

ETUDE PREALABLE PROJET

RAPPORT DE SYNTHESE

**« AGIR EN INTERCULTURALITE, COLLABORER POUR
AMELIORER L'ACCOMPAGNEMENT DES ENFANTS ET
DES FAMILLES AUTOUR DES INITIATIVES DE SANTE ET
D'EDUCATION »**



NANTES



RUFISQUE

RETISSER LES LIENS

JUIN 2016

Marc Totté, Inter-Mondes Belgique

INTER-MONDES BELGIQUE

(Bureaux) 21 rue de Craene
1030 Bruxelles (Belgique)

Tel.: +32(0)491.223.242 - +32(02) 2423234

marc.totte@inter-mondes.org - www.inter-mondes.org

N° enregistrement : BE0 473.920.719 - Compte Dexia : 777-5957736-72

Sommaire

RESUME	4
1. INTRODUCTION	5
2. PARTIE 1 : CADRAGES	6
2.1. LA COOPERATION NANTES-RUFISQUE : UNE LONGUE HISTOIRE QUI CHERCHE UN NOUVEAU SOUFFLE.....	6
2.1.1. <i>Une coopération qui a eu son heure de gloire ?</i>	6
2.1.2. <i>Un nouveau souffle déjà en route !</i>	7
2.1.3. <i>Des enjeux emblématiques d'un secteur en plein questionnement</i>	7
2.2. A NANTES COMME A RUFISQUE DES ENJEUX DE DECLOISONNEMENT ET D'ARTICULATIONS ENTRE LES DIFFERENTES FAÇONS DE FAIRE DU « SOCIAL » ET DE LA SOLIDARITE	8
2.3. UN POINT SUR LA METHODE	9
2.4. LES LIMITES DE L'ETUDE	10
3. PARTIE 2 : RESULTATS	11
3.1. LES ATTENTES CONCRETES.....	11
3.1.1. <i>Partenariats déjà constitués</i>	11
3.1.2. <i>Partenariats à construire ou redynamiser</i>	14
3.1.3. <i>Partenariats à susciter (à plus long terme ?)</i>	15
3.2. LES ATTENTES SUR L'INTERCULTUREL.....	16
3.3. LE PROJET FEDERATEUR, QUELLE COHERENCE D'ENSEMBLE ?.....	17
3.3.1. <i>Le cadre conceptuel des activités</i>	18
3.3.2. <i>Le cadre opérationnel des activités</i>	22
3.3.3. <i>Le cadre d'intervention « logique »</i>	23
3.3.4. <i>Moyens à prévoir</i>	26
3.3.5. <i>Éléments pour un dispositif de suivi-évaluation-capitalisation orienté impact</i>	27
3.4. LE CADRE PARTENARIAL	28
3.4.1. <i>Les principes généraux</i>	28
3.4.2. <i>Les principes et règles plus précis</i>	29
3.4.3. <i>Un horizon stratégique plus clair à long terme</i>	30
3.5. LE MODE DE GOUVERNANCE A PROMOUVOIR	30
3.5.1. <i>Nature, composition et importance des Comités de pilotage</i>	30
3.5.2. <i>Nature, composition et importance du Comité exécutif</i>	31
3.5.3. <i>Les partenariats</i>	31
3.5.4. <i>Incidences pratiques de ce montage</i>	31
3.6. RISQUES ET PRECAUTIONS A PRENDRE	32
4. PARTIE 3 - L'INTERCULTUREL : UNE DIMENSION TRANSVERSALE	33
4.1. POURQUOI EN FAIRE UNE DIMENSION TRANSVERSALE	33
4.2. COMMENT LE FAIRE EN PRATIQUE	35
4.2.1. <i>Une question de posture</i>	35
4.2.2. <i>Une question de sensibilité à développer</i>	35
4.2.3. <i>Une pratique de questionnement dans l'activité quotidienne</i>	36
4.3. EN RESUME : L'INTERCULTUREL COMME APPROCHE MANAGERIALE AU CŒUR DU PROJET ?	36
5. CONCLUSIONS	38

Acronymes

AAJDSR :	Association pour l'Animation de la Jeunesse et le Développement des Sports à Rufisque
CFSI :	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CHU :	Centre Hospitalier Universitaire
CL :	Collectivité Locale
CMU :	Couverture Maladie Universelle
COFIL :	Comité de Pilotage
CTP :	Case des Tout Petits
EAJE :	Equipement d'Accueil du Jeune Enfant
F3E :	Fonds pour la promotion des études transversales, des études préalables et de l'évaluation
IPM :	Institutions de Prévoyance Maladie
IEF :	Inspection de l'Education et de la Formation
MDE :	Maison des Eclaireurs
MQD :	Maison de Quartier des Dervallières
MST :	Maladies Sexuellement Transmissibles
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PAS :	Plan Stratégique de Développement
PMI :	Protection Maternelle et Infantile
PRISME :	Programme d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement
SC :	Société Civile
SEC :	Suivi-Evaluation-Capitalisation
SNR :	Solidarité Nantes-Rufisque

Résumé

Ce rapport clôture, l'étude préalable commanditée par ESSENTIEL et le F3E sur « **Agir en interculturalité, collaborer pour améliorer l'accompagnement des enfants et des familles autour des initiatives de santé et d'éducation** ».

Deux missions ont été réalisées, l'une à Rufisque du 1 avril au 14 avril¹, l'autre à Nantes du lundi 9 mai au vendredi 13 mai (complétée par deux jours la semaine suivante).

Ces missions ont été ponctuées d'échange entre le consultant, le F3E et ESSENTIEL sous forme de briefing (parfois physique, parfois en Skype) autour des différents résultats partiels matérialisés par la note de cadrage, le rapport de Rufisque et le rapport de Nantes.

Le travail mené a consisté tout d'abord à rechercher un lien entre les différentes activités proposées initialement plutôt que d'en choisir l'une ou l'autre. Ce premier point était particulièrement important dans le cadre d'une étude qui ambitionnait dès le départ de réunir différents partenaires, différentes initiatives - petite enfance, jeunesse et sport, handicap - autour de l'enfant et de la famille, à partir de préoccupations de santé, d'éducation et surtout d'échanges « interculturels » dans un cadre le plus inclusif possible.

Les attentes et besoins ont été précisés, plus cependant du point de vue de Rufisque que de Nantes où les structures rencontrées n'étaient pas au même stade de préoccupation et d'investissement en solidarité internationale. Des propositions ont été faites pour réunir les activités autour de problématiques « communes » et « complémentaires » entre Nantes et Rufisque permettant de mieux tirer parti des différences de contextes et de valeurs afin de mieux travailler l'interculturel de part et d'autre.

Le travail a permis ensuite de définir des cadres conceptuels tout autant qu'opérationnels pour les acteurs et les activités. Ainsi, un cadre symbolique a été proposé pour le projet autour de « **mieux co-opérer pour plus de solidarités internes et externes** ». La logique ou « fil rouge » de l'intervention étant « **aller au-delà des partenaires « bi » pour aider à avoir plus d'effets et impacts structurants en liant et en partant d'abord des compétences et des besoins locaux** ». Des principes et des règles ont été posés pour étayer une façon de coopérer qui se veut émancipatrice et impactante.

Nous avons aussi pu élaborer ensemble une ébauche de cadre logique avec ses critères et avons posé un cadre pour un suivi-évaluation à la hauteur des ambitions de ce cadre symbolique. Un cadre de gouvernance est proposé permettant de distinguer les responsabilités d'ESSENTIEL de celles des partenariats et des institutions (collectivités locales, services déconcentrés de l'Etat).

Il reste cependant à préciser les coûts et les budgets à prévoir en regard des moyens que l'on a commencé à définir si l'on veut traduire cette étude en un document de demande de financement et passer à la phase d'instruction de projet (ce qui dépasse les termes de références).

A ce stade du travail, les éléments réunis apparaissent très prometteurs bien que quelques risques identifiés soient à surveiller. En effet, si l'invitation faite par ESSENTIEL et ses partenaires de coopérer autrement apparaît en effet ambitieuse et porteuse d'enseignements, elle présente les risques de toute innovation : la difficulté à changer les pratiques déjà ancrées. La présence d'ESSENTIEL dans le

¹ Elle réunissait Jean Cassard, chargé de projet à Essentiel, Gaëlle Gérard directrice de l'Ecole des Bambins et Marc Totté, consultant d'Inter-Mondes Belgique. Nous bénéficions également de la présence de Thierry Bocquel professeur d'arts martiaux, de passage pour Flam Africa.

jeu d'acteurs constitue une garantie forte à la fois du fait des compétences existantes et de l'esprit qui anime cette association. Le futur projet mérite en tout cas une attention toute particulière.

