

H.E.L.P. en héritage

Rapport de mission – été 2021

Agnès Schwartz



J'adresse tous mes remerciements à David Tenor, mon compagnon, qui, dans l'ombre, m'a apporté un indéfectible soutien dans toutes les étapes de ce travail.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes que nous avons rencontrées cet été ; leur accueil, leur générosité, leur énergie, leur confiance furent autant de précieux appuis à la réalisation de cette mission.

Merci enfin, à mes relecteurs, collègues, famille et amis, qui, entre corrections de forme et aide à la pensée, ont accompagné la finalisation de ce rapport de leurs critiques constructives.

*« L'humanité est plus fragile qu'une orchidée dans le désert. »
(Gaël Faye, 2020, « C'est cool », album « Lundi méchant »)*

*« Avoir des enfants, fonder une institution, produire une œuvre, tels sont les modes habituels par lesquels l'être humain satisfait le besoin de s'assurer d'une survie et trouve du coup des raisons actives de vivre. [...] Maintenir ou développer une institution, une œuvre, reçue de la génération précédente et la transmettre vivante et, s'il le faut, rénovée à la génération suivante constituent des équivalents suffisant à nous protéger, pendant toute l'existence, de la mort. »
(Anzieu, 1973, p. 117)¹*

¹ L'ensemble des notes et références sont rassemblées en fin de document

Table des matières

Contexte	5
I. Une mission pour accompagner la transition	6
1. L'intervenante et sa méthode	6
2. L'organisation du séjour.....	6
3. Les axes de travail retenus	7
II. Imaginaires et lignes de conflictualité	8
1. De la menace de perte de l'idéal fondateur	8
2. Conserver, une finalité partagée	9
3. Quand la rencontre Homme-Animal questionne nos humanismes	10
III. Par-delà les personnalités, le groupe	11
1. L'adversité au cœur du lien	11
2. L'indéniable force du collectif	12
3. « Être ensemble », quelles perspectives pour demain ?	13
Pour conclure	14
Lexique, filmographie et bibliographie	15
Valorisation du coût financier de la mission	16

Contexte

HELP Congo est une ONG congolaise qui s'est donné pour objectif de protéger les chimpanzés et leur habitat. Début mars 2021, après plus d'un an de concertation, quatre membres de l'association Beauval Nature sont entrés au conseil d'administration. Leurs voix y sont devenues majoritaires. Cela représente un tournant majeur de la vie de HELP Congo, cofondée en 1991 par Aliette Jamart et Patricia Odet Simon, et toujours demeurée depuis sous la seule présidence fortement charismatique de Mme Jamart.

Cette dernière, consciente de ses limites à poursuivre un tel niveau d'engagement, fut à l'initiative de cette transmission. Un important travail a alors été mené, porté essentiellement par Mme Marie Laforge, trésorière de HELP International – en lien régulier avec différents interlocuteurs tant de HELP Congo que de HELP International – et par M. Eric Bairrao-Ruivo, directeur « Science et Conservation » au sein de Beauval Nature – en lien avec des membres de sa propre équipe. Ce travail a permis de sécuriser suffisamment chacune des parties pour que le projet aboutisse. De nombreux points ont été passés en revue : tout d'abord les missions associatives fondamentales, les valeurs et les principes de HELP, afin de s'assurer qu'ils perdurent ; puis les questions d'orientation stratégique, de gouvernance et de budget, pour garantir la mise en place d'une organisation solide.

Restait en suspens une épineuse question humaine. Mme Jamart parviendrait-elle à trouver une place dans cette nouvelle organisation ? D'un point de vue formel, elle est maintenant présidente d'honneur de HELP Congo. Or, si tout le monde savait bien, elle la première, qu'elle ne conserverait pas de statut décisionnaire après la signature du protocole d'accord, il était tout aussi évident qu'il lui serait bien difficile de « lâcher » un projet tant investi par elle au cours des trente dernières années et de laisser d'autres y apposer leur marque.

Par-delà cette dimension personnelle, l'enjeu est de taille. À l'heure d'écrire de nouveaux chapitres de l'histoire de HELP, entre continuité et rupture, il s'agit de penser l'avenir de ce programme de conservation et de favoriser la passation de la manne de connaissances accumulées au fil des ans. Enfin, il s'agit d'œuvrer à ce que s'établisse une bonne qualité relationnelle entre tous.

Voilà l'objet principal autour duquel j'ai proposé de travailler lors de ce séjour bénévole, financé grâce au soutien de HELP International, de HELP Congo et de la SCOP Interlignes (valorisation des coûts en annexe).

I. Une mission pour accompagner la transition

1. L'intervenante et sa méthode

En qualité de secrétaire de HELP International, association française née en 2000 avec pour objet notamment d'« assurer un soutien technique et scientifique, logistique et financier à HELP Congo, pour la réalisation de ses objectifs spécifiques au Congo », j'ai moi-même été partie prenante, en deuxième ligne, des nombreux débats ayant jalonné cette transmission associative.

