

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Telecom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCE<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> septembre 2009)

**LES CHEVAU-LÉGERS DE LA COOPÉRATION**

par

**Dante MONFERRER**

Délégué général de l'Association française des volontaires  
du progrès (AFVP)

Séance du 18 juin 2009

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**En bref**

Le 1<sup>er</sup> avril 1965, neuf Volontaires du progrès, en partance pour l'Afrique, sont reçus à l'Élysée par le Général de Gaulle. Ainsi commence une saga de plus de quarante ans, qui amènera des milliers de jeunes à se découvrir autant qu'ils découvriront les cultures autres. Ballottée au gré des vicissitudes de la politique étrangère de la France, l'Association française des volontaires du progrès, parfois malmenée mais toujours fidèle à ses valeurs de solidarité et d'humanisme, nous offre aujourd'hui un modèle de gouvernance original, conciliant enjeux politiques et impératifs du monde associatif dans le subtil équilibre dont elle a acquis l'expérience au fil du temps.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Dante MONFERRER

Le 1<sup>er</sup> avril 1965, neuf Volontaires du progrès, en partance pour le Bénin, le Tchad et la Centrafrique, sont reçus à l'Élysée par le Général de Gaulle. Qui sont ces jeunes pour être ainsi reçus par le président de la République ?

Ils sont membres de l'Association française des volontaires du progrès (AFVP), créée le 6 août 1963, dont l'objet social est de : « *promouvoir le rapprochement de la jeunesse française et de la jeunesse des États d'Outre-mer en organisant leur participation commune à diverses formes d'action en vue du développement.* » Ils viennent de signer un contrat de deux ans pour partir vivre et travailler en Afrique, auprès des populations, dans des conditions de vie et d'indemnisation minimales qui attestent de leur engagement. Mais quelle est donc l'histoire de cette organisation ?

### Les années 1960/1970 : la foi des pionniers

En 1961, John F. Kennedy crée les *Peace Corps Volunteers* américains dont 4 000 membres sont déjà sur le terrain un an plus tard. En juin 1963, il parraine avec le chancelier Adenauer l'équivalent allemand du *Peace Corps* : le DED (*Deutschen Entwicklungsdienstes*).

Dans le même temps, la France confrontée au contexte des indépendances et de la décolonisation, est soucieuse de conserver ses positions en Afrique. C'est Triboulet, le ministre de la Coopération, qui sera à l'initiative de la création de l'AFVP. Au départ, son projet ne soulève pas l'enthousiasme de l'Administration : envoyer des jeunes sans expérience au fin fond de l'Afrique, est-ce bien sérieux ?

Pour donner un supplément d'âme à sa proposition et se ménager des appuis, il va ouvrir le tour de table de l'AFVP aux grands mouvements de jeunesse et d'éducation populaire : la Fédération Léo Lagrange, les Scouts, les CEMEA (Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active), les Francas, etc. De plus, la mode est à la cogestion : sont donc convoqués, côte à côte, moyens et caution des pouvoirs publics, éthiques et expertises du mouvement associatif.

Parmi les premiers Volontaires, certains sont des jeunes qui sortent de la guerre d'Algérie et souhaitent tourner la page, mais les gros bataillons viennent du milieu rural : ce sont des gens qui possèdent de solides compétences manuelles, directement transférables. En 1968, ils sont près de 500 sur le terrain. La bonne volonté et l'engagement essayent de pallier le manque de moyens, la débrouille et l'improvisation sont érigées en principes. Un esprit VP (Volontaire du progrès) émerge, basé sur le culte rendu aux "manches retroussées", aux valeurs d'engagement et de travail en commun, et tient lieu de doctrine d'intervention. Les Volontaires vivent au rythme des villages : veillées, apprentissage des langues locales, rencontres, deviennent la bonne marque de l'intégration et de la rencontre interculturelle.

### Les années 1980/1990 : les professionnels du développement

Dans les années 1975, les indépendances se délitent dans la mauvaise gouvernance, et des pays trop jeunes, aux héritages trop lourds, ne peuvent assumer les multiples contraintes et contradictions qui les traversent. Dès lors, la mise en œuvre de l'aide au développement échappe de plus en plus aux États du Sud et de nouveaux acteurs commencent à émerger : ONG ou bailleurs de fonds divers qui pèsent de plus en plus sur les politiques de développement. C'est le début du "sans-frontiérisme".

Pour l'AFVP, c'est une période de crise et de forte remise en cause : les Volontaires sur le terrain, confrontés à l'ampleur des défis, souhaitent être plus efficaces, plus professionnels, et, en dignes héritiers de mai 68, ils pointent haut et fort les contradictions et les faiblesses de l'association.

En 1978, sous la pression, l'AFVP fait évoluer ses statuts et se positionne comme opérateur de développement : elle commence à gérer des projets importants et complexes, ses dispositifs se musclent par l'embauche de salariés expatriés et locaux. Les crédits opérationnels deviennent désormais supérieurs aux crédits alloués au volontariat et à la mission éducative qui, insensiblement, deviennent seconds au profit de l'action et du développement.