1. Introduction

Ce rapport clôture l'étude menée sur « **Agir en interculturalité, collaborer pour améliorer l'accompagnement des enfants et des familles autour des initiatives de santé et d'éducation** ». Il fait la synthèse à la fois des rapports spécifiques Rufisque et Nantes et des échanges qui se sont poursuivis autour d'un projet concret. A cet égard, nous considérons qu'il répond bien aux termes de références tels que redéfinis dans la note de cadrage de l'étude dont on peut rappeler ici la conclusion (Note de Cadrage mars 2016, p.14) :

« La recherche d'un fil rouge, fédérateur et structurant, devient une composante importante de l'étude. L'importance de définir un cadre est confirmée mais élargie à d'autres initiatives potentielles qui pourront être incluses progressivement, et plutôt après une phase-test. Ce qui suppose de rester souple dans la définition des acteurs à intégrer dans le montage institutionnel.

Ceci dans une perspective où le lien avec la coopération décentralisée plus officielle pourrait ne pas se limiter à Rufisque.

Cette amplification des termes de références est compensée par le fait qu'il n'est pas question dans cette étude de préciser les budgets précisément. Il nous est plutôt demandé de produire des scénarii de stratégies, des activités-types (avec leurs partenaires) et un cadre fédérateur pour le montage institutionnel. »

C'est donc dans cet esprit que ce rapport a été rédigé, en reprenant cependant, de manière plus systématique que ce qui avait été fait dans les rapports précédents, les principales questions posées dans les termes de références. Ces éléments constitueront le chapitre principal du rapport. Avant cela, nous reprenons certains éléments de contexte de nature à cadrer les enjeux du futur projet. Ensuite, un des derniers chapitres est consacré à la dimension transversale du projet, l'interculturel, de façon à bien poser ses principes ainsi que quelques modalités pratiques.

Ainsi, si beaucoup de contenus se retrouvent déjà dans les rapports précédents (rapport Rufisque, rapport Nantes), la plupart ont été renforcés, approfondis. Pour faciliter la lecture du rapport précisons que les apports les plus nouveaux concernent le cadre de gouvernance (point 3.5.) et l'interculturel (Partie 4). L'ensemble peut se lire sans référence aux rapports précédents, même si beaucoup de précisions pourront être trouvées dans ces volumes en ce qui concerne les contextes plus généraux propres à Rufisque/le Sénégal et Nantes/la France, et à l'histoire des partenariats de la coopération entre ces deux régions du monde.

Nous tenons encore à remercier l'ensemble des personnes, à Rufisque et à Nantes, qui nous ont accueilli dans leurs structures et ont bien voulu donner de leur temps pour répondre à nos questions.

2. Partie 1 : Cadrages

2.1. La coopération Nantes-Rufisque : une longue histoire qui cherche un nouveau souffle

2.1.1. Une coopération qui a eu son heure de gloire ?

L'idée du projet tire ses origines de la coopération Nantes-Rufisque et des liens tissés entre des collectifs d'acteurs des deux territoires. La particularité de cette coopération décentralisée réside précisément dans l'importance d'une coopération entre professionnels travaillant dans le domaine de la santé ou de l'éducation et du socio-culturel. Une coopération que l'on a plutôt eu tendance à qualifier de « coopération de quartier à quartier », bien que cela ne soit pas systématique, ni géographiquement aussi « situé ».

L'évaluation du GRET (2008) faisait à la fois ressortir l'importance de cette spécificité et ses faiblesses que l'on peut résumer en deux points :

- un déficit d'investissement dans les institutions communales (services techniques, élus, conseil...). La coopération surtout basée sur des acteurs de la société civile, l'investissement dans le renforcement des institutions (politique et administration) est plus faible.
- le manque d'une interface « spécialisée » pour accompagner les différents partenariats sur les enjeux, culturels, techniques, socio-politiques, de la coopération.

Les échanges menés sur les deux territoires confirment à la fois l'intérêt et les limites de cette coopération telle qu'elle était promue jusqu'ici. Beaucoup d'acteurs ont souligné l'importance qu'a eue cette coopération à Nantes, sur l'insertion de jeunes (l'AJDR va développer des échanges et effectuer des chantiers avec la Maison des Eclaireurs de Rufisque), sur le renforcement de certains services publics du fait de leur investissement à l'international (le CHU va développer une chaîne de soins avec l'Hôpital de Rufisque, les Pompiers vont réaliser des formations aux premiers soins, renforcer les dispositifs à Rufisque, les enseignants vont enrichir leurs cours à travers les correspondances scolaires)...

Coté Rufisque, les constats sont plus mitigés : ceux qui ont bénéficié de cette coopération sont généralement élogieux sur les acquis et résultats ; mais bien des frustrations ont également été portées à notre connaissance du fait que les échanges se sont progressivement limités à certains acteurs dans certains quartiers. Les maires en particuliers sont très clairs sur ce point : la focalisation crée des tensions qu'ils ont ensuite « à gérer ». Les associations reprochent des relations partenariales exclusives et (donc) excluant d'autres acteurs et dynamiques.

Sur le volet récent et plus institutionnel de la coopération de collectivité à collectivité, il semble que l'on soit dans une période de grand questionnement sur la relation² et le Pacte d'Amitié³. Cela s'explique notamment du fait de retards dans les réalisations prévues coté Rufisque, et également du fait d'une diversification de la coopération décentralisée, active aujourd'hui aussi aux Antilles, au Maghreb, en Amérique Latine, en Europe.

² Confirmé par le lancement récent d'un processus d'évaluation de la coopération décentralisée

³ Le fait que la convention de partenariat entre les deux collectivités n'ait pas été renouvelée est un indicateur fort de cette difficulté à maintenir la coopération

2.1.2. Un nouveau souffle déjà en route !

Il y a donc, que l'on se place du côté associatif ou institutionnel de cette coopération, un essoufflement manifeste. Pourtant l'origine de cette étude est bien le signe d'un renouveau, du côté de nouvelles associations, qui ont commencé à nouer des relations partenariales sur des bases qu'elles souhaitent plus réciproques, avec des attentes plus fortes et plus précises de ce que les acteurs rufisquois pourraient apporter aux acteurs nantais.

C'est dans cet esprit que des travaux ont été menés en 2015 pour identifier de nouvelles perspectives avec l'aide d'ESSENTIEL autour de :

- l'Escale des Bambins (Nantes) et une Case des Tout Petits(Rufisque), sur la petite enfance ;
- Flam Africa (Nantes) et l'Association pour l'Animation de la Jeunesse et le Développement des Sports à Rufisque – AAJDSR (Rufisque) sur les activités sportives et culturelles ;
- Flam Africa et la Maison des Eclaireurs de Rufisque, sur l'interculturel.

La coopération Nantes-Rufisque est donc aussi le fruit d'une série d'histoires singulières, tissées par des relations interpersonnelles plus encore qu'institutionnelles, qui en font autant la richesse que la faiblesse. Les relations interpersonnelles permettent de lier. Le « lien » ayant cependant toujours double sens (ouverture ou dépendance).

Des premiers entretiens ressort beaucoup l'idée de mettre de la « cohérence », un « fil conducteur », un « ciment » de manière à éviter le « saupoudrage », la « dispersion »...

2.1.3. Des enjeux emblématiques d'un secteur en plein questionnement

Là encore, les perspectives ouvertes par ESSENTIEL de réunir différentes initiatives, en renouvelant leur sens et leur cadre, apparaissent vitales.

Cette évolution n'est pas éloignée de ce qui s'observe plus généralement dans le monde de la solidarité internationale, mais l'on trouve ici une petite longueur d'avance sans doute, du fait de cette histoire particulière, ancrée dans des initiatives de professionnels de la santé et de l'éducation plutôt que de professionnels du développement. L'arrivée d'ESSENTIEL dans ce jeu d'acteur permettant de repenser les choses.

