, réguliers, sur les difficultés rencontrées, un temps hebdomadaire collectif d'une durée d'une heure et ½.

➤ en matière de couverture :

à garantir au « *bénéficiaire-acteur* » la couverture et le bénéfice d'une assurance responsabilité civile dans le cadre des activités confiées ;

à rembourser, après accord préalable du délégué général et sur justificatifs, les frais exceptionnels éventuellement engagés dans le cadre de l'exécution de leurs missions.

### **Les engagements des « *bénéficiaires-acteurs* »**

- La fonction du « *bénéficiaire-acteur* » est emprunte d'un maximum d'adhésion individuelle à une action collective inscrite dans le concept du développement durable. Il existe un lien de subordination par un principe d'une hiérarchie de coordination, entre les membres de la Direction Cheville Ouvrière (DCO) et les « *bénéficiaires-acteurs* ».
- L'activité du « *bénéficiaire-acteur* » n'est pas rémunérée de manière pécuniaire, mais doit faire l'objet d'une auto-évaluation quantitative de la « richesse » personnellement acquise en terme de service et/ou de biens, directs et indirects, au cours du parcours et au regard des objectifs fixés.

### **Ainsi le « *bénéficiaire-acteur* » s'engage à :**

- respecter les valeurs et la finalité de l'association ;
- respecter son organisation et son fonctionnement ;
- s'impliquer avec sérieux, discrétion et régularité dans sa mission, sur la base des horaires et disponibilités choisis conjointement dans le cadre de la convention d'engagement jointe à la présente charte ;
- ne pas diffuser de données confidentielles auxquelles il aurait eu accès dans le cadre de ses activités ;
- mettre la relation humaine au centre de ses préoccupations ;
- collaborer avec les autres acteurs de l'association : dirigeants, salariés, autres « *bénéficiaires-acteurs* » et bénévoles ;
- suivre les actions de formation choisies conjointement au préalable.

Le « *bénéficiaire-acteur* » peut interrompre à tout moment sa collaboration, mais s'engage, à informer l'ensemble des partenaires du dispositif auquel il émerge, à respecter un délai de prévenance raisonnable pour assumer et honorer ses engagements dans le cadre des activités de solidarité.

**Convention**  
entre l'association Sahel Vert et  
le « *bénéficiaire-acteur* »

Représentée par délégation, par Thomas et les membres de la « Direction Cheville Ouvrière ».

Cette convention individuelle s'inscrit dans la charte du « bénéficiaire-acteur » affichée par l'association Sahel Vert.

L'association Sahel Vert s'engage à l'égard de Mademoiselle, Madame ou Monsieur .....

- à proposer des espaces de libre implication :
- à respecter les horaires et disponibilité convenus suivants :

	08H30 - 12H00	12H00 - 13H30	13H30 - 16H30	Modification
<b>Lundi</b>				
<b>Mardi</b>				
<b>Mercredi</b>				
<b>Judi</b>				
<b>Vendredi</b>				
<b>Samedi</b>				

- à écouter les suggestions ;
- à assurer un programme, préalable et continu, d'information, d'intégration et de formation ;
- à faire un point régulier sur les activités et sur ce que lui apporte son engagement de « *bénéficiaire-acteur* », dans le cadre du dispositif auquel il émarge en référence au carnet de bord personnel notamment en matière d'utilité, de reconnaissance et de développement de compétences;
- à rembourser ses dépenses, préalablement autorisées, engagées pour le compte de l'Association ;
- à couvrir, par une assurance adéquate, les risques d'accidents causés ou subits dans le cadre de ses activités.

**M. s'engage à l'égard de l'Association Sahel Vert à :**

- respecter les valeurs, la finalité de l'association, son organisation et son fonctionnement ;
- s'impliquer avec sérieux, discrétion et régularité dans sa mission, sur la base des horaires et disponibilités choisis conjointement dans le cadre de la convention d'engagement jointe à la présente charte ;
- ne pas diffuser de données confidentielles auxquelles il aurait eu accès dans le cadre de ses activités et mettre la relation humaine au centre de ses préoccupations ;
- collaborer avec les autres acteurs de l'association : salariés, autres « bénéficiaires-acteurs » et bénévoles ;
- suivre les actions de formation choisies conjointement au préalable.

Le « bénéficiaire-acteur » peut interrompre à tout moment sa collaboration, mais s'engage, à informer l'ensemble des partenaires du dispositif auquel il émarge, à respecter un délai de prévenance raisonnable pour assumer et honorer ses engagements dans le cadre des activités de solidarité.

Tout manquement aux engagements et/ou toute transgression au règlement intérieur est géré par la méthode de dysfonctionnement afin que tout acte soit inscrit dans une attitude éducative, pour atteindre les objectifs de socialisation, amener à réfléchir sur le sens de l'acte posé et dans une volonté d'inclusion en opposition au processus d'exclusion mis en oeuvre, plus ou moins consciemment, par les personnes impliquées dans un même système.

Un dispositif hiérarchisé en référence au règlement :

Niveau 1 : un membre du DCO rappelle les règles, signifie la transgression et entame une réflexion en formalisant un écrit relatif à l'incident dans le carnet de bord personnel.

Niveau 2 : un membre du DCO et un membre du collectif de travail, signifient la transgression et envisagent avec la personne concernée une mesure de réparation.

Niveau 3 : un membre du DCO, un membre du collectif de travail et la personne concernée présentent les faits au délégué général. En référence à l'article 5 de la convention dans le carnet de bord personnel, un partenaire du dispositif est communément désigné et sollicité pour trouver une solution commune au litige.

Niveau 4 : l'association se réserve le droit de porter plainte à l'encontre de la personne responsable d'agissements caractérisés.

A..... le.....

Pour l'Association

Mr ou Mme.....

**Coupon à remettre lors de l'adhésion en tant que « bénéficiaire-acteur » de l'Association Sahel Vert :**

**Je soussigné(e),**

**Demeurant :**

**N°Sécurité sociale :**

**Téléphone :**

**Adresse mail :**

**Reconnais avoir reçu un exemplaire :**

- de la Charte du « bénéficiaire-acteur » de l'association Sahel Vert,

- du règlement intérieur de la Dynamitière et/ou du Centre An Ka Ta N'Gnéfé

en avoir pris parfaitement connaissance par la lecture et déclare en accepter tous les termes.

A..... le.....

Pour l'Association

Mr ou Mme.....



*Annexe 7 : Questionnaire sur les temporalités de la vie sociale et sur le briefing du matin réalisé en 2015 au Centre « La dynamitière » (Sahel Vert)*

**Questions sur la journée-type**

1. Quels sont les différents temps de la journée à Sahel Vert ?
2. Pourquoi sont-ils cadrés, pourquoi cette organisation dans le temps ?
3. Quels sont les temps libres dans le fonctionnement de la journée à Sahel Vert ? Lesquels ?

**Questions sur le briefing du matin**

1. En quoi consiste le briefing du jour ? (à quelle heure il commence et que fait-on pendant ce temps ?)
2. Quelles sont les personnes qui animent le briefing, où sont-elles assises et pourquoi ?
3. Prenez-vous souvent la parole au briefing du matin. Si non, pourquoi ?
4. Vous sentez vous libre de dire ce que vous pensez en briefing ?
5. Que vous apportent les briefings du matin ?
6. Quels sont les sujets que vous aimeriez aborder en briefing ?
7. Comment se passe la distribution des tâches et qu'en pensez-vous ?

*Annexe 8: Cahier de charge- Missions du permanent dans les Maisons du Monde*

- Le permanent est présent dans la MdM tous les jours de 18h à 8h.
- En cas d'absence exceptionnelle le permanent doit en informer les référents le plus tôt que possible.
- Il veille au respect du cadre, précisé dans le règlement de la maison du permanent (en pièce jointe)
- Il assure la transmission des informations entre le lieu d'hébergement et la base technique, lieu d'implication des jeunes personnes
- Le permanent veille à la propreté des locaux (veille sanitaire du frigo, état de la salle de bain et toilettes, stock de consommables).
- Il veille au bon fonctionnement et à la bonne utilisation des équipements (plaque de cuisson, douche, lumières, convecteurs, etc.)
- Il veille à la bonne tenue des temps collectifs à la maison : temps de préparation des repas, tour de parole lors des temps de repas, rédaction du carnet de bord collectif hebdomadaire.
- Il veille à l'extinction des feux (22h en semaine)
- Il coordonne le soutien scolaire des jeunes au quotidien (1h de soutien scolaire en soirée).
- Il Informe la gouvernante pour tout problème technique ou lié au vivre ensemble.
- Il remplit avec et pour les jeunes personnes le cahier d'intendance
- Il participe aux formations
- Il participe à favoriser et faciliter les relations avec le voisinage
- S'il n'y travaille pas la semaine, il assure les permanences sur le site de « *La dynamitière* » le samedi et le dimanche – (9h30 – 16h)
- Il veille à la tenue de la pharmacie- connaît les numéros d'urgence et le protocole d'incident

*Annexe 9: Répertoire des fiches d'incidents réalisé pour l'analyse des fiches d'incidents (Mois de février 2016*

**A : Mois**

**B : Nombre d'incident**

**C : Degré de l'incident**

**D : Jour de la semaine**

**E : Nomenclature**

**F : Heure (moment de la journée), météo**

**G : Fonction du rédacteur**

**H : Ce qui a fait incident pour le rédacteur**

**I : Sentiment énoncé**

**J : Solde, médiation, discussion ?**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Février	1	2	Lundi	2016020101	Pendant le repas Présence des collégiens solidaires (2 services de repas)	Salarié	Voir des jeunes dans le hangar pendant les temps d'ateliers (attente du 2 <sup>e</sup> service)		Mobilisation d'autres adultes pour redynamiser les jeunes
	2	1	Lundi	2016020102	Soir: au domicile d'un jeune	Bénévole PE	Avoir été menacé chez lui	Peur, la peur de ses parents	Un dépôt de plainte
	3	2	Vendredi	2016020501	Après le briefing à la véranda	Bénévole PI	Que son ami ait été insulté Etre commandé	Sentiment d'être emprisonné, Energé	
				2016020502		Bénévole PI	Avoir été insulté		
	4	1	Samedi	2016020601	Après le briefing	Bénévole PI	Qu'une éducatrice lui dise de rentrer chez elle « Elle n'a pas à me dire de rentrer chez moi »		