Le profil des Volontaires lui aussi évolue. La professionnalisation des actions et la gestion de programmes de développement de plus en plus importants impactent directement leur profil : aux pionniers du début succèdent des techniciens et des ingénieurs. Même si les idéaux demeurent tout aussi forts, à la foi de charbonnier des pionniers se substitue désormais la lucidité, voire le scepticisme, quant à l'efficacité de l'aide, la prégnance des enjeux géostratégiques, la pauvreté qui se répand, les écarts qui se creusent.

Pour ma part, après des études d'agriculture, je pars au Sénégal en décembre 1975, où je suis affecté dans une petite sous-préfecture du pays Sérère. Dans ce gros bourg de 2 000 habitants, nous sommes quatre jeunes Français qui mettons en œuvre un projet de développement rural intégré et nous sillonnons la brousse et les villages pour initier des programmes de maraîchage, forer des puits, tenir des réunions, etc. Le soir, après le match de foot sur le terrain du village, nous restons, à la lueur de la lampe à pétrole, à boire le thé et à refaire le monde avec nos amis sénégalais ou à écouter un vieux nous conter mythes et légendes. Ce sont deux années passionnantes, riches et déterminantes sur bien des plans et durant lesquelles, au final, j'aurai sûrement plus reçu et appris que je n'ai donné.

La suite est logique : après mes deux ans de volontariat, j'intègre l'équipe de permanents de l'AFVP et, jusqu'en 2000, date de mon retour au siège, je vis les évolutions de l'AFVP sur le terrain, poursuivant mon engagement en accompagnant des centaines de Volontaires dans leur parcours.

### **Les années 2000 : le volontariat remis au cœur du projet**

Les années 1990/2000 sont marquées par le désenchantement. Les politiques d'ajustements structurels prônées par le FMI (Fonds monétaire international) et la Banque Mondiale mettent à mal les États africains, dont les capacités d'action sont réduites à la portion congrue. L'ampleur des défis et la faiblesse des réponses génèrent l'"afro-pessimisme" et les systèmes d'aide au développement, construits en marge des États et des sociétés du Sud, sont contestés. Cependant si les États s'affaiblissent, les sociétés civiles locales se renforcent et de nouveaux acteurs émergent : ONG, collectivités locales, mouvements associatifs, etc., tant au sud qu'au nord.

L'AFVP traverse aussi une crise forte. Ses associations membres s'interrogent sur ce qu'elles considèrent comme une dérive, la dimension volontariat s'effaçant selon elles au détriment de la logique d'opérateur, le technique prenant le pas sur l'humain. Dans le même temps, les nouveaux interlocuteurs du ministère des Affaires étrangères regardent avec scepticisme ce qu'ils considèrent comme une survivance de l'ex-ministère de la Coopération, qu'ils ont désormais absorbé. La conséquence immédiate est une diminution des crédits.

Perte de sens, perte de confiance : à l'instar de son environnement, l'AFVP rentre dans une forte zone de turbulence. Tout d'abord, la logique d'opérateur est questionnée. Il est demandé à l'AFVP d'abandonner cette fonction et de se recentrer sur son objet social, le volontariat, et de le développer. Cette décision a pour conséquence d'enclencher d'importantes réformes : licenciements et restructurations se succèdent. Ces événements vécus douloureusement sont le signe que l'AFVP n'a pas su anticiper les évolutions du contexte. En contrepoint, de plus en plus de cadres africains accèdent à des postes d'encadrement, voire de direction. Ce sont donc des années difficiles, mais aussi des années de remise en cause salutaire durant

lesquelles l'AFVP réinterroge le sens de son action et remet peu à peu le volontariat au cœur de son projet.

Les Volontaires aussi ont évolué. Moins ruraux, plus urbains, ils sont désormais de plus en plus intégrés à des équipes dans des fonctions d'appui, voire de coordination, et voient le volontariat non plus comme une parenthèse, mais comme une façon de démarrer une carrière par un passage à l'international. Si l'engagement est toujours aussi présent, le retour sur investissement personnel l'est désormais tout autant. L'élitisme se développe, du fait de la demande de ressources humaines de plus en plus qualifiées. Le volontariat se diversifie également et la loi de 2005 permet désormais à des VP africains, asiatiques ou sud-américains d'agir sur le terrain aux côtés de leurs homologues français et européens.

Quant à moi, je vis ces crises fortes en tant que délégué général. J'ai en charge la mise en œuvre de ces nouvelles orientations tout en scrutant un environnement qui change très rapidement. Les défis ne manquent pas : il nous faut concilier quantité et qualité du volontariat, répondre au mieux aux valeurs qu'il porte tout en l'adaptant aux spécificités et aux réalités de la jeunesse, positionner l'AFVP au cœur des enjeux des nouvelles politiques publiques et de l'action extérieure de la France et, enfin, impliquer au mieux le monde associatif aux attentes de rencontres et d'engagement citoyen des jeunes.

### **Mieux comprendre et anticiper les évolutions du contexte**

Le contexte de la solidarité internationale et du développement, dans lequel baigne l'AFVP, est en constante évolution. Il l'est tout d'abord au plan des enjeux géostratégiques (colonisation, indépendances, influence, partenariat, voire désengagement, etc.), économiques (développement administré, autocentré, libéral...) et sociaux (migrations, urbanisation, pauvreté, etc.).