Le besoin de revoir sensiblement la façon de coopérer est aujourd'hui sur toutes les langues. Le passage d'une coopération longtemps réservée aux ONG semble avoir fait son temps. Le renouveau attendu de la coopération décentralisée⁴ pose problème⁵. La question de la réciprocité est de plus en plus au cœur des préoccupations : comment sortir d'une solidarité fondée sur un transfert du Nord vers le Sud, pour une solidarité ancrée dans un partage non pas forcément symétrique, mais permettant au Nord de trouver aussi des ressources qu'elles soient intellectuelles, symboliques ou mêmes, dans une certaine mesure, économiques. Elle se manifeste notamment par de nouveaux programmes intitulés « Coopérer autrement » (CFSI) ou encore « PRISME » (F3E) pour un meilleur accompagnement du changement par un travail sur le partenariat et les postures des acteurs en partenariat, à l'échelle européenne différents programmes et plateformes se sont constituées autour de la question de « l'effectivité de l'aide » (Aid effectiveness)...

⁴ Qui devait permettre de sortir des partenariats biunivoques entre « pairs » au profit d'une coopération organisée à l'échelle de territoires à partir d'une toute autre source de légitimité (les élus)...

⁵ Problème lié à une décentralisation plus pensée par les états africains comme une « décharge » des problèmes sur le local (Otayek) sans transfert adéquat de moyens notamment, mais aussi au degré d'investissement des collectivités locales Nord dans le suivi-capitalisation des actions menées.

Ces questions divisent aussi les acteurs, et renforcent dans certains pays le clivage entre « professionnels » de la coopération et « autres acteurs » ancrés dans leurs localités et cherchant à construire des articulations entre territoires.

Une des difficultés, dans cet esprit, consiste à trouver des problématiques communes aux deux territoires. Nous en avons trouvées quelques-unes qui demandent une petite remise en contexte des deux territoires.

2.2. A Nantes comme à Rufisque des enjeux de décroisement et d'articulations entre les différentes façons de faire du « social » et de la solidarité

Nous ne parlerons pas ici des équipements et infrastructures, tellement les différences en la matière sont frappantes entre les écoles, les crèches, les bureaux... Ce « créneau » est déjà suffisamment investi par les partenariats pour ne pas en rajouter. D'autres dimensions apparaissent moins pensées, voire sont, à proprement parler, impensées. Elles sont plus intéressantes si l'on veut travailler en même temps la dimension interculturelle de la coopération.

A Rufisque, ce qui a surtout frappé et intéressé la mission relève de l'importance de la « communauté-famille » et des « relais » entre populations et services publics. En particulier la fonction reconnue des tantes communautaires (Badiène Gokh) dans la nutrition, l'hygiène, la sensibilisation (aux MST, au VIH/Sida, etc). Dans un contexte de grande difficulté pour les services de santé et d'éducation à sortir d'un certain mimétisme institutionnel avec l'ancienne colonie pour être en résonance avec la société, les particularités locales sont importantes à valoriser. Or on constate une certaine difficulté à prendre en charge plus institutionnellement le travail de ces relais. Tout se passe comme si une grande part des métiers du social devait être portée bénévolement par les communautés⁶. Cette difficulté à institutionnaliser⁷ - c'est-à-dire à décider de règles et normes propres permettant de sécuriser ce type de fonction sur le long terme (par un statut reconnu, un salaire, des formes institutionnelles adaptées, des formations qualifiantes, etc) – limite les impacts de tels efforts à moyen et long terme, surtout en l'absence de « projets-financements ».

Egalement ce qu'il faut retenir (sans surprises là aussi) c'est l'importance des demandes envers Nantes.

A Nantes, c'est presque l'inverse qui est observé : Une hyper-professionnalisation marquée par l'excès de normes et d'« institutions » qui organise bien les métiers du social et les durabilise, mais qui contraint fortement les possibilités de développement d'initiatives propres (notamment dans les espaces et problèmes laissés vacants).

A l'inverse aussi, peu de demandes spécifiques envers Rufisque bien que beaucoup se disent intéressés à divers titres, et bien que le besoin d'un regard extérieur apparaît manifestement intéressant pour mieux penser son métier et sa société.

⁶ Au point parfois d'en faire un principe. Des ONG revendiquent la prise en charge par les communautés des principales fonctions publiques sous prétexte de se prendre en charge soi-même. Ces idéologies véhiculent un certain rejet de l'Etat et de ses formes, postures particulièrement alarmantes quand on connaît les répercussions des ajustements structurels sur les services publics de ces pays. Des études sur ce sujet – concernant l'éducation ou la santé – peuvent être trouvées sur le site : www.labo-citoyennete.org

⁷ Et sans doute surtout à le faire en harmonie avec sa propre société plus que dans une démarche mimétique avec ce qui se fait en France ou aux Etats-Unis.

Ce contraste pose plus généralement la question des différentes façons de faire solidarité. A Nantes on trouve une forme très organisée et certainement plus efficace⁸ du fait de la nécessaire bureaucratisation de la société⁹, mais qui présente certains excès caractéristiques de nos sociétés. De l'autre, des formes d'entraides plus spontanées inscrites dans des relations de proximité et affectives qui présentent également des limites.

Dans les deux cas on trouve aussi des formes de cloisonnement à la fois semblables et différentes. En effet, dans les deux cas il y a multiplicité des pouvoirs (communal, départemental, régional ? ...) qui cloisonnent et compliquent le partage des responsabilités.

A l'inverse, certaines formes de cloisonnement sont très différentes : A Nantes, on observe un cloisonnement entre services et selon les cibles (il y a ceux qui s'occupent des adolescents, ceux de la petite enfance, du Handicap, etc). A Rufisque¹⁰, le cloisonnement étant plus lié aux appartenances socio-culturelles et communautaires

Ce contraste est donc porteur d'enrichissement réciproque. Pour autant cependant que l'on en fasse quelque chose...

2.3. Un point sur la méthode

Deux missions ont été réalisées, l'une à Rufisque du 1 avril au 14 avril¹¹, l'autre à Nantes du lundi 9 mai au vendredi 13 mai (complétée par deux jours la semaine suivante). Un représentant d'ESSENTIEL nous a accompagné lors des deux missions. A la fin de chacune des missions une restitution a été organisée avec un ensemble d'acteurs.

La méthode d'investigation proposée mettait l'accent au départ sur les motivations/attentes respectives dans un esprit de durabilité.

A Rufisque, nos entretiens étaient structurés de manière à travailler la capacité à compter sur ses propres forces d'abord et avant tout, dans une perspective d'éviter toute dérive assistantielle de part et d'autre et pour pouvoir raisonner la capacité à être un acteur de changement à l'intérieur de sa propre société. Ainsi les échanges, semi-directifs, étaient structurés par les grandes questions suivantes :

- *Appréciation des visions/missions des associations/institutions par rapport à des problèmes de société* : inclusion/exclusion-inégalités, divorces, cloisonnement, compétition/solidarités, etc ;
- *Appréciation de l'existant* et de son potentiel à travers les activités : qu'est-ce qui se fait en pratique en termes de réalisation comme d'organisation ;
- *Appréciation des besoins/difficultés et engagement/motivations*

A cette étape nous avons, ensemble, créé un outil pour faciliter l'expression des besoins à Rufisque

- Besoins à moins de 5 ans
- Besoins à plus de 5 ans

⁸ En termes de nombre de personnes touchées autant que de qualité des services.

⁹ La bureaucratie a permis à nos pays de se développer et il est assez choquant de voir combien depuis 25 ans, d'ajustements structurels en ajustements politiques, les institutions internationales dénie la possibilité aux états africains de disposer d'une bureaucratie suffisante.

¹⁰ Voir là-dessus l'ouvrage de Ndione E. 1987 Dynamique urbaine d'une société en grappe : le cas de Dakar. Enda Editions, Dakar, 176p.

¹¹ Elle réunissait Jean Cassard, chargé de projet à ESSENTIEL, Gaëlle Gérard directrice de l'Escale des Bambins et Marc Totté, consultant d'Inter-Mondes Belgique. Nous bénéficions également de la présence de Thierry Bocquel professeur d'arts martiaux, de passage pour Flam Africa.