De plus, je connais HELP Congo et Mme Jamart depuis maintenant vingt-trois ans. Mes différents séjours au Congo (1998, 2000, 2003, 2009) ainsi que mon implication de longue date en France – en 2000, j'étais membre du conseil d'administration fondateur de HELP International – m'ont permis de tisser des liens solides avec différents acteurs historiques de l'association

Enfin, psychosociologue clinicienne de métier, je réalise diverses interventions dans le secteur associatif. Il s'agit toujours d'engager les acteurs d'un terrain à une meilleure compréhension des processus psychiques à l'œuvre au niveau individuel, groupal, organisationnel et institutionnel. J'ai donc proposé, dans cette période charnière, de mettre ces compétences au service de HELP Congo.

De cette place, ma finalité au cours de cette mission fut de soutenir le projet HELP en apportant un regard sur les processus et enjeux psychologiques engagés dans la période de transition. Au fil de l'évènement, sans protocole déterminé, à travers l'observation et la réalisation d'entretiens informels, j'ai cherché à mettre en lumière des éléments signifiants pour les personnes engagées dans le projet.

En tant que clinicienne, mon travail est avant tout de créer des conditions propices aux échanges et à l'élaboration avec chaque personne rencontrée. Afin de m'adapter aux spécificités du terrain d'intervention, j'ai ainsi largement expérimenté une méthode d'entretien « en déplacement » (marche, trajets en voiture ou en bateau) qui m'apparaît assez novatrice.

Le présent écrit a vocation à restituer certains éléments mis en exergue lors de ces rencontres intersubjectives et structurés à travers le prisme de mon propre travail d'analyse.

2. L'organisation du séjour

11-16 juillet : exploration de la demande à travers la réalisation de premiers entretiens, notamment avec Andréa Sotto-Major.

17-22 juillet : poursuite des entretiens en présence d'Aliette Jamart sur le site du Sanctuaire.

26 juillet - 2 août : poursuite des entretiens après le retour à Pointe-Noire d'Aliette Jamart et l'arrivée sur le site du Sanctuaire d'Éric Bairrao-Ruivo, Marie Laforge et Nina Giotto, rejoints le 31 juillet par Philippe Jamart.

6-8 août : réalisation des derniers entretiens à Pointe-Noire, auprès notamment de Yann Le Hellaye.

3. Les axes de travail retenus

Plus qu'une organisation, HELP est une œuvre. Aujourd'hui, les processus en cours sont ceux d'une transmission/reprise qui constituent une période de transition. Toujours sensibles, ces moments – cruciaux dans une histoire institutionnelle – sont marqués de fragilité. Suivons l'hypothèse d'Aurélie Maurin Souvignet et Jean-Pierre Pinel selon laquelle « les processus de transmission, dans les institutions à vocation existentielle (Enriquez, 1987), convoquent chaque génération présente dans l'institution – les anciens et les nouveaux – dans un travail de l'intersubjectivité² spécifique. Si chaque génération accomplit sa part, c'est dans la rencontre entre les générations – en présence et en absence – que va se tramer un processus liant les générations. Ce tissage qui s'engage et se déploie dans le rapport légataires-héritiers procède du travail de l'intersubjectivité » (2019, p. 136)³

J'ajouterai que ce travail psychique ne peut que déchaîner des passions. En effet, ces périodes renvoient chacun au deuil et à la perte, et déclenchent des angoisses et donc des défenses puissantes. Dans le cas présent, Mme Jamart, après avoir accepté le processus, ne veut plus rien « transmettre », ni ses archives, ni les objets matériels encore en sa possession. L'équipe de Beauval, quant à elle, en plein processus de « reprise », doit s'approprier un héritage complexe au contenu pluriel et plus ou moins désirable. Bref, on ne peut plus se parler. Au vu de l'histoire antérieure de HELP, ce mouvement de rupture, si attristant soit-il, était sans doute inévitable. Il ne doit pourtant pas être banalisé.

La situation est d'autant plus difficile à traiter que les attitudes de Mme Jamart font polémique. Elle apparaît sans cesse insatisfaite, dans le jugement et la critique, voire fait preuve d'une grande agressivité. Toutefois, les questions de personnes cachent souvent d'autres enjeux ; c'est pourquoi, tout en conservant l'objectif de soutenir Aliette Jamart dans ce moment si complexe pour elle, je ne souhaite pas endosser un rôle de « coaching », mais plutôt aborder la question par l'angle plus large des processus de transmission. D'autre part, les questions organisationnelles soulevées – Quel chemin emprunter pour monter aux bungalows ? Quels protocoles pour le nourrissage des chimpanzés ? L'argent est-il bien dépensé ? – m'apparaissent elles aussi révélatrices avant tout de la difficulté à accepter la présence de l'autre et du sentiment de dépossession qui en découle.

Ainsi, à l'interface de ces deux centrations, je retiens deux axes majeurs de travail :

- Faire vivre un dialogue rendu quasiment impossible

Aujourd'hui, la nouvelle équipe ne parvient à engager aucune communication constructive avec Mme Jamart et cette rupture relationnelle n'est pas sans conséquences pour l'avenir du projet HELP. Je souhaite donc que ma présence puis ce rapport servent à interroger auprès de chacun tant l'objet commun que ce qui fait conflit en cherchant à dégager et à différencier les registres à l'œuvre.