5	1	Lundi	2016020801	Pendant le temps du repas, au débarrassage	Bénévole PI	Un autre bénévole PI, lui a dit « <i>Ferme ta gueule</i> »		
6	1	Mardi	2016020901	14h-16h Temps de formation « soutien solidaire »	Bénévole PI (enfant du RBA)	Avoir bénéficié d'une pause de 5mn au lieu de 15mn		Par la fiche d'incident, engagement à « ne plus crier en formation »
	1		2016020902		Bénévole PI (enfant RBA)	Il dit à l'autre jeune plus petit que lui d'arrêter ou chut et l'adulte lui dit que c'est un gros mot. L'a menacé d'appeler les flics, de lui prendre ses cahiers quand il ne travaillait plus et la rangé dans sa veste. Il s'est donc énervé.	Enervement	Promesse de respecter les adultes et rester sage
			2016020903		Bénévole Bénéf Acteur PR	Agitation d'un enfant, perturbation d'autres enfants		L'explique par la prise de calmants de l'enfant.
7	1	Mardi	2016020904	Matinée	Bénévole PI	Refus d'un salarié d'aider au RBA	Choqué	
8	2	Mardi	2016021601	Pendant le briefing	Salarié	Le bruit pendant le service du repas Le hors cadre dans le service du repas La colère d'un salarié	Enervé	
			2016021602		Salarié	Le bruit pendant le service du repas Le fait qu'on lui dise de ne pas donner de la sauce aux		

						autres alors qu'il l'a fait pour une personne « c'est injuste »		
9	1	Llundi	2016022201	Après-midi : 15h30 : Atelier solidaire RBA	Bénévole PI	« Je ne tolère pas qu'elle me parle mal et m'accuse »	Etonnement	
10	1	Mardi	2016022301	Matinée	Salarié	Difficulté d'un jeune de rester en atelier, Il « montre peu d'engagement »		
				2016022302	Matinée	Bénévole PE	Le salarié lui donne les trucs les plus pourri en informatique et le secoue en lui disant de se réveiller	
11	2	Samedi	2016022701	Week-end (rédigée le lundi 29/02/16)	Bénévole PI	Un bénévole PE a été frappé par « la clique » d'un autre bénévole PE		

Annexe 10: Journée-type à Sahel Vert avec les caractéristiques de chaque temps de T1 à T10

	<b>Différents temps de la journée</b>	<b>Caractéristiques des moments</b>
T1	Le matin (avant le briefing)	Avant 8h30, les personnes sont dans les transports en commun, dans les voitures (covoiturage) et se dirigent à Sahel Vert. Les personnes déjà arrivées sur le site de l'association sont invitées à préparer l'espace de <i>la véranda</i> où se tient le briefing. Ils préparent le petit déjeuner (café, cacao, mettre la table)
T2	Pendant le briefing	Confère <i>journée-type</i>
T3	Après le briefing (De 9h à 12h / Pendant les ateliers solidaires / fin de matinée / Avant le repas)	C'est le temps des <i>ateliers solidaires</i> (Animaux solidaires, Cuisine solidaire, gestion pastorale) pour les uns et de l'administratif pour les autres. Au son de la cloche, les personnes reviennent à table dans <i>la véranda</i> pour le repas. Notons que le cadre horaire n'est pas toujours respecté. Le briefing se termine parfois plus tard (15 à 30 mn de retard) en fonction du sujet de discussion et du temps de la coordination. Le repas ne commence pas forcément à 12h pile ; c'est souvent 12h15-12h30 et parfois même plus tard.
T4	Pendant le repas	Le temps du repas est aussi celui de la prise de parole de chaque membre du collectif pour présenter ce qu'il/elle a fait la matinée (pédagogie permettant l'apprentissage de la prise de parole en collectif, l'apprentissage du français). L'objectif de ce temps est de permettre à chaque personne d'inscrire son action du matin dans l'action collective en disant aux autres membres ce qu'il a fait après le briefing. La règle est d'attendre que tous soient servis avant de manger. C'est le plus âgé autour de la table qui donne le « bon appétit » et le plus jeune ou le capitaine d'équipe des jeunes fait passer le tour de parole. Le temps du dessert est aussi celui pendant lequel se fait la seconde distribution de tâches de la journée : les <i>tâches quotidiennes</i> (vaisselle, nettoyage des communs, rangement extérieur) et l'organisation de l'après midi (formation, carnet de bord individuel, réunions, distribution de colis, transports, permanence du soir, etc.)
T5	Pendant la pause	Confère <i>journée-type</i>
T6	Pendant les tâches quotidiennes	Confère <i>journée-type</i>
T7	Après les tâches quotidiennes (Carnet de bord individuel, ateliers)	En fonction des jours de la semaine, les activités après les <i>tâches quotidiennes</i> sont différentes. Les lundis et mardi les jeunes du Pôle Education placés par l'Aide Sociale à l'Enfance et la Protection Judiciaire de la Jeunesse sont accompagnés dans leur Carnet de Bord Individualisé dans le cadre de la conception d'un projet personnel. Les jeunes inscrits dans le Parcours de Mobilité Sécurisé (Administrativement appelés « Mineurs Isolés Etrangers ») suivent la formation de Français Langue secondaire accompagnés d'éducateurs.

	solidaires, formations)	<p>Les adultes du Pôle Initiatives et certains salariés sont dans les <i>ateliers solidaires (Relais de la Banque Alimentaire, continuité des ateliers)</i>. Les mercredis, après les <i>tâches quotidiennes</i> les jeunes du Pôle Education et les jeunes inscrits dans le Parcours de Mobilité Sécurisé sont en ateliers Arts et Culture, séance pendant laquelle ils lisent des livres, font des spectacles... Les adultes sur le terrain sont en ateliers.</p> <p>Le jeudi, tout le <i>Collectif de Travail</i> se retrouve après les <i>tâches quotidiennes</i> autour de la table pour le Carnet de Bord Collectif, c'est un temps pendant lequel chaque personne dit ce qu'elle a aimé, ce qu'elle n'a pas aimé de sa semaine et la résume en un mot. Ces dires sont notés dans un cahier spécifique.</p> <p>Le vendredi, les jeunes du Pôle Education finissent leur journée à 11h. Les jeunes inscrits dans le Parcours de Mobilité Sécurisé finissent leur journée à 16h après le temps de formation en français, maths...</p> <p>Le samedi après les <i>tâches quotidiennes</i>, les jeunes inscrits dans le Parcours de Mobilité Sécurisé sont en formation. Les jeunes du Pôle Education ?!..n'ont aucune obligation ?... !....</p> <p>Le dimanche, pour les jeunes inscrits dans le parcours de Mobilité Sécurisé des temps de divertissement (aller en ville, suivre un film, etc.) sont proposés.</p>
T8	Fin de journée / Départ	Cette fin de journée désigne la fin des activités (formation, carnet de bord individuel, carnet de bord collectif, ateliers solidaires). Elle est une phase de transition entre la fin des activités et le moment effectif où les personnes entrent dans les voitures, prennent le chemin pour rejoindre les transports en commun.
T9	Pendant les transports de fin de journée	Les départs se réalisent tout en faisant la promotion du covoiturage, de l'utilisation des transports en commun. Ce sont les salariés qui font du covoiturage effectuent les transports. Il est question de covoiturage. Ils ne sont pas les chauffeurs mais mettent leur voiture à disposition pour les transports.
T10	Permanence du soir dans les MdM	C'est un temps de partage du repas du soir (confectionné par ou avec les habitants) et de discussion avec les jeunes personnes Mineurs Non Accompagnés. Chaque permanent a sa spécialité mais l'idée de ce temps est d'échanger avec les jeunes personnes, de voir aussi si la maison est bien tenue, de faire le point avec les étudiants ou bénévoles permanents, etc.

Annexe 11 : Tableau 8 : Nombre d'incidents en fonction des causes pour l'année 2015 - Analyse des fiches d'incidents - Centre « La dynamitière » (Sahel Vert)

Classement	Ce qui a fait incident	Nombre de fois
1	Non-respect du cadre de travail (cadre temps et espaces, refus de travailler) + règles (par rapport au téléphone, à la cigarette, au covoiturage, port d'alcool, vol (d'argent et de téléphone), vandalisme dans les locaux de l'association, Non-respect du cadre temporel (retard, absences) et de l'espace de pause, non-respect des règles externes (incivilité dans le bus)	48
2	Insultes, moqueries, ou violences verbales, menaces	25
3	Violences physiques sur personnes	9
4	Sentiment de manque de respect	7
5	Mauvaise gestion des ressources et matériels d'ateliers	3
6	Codes sociaux non respectés (ouvrir la porte avec les pieds, cracher dans les escaliers), jouer avec de l'eau	3
7	Violences physiques sur animaux	2
8	Non implication des bénéficiaires de colis alimentaires	1
9	Distribution inégales des denrées	1
10	Sentiment d'être repris injustement	1
11	Mécontentement face au changement d'une règle (la pause est suspendue pendant les vacances car la journée finit à 14h pour les jeunes du <i>Pôle Éducation</i> )	1
12	Accusé à tort de voler, victime de la haine des personnes.	1



*Annexe 12: Tableau de comparaison du nombre d'incidents de 2015 à 2019 - Analyse des fiches d'incidents - Centre « La dynamitière » (Sahel Vert)*

Incident de l'ensemble du Cdt (avec le DRS)					
Mois\Année	2015	2016	2017	2018	2019
<b>+Janvier</b>	11	6	28	28	5
<b>Février</b>	22	11	35	42	8
<b>Mars</b>	23	19	51	34	8
<b>Avril</b>	13	10	11	25	11
<b>Mai</b>	7	11	18	7	5
<b>Juin</b>	7	21	11	7	3
<b>Juillet</b>	10	10	5		
<b>Août</b>	11	6	12		4
<b>Septembre</b>	6	20	14		8
<b>Octobre</b>	11	35	18		5
<b>Novembre</b>	2	16	9		9
<b>Décembre</b>	2	27			13
<b>Sans date</b>			13		
<b>Total</b>	125	192	225	143	79