- Besoins pouvant être achetés sur place
- Besoins pouvant être trouvés/confectionnés sur place
- Besoins nécessitant l'appui d'extérieurs (Nantes, ...)
- *Echanges sur le cadre de régulation* (Qui ? Quoi ? Quels principes et règles ?)

Cette partie n'étant pas forcément discutée avec tous mais dans le cadre plus limité dans un premier temps¹² puis présenté et partagé lors de la restitution en fin de mission.

La méthode d'entretien utilisée à Nantes diffère sensiblement de celle de Rufisque étant donné que bien des structures rencontrées n'étaient pas engagées en solidarité internationale. Il devenait surtout important pour nous de comprendre leurs actions, leurs organisations, les éventuelles difficultés à délivrer leur service, avant de chercher à savoir leurs besoins d'échanges avec Rufisque. Les questions n'ont donc que peu porté sur leurs demandes précises vis-à-vis de Rufisque. Nous nous sommes contentés en fin d'entretien de discuter des éventuels intérêts à des actions en solidarité internationale.

2.4. Les limites de l'étude

Les missions ont été courtes, surtout pour dimensionner les activités de façon un peu plus précise (en termes budgétaires notamment¹³) même si nous pensons avoir collecté suffisamment d'éléments et que le reste peut être fait par des échanges entre partenaires par mail.

Les limites tiennent essentiellement à un manque de temps pour bien s'accorder sur l'ensemble des éléments, entre le moment des entretiens et la rédaction du rapport. Mais cela pourra sans doute être compensé entre la version provisoire du rapport et la version définitive.

¹² Ici il faut préciser que notre démarche met l'accent sur le fait que c'est aux premiers intéressés - c'est-à-dire ceux qui ont pris l'initiative et qui mobilisent le plus de ressources (temps, moyens, compétences, etc), c'est-à-dire l'énergie du projet - que revient le choix de définir comment ils envisagent l'organisation du futur projet. Cela n'empêchant pas bien entendu un ancrage avec les institutions (mairies, services publics) comme on aura l'occasion de le voir au point 3.4.

¹³ Même si cela n'était pas dans les termes de références, nous n'excluons pas d'avancer un peu plus avec les partenaires rufisquois puis à Nantes sur ces questions de manière à permettre à chacun de mieux se positionner par rapport à ce qui pourra être envisagé dans le court terme. Et en même temps de participer peut-être à attirer d'autres « motivations ».

3. Partie 2 : Résultats

3.1. Les attentes concrètes

Il s'agit là d'un chapitre important de l'étude puisqu'il doit permettre de camper les perspectives futures de la manière la plus concrète possible. Il ne faut cependant pas s'illusionner sur les possibilités d'identifier de manière claire et précise les attentes en peu de jours, surtout là où la coopération Nantes-Rufisque s'avérerait une véritable découverte pour les personnes rencontrées.

Il nous a donc semblé important de distinguer les attentes selon que les partenariats sont déjà constitués (actifs), à construire ou redynamiser, ou encore, à inventer.

La notion « d'attente » est donc à prendre de manière différente selon ces catégories : il y a des attentes très concrètes et précises dans le cas des partenariats déjà constitués, des attentes plus « souhaitées » ou souhaitables s'agissant des partenariats à redynamiser, et plutôt d'un potentiel d'intérêt à transformer dans le cas de la dernière catégorie d'acteurs.

3.1.1. Partenariats déjà constitués

La petite enfance

Un partenariat existe déjà entre l'Escal des Bambins et la Case des Tout Petits de Rufisque Ouest. Les perspectives d'action tournent essentiellement autour d'échanges matériels et immatériels (il n'y a pas de « constructions » prévues pour l'instant hors financement particulier extérieur).

Les échanges matériels concernent le partage de matériel ludique, petits jeux, encastrement, manipulation, jeux d'imitation, dinette, poupées, voitures, ...

Il y a là surtout beaucoup de manques à Rufisque. Il est important de noter que pour Rufisque, ce « partage » contient aussi bien la possibilité d'envoyer du matériel de Nantes vers Rufisque que celle de confectionner sur place ce dont les cases auront besoin. La rencontre entre professionnels de Rufisque et de Nantes devant potentiellement permettre d'inventer de nouveaux jeux, de produire des scénarios, de partager différents supports et manières de jouer.

Coté Nantes, on est autant intéressé par les savoirs particuliers développés dans les soins aux tout petits (massage, jeux de psychomotricité, port du bébé, etc.) que par des matières premières pouvant faire l'objet de production de colliers, jeux, etc...

Les attentes vis-à-vis de Rufisque par Gaëlle Gérard

Il serait intéressant de recevoir un professionnel de la petite enfance de Rufisque pour apporter une approche différente de l'enfant. Apport de connaissances autour des habitudes culturelles et religieuses, des croyances, de la place de l'enfant au sein des familles, la place du couple...

Mais aussi échanges de pratique, portage ou de massage bébé.

Pour les équipes nantaises, ce croisement permettrait une ouverture à la différence. Un questionnement sur nos pratiques et sur notre conception de l'éducation en lien avec notre propre culture.

Cet apport interculturel pourrait se faire au sein des familles, aller au-delà des moments festifs, créer des groupes de paroles sur nos différences culturelles, comment chacun voit l'autre. Pour une meilleure connaissance de l'autre. Mais aussi se questionner sur nos propres valeurs éducatives en lien avec notre histoire et notre culture.

Ce projet pourrait s'étendre sur l'ensemble des partenaires nantais en lien avec la petite enfance, EAJE (Equipement d'Accueil du Jeune Enfant), la PMI, les maisons de parents ...

Lors des journées de formation annuelles organisées par la ville de Nantes, le sujet pourrait être abordé, et pourquoi ne pas créer des groupes de travail et d'échanges sur le thème de l'interculturalité, l'enfant et sa famille. Une journée festive commune mettrait en valeurs les actions de chacun, en associant les enfants, les parents et les professionnels.

Les échanges immatériels ne requièrent pas de suivi particulier mais seraient intéressants à documenter. Ils portent sur des activités éducatives :

- Apprentissage scolaire, écrit et directif.

- Activités sportives, motrices et ludiques à l'extérieur, permettant un apprentissage de la vie en société, notamment le respect des règles. Aspects plus collectifs des jeux à Rufisque à comparer avec des rapports plus individuels à Nantes. Manque à cet égard de prise en charge individuelle, jeux libres pour favoriser l'imaginaire, livres, bibliothèque ...

D'autres besoins apparaissent plus particulièrement pour Rufisque car les Cases des Tout Petits ne parviennent pas pour l'instant à délivrer leur fonction d'appui à l'hygiène et la nutrition. Besoins identifiés :

- Besoin en formation du personnel, nutrition et équilibre alimentaire, connaissance sur l'enfant, le développement psychomoteur et l'éveil (« l'enfant est une personne unique »).

Les ressources disponibles

Un certain nombre de choses peuvent être faites à partir des compétences que l'on trouve dans le milieu. Mais cela exigera un minimum de moyens essentiellement pour de l'équipement et du suivi.

- Nutrition : Appui aux associations de femmes transformatrices à confectionner des farines améliorées pour les tout petits (petit équipement à prévoir dans les 3 communes ?)
- Hygiène : Appui aux Badiène Gokh¹⁴ en éducation à la santé, prévention, alimentation, vaccination. Moyens pour l'organisation de rencontres dans les lieux des tout petits (formation des éducatrices) et dans les quartiers (formation des familles).
- Pédagogie : Appui aux artisans locaux pour la fabrication de jeux en bois, de petits meubles, de jeux d'imitation ou de tapis d'éveil.

Les investissements stratégiques

- Financer une boutique dans les quartiers où l'on trouverait ce qu'il faut pour les tout petits pour la nutrition autant que pour les jeux, permettrait d'entrée de jeu de permettre à l'activité de chercher à se durabiliser et se développer.
- Un petit fonds pour des activités d'expérimentation-action permettant de déterminer les conditions de réalisation (faisabilité) serait nécessaire.

Sport et socio-culturel

Un partenariat existe déjà entre Flam Africa et AAJDSR qui est une fédération d'associations sportives couvrant tout le territoire de Rufisque. Par le passé les échanges ont été doubles : matériels dans le sens d'envois Nantes-Rufisque ; et de pratiques et savoir-faire. Les besoins/demandes se situent à la fois dans le renforcement des capacités à confectionner sur place les équipements et dans les capacités à enseigner les valeurs à travers le sport.