- Soutenir un travail d'historicisation

Dès mes premiers entretiens, j'ai entendu dire que « *Pour la suite du projet, c'est important de ne pas perdre l'histoire* ». De fait, il est communément admis que, de l'histoire, il ne faut pas faire table rase. Les finalités, les valeurs associatives et les pratiques, élaborées et remaniées pas à pas, donnent sens au projet. Sans en être prisonnier, il importe de garder vivace cette mémoire, et ce même si elle peut parfois sembler encombrante pour les nouveaux venus.

II. Imaginaires et lignes de conflictualité

1. De la menace de perte de l'idéal fondateur

Mme Jamart a avant tout porté un idéal : rendre des **chimpanzés** orphelins à la forêt et assurer à ceux qui ne pourraient pas prétendre à un tel destin une fin de vie décente en semi-liberté sur trois îles de la lagune de Conkouati. La réussite du programme de réintroduction qu'elle a initié ne fait plus débat et est aujourd'hui considéré comme son plus grand legs. Au Triangle, le suivi des chimpanzés relâchés s'étant interrompu en octobre 2020, il est impossible de savoir comment ils vont. Toutefois, cet été, au grand bonheur de tous, quelques individus seront vus au camp à l'occasion d'une journée de travail consacrée à la réhabilitation des locaux. Lors de son séjour à Conkouati, Mme Jamart se montrera pour sa part plus préoccupée par les conditions de vie de ses protégés des îles. Elle regrette par exemple que la conservation des fruits ne soit plus optimale, qu'on ne leur ramasse plus des aframomums et les noix de palme sur le camp, que les fruits abîmés ne soient plus lavés avant de leur être proposés. Constatant qu'un système de pesée est mis en place, elle craint enfin qu'ils manquent de nourriture. Pourtant, les chimpanzés des îles se portent bien ; durant les différents nourrissages auxquels j'assiste, je les trouve même très apaisés. J'entends donc l'inquiétude massive de Mme Jamart davantage comme le signe de sa terreur à l'idée que, au cours de cette transition, l'idéal ne se perde. En d'autres termes, sa question centrale est la suivante : assurer le bien-être des chimpanzés demeurera-t-il une priorité pour la nouvelle équipe ? Et il semble qu'elle n'ait pas été suffisamment rassurée sur ce point.

Son appréhension est encore amplifiée par les aménagements en cours sur le camp du **Sanctuaire** — ainsi nomme-t-on, en Afrique, les lieux qui recueillent des primates victimes du braconnage. Dans la logique des refuges, il s'agit d'abord de proposer une solution d'hébergement adéquat à des animaux déracinés. Ils y arrivent bien souvent blessés et traumatisés, il est donc aussi question de « réparer » le mal que d'autres ont fait. En outre, un sanctuaire est un lieu saint, intime, secret, protégé de toute agression. Or le camp est actuellement en pleine ébullition — s'y opèrent nombre de transformations en vue d'améliorer les conditions d'accueil des salariés et des touristes. Nous avons même redouté un moment que le « cimetière des chimpanzés » ait été profané. Circule donc la menace, réelle ou imaginaire, que ce lieu perde sa sacralité et donc son âme.

Autre exemple, la **forêt** qui entoure le camp, et que Mme Jamart a créée pas à pas à force de détermination, a été, au dire de différents protagonistes, « *un peu nettoyée* ». Pour elle, « *ils ont tout rasé* ». Tel « L'homme qui plantait des arbres »⁴, elle a conçu ce projet de reboisement afin de créer des zones de passage pour les animaux sauvages, de leur mettre à disposition des ressources et d'augmenter le niveau d'autosuffisance sur le camp. Pour ce faire, elle a cultivé des espèces natives, mais aussi des arbres fruitiers, acacia et eucalyptus. Entre l'introduction d'espèces non endémiques et les risques de rencontre avec des grands singes et des éléphants sur le camp, ce choix est questionné, ce qu'elle ne peut entendre. Protéger la forêt, habitat des primates, par des actions de sensibilisation, de lutte anti-braconnage et de reforestation est l'autre objectif majeur poursuivi par HELP depuis de nombreuses années. Or l'absence de gestion du parc national depuis plus de quatre ans a augmenté considérablement la pression sur le milieu. Saisie par l'angoisse d'un effondrement de son œuvre, Mme Jamart interprète toute décision comme le signe d'un abandon du milieu à protéger. Elle perd toute confiance en ses repreneurs, qui pourtant se reconnaissent, nous le verrons, dans la finalité de conservation qui jalonne le projet HELP.

2. Conserver, une finalité partagée

Si la conservation est un objectif qui structure bel et bien tous les discours de mes interlocuteurs, j'entends aussi la pluralité des visions qui se déploient autour de cette notion. Je ne rentrerai pas dans la complexité de ces débats, étayés tant sur des connaissances scientifiques que sur des convictions et des imaginaires, puisque c'est tout un champ de recherches et de pratiques qu'il faudrait alors embrasser. Il m'intéresse plus particulièrement de repérer, au-delà des controverses et des rapports de force, ce que charrie ce signifiant et quelles lignes de tensions se déclinent, à HELP, à l'aune de son usage.