Annexe 13: Procédure décisionnelle - Projet associatif Sahel Vert

Objet	Contenu	Les espaces	Procédure - Personne habilitée	Application - Suivi	Garantie
Actions courantes de chaque centre et chaque pôle	Les actions courantes concernent les réajustements quotidiens nécessaires des actions prenant en compte les impondérables environnementaux – sociaux – économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le briefing de 08h30 - 09h00</li> <li>Le briefing de 13h00 – 13h15</li> <li>Le débriefing de 15h30 – 16h00</li> <li>La réunion hebdomadaire de fonctionnement les jeudis de 11h00 – 12h30 ou les vendredis de 10h00 – 11h00 avant les vacances scolaires</li> </ul>	Toutes les décisions concernant les actions courantes sont assumées par les membres du CdT sous la responsabilité méthodologique des membres de la DCO.	CdT	CdT - DCO
Lieux d'échanges et de réajustements structurels	Les objectifs des actions courantes sont nommés dans la fiche technique du dispositif et/ou dans la fiche technique de l'atelier. Toutes les décisions qui modifient les objectifs des actions courantes doivent faire l'objet d'une discussion et d'un compte-rendu - CdT - DCO sous la responsabilité d'un responsable de pôle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 mises au vert par année par 1/3 du CdT</li> <li>Les analyses de dysfonctionnement</li> <li>Les analyses des fiches d'incident</li> <li>Les suivis des projets-actions tous les jeudis de 17h00 à 20h00 en DCO</li> <li>La réunion de bilan trimestrielle</li> </ul>	Les responsables des pôles font part à la DCO de la discussion des argumentaires et des décisions proposées. Les membres de la DCO peuvent les valider (modification sur les fiches techniques) ou les invalider et les soumettre à une nouvelle discussion avec les membres du CdT sous la responsabilité du ou des responsables des Pôles	DCO – CdT CA – DCO - CdT	DCO - CA
Perspectives - Prospective	Toutes les perspectives doivent faire l'objet de discussion et d'un compte-rendu par les membres du CdT et/ou de la DCO.  Les responsables de Pôle ont toute liberté d'adresser au CA des notes d'information pour l'aider dans sa prise de décision (proposition de stratégie, évaluation des risques, élaboration de scénarii...).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les réunions trimestrielles avec le CdT</li> <li>Tous les jeudis de 17h00 à 20h00 en DCO</li> <li>En AG annuelle et en CA</li> <li>En DCO de fin de mois</li> </ul>	Les décisions en DCO valent engagement collectif et injonction personnelle.  Le CA peut remettre en question une décision, la suspendre momentanément et la remettre en débat.	DCO – CdT  CdT - DCO - CA	CdT  DCO - CA  CdT - DCO – CA

## **MATÉRIAUX**

### **A) Courriels**

-Mail d'échange avec Maurice Blanc et Josiane Stoessel-Ritz dans le cadre de la demande de bourse CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche).

### **B) Observations participantes**

-Participation dans les ateliers solidaires et aux espaces collectifs (briefing du matin, tour de table, carnet de bord collectif, formation Français Langue Étrangère et Secondaire, etc.) depuis 2011.

-Participation aux réunions de l'équipe pédagogique (*An Ka Ta*) depuis 2011.

-Participation aux réunions de l'équipe de direction (DCO) depuis 2011.

-Participation aux Groupes d'Analyse de Pratiques avec les membres de la Direction Cheville Ouvrière (DCO) depuis 2012-2013.

-Réunions institutionnelles avec les partenaires.

### **C) Archives et documents internes**

#### **Archives générales**

-Documents d'organisation de séjours de solidarité.

-Lettre d'échange entre Sahel Vert et institutions et acteurs au Mali.

-Projet d'établissement du Centre Éducatif Renforcé -Document interne à l'association Sahel Vert, 2001.

#### **Documents divers de l'association**

-Cahier de charge du permanent (dans les Maisons du Monde).

-Charte de « *bénéficiaire-acteur* ».

-Document de planification annuelle des activités dans les centres.

-Documents de présentation de la formation sur la recherche action participative avec Christine Bon.

-Projet associatif de l'association 2017-2021.

-Projet d'aménagement du site de « *La dynamitière* ».

-Règlement Intérieur.

-Sahel Vert, 20 ans de rencontres, Portraits par Christine Hart, 2010 (réalisé pour les 20 ans de Sahel Vert).

-Sahel Vert, Appui au repositionnement stratégique, Rapport final DLA, réalisé par Saenger Ingénierie Sociale, 2005-2006.

-Statuts de l'association (2006).

### **Débats, comptes-rendus, fiches d'incidents**

-Compte rendu des espaces de réflexion, de débats et de cinés-débats.

-Compte rendu des réunions dans le cadre de la Recherche Action sur le logement des travailleurs précaires.

-Compte rendu et autres documents dans le cadre de la recherche action participative depuis 2011.

-Compte rendu réunion DCO du 14 avril 2017.

-Compte rendu réunion de l'équipe pédagogique *An Ka Ta N'Gniéfé* du 23 janvier 2018.

-Compte rendu réunions de préparation de la réalisation des récits de vie 25 avril 2016.

-*Fiches d'incidents* de 2013 à 2020.

### **Mémoires de stage à Sahel Vert**

-[Auteur anonymisé], Les représentations du travail chez un public à besoins spécifiques, Mémoire pour l'obtention du diplôme de Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale, 2011.

-[Auteur anonymisé], Les associations de solidarité internationale : une relation de dominant à dominé ou une relation altérité ? Master Développement Social et Urbain, Université d'Évry, Institut Supérieur de formation permanente, 2006.

-[Auteur anonymisé], Coopération circulaire, une utopie réaliste ? Pratiques et enseignements sur le terrain de Sahel Vert, Mémoire Master Ingénierie de Projets en Economie Sociale et

Solidaire, Faculté des sciences Économiques Sociales et Juridiques, Université de Haute Alsace, 2017-2018.

-[Auteur anonymisé], Une évolution personnelle dans une philosophie de groupe, Journal professionnel, Deuxième année ES, 2019-2020.

-Elsa Anaïs Tiendrébéogo, Le travail et sa fonction socialisatrice : Outil d'accompagnement des structures d'accueil de personnes en difficultés sociale et/ou économique. Ces structures ne pourraient-elles pas être des lieux de formation ou des espaces d'apprentissage d'un « vivre ensemble durable »? Mémoire de master, sous la direction de Josiane Stoessel-Ritz, Université de Haute Alsace, 2013.

#### **D) Colloques et Sessions de formation**

-Colloque « *Les Recherches Participatives avec des groupes déviants, stigmatisés, marginalisés* » organisé par le Réseau Thématique 3 « Normes, déviances et réactions sociales » de l'Association française de sociologie (AFS), le Centre d'Etude et de Recherche Appliquées (CERA) et l'Association des Chercheurs des Organismes de la Formation et de l'Intervention Sociales (ACOFIS), 13 septembre 2018, Paris.

-Colloque « *Du malade passif au patient expert* », Les rencontres Santé-Société. Georges Canguilhem, Euro Cos Humanisme et Santé, 6 et 7 octobre 2017.

-*Journée de formation relative à l'accompagnement des MNA*, 27 janvier 2020 (organisée par l'Aide Sociale à l'Enfance).

#### **E) Sources audiovisuelles**

##### **Emissions radiophoniques**

Jean Oury, « Il s'agit d'humaniser au maximum la vie au sein de l'hôpital », Les nuits de France Culture de Philippe Garbit, 2017, 35 minutes, disponible sur <https://www.franceculture.fr/emissions/les-nuits-de-france-culture/le-point-du-7eme-jour-une-maison-sans-cloture-la-clinique-de>, consulté le 25 juin 2021.

## F) Sites internet

-Annexe 5, Tableau extrait de « La Santé en action, mars 2015, n°431 Développer les compétences psychosociales chez les enfants et les jeunes »

<https://www.santepubliquefrance.fr/docs/la-sante-en-action-mars-2015-n-431-developper-les-competences-psychosociales-chez-les-enfants-et-les-jeunes>

-Le dictionnaire Le Larousse disponible sur <https://www.larousse.fr/>

-Site de Sahel Vert : <https://sahelvert.wordpress.com/>

-Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Recherche>

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Monographies

Alain Touraine, *Production de la société*, Paris, Éditions du Seuil, « Sociologie », 1973, p. 22.

Albert Bandura, *L'apprentissage social*, Editions Mardaga, 1986.

Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique I* (1835), Paris, Les Éditions Gallimard, 1992, p. 82.

André Gorz, *Écologica*, Édition Galilée, « Débats », 1975.

Armatya Sen, *Development as Freedom*, Anchor, 2000.

Barré-de Miniac, Christine. *Le rapport à l'écriture : Aspects théoriques et didactiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, « Les savoirs mieux », 2015, p. 13-21, disponible sur <https://books.openedition.org/septentrion/11518>

Claude Dubar, *La socialisation : constructions des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Collin, « U. Sociologie » 1998, p.15-262.

Claudette Lafaye, *Sociologie des organisations*, Paris, Armand Colin, 2009.

Damien De Blic, Jeanne Lazarus, *Sociologie de l'argent*, Paris, La découverte, « Repères », 2001, p. 4-107, disponible sur <https://www.cairn.info/sociologie-de-l-argent--9782348067365.htm>, consulté le 13 août 2021.

David Le Breton, *Les Conduites à risque*, Paris, Presses Universitaires de France, « Quadrige », 2013, p. 85, disponible sur <https://www.cairn.info/--page-75.htm>, consulté le 30 juillet 2021.

Erhard Friedberg, *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, « sociologie », 1993, p.77.

Georg Simmel, *Le conflit*, Editions Circé, 1995.