Les échanges matériels devraient, concernant Rufisque, se limiter à ce qu'il n'est pas possible de confectionner ou d'acheter sur place. A Nantes, il peut y avoir un intérêt et un besoin d'en apprendre un peu plus sur les façons d'enseigner des valeurs à travers le sport. On trouve en effet plus de barrières socio-culturelles au sport *a priori* à Rufisque (c'est à vérifier) et cela a généré certaines capacités à travailler les dimensions plus symboliques du sport.

Les ressources disponibles

Un certain nombre de choses peuvent être réalisées à partir des compétences que l'on trouve dans le milieu. Mais cela exigera un minimum de moyens essentiellement pour de l'équipement et de suivi.

¹⁴ « Tantes » communautaires d'un certain âge, qui ont été appuyées par un programme gouvernemental et disposent de compétences diverses et variées sur l'hygiène, les MST, la nutrition, les premiers soins, les méthodes de sensibilisation,...

Les investissements stratégiques

- Financer une sporthèque dans les quartiers où l'on trouverait ce qu'il faut pour les écoles et les associations. Avec là aussi quelques possibilités de valorisation économique pour garantir l'amortissement du matériel.
- Aider des jeunes dans leurs « entreprises » de confection de matériel.
- Un petit fonds pour des activités de d'expérimentation-action permettant de déterminer les conditions de réalisation (faisabilité) serait nécessaire.

Le handicap

Un partenariat existe entre SNR et l'école de Chérif 1 sur le handicap visuel. Il est cependant peu orienté thématiquement et apparemment sans retour à Nantes en termes d'apprentissages. Les pratiques développées par les enseignants de classes mixtes de Chérif 1 seraient pourtant importantes à valoriser et documenter. Il y a surtout à renforcer sur ces partenariats, des projets d'écoles, de manière à éviter les « chasses gardées ».

L'école Handiscole a établi un partenariat récent avec l'association Flam Africa essentiellement sur du transfert de matériel à ce jour.

Une problématique ici, s'agissant du handicap, pourrait être importante à renforcer dans les partenariats déjà existants : celle consistant à intéresser les enseignants nantais, tenus aujourd'hui à se conformer aux nouvelles règles en vigueur sur l'inclusion en établissement scolaire, à ce qu'il est possible de faire avec peu de choses à travers des échanges avec Rufisque.

L'interculturel

Divers partenariats avec la MDE¹⁵ existent où ont existé avec le Collectif SNR, avec le quartier Dervallières ou encore plus récemment avec Flam Africa sur cet enjeu de partage interculturel. Ces partenariats peuvent être renforcés. Mais il nous semble qu'un partenariat avec un certain nombre de comité de quartiers entrerait encore plus dans les vocations de la Maison de Quartier Dervallières (MQD). Les comités de quartier sont très faibles en comparaison (en termes d'infrastructures, de moyens, de compétences ...) mais ils ont des relais plus ancrés dans les communautés que la MDE. Il semblerait donc particulièrement intéressant de réfléchir à un partenariat à trois : MDE, comités de quartier et MQD. Cette dernière renforçant les capacités et comités de quartiers à organiser des débats publics et des activités culturelles avec l'aide de la MDE.

Pour la MQD il pourrait y avoir l'avantage d'apprendre de Rufisque différentes manières à entrer dans les familles (puisque manifestement cela apparaît compliqué en France).

L'interculturel devrait à cet égard, être posé non plus comme la simple confrontation des différences entre « origines », mais comme un travail pour questionner les certitudes que l'on trouve dans chacun des domaines investis directement ou indirectement : handicap, tout petits, sport, éducation, santé.... Cette question est plus longuement exposée dans une partie spécifique (Partie 4).

¹⁵ Maison des Eclaireurs

3.1.2. Partenariats à construire ou redynamiser

Handicap

Dans le cas des autres formes d'handicap, il n'y a pas encore de partenariats établis. Notamment entre Handiscolle et certaines structures spécialisées de Nantes. Des perspectives ont été discutées avec différentes organisations :

- La Persagotière : possibilités de stages sur la déficience auditive dans le centre ; possibilités aussi de mission d'un spécialiste à Rufisque pour former le personnel.
- Médiathèques : possibilité de trouver là des compétences pour des missions plus techniques sur la confection de jeux spécialisés ; possibilité aussi d'appui aux savoir-être avec les personnes en situation de handicap.
- Centre Clothilde Vautier : possibilités de stages mais l'intérêt apparaît surtout ici dans la capacité à susciter un débat de société entre médecine et culture à l'image des réunions sur l'éthique clinique. Sans doute avec le master nouveau qui se crée à cet égard¹⁶. Cela pourrait être porteur d'appuis institutionnels plus forts entre Nantes et Rufisque autour de la question de la difficulté à faire entrer les services publics en société au Sénégal.

Ecoles

Il y a déjà des liens entre certaines classes. Mais il y a à construire des « projets d'école » avec une composante interculturelle (le modèle d'Aide et Action qui intervient autant en France qu'en Afrique de l'Ouest pourrait servir d'exemple). On peut s'appuyer pour cela sur toute l'expérience des correspondances de SNR en particulier, ainsi que les appuis à quelques enseignants. Mais ces expériences ont tendance à s'éteindre un peu par manque de projets plus collectifs et de dimensions plus fortes et explicites dans les échanges.

Santé et protection sociale

En matière de protection sociale, le Sénégal a adopté le programme de Couverture Maladie Universelle. Le Ministère de la Santé et de l'Action sociale a élaboré un Plan Stratégique de Développement de la Couverture Maladie (PSD-CMU) 2013-2017 articulé au tour des axes suivants :

- le développement de la Couverture Maladie Universelle de base à travers les mutuelles de santé.
- la réforme des Institutions de Prévoyance Maladie (IPM) à travers la mise en œuvre du décret 2012 – 832 du 07 août 2012.
- le renforcement des politiques de gratuités existantes.
- la mise en œuvre de la nouvelle initiative de gratuité des soins pour les enfants de moins de cinq (05) ans.

A Rufisque une nouvelle mutuelle est en train de se monter après quelques tentatives avortées menées dans le cadre de la coopération Nantes-Rufisque¹⁷.

L'appui à cette dynamique de mutualisation pourrait conduire à un partenariat plus direct avec Harmonie Mutuelle. Mais il nous semble important de d'abord renforcer les articulations entre acteurs, de manière à créer la solidarité nécessaire à l'investissement à long terme des cotisants dans une mutuelle et ainsi éviter les effets de sélection adverse, de surconsommation, tellement fréquents¹⁸.

¹⁶ Master « Art, Santé et Transversalité ». Michel Marjolet, médecin, ancien élu à la Ville de Nantes et ancien membre de l'association SNR, rencontré lors de la mission à Nantes

¹⁷ Apparemment liées à des difficultés avec ENDA-RUP en charge de cette dimension.

¹⁸ Actuellement les principales études sur les mutuelles en Afrique de l'Ouest montrent une difficulté à améliorer les taux de pénétration qui stagnent entre 10 et 15 % de la population proche d'une mutuelle. Notre analyse est que la solidarité généralisée (anonyme) est faible (on cotise en attendant un retour sur investissement) et que les systèmes d'entraide

3.1.3. Partenariats à susciter (à plus long terme ?)

Des partenariats seraient certainement à susciter entre certaines structures professionnelles de Nantes et de Rufisque. Cela nécessite un appui particulier d'ESSENTIEL pour faire les liens. Et pourrait donc exiger quelques moyens supplémentaires.

La Maison départementale des adolescents

On voit bien un lien entre la Maison départementale des adolescents et la Maison des Eclaireurs. Cette option n'a pas pu être discutée mais le rapport de la Maison départementale des adolescents montre une certaine saturation due à la difficulté à répondre à une demande de plus en plus importante.

La Persagotière

Cet Institut accompagne les écoles à s'aligner sur les nouvelles normes d'inclusion. Compétences pédagogiques et techniques importantes. Pourrait être intéressant de travailler cette question de l'inclusion avec les services de santé et les services de l'éducation au Sénégal.