Mise en œuvre dès 1996 à HELP et soutenue très clairement aujourd'hui par l'équipe de Beauval Nature, la **réintroduction** est conçue comme un moyen privilégié au service de la conservation d'un milieu et de sa biodiversité. Le suivi des animaux sauvages, s'il permet d'augmenter la population et donc de lutter contre le risque de leur disparition, assure surtout une présence humaine en forêt propice à la sécurisation du lieu. En outre, cette activité est un puissant support de communication et donc de sensibilisation, comme en témoigne le titre du documentaire « Nés pour être libres »⁵, où l'on entend bien comment favoriser l'identification à l'animal sert sa cause.

Dans l'histoire de HELP, réintroduire des chimpanzés dans la forêt, au-delà de la visée rationnelle et scientifique, a sûrement représenté un fantasme majeur et avec lui un **rapport particulier à l'environnement et au temps**, toute une conception du monde. Ici on observe. A l'affût de différentes manifestations de la vie, le regard et l'ouïe sont très sollicités. La vision d'un animal sauvage produit un incroyable effet chez chacun, expert ou novice ; une attitude de naturaliste teintée de curiosité et d'émerveillement. Dans ce cadre spectaculaire sont ainsi convoquées les figures de l'explorateur et de l'appel de la forêt, du Far West et des gorilles dans la brume, tout un monde d'aventure, d'excitation et de danger.

S'engage en parallèle une décélération. En effet, pour observer, il faut du temps et il faut du silence. Il faut faire taire pour un instant le tumulte, faire place au calme. Conserver, garder ce qui est, peut ainsi conduire à rêver d'un monde qui se mette à l'arrêt, où l'activité de l'homme cesse pour que la nature reprenne ses droits. Ambitionner de conserver un milieu mène donc à un bien étrange travail. En effet, tout travail vise une transformation du réel ; ici, le travail viserait à amoindrir les effets des différentes modifications opérées par l'Homme sur son milieu.

L'**idéal d'une nature intacte**, préservée de l'influence des hommes, ramène à d'anciens débats ; on pense notamment à Rousseau et à son bon sauvage, non dévoyé par les aspirations viciées de l'homme de culture. Entre idéologies et manifestations de l'ordre psychique chez chacun s'exprime un désir plus ou moins partagé, désir qui se confronte bien sûr au principe de réalité. En effet, abordé en ces termes, l'objectif de conservation est toujours mis à mal par les impératifs de développement. Or l'arrivée de Beauval implique justement une poursuite assumée du développement de HELP.

Il y a là une ligne de conflictualité structurelle, présente dans tout projet institutionnel mais sûrement plus encore ici, et il importe qu'elle reste vivace. La tentation à l'immobilisme et aussi celle de la mise en œuvre d'un changement radical représentent deux risques de mise à mal du processus d'institutionnalisation. Il serait donc fort dommageable de trancher ou de méconnaître ce que nous mettons nécessairement en jeu de notre propre humanité à travers de tels investissements.

3. Quand la rencontre Homme-Animal questionne nos humanismes

Derrière l'objectif de conservation, chacun, potentiellement saisi par le fantasme d'un retour aux sources, est ainsi convoqué à penser son rapport à l'originaire, qui représente à la fois un état primitif de l'Homme et un fonctionnement archaïque du moi. A travers ce sentiment d'être plus proche de l'origine, de la force de la vie comme de celle de la mort, se dégage une sourde brutalité. Notre condition humaine, perçue tantôt comme l'agent de la destructivité, tantôt comme ce qui permet de la combattre, y est largement questionnée. Je suppose que la **sauvagerie** nous fascine en ce qu'elle structure nos interrogations sur les fondements de notre existence. Ici, notre proximité avec le monde animal, et plus encore avec des chimpanzés, nos si proches cousins, nous confronte avec une troublante acuité à l'hypothèse philosophique de Freud écrivant, inspiré par Darwin et Atkinson, « aux temps primitifs, l'homme vivait en petites hordes dont chacune était gouvernée par un mâle vigoureux » (1939, p.67)⁶. Cette horde demeure là, à quelques mètres à peine de notre propre camp. La guerre n'y est jamais bien loin et l'atmosphère, très explicitement sexualisée.

Sur la grande île, l'an dernier, Yombé, le mâle dominant, a été détrôné par un plus jeune, Ewo ; lourdement blessé, il a fallu l'opérer et le transférer sur une autre île pour lui éviter une mort certaine. L'originaire se conjuguerait donc sous le primat du principe du plus fort légitimant l'agression comme organisateur du lien. Le pouvoir s'y conquiert dans le passage à l'acte et la protoculture⁷ crée peu de digues à l'expression de la destructivité de l'individu. Sur cette même île, le sexuel, autre grand régulateur du lien, se donne également à voir sans complexe, désarrimé de l'interdit de l'inceste et de la pudeur de nos codes sociaux. Dans ce groupe aux membres déjà largement affiliés, la question de la reproduction est ainsi régulièrement posée par l'équipe, qui ne parvient pas à juguler les naissances, et nous observons chaque jour ce qui l'en est du groupe lorsqu'il n'est pas régi par la loi symbolique intronisant notre humanité.