Il l'est ensuite au plan des acteurs qui se sont diversifiés et interagissent plus fortement (d'abord les États seuls, puis les ONG et maintenant les collectivités locales, puis les sociétés civiles), avec des évolutions de chacun d'entre eux (fusion du ministère de la Coopération et du MAEE – ministère des Affaires étrangères et européennes –, réformes diverses, montée en puissance des sociétés civiles et effacement des États, etc.).

Il l'est enfin au plan des politiques de développement (appui fort aux États du Sud après les indépendances, puis leur quasi-démantèlement à travers les politiques d'ajustement structurel) et du financement des bailleurs (aide budgétaire aux États puis aide projet, puis à nouveau aide budgétaire).

L'analyse des crises qu'a traversées l'AFVP montre que la mauvaise prise en compte de l'évolution des enjeux, des acteurs et des politiques en a été une composante déterminante. La première de ces crises, dans les années 1975, est survenue alors que l'AFVP n'a pas senti venir les évolutions des politiques de développement et le virage des approches projet. Les grandes sécheresses du Sahel, dans les années 1975, marquent la fin de la croyance en la capacité des États du Sud à relever le défi du sous-développement à partir d'administrations lourdes et de planifications étatiques. Les logiques de projets de terrain, censés répondre directement aux besoins et amener l'aide au plus près des gens, mis en œuvre via des opérateurs (ONG ou bureaux d'études) s'imposent alors. Il faudra plusieurs années et bien des débats pour que l'association abandonne l'esprit VP comme seule modalité d'intervention et inscrive le volontariat dans ces nouvelles approches.

Vingt-cinq ans plus tard, une nouvelle crise survient, qui met en jeu l'existence même de l'AFVP, à nouveau liée à un défaut d'anticipation. L'absorption, en 1998, du ministère de la Coopération par le MAEE est un événement majeur insuffisamment apprécié, les diplomates n'ayant, par nature, ni les mêmes enjeux, ni la même culture que les développeurs de la coopération.

Plus important encore : lorsque, dans les années 1980, l'AFVP se lance dans la mise en œuvre de projets de développement, elle est relativement seule sur son créneau. La coopération décentralisée des collectivités locales n'existe pas encore ; les ONG sont très peu nombreuses et les sociétés civiles locales sont embryonnaires. L'AFVP a avantage à mettre en œuvre des projets de développement et toute la légitimité pour le faire.

Mais, dans les années 2000, le paysage a radicalement changé : de nouveaux acteurs, nombreux et légitimes, sont apparus. Ainsi, en 1998, étant au Sénégal comme représentant, je me retrouve en concurrence sur un appel d'offres avec une ONG sénégalaise que nous avons contribué à faire émerger, alors que notre credo est l'appui aux acteurs du Sud. Nous mettrons trois à quatre ans, sous contrainte financière, à nous recentrer sur le volontariat et à abandonner la mise en œuvre de projet comme mode de mobilisation du volontariat. Nous passons alors à la mise en œuvre du volontariat via son inscription dans des partenariats entre acteurs du Nord et du Sud.

### **Réinterroger le sens et les valeurs**

Une autre caractéristique de ces crises tient à la perte du sens et à l'éloignement de nos valeurs et de nos fondamentaux. Mais quelles sont donc nos valeurs ? Ce sont d'abord les principes de laïcité, d'engagement et de défense de l'idée de progrès au service de l'homme. Ces principes s'articulent autour des valeurs de solidarité qui constituent les finalités de l'association en matière de coopération et de développement. Ce sont donc des valeurs de liberté, attachées à l'idée même de volontariat, d'égalité, devant s'appliquer à toutes et à tous, et de fraternité, favorisant l'approfondissement du lien social, toutes valeurs qui renvoient aux valeurs de la République. De même, les idéaux de l'éducation populaire revendiqués par l'AFVP s'inscrivent dans la perspective de l'éducation de l'homme, considérant que le parcours de volontariat est d'abord une expérience formatrice. Ces valeurs, nous les traduisons par la valorisation de l'engagement à travers l'affiliation associative, la contribution au *vivre ensemble* par la nature formatrice de l'expérience de volontariat, et le développement d'un *agir ensemble* par une action collective.

L'analyse de la crise des années 2000 montre combien l'éloignement de ces valeurs a pu avoir des effets négatifs. Au milieu des années 1990, le Volontaire a insidieusement eu tendance à passer du statut d'élément central du projet AFVP à celui de moyen mis au service de l'opération de développement, l'AFVP s'impliquant même dans des projets sans Volontaires. Le nombre de salariés locaux et expatriés sur projet devient alors supérieur au nombre de Volontaires et nous devenons une structure de mise en œuvre de projets presque comme les autres. Même si, pour l'AFVP, le volontariat demeure important, ce n'est alors presque plus qu'un supplément d'âme à usage interne.

Ce sont les membres associatifs qui, les premiers, remettent en cause cette orientation et s'interrogent même sur leur présence au sein de l'AFVP. Ils y resteront mais lanceront un vaste chantier de réflexion sur le projet de l'association. Ce sont ensuite les pouvoirs publics qui leur emboîtent le pas et qui nous somment de consacrer désormais nos ressources et notre énergie à notre objet central : le volontariat.