Le Centre Clotilde Vautier

Particulièrement pour les mutilations, violence faite aux femmes et enjeux liés au planning familial (enjeux démographiques au Sénégal). Il y a là des compétences « matières » (gynéco-obstétrique, sophrologie...) sans doute importante pour partager avec des services sénégalais sur ces matières, mais peut-être aussi (c'est à vérifier) des compétences plus « processus » sur l'art de mettre en débat ces questions dans les familles, dans la société, notamment à travers leur formule de réunion inter-acteur sur « l'éthique clinique » ?

La spécialisation en planning familial est en tout cas à retenir particulièrement si l'on veut construire des échanges interculturels permettant de réellement permettre de réfléchir, de part et d'autre, aux façons de concevoir les manières de faire société. Les objets du planning familial - la santé et les droits sexuels et reproductifs - sont des entrées très importantes, parce qu'à l'origine de beaucoup d'idéologies sur les façons de vivre en société. Ces questions sont amenées à devenir de plus en plus des enjeux généraux de société : dans des sociétés de plus en plus multiculturelles, la capacité à trouver un sens commun au vivre-ensemble - transcendant les différences de religion, de morale, d'origines, de genre, de conception du monde - butte surtout sur des aspects liés à la conception de la sexualité et de la reproduction. Cette question structure bien des idéologies et des imaginaires de société, bien que le caractère intime et délicat de la question en fasse un sujet caché, inconscient, voire largement impensé dans beaucoup de sociétés. Le Centre Vautier pourrait jouer un rôle important dans l'animation de débats sur ces questions entre nantais et rufisquois malgré une posture qui apparaît encore surtout médicale et mériterait d'être creusée¹⁹.

traditionnels (funérailles, baptêmes, mariages) constituent des formes d'assurance concurrentes et aucunement anticipatives des risques...

¹⁹ La rationalité médicale impose de soigner avant tout des corps. Elle entre en tension avec des pratiques de tradipraticiens qui envisage surtout de traiter l'esprit. En dépit des nombreuses formes de charlatanisme, les ethno-psychologues conviennent de l'importance de rapprochements entre ces deux « cultures » (voir notamment les travaux de Brigitte TISON)

3.2. Les attentes sur l'interculturel

Il nous était aussi demandé d'apprécier les attentes sur l'interculturel.

Cette dimension étant plus difficile à apprécier étant donné que la compréhension que chacun peut en avoir est très variable. Nous avons d'emblée dans ce travail montré les différences que l'on pouvait, ou mieux qu'il était important de faire, entre multi-culturel (chacun dans sa réserve), pluri-culturel (tous sur une même voie, un même objectif) et inter-culturel (la recherche de dialogue entre différentes représentations, différents imaginaires du monde)²⁰.

Par rapport à cela, les partenariats apparaissent bien différents en rapport certainement avec leur objet :

- Le partenariat le plus engagé dans des échanges interculturels est celui concernant la petite enfance. Il y a dans ce partenariat une réelle recherche de partage sur les conceptions du métier, les pédagogies, le rapport à l'enfant, avec une réelle volonté de structurer un dialogue.
- Coté sport, le partenariat est plus basé sur des échanges techniques et matériels, mais on trouve aussi une volonté d'échanges pédagogiques sur les façons d'entraîner, ou sur la question des valeurs à inculquer à travers le sport. Cet esprit gagnerait cependant à être mieux accompagné, valorisé.
- Au niveau du handicap, il y a clairement un besoin de partage des représentations respectives du handicap. Il y a là un enjeu éminemment culturel si l'on considère que le handicap est de plus en plus considéré comme une construction de l'environnement : « *le handicap naît de l'inadaptation de l'environnement aux caractéristiques de la personne, et non plus l'inverse* » (BELAÏD 2016, p.9²¹). Mais les enjeux sont bien différents selon les « mondes ». A Nantes, l'hyper-sécurisation conduit au risque que se détacher trop de l'idée de « *déficience* » engendre de considérer comme handicap « *tous les désavantages liés à des « difficultés » transitoires comme l'échec scolaire, le chômage ou l'exclusion sociale. Alors, tout citoyen pourrait, à une période de sa vie, devenir « personne handicapée* », au sens du statut délivré par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH). Pour autant, cette question demeure pertinente et permet d'alimenter le débat dans le champ du médico-social. » (BELAÏD 2016, p.10). A Rufisque, il s'agit d'abord de sortir de l'idée que le handicap est une honte, un sort jeté par quelqu'un ou une sanction liée à une norme sociale que l'on aurait transgressée. Ce qui rassemble les deux univers c'est que le handicap reste dans les deux cas une épreuve douloureuse pour les parents et dans un premier temps fortement niée, ce qui rend difficile son identification.

Cependant, malgré tout le potentiel d'échanges interculturels dans ce domaine, nous n'avons pas eu le sentiment que l'on y accordait beaucoup d'importance de part et d'autres. Sans doute, coté Rufisque, étant donné les besoins beaucoup plus prosaïques que connaissent les écoles inclusives comme Handiscole. A Nantes, étant donné que la dimension interculturelle du phénomène n'apparaît pas fort travaillée, sans doute en raison de l'importance du travail à faire pour que les écoles puissent déjà se mettre aux normes.

- En ce qui concerne les échanges entre jeunes, dit « interculturels », que pratiquent la Maison des Eclaireurs et la Maison de Quartier Dervallières, il y a un réel souci d'interculturalité mais une certaine difficulté à accompagner une réflexion un peu plus structurée au-delà de l'animation des représentations et des affects des personnes. Le travail qu'il faudrait faire, de part et d'autre, pour fournir des ressources intellectuelles²² pour mieux savoir d'où nous viennent nos représentations et nos « certitudes » reste totalement en friche.

²⁰ Voir sur le site de Inter-Mondes : <http://www.inter-mondes.org/IMG/pdf/Multi-Pluri-Inter-.pdf>

²¹ Amel Belaïd 2016 Les services d'accompagnement du jeune en situation de handicap : un mode d'intervention garantissant la continuité du parcours de l'usager. Carnets de la Persagotière, n°66-2016)

²² Historiques, anthropologiques, psychologiques, neurologiques, sociales

Au-delà de ces partenariats déjà constitués, les attentes des autres structures rencontrées restent faibles que ce soit à Nantes ou à Rufisque. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de besoins, ni un intérêt pour ces questions. Simplement cela n'a pas encore été réfléchi et demande du temps et des interactions. C'est le cas notamment de la clinique Clotilde Vautier par exemple où les « combats » du planning familial par rapport à la santé sexuelle et aux droits sexuels reproductifs est toujours (et même plus qu'avant) un travail à mener dans sa propre société. La mixité interculturelle ne change pas grand-chose étant donné le constat d'une recrudescence en France comme en Europe des mouvements anti-IVG notamment.

La montée des conservatismes en Europe apparaît évidente : le projet de loi du ministre espagnol de la Justice supprimant le droit à l'IVG²³, le collectif « En marche pour la vie » mobilisant plus de 40.000 personnes lors d'une manifestation anti-IVG le 19 janvier 2014 à Paris et les tentatives en Pologne de restriction du droit à l'interruption volontaire de la grossesse²⁴, sont autant d'exemples qui nous rappellent que les difficultés ne proviennent pas seulement des autres « cultures ».

Dans ces conditions il peut sembler normal que l'on ne s'intéresse pas particulièrement à ces autres cultures : d'une part parce qu'il y a suffisamment à faire à Nantes, mais aussi car on ne sait pas quels effets et impacts pourraient générer une relation autour de ces questions avec des « partenaires » pour lesquels le facteur religieux conditionne en grande partie les comportements, les pensées, le langage. Or l'interculturel nous semble précisément une voie pour résorber les difficultés, en permettant à chacun d'envisager ses propres pensées comme historiquement et socialement construites, permettant alors **une remise en mouvement non finalisée** (voir point 4).

3.3. Le projet fédérateur, quelle cohérence d'ensemble ?

Quel lien conceptuel entre la petite enfance, le handicap, le sport, la santé, l'éducation et l'interculturel ? Qu'est-ce qui unit de façon pragmatique les différentes activités ? Quels contextes et problématiques communes ? Ou pour le dire encore autrement : comment articuler le conceptuel et le pragmatique de façon à enraciner au mieux le projet en réponse au souci de beaucoup d'acteurs : **« Il faut à la fois du sens et du concret »** (Gaëlle Gérard). C'est à ces questions que s'attaque ce chapitre.