Côté humain, cet environnement singulier fut, au fil des années et encore cet été, le théâtre de scènes conflictuelles radicales fort répétitives. Les plus relatées concernent Mme Jamart, qui fait figure de tyran. Salariés, bénévoles, écotouristes ont ainsi dénoncé ses paroles inappropriées – menaces, insultes, humiliations – et ses passages à l'acte agressifs faisant fuir nombre d'entre eux, pourtant d'apparence de bonne volonté. En arrière-fond, ce qui s'avère insupportable et mène à une rupture de la relation est le spectre de son manque d'**humanisme** qui se raconte dans les coulisses de HELP, et ce depuis toujours. Comment ne pas être saisi, en effet, par cet entêtement à proclamer « les chimpanzés d'abord » alors qu'il est fait violence aux humains ?

Qui connaît bien Mme Jamart ne peut pourtant pas adopter une position si tranchée. A maintes reprises, elle a porté à ses semblables une bienveillante assistance et révélé au contraire un profond sens humain. Plusieurs travailleurs congolais m'ont d'ailleurs livré très spontanément – sûrement avaient-ils alors mieux compris le sens de ma mission – des bribes d'histoires éclairant la complexité de leur relation avec cette ex-directrice si décriée. Et si aucun ne dénie ses excès, que certains la craignent même beaucoup, ils savent aussi dire, pour l'un combien elle l'a soutenu, pour un autre combien il fut attaché à lui porter secours quand il la savait vulnérable. Plus encore, son combat force le respect ; et la voilà idéalisée comme une fervente garante de notre humanité.

Il est difficile d'éclairer des constats si paradoxaux. Il nous faut pourtant admettre cette complexité, admettre également que la psychologie individuelle, bien qu'elle tende à s'imposer dans une organisation si charismatique, ne saurait seule expliquer une tonalité si passionnelle.

III. Par-delà les personnalités, le groupe

Les lignes de force précédemment évoquées, qui trouvent écho sur la scène intime de chacun, sont aussi projetées sur la scène sociale, induisant des modalités particulières d'être en relation. Cette sociabilité, singulière car chargée des imaginaires dont nous avons cherché plus haut à définir les contours, participe pleinement de l'héritage de HELP. Au sein du projet, la groupalité, régie tant par des fonctionnements archaïques que par nos désirs ardents de les voir transcendés, semble relever plus que jamais d'une « **situation limite** »⁸.

1. L'adversité au cœur du lien

Malgré sa cofondation, HELP Congo a ensuite été très peu dissociée de Mme Jamart. Les importants moyens financiers qu'elle y a investis ont largement renforcé un sentiment d'appropriation, à tel point que, lors de ma mission, nombre de villageois et même des salariés de l'association étaient encore convaincus qu'elle avait vendu HELP à l'instar d'une petite entreprise privée, dirigée par son seul patron. Bien que toute association à but non lucratif implique une gouvernance collective – Mme Jamart fut donc une directrice toute-puissante, en ce sens qu'elle seule, en définitive, avait le dernier mot. En trente ans, son combat passionné a suscité l'engagement de plus de 300 personnes qui, au Congo comme en France, œuvrèrent pour le projet. Pourtant, les différentes tentatives pour démocratiser le fonctionnement de HELP, notamment au sein de HELP International, se soldèrent toutes par des crises et des conflits, parfois violents. S'est ainsi construite une histoire institutionnelle très affectivée, jonchée de rencontres et de ruptures, où les instances furent souvent emplies de théâtralisation et de rivalité. Une telle configuration a généré de puissants **enjeux de pouvoir**, repérables encore aujourd'hui dans des scènes aux teintes narcissiques où chacun cherche à construire son leadership en appui sur un réseau d'alliances, ce qui place certains acteurs dans des positions fort inconfortables.

Au-delà des sphères de gouvernance, penser le groupe à HELP implique d'envisager l'ensemble des personnes présentes sur les camps et leur subdivision en deux sous-groupes bien distincts. En effet, à Conkouati, cohabitent d'un côté les travailleurs congolais et de l'autre les mundelés (blancs, en munukutuba). Cette ligne de démarcation socioculturelle recoupe celle des rapports hiérarchiques. Si elle est déroutante pour les nouveaux arrivants, elle s'impose comme la meilleure garante de la possibilité pour chacun de vivre en adéquation avec ses propres normes culturelles et est donc peu remise en cause. S'y sont néanmoins adossés des mécanismes de **domination sociale**⁹, observables de façon plus générale au Congo, mais qui semblent aujourd'hui insupportables.

Cette atmosphère guerrière se donne enfin à voir dans des **attitudes virilistes** qui se manifestent chez certains interlocuteurs, tant au dehors (habitants des villages alentour, représentants des autorités) qu'en interne. Les rapports de genre s'actualisent notamment à l'aune d'enjeux de maîtrise du/adaptation au milieu, de prise en compte/dépassement des (de ses) limites, de soin porté ou non aux hommes et aux bêtes. Mme Jamart me dira d'ailleurs combien il lui fut difficile de s'imposer en tant que femme dans cet univers débordant de testostérone. Entouré dans ce parc national d'une nature qui a globalement gardé ses droits, l'Homme se confronte tout particulièrement à sa propre vulnérabilité. Est-ce pour cela qu'il s'en défend parfois si ardemment en montrant sa force pour masquer son sentiment d'impuissance ? Ces processus, bien à l'œuvre au sein de HELP, ne doivent toutefois pas en occulter d'autres reconnaissant l'altérité à sa juste valeur et garantissant l'autonomie du sujet.