Gilbert Rist, *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses de Sciences Po, « Références inédites », 2001, p. 10-418.

Gregor Stangherlin, *Les acteurs des ONG. L'engagement pour l'autre lointain*, « Logiques politiques », L'Harmattan, 2005, p. 7-194.

Jacques Danancier, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif. Rocs, Référentiel d'observation des compétences sociales*, Paris, Dunod, « Santé sociale » 2011, p. 9-78.

Jean Houssaye, *Le triangle pédagogique. Les différentes facettes de la pédagogie*, ESF Editeur, « Pédagogies références », 2014.

Jean Remy, *L'espace, un objet central de la sociologie ?* Toulouse, Érès, « Sociétés urbaines et rurales - Poche », 2015, p. 43-129.

Jean-François Bernoux, *Mettre en œuvre le développement social territorial, Méthodologie, outils pratiques*, Dunod, 2002.

Jean-Jacques Gabas, « Nord-Sud : l'impossible coopération ? », Presses de Sciences Po, *La Bibliothèque du citoyen*, 2002, p. 11-12, disponible sur <https://www.cairn.info/nord-sud-l-impossible-cooperation--9782724608615.htm>, consulté le 11 janvier 2021.

Jean-Louis Laville, *Politique de l'association*, Paris, Le Seuil, « Économie humaine », 2010, p.222-275.

Jean-Louis Sanchez, *Décentralisation : de l'action sociale au Développement Social, Etats des lieux et perspectives*, Editions L'Harmattan, 2001, p. 15-104.

Jean-Marie Petitclerc, « Y'a plus d'autorité ! » Toulouse, Érès, « Même pas vrai », 2007, p. 83, disponible sur <https://www.cairn.info/y-a-plus-d-autorite--9782749202143.htm>, consulté le 20 janvier 2021.

John Cultiaux, Patricia Vendramin, *Militer au quotidien : causes, individus, organisations*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2011.

Julien Freud, *Sociologie des conflits*, PUF, Paris, 1983, p.63.

Le Breton David, *L'interactionnisme symbolique*, Paris, Presses Universitaires de France, « Quadrige », 2012, p. 46-48, disponible sur [https://www.cairn.info/feuilleter.php?ID\\_ARTICLE=PUF\\_LEBRE\\_2012\\_03\\_0009](https://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=PUF_LEBRE_2012_03_0009), consulté le 20 août 2020.

Lecoquierre Bruno, *Parcourir la terre : Le voyage, de l'exploration au tourisme*, L'Harmattan, 2008.

Luc Boltanski , Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, « nrf essais », 1991.

Lucien Bély, Géraud Poumarède (dir.), *L'incident diplomatique (XVIe-XVIIIe siècle)*, Paris, Éditions A.Pedone, 2009.

Marcel Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, L'année sociologique, seconde série, « Sociologie et anthropologie », 1923-1924.

Marie-Hélène Bacqué, Carole Biewener, *L'Empowerment, une pratique émancipatrice ?* Paris, La Découverte, « Poche », 2013, p. 6-143.

Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Edition du Seuil, « Points Essais », 1977, p. 23-95.

Michel Foudriat, *Sociologie des organisations*, Paris, Pearsons Education France, 3<sup>e</sup> édition, Broché, 2011, p. XVIII et p. 1-8.

Michel Monroy, Anne Fournier, *Figures du conflit. Une analyse systémique des situations conflictuelles*, Presses Universitaires de France, « Le sociologue », 1997, p.26-201.

Mohamed Cherkaoui, *Le Paradoxe des conséquences. Essai sur une théorie wébérienne des effets inattendus et non voulus des actions*, Genève-Paris, Librairie Droz, « Travaux de Sciences Sociales », 2006.

Peter Townsend, *Poverty in the United Kingdom: a Survey of Household Resources and Standards of Living*, Harmonds worth, Penguin Books, 1979.



Philippe Bernoux, *La Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Edition du Seuil, « Points », 2009, p. 93-257.

Pierre Rosanvallon, *La crise de l'État-providence*, Paris, Seuil, 1981.

Remi Hess, Jean-Yves Authier, *L'analyse institutionnelle*, Paris, PUF, « L'Éducateur », 1987, disponible

sur [https://books.google.fr/books?id=djFYDwAAQBAJ&pg=PT78&lpg=PT78&dq=effet+masoch+analyse+institutionnelle&source=bl&ots=VieeGVvoel&sig=ACfU3U0bo-0DW2NyE8rFMT0nL-](https://books.google.fr/books?id=djFYDwAAQBAJ&pg=PT78&lpg=PT78&dq=effet+masoch+analyse+institutionnelle&source=bl&ots=VieeGVvoel&sig=ACfU3U0bo-0DW2NyE8rFMT0nL-ZaVJhpVw&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwujqseo8ZXiAhVLDWMBHSxsBJcQ6AEwBHoECAkQAQ#v=onepage&q=effet%20masoch%20analyse%20institutionnelle&f=false)

[ZaVJhpVw&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwujqseo8ZXiAhVLDWMBHSxsBJcQ6AEwBHoECAkQAQ#v=onepage&q=effet%20masoch%20analyse%20institutionnelle&f=false](https://books.google.fr/books?id=djFYDwAAQBAJ&pg=PT78&lpg=PT78&dq=effet+masoch+analyse+institutionnelle&source=bl&ots=VieeGVvoel&sig=ACfU3U0bo-0DW2NyE8rFMT0nL-ZaVJhpVw&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwujqseo8ZXiAhVLDWMBHSxsBJcQ6AEwBHoECAkQAQ#v=onepage&q=effet%20masoch%20analyse%20institutionnelle&f=false), consulté le 12 février 2018.

Reynaud, Jean-Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, « Collection U », 2004, p. 31-83.

Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, « L'espace du politique », 1995, p. 70.

Robert Castel, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « La couleur des idées », 2009.

Serge Paugam, *L'intégration inégale. Force, fragilité et rupture des liens sociaux*, Paris, PUF, « Le lien social », 2014.

Simon Cottin-Marx, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La découverte, « Repères », 2019, p. 94-112.

Stéphane Beaud, Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La découverte, « Guides, Grands repères », 2010, p. 80-112.

Vincent Gerber, Floréal Romero, *Murray Bookchin, pour une écologie sociale et radicale*, Le passager clandestin. Les précurseurs-ses de la décroissance, 2004.

### **Ouvrages collectifs**

David Fonte, Thémistoklis Apostolidis & Marie-Claude Lagouanelle-Simeoni (dir.), Compétences psychosociales et éducation thérapeutique du patient diabétique de type 1 : une revue de littérature, Santé Publique, Vol. 26, n°6, 2014, p. 764, disponible sur

<https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2014-6-page-763.htm>, consulté le 25 septembre 2021.

Imed Melliti & Loïc Le Pape (dir.), *Introduction au dossier : Économies morales*, L'Année du Maghreb. Dossier : Économies morales [Online], Volume 18, p. 12-4, 2018, disponible sur <http://journals.openedition.org/anneemaghreb/3394>, consulté le 19 juillet 2021.

Maurice Blanc (dir.), *Vie quotidienne et démocratie*, Pour une sociologie de la transaction sociale (suite), Textes réunis et présentés par Maurice Blanc, Marc Mormont, Jean Rémy et Tom Storrie, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 1994, p.40-43.

### **Article ou chapitre dans un ouvrage collectif**

André Boyer, Faranak Farzaneh, « Chapitre 6 - Le leader et l'autorité », in Soufyane Frimousse éd., *Réinventer le leadership*, Caen, EMS Editions, « Académie des Sciences de Management de Paris », 2017, p. 83, disponible sur <https://www.cairn.info/---page-83.htm>, consulté le 30 septembre 2021.

Berlin, 2005, p.191, disponible sur [https://www.researchgate.net/publication/301501074\\_La\\_defection\\_dans\\_deux\\_associations\\_de\\_lutte\\_contre\\_le\\_sida\\_Act\\_Up\\_et\\_AIDES/link/5716b43b08ae377f0bd61a11/download](https://www.researchgate.net/publication/301501074_La_defection_dans_deux_associations_de_lutte_contre_le_sida_Act_Up_et_AIDES/link/5716b43b08ae377f0bd61a11/download), consulté le 24 septembre 2021.

Claude Lévi-Strauss, « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », in Marcel Mauss, *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France, « Quadrige », 2013, p. XLVI, disponible sur <https://www.cairn.info/---page-IX.htm>, consulté le 21 décembre 2021.

Conseil national de la vie associative, « Nouvelles formes de l'engagement », in, Ragi Tariq (éd.), *L'engagement syndical et associatif des jeunes*, Agora débats/jeunesses, N°31, 2003, p. 14, disponible sur [https://www.persee.fr/doc/agora\\_1268-5666\\_2003\\_num\\_31\\_1\\_2070](https://www.persee.fr/doc/agora_1268-5666_2003_num_31_1_2070), consulté le 11 janvier 2019.

François Bowen, Caroline Levasseur, Claire Beaumont, Éric Morissette, Paula St-Arneau, Julie Laforest, Pierre Maurice & Louise Marie Bouchard, « chapitre 7 : La violence en milieu scolaire et les défis de l'éducation à la socialisation », in Julie Laforest, Pierre Maurice & Louise Marie Bouchard (dir.), *Rapport québécois sur la violence et la santé*, Québec, Institut national de santé public du Québec, 2018, p. 199-229, disponible sur [https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2380\\_rapport\\_quebecois\\_violence\\_sante.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2380_rapport_quebecois_violence_sante.pdf), consulté le 20 décembre 2016.

Georges Lapassade, « Observation participante », in Jacqueline Barus-Michel (éd.), *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse, Érès, « Hors collection », 2002, p. 376, disponible sur <https://www.cairn.info/---page-375.htm> , consulté le 17 juillet 2020.

Guy Jobert, « La professionnalisation, entre compétence et reconnaissance sociale », in Richard Wittorski (dir.), *La professionnalisation en formation : Textes fondamentaux*, Mont-Saint-Aignan, Presses universitaires de Rouen et du Havre, La professionnalisation, entre travail et formation, 2016, p. 54, disponible sur <http://books.openedition.org/purh/1511>, consulté le 05 avril 2021.