Faire vivre ces questions de sens suppose non pas de les graver dans le marbre mais bien de les réinterroger régulièrement à la lumière des évolutions de l'environnement, des acteurs, du public. Pour une organisation comme l'AFVP, c'est un exercice vital. Je suis convaincu que notre vrai capital, ce sont nos Volontaires ou plus exactement leurs pratiques sociales et professionnelles. Pour l'AFVP, c'est probablement là un des sujets les plus difficiles : être à l'écoute, non seulement de ce que nous disent les Volontaires, mais aussi de ce qu'ils font et de ce qu'ils nous signifient.

## Notre système de gouvernance

La gouvernance de l'AFVP, pour le moins originale dans le contexte actuel, est un élément identitaire fort qui, dans les différentes crises, a toujours joué un rôle d'amortisseur et de régulateur, et offre un modèle intelligent de relations entre l'État et les associations.

Elle associe cinq ministères dont le MAEE qui assure notre tutelle, et les grandes associations de jeunesse et d'éducation populaire, qui ensemble siègent à l'assemblée générale et au comité de direction de l'AFVP. Ce modèle de cogestion hérité des années 1960, alors qu'il était très usité dans les relations entre l'État et les grandes associations, est aujourd'hui une survivance réduite à deux ou trois associations telles l'UCPA (Union nationale des centres sportifs de plein air) ou le FONJEP (Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire), la mode étant à séparer hermétiquement les rôles et les responsabilités des différents acteurs et les champs du politico/stratégique et de la mise en œuvre.

Aujourd'hui, les relations entre le monde associatif et l'État sont principalement régies par voie contractuelle, ce qui aboutit souvent à ne considérer les associations que comme des prestataires, au détriment de leur projet associatif originel. Dans ce schéma, la concurrence avec le secteur marchand devient réelle. Les associations, pour leur part, restent soucieuses de préserver leur indépendance vis-à-vis de l'État, même si, de plus en plus, elles dépendent de la commande publique. Ce schéma aurait pu faire de l'AFVP un simple outil au service de ses parrains (État et associations), sans identité et sans projet propre.

Paradoxalement ce n'est pas le cas, l'AFVP ayant, au contraire, toujours été portée par une identité et un projet forts. En premier lieu, le volontariat à l'international est, pour les acteurs étatiques et associatifs impliqués dans la gouvernance de l'AFVP, plus porteur de symboles que d'enjeux directs et immédiats. Ensuite, ce volontariat international a toujours fait consensus et n'est pas un espace pour enjeux politiques. Enfin, le thème du volontariat et de l'engagement citoyen à l'international est fortement porté par les anciens Volontaires.

Quels enseignements pouvons-nous alors tirer de ce positionnement singulier ?

Tout d'abord, si le rapport État/associations semble déséquilibré (l'État amenant l'essentiel des ressources), la pratique montre que les associations ont une influence non négligeable sur le sens, sur l'éthique et sur les contenus.

Ensuite, le système décisionnel en vigueur au sein de nos instances dirigeantes fonctionne le plus souvent sur le mode du consensus ; de la même façon, les votes en assemblée générale et en comité de direction sont quasiment toujours acquis à l'unanimité. En revanche, les instances intermédiaires sont le lieu de débats parfois vifs et de construction de ce consensus.

Il y a là un jeu subtil, bien maîtrisé par les pouvoirs publics, les associatifs de l'AFVP et les personnalités qualifiées, issues le plus souvent du personnel politique. Dans les périodes de crise, ce type de régulation et de construction des rapports de force et des consensus s'est révélé très pertinent.

## La réforme du volontariat

Pour mieux comprendre ce qui se joue dans notre pays, faisons un petit détour par la situation du volontariat dans un certain nombre de pays étrangers.

Dans bon nombre de pays anglo-saxons (USA, Allemagne, GB, Canada...) et au Japon, le volontariat paraît :

- *plus solide*, avec généralement une implication forte des États à travers des agences ;
- *plus puissant* : le président Barack Obama présente un budget de 373 millions de dollars pour le *Peace Corps* avec pour objectif de passer de 8 000 à 16 000 *Volunteers* ; nos

collègues allemands du DED disposent d'un budget de 60 millions d'euros, et les Anglais de VSO (*Voluntary Service Overseas*), de 40 millions d'euros ; le budget du MAEE pour le volontariat, quant à lui (2 500 Volontaires partent avec 28 associations agréées) est de 17 millions d'euros...

- *mieux valorisé* : un tiers des diplomates américains est passé par le *Peace Corps* et avoir été un volontaire est souvent une facilité pour rentrer dans l'Administration US, alors qu'en France, avoir été volontaire est presque un handicap, certains directeurs des ressources humaines considérant que ce sont deux ans de perdus, voire de vacances au soleil !

En France, le volontariat financé par l'État a concerné l'essentiel des départs pendant longtemps mais, désormais, la situation a radicalement changé : aujourd'hui, l'engouement de nos concitoyens pour les questions d'échange et de solidarité internationale est très fort. On voit maintenant des retraités partir trois mois avec des associations de seniors, des bénévoles d'associations locales s'engager, souvent sans statut clair, les chantiers de jeunes se multiplient et, dans la foulée de la coopération décentralisée, lycéens, personnel hospitalier, techniciens communaux partent appuyer et échanger avec des partenaires du Sud. Ainsi, ce sont plusieurs milliers de personnes qui, pour quelques jours ou quelques mois, font l'expérience de la solidarité internationale et de l'échange.