2. L'indéniable force du collectif

L'assertion de Didier Anzieu « les sujets humains vont à des groupes de la même façon qu' [...] ils entrent en rêve » (1975, p. 60)¹⁰ semble ne s'être jamais aussi bien vérifiée qu'en ce microcosme où l'interdépendance entre les acteurs est très forte alors qu'ils sont à distance de tous leurs ancrages relationnels habituels. Si **s'organiser collectivement** devient crucial lorsqu'on est ainsi isolé, ce n'est toutefois pas du tout évident. S'impose alors une conflictualité inhérente à chaque rencontre humaine qui, pour ne pas s'exprimer dans ses formes les plus archaïques, mobilise des compétences tant individuelles que collectives ; séjourner au camp peut de ce fait se révéler très formateur.

J'ai ainsi, par le passé, entendu beaucoup de bénévoles évoquer combien leur voyage les avait ouverts à une incroyable aventure humaine grâce à des rencontres d'une densité relationnelle et d'une intensité émotionnelle bien difficiles à relater. Cette expérience a créé chez nombre d'« anciens » un fort sentiment d'affiliation au projet, malgré les obstacles parfois massifs – nous l'avons évoqué plus haut – à la poursuite de leur engagement. Quant à cet été, nous avons évolué, la plupart du temps, dans une groupalité particulièrement douce où se déployaient solidarité et bienveillance. Entre les chantiers où l'on charriait soixante brouettes de gravier et les tâches de nourrissage, associées à la question du bien-être – du care dirait-on aujourd'hui – impliquant une passivation tout à fait précieuse à l'observation fine des chimpanzés, chacun, accueilli dans sa singularité, pouvait se sentir à sa place. Je suis convaincue que le processus de professionnalisation en cours y a largement contribué.

En effet, les orientations stratégiques – définies par une équipe de consultantes en 2019 – établissent l'intérêt d'un organigramme comprenant, en sus de la gouvernance associative, des fonctions de direction. Lors de mon séjour, un nouveau fonctionnement était donc en train de se mettre en place. Andréa Sotto-Major, nouveau chef de camp du Sanctuaire, était à son poste depuis le mois d'avril et Nina Giotto, nouvelle directrice, est arrivée à Conkouati au cours de mon séjour. Cette organisation, qui doit encore être affinée, offre une juste reconnaissance à ceux qui s'engagent dans la durée sur le terrain et institue une **différenciation** entre sujets tout à fait précieuse au fonctionnement groupal.

Côté congolais, le groupe, principalement structuré par des critères d'âge et d'ancienneté, a lui aussi été traversé lors des dernières années par des phénomènes de violence, notamment d'exclusion et de bouc-émissarisation. Les salariés auraient pâti d'un traitement arbitraire. Dès son arrivée, la nouvelle équipe a ainsi pris la question du management à bras le corps et mis en place une forte **revalorisation** salariale, en s'appuyant sur l'instauration d'un rapport à la hiérarchie plus sécurisant. Conséquence directe de cette politique, la fidélisation des travailleurs, contents de leurs nouvelles conditions de travail, semble en très bonne voie. L'équipe dit apprécier l'élan donné par l'arrivée de Beauval Nature. Elle demeure toutefois attentive à une question identitaire sous-jacente, en interrogeant notamment la disparition du logo de HELP des vêtements de travail. Entendons ici que, même lorsque son groupe le fait souffrir, le sujet y demeure très attaché.

Grâce aux échanges avec différents représentants de Beauval, nous avons entendu l'esprit familial – au sens où chaque salarié se sent appartenir à un ensemble fort et cohérent – qui régit les rapports humains au sein du parc zoologique. Il semble bien qu'il en soit de même à HELP. Ainsi, la famille helpienne, malgré ses défaillances et ses dysfonctionnements, et bien qu'elle attende beaucoup de son « mariage » avec Beauval Nature, reste inquiète d'être absorbée et donc sacrifiée dans un nouvel ensemble qui ne tiendrait pas suffisamment compte de son identité et de son histoire.

3. « Être ensemble », quelles perspectives pour demain ?

Dans l'avenir, il apparaît crucial de **rester très attentif à ces aspects humains** en favorisant l'expression de chacun et en supportant qu'elle rende visible, comme c'est toujours le cas, tant le commun que les désaccords et les différences de vision. Seul le sens d'une telle aventure permet de s'y engager dans la durée. Pour stabiliser une équipe dynamique et efficace, il est donc essentiel de s'assurer régulièrement que chacun investit bel et bien le même objet et de mettre en discussion ce qui précisément ne fait pas consensus. En sus des divers éléments mis précédemment en exergue, je propose d'ouvrir notamment deux débats plus concrets : le premier sur la place du tourisme au sein du projet, le second sur ce qu'implique la mise en œuvre d'un plan de développement véritablement écologique à HELP (quid en effet de l'empreinte carbone et de la gestion des déchets dans les choix actuels ?). L'objectif plus pragmatique de réécriture du projet associatif pourrait servir de point d'appui à cet exercice. Au-delà des espaces décisionnaires, il permettrait d'associer chaque acteur au travail réflexif et ainsi de montrer, aux salariés notamment, que HELP est effectivement une association.