Heikki Ikäheimo, « Un besoin humain vital. La reconnaissance comme accès au statut de personne », in Christian Lazzeri & Soraya Nour (dir.), *Reconnaissance, identité et intégration sociale* [en ligne]. Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre, « Hors collection », 2009, p. 103-116, disponible sur <https://books.openedition.org/pupo/736?lang=fr>, consulté le 20 avril 2019.

Jacques Marpeau, « La prise en compte du rapport au temps et à l'espace dans l'accompagnement éducatif », in Philippe Jeammet, Michel Perdignes (dir.), *Jeunes en grande difficulté : prise en charge concertée des troubles psychiques*, Circulaire /DGS/DGAS/DHOS/DPJJ 2002/282 du 3 mai 2002 relative à la prise en charge concertée des troubles psychiques des enfants et adolescents en grande difficulté, Ministère de la santé et des solidarités, p. 15-18, disponible sur [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapp\\_mineurs.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapp_mineurs.pdf), consulté le 06 juillet 2021.

Jacques Rhéaume, Quand l'histoire devient agissante. Etudes de cas en milieu associatif, in Vincent De Gaulejac éd., *Intervenir par le récit de vie, Histoire collective et histoire individuelle*, Toulouse, Érès, « Sociologie clinique », 2008, p.67.

Jean Freyss, « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation », in Anne Le Naëlou & Jean Freyss (dir.), *ONG : les pièges de la professionnalisation*, Tiers-Monde, tome 45, N°180, 2004, p. 742-758, disponible sur [https://www.persee.fr/doc/tiers\\_1293-8882\\_2004\\_num\\_45\\_180\\_5527](https://www.persee.fr/doc/tiers_1293-8882_2004_num_45_180_5527), consulté le 04 juillet 2020.

Katia Genel, « L'inclusion sociale, entre autorité, reconnaissance et justification dans l'École de Francfort et la sociologie (de la) critique », in Christian Lazzeri, Soraya Nour (dir.), *Reconnaissance, identité et intégration sociale [en ligne]*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre, 2009, p.32-33, disponible sur <http://books.openedition.org/pupo/728>, consulté le 20 avril 2019.

Marc Breviglieri, Joan Stavo-Debaugé, « Sous les conventions ; Accompagnement social à l'insertion : entre sollicitude et sollicitation », in Eymard-Duvernay (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome II*, Éditions La Découverte, Paris, 2006, p. 136, disponible sur [https://www.researchgate.net/publication/305389409\\_Sous\\_les\\_conventions\\_Accompagnement\\_social\\_a\\_l'insertion\\_entre\\_sollicitude\\_et\\_sollicitation/link/5a5dc248a6fdcc68fa97f6f5/download](https://www.researchgate.net/publication/305389409_Sous_les_conventions_Accompagnement_social_a_l'insertion_entre_sollicitude_et_sollicitation/link/5a5dc248a6fdcc68fa97f6f5/download), consulté le 12 mars 2021.

Marichela, Vargas-Thils, « Le récit de vie comme pratique clinique. Une expérience aux consultations psychologiques spécialisées en histoires de vie », in Vincent de Gaulejac éd., *Intervenir par le récit de vie*, Toulouse, Érès, « Sociologie clinique », 2008, p. 262-263.

Martine Abdallah-Pretceille, « Pour une éducation à l'altérité », in Catalina Ferrer (dir.), *L'éducation dans une perspective planétaire*, Revue des sciences de l'éducation, Volume 23, numéro 1, 1997, p. 125, disponible sur <https://id.erudit.org/iderudit/031907ar>, consulté le 20 juin 2021.

Maurice Blanc, in Josiane Stoessel-Ritz, Maurice Blanc & Nicole Mathieu (dir.), *Développement durable, communautés et sociétés, Dynamiques socio-anthropologiques*,

Bruxelles, P.I.E. Peter Lang S.A. Editons scientifiques internationales, « Ecopolis », Volume n°15, 2012, p. 39-44.

Michel Dobry, « Mobilisations multisectorielles et dynamique des crises politiques : un point de vue heuristique », in François Chazel & Pierre Fabre (dir.), *Aspects de la sociologie politique, Etudes réunies et présentées par François Chazel et Pierre Favre*, Revue française de sociologie, Volume 24, n°3, 1983, p. 400, disponible sur [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1983\\_num\\_24\\_3\\_3672](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1983_num_24_3_3672), consulté le 29 septembre 2021.

Monique Combes-Jores, « Enseigner la GRH autrement. Entre quête de légitimité et éthique de proximité : Le recours aux incidents critiques », in Josiane Stoessel-Ritz & Maurice Blanc (dir.), *Comment former à l'économie sociale et solidaire ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, « Économie, gestion et société », 2020, p. 2-4.

Olivier Fillieule et Christophe Broqua, « La défection dans deux associations de lutte contre le sida : Act Up et AIDES », in Olivier Fillieule (dir.), *Le désengagement militant*, Paris,

Philippe Bernoux, « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », in Christian Hoarau (éd.), *La gouvernance des associations, Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Érès, « Sociologie économique », 2008, p. 53-71, disponible sur <https://www.cairn.info/la-gouvernance-des-associations--9782749209791-page-53.htm>, consulté le 12 janvier 2021.

### **Articles dans une revue**

Ai-Thu Dang, Hélène Zajdela, « Fondements normatifs des politiques d'activation : un éclairage à partir des théories de la justice », *Recherches économiques de Louvain*, Volume 75, N°3, p. 313-335, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-recherches-economiques-de-louvain-2009-3-page-313.htm>, consulté le 11 juillet 2021.

Ali Boulayoune, « L'accompagnement : une mise en perspective », *Informations sociales*, Volume Volume 169, n°1, 2012, p. 10, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-1-page-8.htm>, consulté le 20 décembre 2020.

Alois Hahn, « La sociologie du conflit », *Sociologie du travail*, 32<sup>e</sup> année, N°3, 1990, p. 379, disponible sur [www.persee.fr/doc/sotra\\_0038-0296\\_1990\\_num\\_32\\_3\\_2518](http://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1990_num_32_3_2518), consulté le 01 janvier 2021.

Anne Barrère, « Un nouvel âge du désordre scolaire : les enseignants face aux incidents », *Déviance et Société*, Volume 26, N°1, 2002, p.4 disponible sur <https://www.cairn.info/revue-deviance-et-societe-2002-1-page-3.htm>, consulté le 19 décembre 2016.

Azerki Akerkar, « Approche territoriale durable et coopération décentralisée franco-algérienne : les effets du partenariat avec Mulhouse sur El Khroub », *Pensée plurielle*, volume 39, N°2, 2015, p. 83, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2015-2-page-77.htm>, consulté le 16 août 2021.

Belaïd, Abrika, « La coopération décentralisée, un levier pour le développement économique territorialisé. Exemples de projets de coopération franco-algérienne, les *Wilayate* de Béjaïa et Tizi-Ouzou », *Monde en développement*, Belaïd, Volume 175, N°3, 2016, p. 60-62, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2016-3-page-59.htm>, consulté le 16 août 2021.

Bernard De Backer, Paul Lodewick, Jacques Sepulchre, Dominique Wautier & François Willemot, « Quelques réflexions sur la réflexivité », *La vigilante*, N°34, 2008, p. 3-6, disponible sur <https://www.apefasbl.org/lapef/etudes-et-publications/la-vigilante/la-vigilante-ndeg-34>, consulté 15 octobre 2021.

Bertrand, Réau, « Voyages et jeunesse « favorisée. Usages éducatifs de la mobilité », *Agora débats/jeunesses*, Volume 53, N°3, 2009, page 73, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-agora-d%C3%A9bats-jeunesses-2009-3-page-73.htm>, consulté le 05 octobre 2021.

Brigitte Bouquet, Jacques Riffault, « Questions sur le temps et l'action sociale », *Vie sociale*, Volume 2, N°2, 2013, p. 108-110, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2013-2-page-107.htm>, consulté le 06 juillet 2021.

Bruno Lecoquierre, « L'usage du voyage en géographie », *Géographie et cultures [En ligne]*, Volume 75, 2010, mis en ligne le 28 février 2013, p.2-14, disponible sur <https://journals.openedition.org/gc/1638>, consulté le 10 janvier 2019.

Bruno Boidin, « Développement humain, développement durable et « pays en développement » : comment articuler et mesurer les différentes dimensions ? », *Développement durable et territoires* [Online], Dossier 3, 2004, p. 2, disponible sur <http://journals.openedition.org/developpementdurable/1120> , consulté le 23 novembre 2021.

Caruso Giuseppe, « Gestion du conflit et pratiques hégémoniques au sein du Forum social mondial 2004 », *Revue internationale des sciences sociales*, Volume 4, n° 182, 2004, p. 641 à 654, disponible sur [https://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RISS&ID\\_NUMPUBLIE=RISS\\_182&ID\\_ARTICLE=RISS\\_182\\_0641](https://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RISS&ID_NUMPUBLIE=RISS_182&ID_ARTICLE=RISS_182_0641), consulté le 19 décembre 2016.

Catherine Colliot-Thélène, « La notion de « communauté » chez Max Weber : enjeux contemporains », *Cahiers de philosophie de l'université de Caen* [Online], Volume 56, 2019, p. 36, disponible sur <http://journals.openedition.org/cpuc/425>, consulté le 30 octobre 2021.

Christophe Bartholomé, Didier Vrancken, « L'accompagnement : un concept au cœur de l'État social actif. Le cas des pratiques d'accompagnement des personnes handicapées », *Pensée plurielle*, Volume 10, N°2, 2005, p. 89-90, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2005-2-page-85.htm>, consulté le 13 janvier 2019.

Christophe Gibout, « L'espace public comme lieu de transactions sociales. Une lecture à partir des pratiques de loisirs urbains », *Pensée plurielle*, Volume 20, N°1, 2009, p. 161, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2009-1-page-153.htm>, consulté le 30 septembre 2021.