Face à ces enjeux, une politique publique prenant en compte une évolution majeure du secteur et une réforme du volontariat est prévue. Il s'agit de mettre en place un projet de promotion et de développement du volontariat qui entraînera la transformation de l'AFVP en *France Volontaires*, appelée à devenir la plate-forme d'animation de ce projet de développement du volontariat. Elle aura pour mission l'appui aux acteurs du secteur afin de développer et promouvoir les différentes formes de volontariat et d'engagement citoyen à l'international.

### **Que nous a appris notre histoire ?**

La conscience de notre histoire nous a amenés à essayer de mieux prendre en compte chacun des éléments clés abordés plus haut.

Concernant notre capacité à comprendre les évolutions du contexte et à les anticiper, nous avons investi dans l'innovation et la prospective : depuis trois ans, nous testons à petite échelle des expérimentations avec différents acteurs associatifs et différents publics ; nous nous sommes mieux ouverts aux mouvements de notre environnement et des sociétés du Sud et du Nord ; nous avons noué des liens avec des acteurs de champs associatifs nouveaux et nous nous sommes efforcés de les convaincre de la nécessité de ne pas rester (comme nous l'avions fait) dans notre bulle. Nous avons contribué à la prise de conscience par nos interlocuteurs du MAEE de l'ampleur des phénomènes d'engagement citoyen à l'international et insisté sur la nécessité d'y apporter une réponse sous forme d'une politique publique associant l'ensemble des parties prenantes. Le secrétaire d'État à la Coopération en a fait un de ses chantiers principaux.

Nous avons également beaucoup débattu du sens de notre mission et de notre projet. Quand l'AFVP a été créée, l'essentiel du volontariat se faisait avec nous ; aujourd'hui, nous n'avons plus que 430 Volontaires sur le terrain, ce qui représente moins de 20 % du volontariat de solidarité internationale financé par l'État. Depuis quelques années, ce phénomène s'accélère, alors avoir une mission d'intérêt général, être en proximité de l'État, mobiliser une part importante des ressources du volontariat, avoir vocation à assurer le rapprochement des jeunes et ne représenter que moins de 5 % de l'ensemble de ceux qui partent, tous financements confondus, cela nous interroge sur le sens même de notre mission ! Il nous a donc fallu mieux écouter et mieux discerner les aspirations de notre public.

Concernant notre système de gouvernance, atout essentiel dans ce processus de réforme, nous nous sommes repositionnés en tant qu'acteur central animant, appuyant, coordonnant le développement et la promotion des volontariats et des différentes autres formes d'engagement

à l'international. En cela, notre double culture (associative et d'intérêt général) a été déterminante.

Mais surtout, notre savoir-faire, qui consiste à faire travailler ensemble ces deux cultures, n'est pas si répandu. Depuis un an, une trentaine d'associations, des collectivités locales, les services du ministère et le cabinet du ministre ont participé au processus de réforme du volontariat et à la mise en place de la nouvelle entité *France Volontaires*. Nous y avons joué un rôle d'animation essentiel, en particulier grâce à notre bureau, qui associe un président ancien ministre, trois associatifs représentants des principales fédérations et organisations, et deux fonctionnaires du MAEE.

Notre modèle est particulier et sans doute non transposable mais je suis persuadé que des enseignements utiles sur la cogestion de projets par l'État et la société civile peuvent être tirés de ces 46 années d'expériences riches et originales. Je suis convaincu que c'est au prix de ces changements que nous retrouverons le sens de notre mission d'intérêt général et que nous resterons fidèles aux idéaux de nos fondateurs, contribuant ainsi à l'ouverture de nos esprits et de nos sociétés à l'Autre et à l'ailleurs, et au final au Nous et à l'Ici.

## DÉBAT

### La bonne conscience et l'influence

**Un intervenant :** *Le coopérant a souvent l'image de quelqu'un de généreux, parfois naïf, qui prétend apporter les lumières et invite les autres à devenir comme nous, Occidentaux éclairés, afin de bénéficier de la liberté, de l'égalité et de la fraternité. Est-ce le cas des Volontaires du Progrès ?*

**Dante Monferrer :** Quand les Volontaires partent, effectivement, ils pensent souvent en termes de générosité, d'aide, de transferts de savoir-faire, mais tous, à leur retour, disent qu'ils ont plus reçu qu'ils n'ont donné. Ils se rendent compte, au bout de six mois, que toutes leurs connaissances, leurs croyances, leurs certitudes ne leur ont servi à rien et qu'il leur a fallu tout réapprendre. Porter nos valeurs ne veut pas dire les transposer ou les imposer, bien au contraire, c'est se mettre en situation de dialoguer, à partir de ce que l'on est.

Ce qui importe pour nous, c'est que leur confrontation à la réalité ait lieu, deux ans durant, afin qu'ils constatent que les différences entre cultures ne sont pas si grandes. Sur place, ils vivent en immersion dans la population et une telle expérience les change. Bien évidemment, les Volontaires partent avec des objets techniques et des objectifs de mission. Mais, au final, ce n'est pas tant ce qu'ils apportent qui est essentiel mais plutôt ce qu'ils retirent de cette expérience et comment ils le réinvestissent chez nous.