Il convient cependant de commencer par **prendre soin de la groupalité au sein du conseil d'administration de HELP Congo**. Nous l'avons dit plus haut, HELP n'est jusqu'alors pas parvenu à mettre en place une gouvernance réellement collective. Or c'est un enjeu majeur pour garantir à tous ses interlocuteurs que cette structure sert bel et bien l'intérêt général en appui sur une gestion non lucrative et désintéressée. Nous l'avons vu, c'est également le meilleur moyen pour se protéger collectivement de mécanismes archaïques susceptibles de produire de douloureuses attaques des liens. Enfin, bien que coûteuse en temps, ce type de gouvernance s'avère très efficace pour conduire un projet associatif. Sans cela les prescriptions perdent en cohérence, ce qui entraîne des répercussions directes sur l'équipe de direction et par ricochet sur l'ensemble des travailleurs et des partenaires. Pour construire cette cohérence, il faut organiser la conflictualité et donc la laisser s'exprimer. Plutôt que de se répartir des tâches ou des champs d'action, il importe, par exemple, de mettre en place des modalités collectives de prises de décision et, plus généralement, des principes que chacun consentira à respecter.

Dernier point, j'ai bien senti cet été combien ma présence avait déclenché de l'anxiété, voire du rejet, chez certains, au moins dans un premier temps. Je comprends bien sûr que, eu égard à mes liens antérieurs avec la famille Jamart, ma démarche pouvait paraître suspecte, que mes intentions demeuraient floues, que mon cadre de référence théorique était méconnu. J'espère être parvenue à faire évoluer ces représentations ; j'espère que mon engagement bénévole, fidèle à l'esprit qui m'anime depuis longtemps, aura été reconnu comme une plus-value et comme une démonstration de l'intérêt des positions tierces pour s'extraire de logiques clivantes et servir le projet.

Mon expérience pose plus largement la question de la **place dorénavant réservée aux anciens de HELP**, investis depuis des années tant en France qu'au Congo. L'association a beaucoup misée, par le passé, sur l'intérêt de l'engagement bénévole, sur la richesse et la diversité des compétences ainsi mobilisées, sur l'effervescence engendrée par ces croisements impromptus. Pourquoi ne pas tirer profit d'une telle dynamique et renvoyer les anciens à leurs seuls liens affectifs plus ou moins bien maintenus avec la famille Jamart à l'heure où l'on vise au contraire l'émancipation de HELP de sa mère fondatrice ? Après avoir posé le cadre de cette dénomination d'« anciens », HELP International – trouvant là une nouvelle raison d'être – pourrait peut-être se constituer comme un « troisième groupe » à visée de soutien à ceux qui portent le projet au quotidien.

Pour conclure

La transmission de HELP, premier projet au monde à réussir un relâcher de chimpanzés, n'est pas qu'une affaire de transfert de pouvoir. De quel legs parle-t-on ? Des structures administratives, des sites et leurs autorisations d'accès, des salariés, des bâtis, des ressources économiques mais encore du projet dans ses dimensions imaginaires et symboliques. Ce passage de témoin est donc un travail de grande ampleur, à plusieurs dimensions.

J'ai souhaité contribuer à sa réussite par une mission bénévole réalisée cet été 2021 grâce à l'appui de mes collègues du conseil d'administration de HELP International et à l'accord des autres parties prenantes. Mon objectif général était de favoriser une poursuite harmonieuse de l'œuvre engagée depuis plus de trente ans. Les contours précis de cette mission ont pris forme au fur et à mesure que je découvrais la situation et rencontrais les différents acteurs impliqués dans ce mouvement. Pensant d'abord parvenir à rétablir une communication entre Mme Jamart et la nouvelle équipe dirigeante, je dus y renoncer. Convaincue des effets néfastes de tels phénomènes de déliaison et sachant qu'une transmission est l'occasion unique d'interroger l'existant, mon objectif devint alors de rendre accessibles certaines traces du passé et de faire dialoguer plus indirectement les différentes positions en présence. Mme Jamart n'occupant pas sa fonction de présidente d'honneur, comment déceler ce qui viendra à manquer, mais aussi ce qui se transmet subrepticement et s'inscrit dans la continuité alors même que la rupture semble dominer ?

Missionnée tour à tour sur plusieurs actions (concevoir un musée, archiver et rendre disponibles les données, réaliser un livret d'accueil à destination des nouveaux visiteurs), j'ai fait le choix de rester centrée sur un travail d'observation et de recueil de données, sur une pensée élaborative et son écriture. Il y a tant à faire à HELP que c'était toutefois assez déroutant. J'ai finalement été soutenue dans ce choix par une réelle réceptivité à mon travail de nombre de mes interlocuteurs (encadrants, travailleurs congolais, villageois). Tous m'apparaissent jouer un rôle majeur dans le tissage de la trame symbolique autour de ce projet. De leurs mots, ils m'aidaient à construire du sens, à orienter mon regard tantôt vers le passé, tantôt vers l'avenir. J'ai écouté attentivement chacun, pris des notes, relevé des idées clés pour enfin les organiser dans ce document.