Claude Raffestin, « Repères pour une théorie de la territorialité humaine », in. Cahier / Groupe Réseaux, N°7, 1987, p.5, disponible sur [www.persee.fr/doc/flux\\_1162-9630\\_1987\\_num\\_3\\_7\\_1053](http://www.persee.fr/doc/flux_1162-9630_1987_num_3_7_1053), consulté le 13 décembre 2018.

Claudine Moïse, « Gros mots et insultes des adolescents », *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, Volume 83-84, N°1, 2011, p. 29-32, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-lettre-de-l-enfance-et-de-l-adolescence-2011-1-page-29.htm>, consulté le 22 décembre 2016.

Coutau-Bégarie Hervé, « Julien Freund. *Sociologie du conflit* », *Politique étrangère*, Volume 49, N°2, 1984, p. 453, disponible sur [https://www.persee.fr/doc/polit\\_0032-342x\\_1984\\_num\\_49\\_2\\_3381\\_t1\\_0452\\_0000\\_5](https://www.persee.fr/doc/polit_0032-342x_1984_num_49_2_3381_t1_0452_0000_5), consulté le 19 décembre 2016.

Cyprien Avenel, « Le travail social au défi du développement social », *Vie sociale*, Volume 13, N°1, 2016, p. 132-133, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2016-1-page-115.htm>, consulté le 30 décembre 2020.

Daniel Cefaï, « Pourquoi mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective », *La découverte*, « Bibliothèque de Mauss », 2007, p. 8-18, disponible sur <https://www.revuedumauss.com/fr/media/MOB.pdf>, consulté le 25 septembre 2021.

Daniel Gaxie, « Économie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, 27<sup>e</sup> année, n°1, 1977, p.126, disponible sur [www.persee.fr/doc/rfsp\\_0035-2950\\_1977\\_num\\_27\\_1\\_393715](http://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1977_num_27_1_393715), consulté le 04 mars 2020.

Didier Vrancken, « De la mise à l'épreuve des individus au gouvernement de soi », *Mouvements*, Volume 65, N°1, 2011, p. 12-25, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2011-1-page-11.htm>, consulté le 13 janvier 2019.

Didier Vrancken, Claude Macquet, « Focus – Du travail sur soi au gouvernement de soi », *Informations sociales*, Volume 169, N°1, 2012, p. 78, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-1-page-76.htm>, consulté le 13 janvier 2021.

Didier Vrancken, « Assister n'est pas assurer », *SociologieS* [Online], Discussion, 2010, disponible sur <http://journals.openedition.org/sociologies/3395>, consulté le 13 janvier 2019.

Dominique Beynier, « Les métiers de l'intervention sociale. Un champ de plus en plus difficile à délimiter », *Informations sociales*, Volume 133, n°5, 2006, p. 38-45, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2006-5-page-38.htm>, consulté le 12 décembre 2020.

Dominique Fablet, « Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative », *Connexions*, Volume 82, n°2, 2004, p. 105, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-connexions-2004-2-page-105.htm>, consulté le 18 septembre 2021.



Emmanuèle Reynaud, « Olson Mancur, *Logique de l'action collective* », *Revue française de sociologie*, Volume 21, N°3, 1980, p. pp. 452-453, disponible sur [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1980\\_num\\_21\\_3\\_5030](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1980_num_21_3_5030), consulté le 25 septembre 2021.

Édith Luc, « Le leadership partagé : du mythe des grands leaders à l'intelligence collective », *Gestion*, Volume 41, 2016, p. 33-34, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2016-3-page-32.htm> , consulté le 05 avril 2018.

Éric Alsène, François Pichault, « La coordination au sein des organisations, éléments d'un recadrage conceptuel », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, Volume 87, p. 64, disponible sur <http://www.annales.org/gc/2007/gc87-03-07/alsene.pdf>, consulté le 05 juin 2021.

Fillieule Olivier, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. Post scriptum », *Revue française de science politique*, Vol. 51, N°1-2, 2001, p. 199-200, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2001-1-page-199.htm>, consulté le 04 mars 2020.

François Dubet, « Frustration relative et individualisation des inégalités », *Revue de l'OFCE*, n°150, 2017, p. 13, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2017-1-page-11.htm>, consulté le 16 août 2021.

François Euvé, Nathalie Sarthou-Lajus, « Le don », *Études*, Volume 410, N°1, 2009, p. 91, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-etudes-2009-1-page-89.htm>, consulté le 18 octobre 2021.

Frederico Tarragoni, « L'émancipation dans la pensée sociologique : un point aveugle ? », *Revue du MAUSS*, Volume 48, N°2, 2016, p. 125, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2016-2-page-117.htm>, consulté le 20 avril 2021.

Georges Lapassade, L'analyse institutionnelle, *L'Homme et la société*, N°19, 1971, « Sociologie et marxisme ». p.191, disponible sur [www.persee.fr/doc/homso\\_0018-4306\\_1971\\_num\\_19\\_1\\_1390](http://www.persee.fr/doc/homso_0018-4306_1971_num_19_1_1390), consulté le 02 janvier 2018.

Gérald Bronner, « L'intelligence collective : un enjeu politique », *Revue européenne des sciences sociales [Online]*, Volume 56, N°2, 2018, p. 167, disponible sur <http://journals.openedition.org/ress/4454>, consulté le 30 septembre 2021.

Gregor Stangherlin, « Les organisations non gouvernementales de coopération au développement. », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, Volume 1714-1715, n°9, 2001, p.10-15, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2001-9-page-5.htm>, consulté le 16 décembre 2020.

Isabelle Astier, « Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale », *Informations sociales*, Volume 152, n°2, 2009, p. 52-58, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-52.htm>, consulté le 15 mars 2021.

Jean Foucart, « Accompagnement et transaction : une modélisation théorique », *Pensée plurielle*, Volume 17, n°1, 2008, p. 123, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-1-page-113.htm> , consulté le 25 septembre 2021.

Jean Vettraino, « Arnaud Parienty, Le mythe de la « théorie du ruissellement », La Découverte, 2018, 152 p », *Revue Projet*, Volume 368, n°1, 2019, p. 93, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-projet-2019-1-page-92.htm>, consulté le 11 janvier 2021.

Jean-Daniel Reynaud, Pierre Bourdieu, « Une sociologie de l'action est-elle possible ? », *Revue française de sociologie*, 1966, Volume 7-4, 1966, p. 509-513, disponible sur [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1966\\_num\\_7\\_4\\_2802](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1966_num_7_4_2802), consulté le 25 septembre 2021.

Jean-Louis Laville, « L'économie sociale et solidaire : pour une sociologie des émergences », *Informations sociales*, Volume 199, N°1, p. 52-60, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2019-1-page-52.htm>, consulté le 05 janvier 2022.

Jean-Michel Huet, Adeline Simon, « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, Volume 2, N°125, 2007, p. 124-126, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-2-page-6.htm>, consulté le 06 décembre 2021.

Jean-Pierre Albert, « Don, échange, argent. Quelques réflexions à partir de l'essai sur le don de Marcel Mauss », *Empam*, Volume 82, N°2, 2011, p. 15, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-empan-2011-2-page-14.htm>, consulté le 13 août 2021.

Jean-Pierre Olivier de Sardan, « Les trois approches en anthropologie du développement », *Anthropologie du développement, fiscalité, géographie industrielle, éducation...*, *Tiers-Monde*, tome 42, n°168, 2001, p. 731, disponible sur [https://www.persee.fr/doc/tiers\\_1293-8882\\_2001\\_num\\_42\\_168\\_1546](https://www.persee.fr/doc/tiers_1293-8882_2001_num_42_168_1546), consulté le 09 juillet 2020.

Jean-Samuel Beuscart, Ashveen Peerbaye, « Histoires de dispositifs. (introduction) », *Terrains & travaux*, Volume 11, N°2, 2006, p. 4-5, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2006-2-page-3.htm>, consulté le 13 septembre 2021.

Josiane Stoessel-Ritz, « Les nouvelles socialités urbaines », *Sociologies [Online]*, Dossiers, p. 1-16, disponible sur <http://journals.openedition.org/sociologies/5358>, consulté le 27 octobre 2018.

Laurence Scialom, « A propos de *Philosophie de l'argent* de G. Simmel », *Revue économique*, volume 40, N°5, 1989, p. 899, disponible sur [www.persee.fr/doc/reco\\_0035-2764\\_1989\\_num\\_40\\_5\\_409176](http://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1989_num_40_5_409176), consulté le 13 août 2021.

Laurence Durat, « Les expériences d'incidents critiques, des ressources pour le développement des compétences ? », *Activités [En ligne]*, Volume 11, n°2, 2014, disponible sur <http://journals.openedition.org/activites/1062>, consulté le 18 janvier 2020.

Lotte Damhuis, « Le rapport au temps aujourd'hui. Des repères pour penser le temps », *Notes Education permanente*, N°2008-10, 2008, Association pour une fondation Travail Université, p. 1, disponible sur <http://www.volubilis.org/wp-content/uploads/2017/01/rapport-au-temps-aujourd'hui.pdf>, consulté le 30 mai 2018.

Ludovic Varichon, « « Nique ta mère ! ». Analyse d'insultes à caractère sexuel », *Le Sociographe*, Volume 27, N°3, 2008, p. 21, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2008-3-page-19.htm>, consulté le 21 décembre 2016.

Marcel Jaeger, « Du principe de responsabilité au processus de responsabilisation », *Vie sociale*, Volume 3, N°3, 2009, p. 73-79, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2009-3-page-71.htm> , consulté le 16 septembre 2018.

Marine Vassort, « J'habite pas, je suis de partout » Les jeunes errants à Marseille, une question politique », *Espaces et sociétés*, Volume 1-2, n°116-117, 2004, p. 79, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2004-1-page-79.htm>, consulté le 01 novembre 2020.

Mario Roy, Paul Prévost, « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion », *Recherches Qualitatives, Université de Sherbrooke*, Volume 32, N°2, 2013, pp. 131, disponible sur [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero32\(2\)/32-2-roy-prevost.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32(2)/32-2-roy-prevost.pdf), consulté le 05 janvier 2021.