**Int. :** *Est-ce que ce décalage de perception n'est pas surtout le fait du ministère des Affaires étrangères ?*

**D. M. :** Pour les pouvoirs publics les questions de présence et d'influence, les actions visant à conforter leurs positions sur place sont importantes. Personnellement, en bon héritier de mai 68, quand je suis arrivé au Sénégal, je ne portais pas la France, je n'étais pas là pour ça. Pourtant, étant un des rares Européens dans une sous-préfecture de 30 000 habitants, j'y étais constamment ramené. J'ai donc pris conscience que cette question de la présence et de l'influence, que les associations évitent soigneusement d'aborder, est bien réelle et qu'il ne faut pas l'éluder. Connecter les sociétés est important et, si l'État a clairement ses propres enjeux, les associations ont aussi les leurs, qui ne sont pas exactement les mêmes. Ensuite, il s'agit de voir si on arrive à les conjuguer de façon acceptable sur la durée.

**Int. :** *Apparemment, vous ne portez pas de critique sur le système qui vous porte et vous ne remettez pas en cause une politique de coopération qui a été très longtemps détestable.*



**D. M. :** Il est de bon ton dans un débat de ce type de remettre en cause la politique de coopération de notre pays, ce type de considérations relève souvent à mon sens d'une certaine paresse intellectuelle, en particulier de la part des médias. Bien sûr, beaucoup d'éléments de cette politique sont critiquables et doivent être critiqués et loin de moi l'idée de sombrer dans la nostalgie, mais en critiquant de manière systématique n'a-t-on pas contribué à démanteler l'idée même de coopération et à jeter le bébé de la solidarité avec l'eau du bain des réformes ?

Les dernières réformes, par exemple, se sont faites sous contrainte financière : si les 25 000 coopérants des années 1980, bien sûr trop nombreux, ont été réduits à moins de 1 000, ce n'est pas simplement parce que la coopération a brutalement fait son *aggiornamento*, mais, plus prosaïquement, parce des choix budgétaires ont été faits.

Et si certains coopérants partis faire du franc CFA revenaient pires qu'ils n'étaient partis, il y avait des gens qui y croyaient, qui portaient un certain idéal.

N'a-t-on pas été trop loin dans la casse d'un outil de proximité qui, malgré ses travers, avait le mérite d'exister ? Et est-ce que les diplomates du MAEE et les agents de l'AFD (Agence française de développement) vont reprendre la part noble et utile de cet héritage ? Et sous le couvert de réformes n'a-t-on pas sacrifié l'idée même de coopération ?

Nous sommes, en revanche, parfaitement lucides sur le fait d'avoir, par moments, servi de bonne conscience. Mais qu'aurait-il fallu faire ? Se mettre la tête dans le sable et tout arrêter ? Notre association est un élément des enjeux du système global de la coopération. Je ne méconnais pas cela, mais ce qui m'intéresse davantage, c'est d'offrir à des jeunes de chez nous la possibilité de vivre une expérience internationale qui leur permette, par la prise de conscience des réalités du Sud, de faire évoluer notre société en faisant en sorte que les réformes ne se décident plus en vase clos au sein d'un parti ou d'un ministère. Une enquête récente montre que 95 % des Volontaires poursuivent leur engagement après leur retour, sous forme d'engagement militant, syndical, associatif, etc. Nombre d'entre eux travaillent aujourd'hui dans les ONG et, si vous voulez devenir animateur social à Montreuil, avoir passé deux ans à Kayes est un atout considérable. Dans le monde actuel, si on ne ménage pas des espaces comme celui-là, que reste-t-il ? Le choc des civilisations ?

**Int. :** *Quelles sont vos sources de financement ?*

**D. M. :** 60 % du financement provient de l'État, 40 % de partenariats divers dont, en particulier, les collectivités territoriales et les régions. Bruxelles n'est pas très ouverte au volontariat, excepté dans sa composante jeunesse avec le Service Volontaire Européen. Malheureusement, pour tout ce qui concerne le développement à l'international, Bruxelles ne prend en compte ni le volontariat, ni l'associatif. La seule chose qui semble l'intéresser, c'est d'avoir des opérateurs qui mettent en œuvre leurs crédits.

**Int. :** *Vous vous êtes longtemps limités à l'Afrique alors que le champ du développement est mondial. Pourquoi une ouverture aussi tardive au reste du monde ?*

**D. M. :** Quand nous dépendions essentiellement du ministère de la Coopération et que nous avons essayé d'intervenir en Amérique latine, nous avons déclenché une tempête ! Il ne fallait surtout pas modifier les règles du jeu. Maintenant que nous dépendons du MAEE, des possibilités se sont ouvertes et près de 40 % de nos Volontaires partent désormais hors de l'Afrique subsaharienne et des anciennes colonies françaises.

### **Les Volontaires sur le terrain**

**Int. :** *Comment se présente la mission d'un Volontaire ?*

**D. M. :** Elle comporte deux dimensions : la mission et la personne. Une partie de la mission de nos représentants sur le terrain est d'identifier des partenaires potentiels menant des actions sur lesquelles un Volontaire serait utile. Concrètement, c'est la région PACA (Provence-Alpes-Côte d'azur), avec qui nous avons un programme de coopération, qui développe des liens avec la région de Tanger Tétouan ; le parc naturel du Lubéron est ainsi en contact avec le parc naturel de Bouhachem et les deux jugent qu'il serait utile qu'un Volontaire, positionné au

Maroc, fasse le lien entre eux. On discute alors des modalités et l'on passe une convention de mission avec les deux partenaires : c'est le côté mission.