Ces questions sont fondamentales. Elles permettent de mieux poser d'emblée une difficulté de toute intervention en solidarité internationale : les problématiques sont généralement complexes²⁵ et, en réponse les acteurs ne proposent la plupart du temps que ce qu'ils savent et ce qu'ils sont (à partir de leur objet social). En d'autres termes, face à des besoins multiples, la réponse est généralement étroite, dépendante des compétences réunies dans « l'offre de service ». C'est notamment une des difficultés posées à ESSENTIEL dont la vocation est fondée avant tout sur la santé.

Il y avait au moins deux manières de résoudre cette difficulté : (i) concevoir un cadre inter-acteurs permettant d'intégrer progressivement d'autres compétences et/ou (ii) élargir la notion de santé. Les deux options ont été retenues et travaillées dans les lignes qui suivent, suivant en cela l'esprit général initié par ESSENTIEL bien avant le démarrage de l'étude.

ESSENTIEL a eu l'intelligence de partir d'une préoccupation résumée dans le titre de l'étude et qui répond bien à la première option : **« collaborer pour améliorer »**. **Il s'agit d'initier d'autres manières**

²³ CRUZ, Juan, « Avortement : en arrière toute ! », 6 mars 2014, El PAIS, in *Courrier International*.

<http://www.courrierinternational.com/article/2014/03/06/avortement-en-arriere-toute>,

²⁴ AFP « Pologne : les anti-avortement lancent une nouvelle offensive ». 25 mars 2016, in *RTBF INFO*.

http://www.rtf.be/info/monde/europe/detail_pologne-les-anti-avortement-lancent-une-nouvelle-offensive?id=9252221

²⁵ Au sens de généralement intriquées dans une ensemble de phénomènes touchant à une multitude de disciplines et dont il est difficile de percevoir les causes profondes

de coopérer à la fois dans chaque territoire et entre territoires. Ceci en créant dès le départ un cadre inclusif aux différents partenariats. Par ailleurs, ESSENTIEL est adossée à l'idée de « Santé globale » qui permet de prendre en compte bien des domaines de l'action en développement.

L'esprit étant bien dessiné dès le départ, l'enjeu de cette étude consistait à, à la fois, (i) étayer cet esprit par une symbolique générale suffisamment forte (le sens) et (ii) traduire de manière concrète ce que cela représente en termes d'activités, de moyens et de risques (le Concret).

3.3.1. Le cadre conceptuel des activités

Le rapport entre tous ces thèmes – petite enfance, handicap, sport, interculturel - peut paraître lointain, parfois antagonique. Pourtant les liens sont forts et étroits au-delà des aspects éducatifs ou de santé qui concernent la plupart d'entre eux. Une première façon de concevoir le rapport consiste à voir la tension entre le sport et le handicap : d'un côté le culte du champion symbolisé par la lutte et les icones que sont les lutteurs au Sénégal (ou les footballeurs en France) ; de l'autre le handicap considéré encore comme une honte, voire une source de culpabilité (l'idée que toute maladie est le résultat d'actes antérieurs ou de sorts envoyés par d'autres²⁶).

Mais l'on peut aussi voir la relation comme une échelle des contraintes avec au sommet le handicap, symbole des contraintes qu'il faut transformer pour simplement s'accomplir²⁷. S'il y a « dépassement », il n'est pas de même nature que dans le sport. Dans le sport, il concerne surtout les capacités physiques, dans le handicap et particulièrement à l'école, il est surtout relatif aux capacités intellectuelles. Entre les deux, la petite enfance où il s'agit précisément d'accompagner au mieux la structuration physique et psychique afin de construire la personne, le futur adulte.

En allant un peu plus loin, la relation entre ces thèmes peut aussi être pensée comme l'apprentissage de la limite (et donc de la règle). Comment se construire, non pas contre les contraintes/règles, contre les autres qui nous limitent, mais bien grâce ou du fait des autres et de la contrainte que cela implique²⁸ : travail de groupe dans le sport d'équipe, ou de confrontation à un adversaire dans les arts martiaux ; travail en binômes entre personnes en situation de handicap et personnes perçues comme non handicapées dans les écoles ; jeux collectifs dans les crèches. Cela peut se travailler aussi en rapport avec la conception de l'individu : c'est la contrainte qui nous construit en tant qu'individu (intérieure et extérieure) et c'est la société qui le plus souvent définit la contrainte et l'importance à lui accorder. Cette question pouvant aussi amener à être plus vigilant au type d'économie qui structure les relations. Comme on l'a vu à Rufisque, une certaine économie du don (statut social) côtoie une économie de profit sans limite (on pourrait sans doute dire la même chose à Nantes). Fondamentalement, ce qui va réunir les trois entrées, au-delà de relations très générales telles que la santé ou l'éducation. C'est la façon de concevoir les interrelations avec les autres différents : celui

²⁶ Certains ont particulièrement cette idée de sorcellerie si prégnante en Afrique en parlant de « théorie persécutrice du mal ». Ainsi Alain Marie définit comme la « théorie persécutrice du mal » un processus qui assigne « systématiquement la responsabilité des malheurs, donc la culpabilité, à autre que soi, détourne l'énergie ressentimentale sur l'autre, coupable qu'il s'agit de démasquer, de neutraliser et souvent, dans les cas les plus graves d'éliminer. (...) l'opération (...) détourne de tout examen autocritique et empêche l'émergence d'une conscience réflexive fondée sur l'idée de responsabilité d'un sujet individuellement libre de ses choix moraux et de ses actes » (Marie, 2007 :193-194). Sans nécessairement adhérer totalement à cette thèse (car l'idée d'un sujet libre est démontrée par la psychologie sociale comme étant bien plus une construction de l'imaginaire occidental qu'une réalité) cette thèse mérite d'être très sérieusement considérée car elle structure encore souvent le rapport à la maladie.

²⁷ En effet, comme le disait M. Le Capitaine de la Pesagotière, il ne faut pas agir seulement sur la personne mais sur l'environnement, la société. Tout le monde gagne à accompagner les personnes vulnérables. Les avancées, changements effectués pour les personnes handicapées, rejaillissent positivement à long terme sur toute la population (politiques publiques, aménagements urbains...)

²⁸ Nos sociétés occidentales ont poussé à l'extrême l'idée de l'individu sujet auto-génératif, alors que dans les autres sociétés, à l'inverse, l'individu n'est rien, c'est le groupe qui compte.

qui n'est pas encore adulte, celui qui est handicapé, celui qui n'est pas capable d'effectuer tel sport, est-il une personne ?

L'interculturel devient donc indispensable pour mieux penser la relation à la limite, à la règle. L'interculturel non plus pensé comme l'échange autour de cultures plus ou moins figées, mais comme l'analyse des interactions qui permettent de construire le collectif, à partir des différences (voir chapitre 4 à cet égard).

A Rufisque

A Rufisque, les raisons de lier les trois pôles – handicap, sport, petite enfance - ne manquent donc pas. Il est bien partout question essentiellement de liens. Et cela a des conséquences pratiques, concrètes. Il ne s'agit pas tant de continuer à créer du nouveau relativement cloisonné (des « centres » ou des « écoles », ou encore des « Cases »). On a vu que les retombées sur le milieu étaient très limitées (plus exactement se limitaient d'elles-mêmes). Ces constats ont conduit à formuler très tôt dans le processus certaines grandes orientations (avec les questions qu'elles posent) :

1. **Chercher d'abord à relier ce qui existe déjà en valorisant d'abord les ressources du milieu :**
Comment éviter de se substituer à ce qui existe déjà, de renforcer où de générer de nouveaux chemins de dépendance vis-à-vis de l'extérieur ?
2. **Ensuite rechercher les complémentarités :**
Comment identifier ce que peut apporter Nantes de vraiment indispensable et permettant de renforcer le tissu local ?
Comment valoriser ce que peut apporter Rufisque à Nantes ?
3. **Générer une économie plus d' « interdépendance » :**
Comment articuler les activités et les acteurs horizontalement (à l'échelle de Rufisque) et verticalement (entre Rufisque et Nantes) ?