Martine Fournier, « Célestin Freinet, le pédagogue militant », *Sciences Humaines*, Volume 302, N°4, 2018, p. 28-28, disponible sur <https://www.cairn.info/magazine-sciences-humaines-2018-4-page-28.htm>, consulté le 15 janvier 2021.

Michel Pinçon, Monique Pinçon-Charlot, « Ehrenberg Alain, *La fatigue d'être soi. Dépression et société* », *Revue française de sociologie*, Volume 40, N°4, 1999, p.779, disponible sur [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1999\\_num\\_40\\_4\\_5225](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1999_num_40_4_5225), consulté le 25 septembre 2021.

Olivier Meier, Guillaume Schier, « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Management & Avenir*, Volume 20, N° 6, 2008, p. 180-188, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-179.htm>, consulté le 10 mars 2019.

Patrick Dubéchet, « Le concept d'inclusion sous le regard de travailleurs sociaux en formation », *Vie sociale*, Volume 11, N°3, p. 2015, p.176-181, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2015-3-page-167.htm>, consulté le 15 décembre 2020.

Patrick, Bellegarde, « Institutionnalisation, implication, restitution. Théorisation d'une pratique associative », *L'Homme & la Société*, N° 147, 2003, p. 101, disponible sur

<https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2003-1-page-95.htm>, consulté le 09 septembre 2021.

Rego Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », *SociologieS* [Online], Theory and research, 2010, p. 1-4, disponible sur <http://journals.openedition.org/sociologies/3240>, consulté le 04 mai 2021.

Renaud Sainsaulieu, Denis Segrestin, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », in *Sociologie du travail*, 28<sup>e</sup> année N°3, 1986. Retour sur l'entreprise, disponible sur [www.persee.fr/doc/sotra\\_0038-0296\\_1986\\_num\\_28\\_3\\_2052](http://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1986_num_28_3_2052), consulté le 20 mars 2019.

Sandrine Dauphin, « Le travail social : de quoi parle-t-on ? », *Informations sociales*, Volume 152, n°2, 2006, p. 8, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-8.htm>, consulté le 02 février 2021.

Sébastien Brodhag, Léa Christian, « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement durable et territoires [En ligne]*, Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable, p. 4, 2004, disponible sur <https://developpementdurable.revues.org/1133>, consulté le 30 janvier 2013.

Serge Raynal, Alain Le Méhauté Alain, François Angoulvant *et al.*, « De la pédagogie de projet à la conception de projet. Construction d'un bateau pour la compétition transatlantique », *La Revue des Sciences de Gestion*, Volume 231-232, N° 3-4, 2008, p. 55, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-3-page-53.htm>, consulté le 21 décembre 2020.

Sophie Chaxel, Cécile Fiorelli & Pascale Moity-Maïzi, « Les récits de vie : outils pour la compréhension et catalyseurs pour l'action », dans *Revue ¿ Interrogations ?*, N°17, L'approche biographique, 2014, disponible sur <http://revue-interrogations.org/Les-recits-de-vie-outils-pour-la>, Consulté le 21 janvier 2020.

Stephanie Vermeersch, « Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole », *Revue française de sociologie*, Volume 45, N°4, 2004, p. 681-686, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2004-4-page-681.htm>, consulté le 125 septembre 2021.

Vrancken Didier, « De la mise à l'épreuve des individus au gouvernement de soi », *Mouvements*, Volume 65, N°1, 2011, p. 12-18, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2011-1-page-11.htm>, consulté le 13 mars 2018.

Wagner, Anne-Catherine, « La place du voyage dans la formation des élites », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Volume 170, N°5, 2007, p. 58, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2007-5-page-58.htm>, consulté le 05 octobre 2021.

### **Mémoires (ou thèses) inédits**

Olga Navarro-Flores, *Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale*, Thèse de doctorat (Ph.D), sous la direction de Jean Pasquero, Université du Québec à Montréal, 2006, p. 3-200 disponible sur <http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/pdfCahiersRecherche/2007/201-2007.pdf>.

Sabrina Ferstler, *Exister dans l'espace humanitaire. Médecins du monde, des impératifs de conformation aux évolutions identitaires (1980-2015)*, thèse de doctorat, sous la direction d'Hélène Michel, Université de Strasbourg, 2019, p. 1-354, disponible sur <https://publication-thèses.unistra.fr/restreint/th...>, consulté le 13 décembre 2020.

Valentin Hervouet, *La soutenabilité de la coopération Nord-Sud entre organisations agricoles. Le cas du partenariat entre Agriculteurs français et développement internationale (AFDI) et la Confédération nationale des producteurs de cacao du Cameroun (CONAPROCAM)*, Science politique, 2013, disponible sur <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00945159/document>, consulté le 30 janvier 2021.

Yann Darré, *La valorisation de l'activité professionnelle : cinéma, logistique et museographie : trois cas de redéfinition sociale de l'activité*, thèse de doctorat, sous la direction de Jean-Claude Combessie, Paris, EHESS, 1996

Yoann Bazin, *L'institutionnalisation des pratiques organisationnelles : le cas du diagnostic en psychiatrie*, thèse de doctorat, sous la direction d'Yvon Pesqueux, Paris, CNAM, 2011, p. 43-57, disponible sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00682189/document>.

## Documents électroniques

Arnaud Pfersdoref, « Notre alimentation est culturelle. Aspects linguistiques, historiques, sociologique », in *pediatre-online*, 2012, disponible sur <https://www.pediatre-online.fr/acquisitions/notre-alimentation-est-culturelle-aspects-linguistiques-historiques-sociologiques/>, consulté le 18 juillet 2021.

Françis Tilman, « L'analyse institutionnelle (I) (II) (III) Tendre vers l'autogestion ? », *Nouveau millénaire, Défis libertaires*, disponible sur <http://1libertaire.free.fr/AnalyseInstitutionnelle12.html>, consulté le 13 janvier 2018.

Irène Pereira, « Paulo Freire : un pédagogue toujours aussi critique », *Chronique Scolaire*, 2017, disponible sur <https://www.nonfiction.fr/article-8883-chronique-scolaire-paulo-freire-un-pedagogue-toujours-aussi-critique.htm>, consulté le 16 juin 2021.

Joseph Rouzel, « Jean-Pierre Lebrun et un groupe de directeur, Y a-t-il un directeur dans l'institution ? », Postface de Dany-Robert Dufour, Presses de l'EHESP (Ecole des hautes études en santé publique), *Spychasoc formations Intra*, Institut Européen Psychanalyse et travail social, 2009, disponible sur <http://www.psychasoc.com/Kiosque/Y-a-t-il-un-directeur-dans-l-institution>, consulté le 13 juin 2018.

Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche Action, « Questions fréquentes sur la recherche-action », *Cyberlearn LISRA - Questions fréquentes sur la recherche-action*, disponible sur [https://cyberlearn.hes-so.ch/pluginfile.php/179000/mod\\_resource/content/0/Questions-en-recherche-action.pdf](https://cyberlearn.hes-so.ch/pluginfile.php/179000/mod_resource/content/0/Questions-en-recherche-action.pdf), consulté le 01 septembre 2018.

Liliane, Lurçart, « De la nécessité de l'écriture manuscrite comme écriture première », *Psychologie scolaire*, n°66, avril 1988, disponible sur <https://www.sauv.net/lurcat3.htm>, consulté le 15 janvier 2016.

Michel Wiewiorka, « La fabrique du citoyen », in *La bibliothèque, fabrique du citoyen*, 59e Congrès de l'Association des bibliothécaires de France, Centre de Congrès de Lyon, 2013, disponible sur <https://wiewiorka.hypotheses.org/184>, consulté le 20 mai 2020.

Ousmane, Sawadogo, « L'éducation traditionnelle en Afrique Noire : portée et limites », *Association Manden*, 2003, disponible sur [http://www.manden.org/article.php3?id\\_article=25](http://www.manden.org/article.php3?id_article=25), consulté le 02 janvier 2021.

Patricia Vendramin, « Militer au quotidien, Les trois facettes de l'engagement militant », *Revue Antipodes*, n°194, disponible sur <http://www.iteco.be/revue-antipodes/scenes-de-la-vie-associative/Militer-au-quotidien> , consulté le 20 janvier 2019.

## **Traduction**

Georg Simmel, *Le conflit*, 1908, trad. Sibylle Muller, Circé, « Circé Poche », 1995, p. 19.

Weber Max, *Les trois types purs de la domination légitime*, trad. Elisabeth Kauffmann », Presses Universitaire de France, *Sociologie*, 2014/3 (Vol. 5), p. 291-302. URL: <https://www.cairn.info/revue-sociologie-2014-3-page-291.htm>, consulté le 13 novembre 2021.

## **Communications**

Elsa Anaïs Tiendrébéogo, (Université de Strasbourg, Sahel Vert) : *L'Economie Sociale et Solidaire : Former à l'ESS à travers une démarche de Recherche Action Participative : Le cas des Mineurs Non Accompagnés à Sahel Vert (Haut-Rhin, France)*, Forum International de L'Economie Sociale et Solidaire : Engagement, citoyenneté et développement : Comment former à l'ESS à Marrakech, 2017.

Hélène Balazard, Philippe Genestier, *La notion d'empowerment : un analyseur des tensions idéologiques britanniques et des tâtonnements philosophiques français*, Communication, Séminaire « Politisations comparées », EHESS, Paris, 2009, p. 17, disponible sur [http://polcomp.free.fr/textes/seance3\\_2\\_balazard\\_genestier.pdf](http://polcomp.free.fr/textes/seance3_2_balazard_genestier.pdf), consulté le 12 décembre 2020.

Laura D'hont, *Le rôle des relations amicales dans les formes coopératives : Les cas des projets d'entreprenariats*, Communication, XXème Conférence de l'AIMS, Nantes, 2011, p. 14-20, disponible sur <https://basepub.dauphine.psl.eu/bitstream/handle/123456789/8678/Dhont%20Laura%20AIMS%20Nantes%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, consulté le 02 avril 2021.