De l'autre côté, il y a la personne. Pour la sélectionner, un processus de recrutement est engagé mais c'est surtout le bouche à oreille qui fonctionne. Une fois trouvé le profil qui convient, tant en termes de compétences qu'en termes de projet personnel, l'assemblage se fait. Ensuite, sur place, une équipe suit régulièrement la personne en réglant ses éventuels problèmes et en l'aidant à éviter de tomber dans les travers évoqués plus haut. C'est là notre rôle. Et désormais, ce sont de plus en plus des responsables locaux qui assurent le suivi d'un Volontaire du Nord : cela recadre bien les choses.

**Int. :** *Est-ce que ces projets survivent au départ des Volontaires ?*

**D. M. :** On rencontre tous les cas de figure. Le volontariat doit avoir une utilité forte pour les partenaires mais, dans le même temps, je le vois de plus en plus comme une incitation à réagir face à quelqu'un qui vient d'ailleurs. Le Volontaire n'est pas tant utile pour les réponses techniques qu'il apporte que pour sa capacité à faire et dire des choses que les locaux ne peuvent réaliser du fait de leurs enjeux. Lui n'est là que pour deux ans et n'a pas d'ambitions de carrière, mais il reste suffisamment longtemps pour comprendre ce qui se joue entre les uns et les autres. Il me semble que c'est là que réside la plus grande utilité d'un Volontaire, quoique la moins mise en lumière.

**Int. :** *Est-ce que ces fonctionnements très institutionnels sont en cohérence avec votre objet social ?*

**D. M. :** Oui, parce ce que le Volontaire est sur le terrain 24 heures sur 24, pendant deux ans. Notre rôle est de l'aider à vivre cette expérience au mieux. Mais quand il est dans son village, l'institution est à 500 kilomètres de là, dans la capitale. Il ne la rencontre que deux ou trois fois par trimestre et, le reste du temps, il vit son expérience personnelle. Notre richesse, c'est la pratique professionnelle, sociale, humaine du Volontaire sur le terrain. J'ai personnellement beaucoup plus appris en buvant le thé, le soir, avec mes amis sénégalais qu'en travaillant sur le terrain. C'est là où les choses se disent, c'est là où les langues se délient.

**Int. :** *Et l'affectio societatis ?*

**D. M. :** C'est un vrai problème. Comment faire pour que le Volontaire porte ses deux ou trois casquettes simultanément : celle de l'AFVP, celle du partenaire du Nord et celle du partenaire du Sud avec qui il travaille ? Au départ, bien souvent, il a du mal à reconnaître l'AFVP et se sent davantage concerné par le partenaire qui l'a missionné. Il ne commence à rentrer dans ses habits de VP que lorsqu'il s'aperçoit que les autres se posent des questions : qui est-il ? quelle est sa place ? Sur deux ans, il n'y a pas de contrat qui ne soit exempt de difficultés. Le fait qu'elle joue un rôle de médiation et d'appui, non sur la mission ni sur la technique, mais sur ce que le volontaire vit, confère sa légitimité à l'AFVP.

**Int. :** *Comment les partenaires locaux perçoivent-ils le Volontaire ?*

**D. M. :** Cela dépend beaucoup de l'attitude du Volontaire lui-même. Pour prendre mon expérience personnelle en exemple, quand je suis arrivé au Sénégal, je touchais l'équivalent de cent euros, ce qui n'était pas grand-chose à l'époque. J'étais donc persuadé d'être tout à fait désintéressé jusqu'à ce que je m'aperçoive que, parmi les 30 000 Sénégalais qui m'entouraient, j'étais le personnage le plus riche puisque le préfet lui-même était moins payé que moi ! J'habitais une case au milieu du village, mais j'étais quand même un nanti... Ça m'a quelque peu décentré ! Finalement, tout cela s'est assez facilement réglé parce que les Sénégalais vous jugent sur les rapports que vous entretenez avec eux, sur la qualité et la véracité de ce que vous portez. Très vite, j'ai donc eu des amis. Certains étaient sans nul doute intéressés car c'est moi qui payais le thé et le ballon de foot, mais à côté de cela, j'ai rencontré de vraies amitiés. Le fait que je fasse l'effort de parler wolof, que je sois respectueux envers les personnes âgées,

que je m'efforce de comprendre ce qui se passait dans la société où j'arrivais, a fait que j'y ai gardé de vrais amis. Une fois dépassés les premiers a priori de couleur et d'origine, pour que la relation s'établisse, il est important de connaître un minimum de codes, d'écouter, de regarder, de sortir du schéma condescendant de celui qui vient tout apporter et de rester à sa juste place.