J'y ai d'abord mis en exergue trois lignes de conflictualité en tant qu'elles traversent les discours et construisent un imaginaire singulier à l'espace institutionnel que constitue HELP. La première relève de ce qui doit ou non être gardé intact de l'idéal ayant présidé à la fondation ; la deuxième, de la tension entre désirs de développement et de mise en arrêt sous-tendus par diverses représentations de ce que conserver implique ; enfin, HELP semble avoir été depuis toujours le théâtre d'un débat passionné où se confrontent différentes visions de l'humanisme conférant une plus ou moins grande responsabilité, voire culpabilité, à l'Homme dans son rapport à son environnement.

Après avoir dépeint cet arrière-fond, j'ai pu me centrer davantage sur les enjeux relationnels dans un tel contexte. Espérant éclairer par ma grille de lecture des processus complexes et parfois paradoxaux, j'ai écrit combien l'expérience groupale au sein de l'association a souvent relevé d'une situation fascinante mais douloureuse, ce qui justifie de travailler à s'approprier cet héritage pour mieux le transformer. J'espère ainsi que mon travail analytique soutiendra la pensée et l'action de ceux qui détiennent aujourd'hui les rênes de ce magnifique projet. Il ne me reste qu'à formuler le souhait que soit enfin entendue pleinement à HELP « l'impérieuse nécessité de reconnaître en l'autre un recours à la transformation de soi » (Pinel & Maurin, *ibid*, p.138).

Lexique

² Intersubjectivité : dynamique relationnelle et psychique entre sujets.

Sujet : « être humain, nommé, situé dans l'espace et dans le temps, durée qui le constitue aussi, original et singulier, complexe et conflictuel,... » qui « se projette sur le monde l'invente et s'invente lui-même » et se trouve en partie « étranger à lui-même » par le truchement de processus inconscients. (Citations issues du Vocabulaire de psychosociologie, 2002, Erès, p.258-261)

⁷ Protoculture : En anthropologie physique, la protoculture est la transmission de comportements d'une génération à l'autre chez les primates non humains. Ces cultures sont très rudimentaires et ne présentent pas de technologie culturelle complexe. (Source Wikipédia)

⁸ Situations limites : profondément élémentaires (Labadie, 1995), elles laissent apparaître l'imminence d'une bascule entre ordre habituel du langage, de la socialisation et violence, effets de rupture, déliaison. Elles interrogent de ce fait particulièrement nos cadres symboliques (loi, systèmes et de référence, schèmes de pensée), nous confrontent à des paradoxes et nous laissent très démunis dans notre capacité à y donner sens et donc à nous y positionner.

⁹ Domination sociale : « la domination peut être aujourd'hui appréhendée à partir de mécanismes partiels, intervenant dans une pluralité de sphères sociales, de sorte que les dominants et les dominés se distinguent, respectivement, comme « ceux auxquels l'ordre social profite et bénéficie et ceux auxquels il nuit » (Fischbach, 2010:102). « Le dominant est alors celui qui occupe dans la structure une position telle que la structure agit en sa faveur » (Bourdieu, 2000 :238) ou qui bénéficie des asymétries de position sociale et de statut social (Messu, 2012) ». Caroline Guibet Lafaye, La domination sociale dans le contexte contemporain, p. 127-145, in <https://doi.org/10.4000/rsa.1203>

Filmographie

⁵ Stine Pierre (1999). Nés pour être libres. Film documentaire, Gédéon.

Bibliographie

¹ Anzieu D. (1973), La fantasmagorie de la formation psychanalytique. In Kaës R. (dir.). Fantôme et formation. Collection Inconscient et culture. Paris, Dunod, 2014.

³ Maurin Souvignet, A. & Pinel, J. (2019). Les enjeux de la transmission dans les institutions de soins, d'éducation et de formation. Perspectives Psy, 58, 135-142.

⁴ Giono J. (1953). L'homme qui plantait des arbres, Saint-Aubin-Du-Cornier, Les penchants du roseau. https://www.google.fr/books/edition/L_Homme_qui_plantait_des_arbres/vu1mezMQY-QC?hl=fr&gbpv=1&printsec=frontcover

⁶ Freud S. (1939) Moïse et le monothéisme, Paris, Gallimard, 1980.

¹⁰ Anzieu D. (1975) Le groupe et l'inconscient. 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 1999.

Valorisation du coût financier de la mission

Ligne budgétaire	Description	Montant	Prise en charge
Frais de déplacement	Billet d'avion Air France Paris/Pointe-Noire	1 698 €	HELP International
Visa		110 €	Agnès Schwartz
Observation participante, réalisation des entretiens	Forfait de 300 €/jour x 20 jours*	6 000 €**	SCOP Interlignes
Rapport de mission	40 x 70 €/h*	2 800 €**	SCOP Interlignes
Frais de bouche	Evaluation approximative du coût de l'alimentation	300 €	Agnès Schwartz HELP Congo
Test PCR		75 €	HELP International
		10 983 €	

* 5 jours/semaine sur 4 semaines

** Estimations réalisées sur la base de la grille tarifaire 2021 de la SCOP Interlignes (<https://www.interlignes-scop.org/>), structure au sein de laquelle j'effectue habituellement mes interventions et qui, me libérant le temps nécessaire et m'offrant des espaces d'étayage pour élaborer cette expérience à mon retour de mission, a largement soutenu cet engagement bénévole.

Le coût financier de cette mission peut donc être valorisé à hauteur de 11 000 €