## **Rapports, Cahiers de recherche, Dossiers d'étude, Enquêtes, Évaluations, Documents de présentation...**

Aid Worker Security Database, *Major attacks on aid workers: Summary statistics*, 2018-2020, disponible sur <https://aidworkersecurity.org/incidents/report>, consulté le 01 août 2021.

Angéline Etiemble, *Les mineurs isolés étrangers en France, Evaluation quantitative de la population accueillie à l'Aide Sociale à l'Enfance, Les termes de l'accueil et la prise en charge*, Études réalisées pour la Direction de la Population et des Migrations, Quest'us, Association d'études et de recherche en sociologie, 2002, p. 61-64, disponible sur [https://www.infomie.net/IMG/pdf/etude\\_sociologique\\_de\\_madame\\_etiemble.pdf](https://www.infomie.net/IMG/pdf/etude_sociologique_de_madame_etiemble.pdf), consulté le 03 janvier 2017.

Angéline Etiemble, Omar Zanna, *Des typologies pour faire connaissance avec les mineurs isolés étrangers et mieux les accompagner*, Convention de recherche n°212.01.09.14 « actualiser et complexifier la typologie des motifs de départ du pays d'origine des mineurs isolés étrangers présents en France » Synthèse, TOPIK/mission de recherche droit et justice synthèse, Collectif de recherche et d'intervention en sciences humaines et sociales, 2013, p. 2, disponible sur [https://www.infomie.net/IMG/pdf/synthese\\_-\\_actualisation\\_typologie\\_mie\\_2013-2.pdf](https://www.infomie.net/IMG/pdf/synthese_-_actualisation_typologie_mie_2013-2.pdf), consulté le 03 janvier 2017.

Chantal Furrer, *Echanger et changer... ici et maintenant, L'impact d'engagement des volontaires FSF (E-Changer) de retour (1982-1996) sur la société suisse*, Enquête cofinancée par la Direction du développement et de la coopération Suisse, 1998, disponible sur [www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Publications/etude-c-furrer-vol-de-retour.pdf](http://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Publications/etude-c-furrer-vol-de-retour.pdf), consulté le 29 septembre 2021.

Christian Gonzalez-Laporte, *Recherche-action participative, collaborative, intervention... Quelles explicitations?*, Rapport de recherche, 2014, disponible sur [https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/file/index/docid/1022115/filename/Recherche-action\\_participative\\_collaborative\\_intervention.\\_Quelles\\_explicitations.pdf](https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/file/index/docid/1022115/filename/Recherche-action_participative_collaborative_intervention._Quelles_explicitations.pdf), consulté le 01 septembre 2018.

Convention nationale des Associations de protection de l'Enfant (CNAPE), *Les centres éducatifs renforcés, Une réponse éducative pénale pertinente qui reste trop méconnue*, Document de présentation, juin 2012, disponible sur <https://www.cnape.fr/documents/les-centres-reponse-educative-pertinente-qui-reste-trop-meconnue/>, consulté le 15 mai 2021.

David Longtin, *Revue de la littérature : la recherche-action participative, le croisement des savoirs et des pratiques et les incubateurs technologiques de coopératives populaires*, 2010, Centre de recherche sur les innovations sociales, « Études théoriques et méthodologiques », Numéro ET1102, 2010, p.17-18, disponible sur <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET1102.pdf>, consulté le 12 avril 2015.

Delphine Chauffaut, Elodie David, Isa Aldeghi, Valérie Cohen-Scali, Typhaine MAHE & Marc Bouscasse, *La notion d'autonomie dans le travail social. L'exemple du RMI*, Paris, Crédoc/Cahier de recherche, n°186, septembre 2003.

Jean-Louis, Sanchez, *Développement social : les départements à l'épreuve du réel*, RapportOdas,2016, disponible sur <https://odas.net/sites/default/files/documents/odas/2019-11/Rapport%20de%20l%E2%80%99Odas%20-%20C2%AB%20D%C3%A9veloppement%20social%20%20les%20d%C3%A9partements%20-%20C3%A0%20l%E2%80%99C3%A9preuve%20du%20r%C3%A9el%20-%20C2%BB%20-%20Septembre%202016.pdf>, consulté le 05 avril 2018.

Marc, Loriol, *Le(s) rapport(s) des jeunes au travail. Revue de littérature (2006-2016)*, Rapport d'étude, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEPR), 2017, disponible sur <https://injep.fr/wp-content/uploads/2018/09/rapport-2017-02-rapports-jeunes-travail-v2.pdf>, consulté le 19 décembre 2016.

Melaine Cervera, Céline Émond, Renaud Hourcade, Céline Jung, Rémi Le Gall, *L'accompagnement social et ses effets sur les bénéficiaires*, Dossier d'étude, Revue de littérature critique, Association de Promotion des Expérimentations Sociales (APEX), N)195, 2017, p.20-21, disponible sur [https://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/Dser/dossier\\_etudes/Dossier%20195%20-%20Accompagnement%20social%20et%20effets%20sur%20b%C3%A9n%C3%A9ficiaires.pdf](https://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/Dser/dossier_etudes/Dossier%20195%20-%20Accompagnement%20social%20et%20effets%20sur%20b%C3%A9n%C3%A9ficiaires.pdf), consulté le 13 janvier 2019.

Michel Amiel, *Une adolescence entre les murs : l'enfermement dans les limites de l'éducatif, du thérapeutique et du répressif (Rapport)*, Rapport d'information fait au nom de la mission d'information sur la réinsertion des mineurs enfermés, N°728, 2018, disponibles sur <http://www.senat.fr/rap/r17-726-1/r17-726-11.pdf>, consulté le 15 mai 2021.

Ministère de l'Administration Territoriale Et des Collectivités Locales, *Plan de Développement Economique Social et Culturel (PDESC) de la Commune rurale de Fakala*, 2010-2014.

### **Blogs**

Emilie Doré, « Pourquoi faire sa thèse ? », Réussir sa thèse, 2019, disponible sur <https://reussirsathese.com/pourquoi-faire-une-these>, consulté le 02 février 2021.

Mathilde, Bourdat, « Professionnalisation : de quoi parle-t-on ? », Le blog de la formation professionnelle et continue, 2016, disponible sur <https://formation-professionnelle.fr/2016/02/15/professionnalisation-de-quoi-parle-ton/>, consulté le 05 avril 2021.

Simone Manon, « Le désir comme puissance d'être. Spinoza », *Philolog*, In Chapitre IV – Désir, 2008, disponible sur <https://www.philolog.fr/le-desir-comme-puissance-detre-spinoza/print/>, consulté le 16 janvier 2016.

## Résumé

Cette thèse débute avec une demande exprimée par l'association Sahel Vert (Wittenheim, France) qui œuvre dans le champ de l'accompagnement social et de la solidarité internationale en Alsace et au Mali. Sahel Vert expérimente depuis 2011 une démarche de recherche action participative au sein de ses centres dans l'optique d'analyser l'impact de ses pratiques sur son fonctionnement, ses modalités d'accompagnement social de son public cible et sur les personnes impliquées et la portée de leur participation sur la structure. Cette recherche interroge l'écart entre, d'un côté les valeurs prônées par l'association et, de l'autre, la complexité des réalités de terrain. Nous pouvons y lire le résultat d'une mise à l'épreuve de l'action collective et de ses conséquences paradoxales. L'association, comme toute organisation, présente plusieurs facettes. Elle est un lieu d'apprentissages, de transmission de valeurs, de production de sociabilités et de socialités susceptibles de rejaillir dans la société. Elle est aussi le lieu de conflits, de tensions, de jeux de pouvoir, de critiques, de compromis sans cesse renégociables mais aussi de ruptures. Pour mieux cerner cette complexité, ce travail s'attache d'une part, à l'analyse de cette action collective (création, transformations, institutionnalisation) et de ses particularités (en matière d'accompagnement social et de vision du monde) en lien avec l'expérience, le parcours et les convictions de ses fondateurs. D'autre part, ce travail s'attache à l'analyse de la manière dont les personnes et/ou acteurs s'accommodent ou pas de certaines règles et de normes prescrites et cherchent à les faire évoluer. Cette action collective présente un caractère atypique par son ambition de transformation sociale et d'émancipation qui la distingue des autres structures et qui est une source d'interrogations que nous discutons tout au long de ce travail bâti sur une observation participante de huit années et d'entretiens semi-directifs réalisés en France et au Mali.

**Mots-clés:** Action collective, solidarité internationale, insertion sociale, accompagnement social, développement social de territoire, conflits, régulation sociale, transaction sociale, analyse institutionnelle, socialités.

## Abstract

At the outset, this research was initiated following a request from the Sahel Vert association in Wittenheim (France), which is engaged in the field of social support and international solidarity in Alsace and Mali. Indeed, Sahel Vert has since 2011 initiated a participatory action research approach within its centers (in France and Mali) aiming at analyzing the impact of its practices on its operations, social support procedures, beneficiaries as well as actors involved and the scope of their participation on the organization. This research enquires about the gaps between the values promoted by the association and the complexity of the field realities. A critical reading of the thesis shows the challenges of testing a collective action and its paradoxical consequences. The association, like any other association, has many features. It is a place of learning, transmission of values, production of sociability and sociality likely to reverberate in society. It is also the place of conflicts, tensions, power games, criticisms, compromises constantly renegotiated, but also fallings-out. To better understand this complexity, this work focuses on the one hand, on the analysis of the collective action (initiation, transformations, institutionalization) and its particularities (in terms of social support and vision of the world) in relation to the experience, background, and convictions of its founders, and on the other hand, the analysis of the way in which people and/or actors adapt or not to certain rules and prescribed standards and seek to change them. The collective action presents a peculiar character owing to its ambition to bring about social transformation and emancipation, which distinguishes the association from other associations while at the same time raising questions that we discuss throughout this work built on an eight-year participant observation and semi-structured interviews conducted in France and Mali.

**Keywords:** Collective action, international solidarity, social integration, social support, territorial social development, conflicts, social regulation, social transaction, institutional analysis, socialities.