Le Volontaire est inséré dans la vie locale, très peu indemnisé et au plus près des gens, contrairement aux coopérants qui restent en ville et se retrouvent au club. C'est un des travers de nos diplomates. L'autre danger est de devenir ce que les Sénégalais appellent un *Toubab Diakaté*, c'est-à-dire un noir blanc. On est ce qu'on est : les gens nous attendent sur ce point. Le volontariat permet d'être auprès d'eux, dans leur société, tout en restant ce qu'on est, c'est-à-dire un étranger de passage pour deux ans. Les gens du *Peace Corp*, qui ont encore moins de moyens, sont d'autant mieux intégrés et ils connaissent ainsi parfaitement les sociétés dans lesquelles ils évoluent. L'intérêt pour les Américains, c'est qu'ils ont ensuite dans leurs ambassades des diplomates qui connaissent parfaitement les pays où ils ont vécu en étant aux *Peace Corp* et dont ils parlent couramment la langue.

## L'expertise des Volontaires

**Int. :** *Y a-t-il des rites collectifs, des échanges d'expériences ?*

**D. M. :** Le grand rite, c'est la formation avant le départ. Si vous regardez les blogs des Volontaires, vous verrez que ce sont les blogs de gens qui sont partis en même temps. Je suis moi-même encore en relation, 30 ans après, avec des gens qui sont partis en même temps que moi. Le rite de la promo marche donc bien. Il y a aussi le rite du pays, grâce à une réunion annuelle et, dans certains pays, on a aussi un journal. L'esprit VP existe dès le départ et c'est quelque chose qu'on essaie de garder vivant car c'est un élément identitaire fort. Mais la vraie richesse, c'est la pratique des gens : mettre en relation un Volontaire qui est là depuis 18 mois et un Volontaire qui arrive, cela vaut tous les discours. Ces moments de mises en relation, ces rencontres thématiques, sont l'occasion pour celui qui a rencontré des difficultés de confronter son expérience à celle des autres. L'expertise qui se génère alors entre eux, c'est notre trésor caché.

**Int. :** *Comment faites-vous bénéficier les différents acteurs du retour d'expérience ?*

**D. M. :** C'est extrêmement difficile, parce qu'on a souvent l'impression que, dans certaines ambassades, on traite les Volontaires avec beaucoup de condescendance. Ainsi, en 2000 au Sénégal, j'ai entendu certains diplomates dire doctement qu'avec 5 % de croissance, le président serait réélu sans difficulté. Mais quand les Volontaires expliquaient quel était l'état d'esprit dans le pays, comment les gens se préparaient à ce vote, comment ils suivaient les urnes en vélomoteur pour éviter qu'elles ne se perdent en route, etc., vous compreniez immédiatement qu'ils allaient faire tomber le gouvernement ! Bizarrement, aucun de nos interlocuteurs experts en géostratégie n'avait compris cela. Dans ces conditions leur faire un retour de l'expertise que nous avons capitalisée sur, par exemple, l'évolution de ces sociétés n'est guère aisé !

**Int. :** *Les délégations locales ressentent-elles particulièrement les évolutions que vous évoquez ?*

**D. M. :** Nos évolutions sont vécues plutôt positivement car elles nous remettent au centre, même s'il a fallu parfois licencier. Mais il est surtout intéressant de voir comment les cadres nationaux montent en puissance. Il y a 20 ans, les délégations étaient constituées d'expatriés, anciens Volontaires pour la plupart. Aujourd'hui, il n'y a quasiment plus, dans notre dispositif, que des cadres nationaux ou expatriés à partir d'autres pays du Sud. Ainsi, au Cameroun, c'est un Malien qui nous représente ; au Sénégal, c'est un Sénégalais ; en Mauritanie, c'est un Nigérien. Le travail de suivi et d'accompagnement des Volontaires est donc désormais quasiment exclusivement assuré par des locaux. Et, au niveau du siècle, je fais le pari qu'un de mes futurs successeurs sera un jour issu de leurs rangs.

**Int. :** *Est-ce qu'on se dirige vers une situation où les associations se substitueraient à l'action de l'État, compte tenu de son désengagement de ses missions de service public ?*

**D. M. :** C'est, très modestement, le but vers lequel on tend. L'État se rétrécit, se veut plus stratège que maître d'œuvre et le MAEE n'échappe pas à ce mouvement. Aujourd'hui, la coopération que nous avons connue n'existe plus. Les missions de coopération disparaissent et c'est désormais l'AFD qui gère tout cela.

L'État se désengageant de la mise en œuvre, va donc être obligé de trouver des formes de substitution pour gérer la très forte demande sociale d'engagement à l'international. Notre rôle futur tourne donc autour de cela : comment une association comme l'AFVP va-t-elle pouvoir, non pas simplement envoyer ses propres Volontaires, mais être un appui face à la demande sociale ? Nous sommes, dans cette perspective, d'ores et déjà en contact avec des régions pour élaborer une charte de qualité définissant, par exemple, ce que doit être un chantier de jeunes ou un stage avant d'accepter ou non de les financer. Mais, face à cette demande énorme, nous n'avons que les 17 millions d'euros par an du volontariat français à l'international ! Si l'État veut être davantage en position d'articuler et de coordonner tout cela, il faudra qu'il y mette plus de moyens.

Présentation de l'orateur :

Dante Monferrer : après des études d'agriculture il part en 1975 deux ans comme volontaire au Sénégal ; au retour il reprend des études (DESS de développement) puis intègre l'AFVP (Association française des volontaires du progrès) et va en être le représentant dans différents pays (Gabon, Congo, Côte d'Ivoire, Sénégal) ; retour au siège en 2000 comme directeur du volontariat puis délégué général depuis cinq ans.

Diffusion septembre 2009