Les exemples ne manquent pas dans les chapitres qui précèdent pour montrer que cela est loin d'être hors de portée. Au contraire, bien des ressources existent déjà. A la faveur des missions elles ont même commencé à se relier avec d'autres initiatives sur le territoire de Rufisque (Une Case des Tout Petits a rencontré en particulier des Badiène Gokh qui dispensent une nourriture améliorée pour les bébés, ainsi qu'une série de conseils aux mamans)

Symboliquement la question du « **faire lien** » est donc bien ressortie à Rufisque. A la fois en creux et en relief. En creux car c'est une ville constituée de nombreux groupes socio-culturels organisés par quartiers, avec une certaine tendance au cloisonnement. Une « société en grappes » comme on l'a dit, marquée par des clivages encore « de castes », auxquels viennent s'ajouter des différences de niveaux de richesse de plus en plus apparents. En relief, car la solidarité de communauté dépasse souvent ces clivages du fait d'une certaine professionnalisation des acteurs du social et des relais qui investissent plus largement leur métier aujourd'hui²⁹

Ainsi les éléments fédérateurs de l'approche, tels qu'ils ont pu être discutés sur place reposent sur :

- Un **Ciment** : « Mieux co-opérer pour plus de solidarités internes et externes » ;
- Un **Fil rouge** : « Aller au-delà des partenaires « bi » pour aider à avoir plus d'effets et impacts structurants en liant et en partant d'abord des compétences et des besoins locaux » ;

²⁹ On peut penser que le programme de renforcement des 5000 Badiène Gokh a participé à élargir la vocation de ces « tantes » à l'origine limitée à la communauté. Le rôle des institutions modernes (Collectivité locale, Académies, Ecoles, Centre de Santé)... reste important à cet égard.

- Un **Esprit** : aider l'autre à compter d'abord sur ses propres forces (ressources, idées, envies, compétences,...) ;
- Une **Image symbole** : le filet (le collectif), le tissage (l'activité envisagée ensemble), et l'aiguille (les outils et savoir-faire locaux).



C'est donc naturellement l'image du filet en train d'être retissé, raccommodé, qui vient à l'esprit et symbolise, au fond, les façons de mieux faire société. « Mieux co-opérer pour plus de solidarités internes et externes ». Ou comment construire son autonomie grâce aux autres. Cette symbolique apparaît pertinente aussi dans la façon de faire « co-opération » avec Nantes (en sortant des partenariats « bi »), voir pour Nantes, dans les façons dont les services construisent leurs offres.

A Nantes

A Nantes nous avons vu que le phénomène de cloisonnement existait aussi, bien que plus lié aux métiers, à leur hyper-professionnalisation en particulier. Il y a, à Nantes plus qu'à Rufisque, une certaine difficulté à établir un lien entre professionnels et familles notamment. Or c'est ce lien qui doit permettre à l'activité de générer des impacts sur les comportements et au-delà sur les conceptions, les imaginaires. Le lien se fait à travers la mobilisation des « parents », mais viennent que ceux qui sont déjà socialisés. Les agents de la PMI restent une voie d'entrée dans les familles, mais qui s'avère elle aussi limitée aux moyens et disponibilités. Le bénévolat n'est pas une voie encouragée du fait de l'hyper-professionnalisation (normes d'hygiène par exemple) et d'une certaine crainte que des emplois puissent en pâtir autant quantitativement (perte de postes) que qualitativement (« *les bénévoles prennent la meilleure partie du boulot* » (propos entendu dans une crèche)).

Il y a donc à Nantes aussi une difficulté à sortir des lieux de l'activité – les centres, écoles, crèches, clubs,...- pour toucher les familles. Ce qui nous est apparu lors de la mission à Nantes, est que cette difficulté s'avère plus difficile qu'à Rufisque du fait d'une plus grande « fermeture » sur la famille nucléaire (famille française) autant que de phénomènes de replis (familles de migrants). De sorte que le constat de difficulté à ce que les activités de sensibilisation, éducation, accompagnement, puissent avoir un impact.

Mais dans l'esprit d'ESSENTIEL d'accompagner non pas seulement les enfants, mais également les familles dans la perspective de générer plus d'impacts, il y a là une perspective commune en même temps qu'un contraste entre les deux contextes, renforçant l'intérêt d'une coopération Nantes-Rufisque.

En définitive, les éléments fédérateurs de l'approche, apparaissent sensiblement identiques à ceux de Rufisque :

- Un **Ciment** : « Mieux co-opérer pour plus de solidarités internes et externes »
Concerne surtout ici les relations entre professionnels mais aussi le lien entre professionnels et familles.
- Un **Fil rouge** : « Aller au-delà des partenaires « bi » pour aider à avoir plus d'effets et impacts structurants en liant et en partant d'abord des compétences et des besoins locaux ».
Le constat de tensions entre partenariats actifs sur Rufisque renforce encore cette exigence de sortir des cadres partenariaux trop étroits et exclusifs d'autres manières de penser ou d'agir.
- Un **Esprit** : aider l'autre à compter d'abord sur ses propres forces (ressources, idées, envies, compétences,...)
Ceci s'adressait déjà à Nantes. Alors qu'à Rufisque il s'agit, au contraire, de plus faire en sorte que les institutionnels participent plus à l'effort des associations.
- Une **Image symbole** : le filet (le collectif), le tissage (l'activité envisagée ensemble), et l'aiguille (les outils et savoir-faire locaux).
A Nantes l'image-symbole choisie est l'éléphant mécanique. Véritable vitrine pour le tourisme, cette image exprime sans doute aussi la possibilité de se construire un nouvel imaginaire, voire une nouvelle identité, différent de son histoire.

Mais ceci est l'esprit général. Sa mise en œuvre concrète impose de se doter d'un « cadre d'intervention logique » permettant de distinguer :

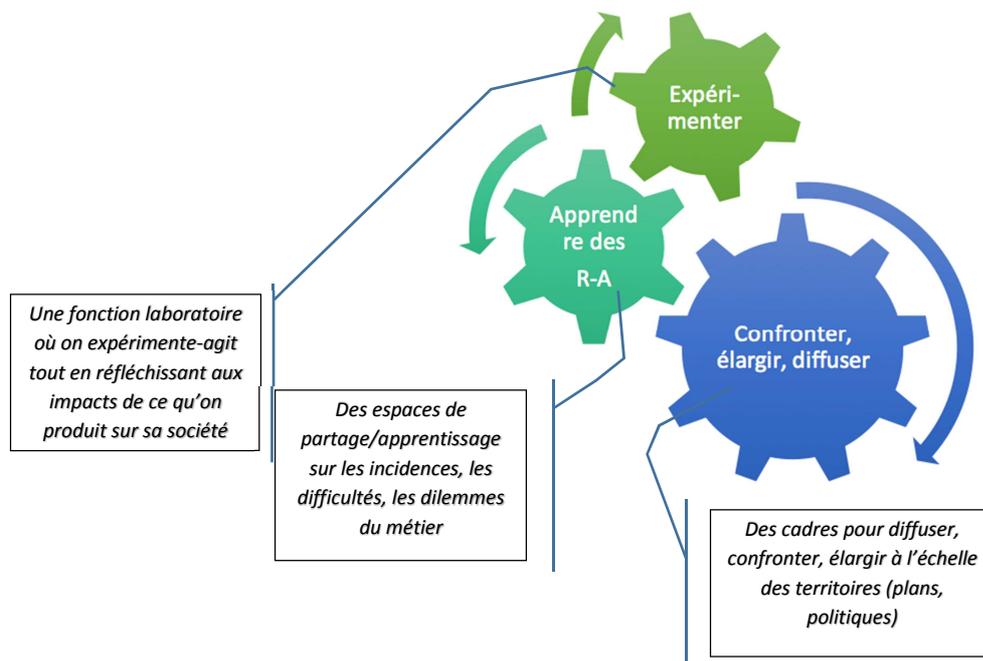
- les « objectifs généraux » à long terme : qui sont des finalités/impacts et donc susceptibles d'être influencés par bien d'autres facteurs sur lesquels le futur projet n'aura pas prise ;
- l'objectif central du projet dit « objectif spécifique » : il représente le cœur de ce que l'on envisage de faire et est donc soumis à des critères et indicateurs de résultats ou d'impacts ;
- les résultats attendus : ils doivent tous participer à mieux atteindre l'objectif spécifique et sont soumis à des critères/indicateurs de résultats.

3.3.3. Le cadre d'intervention « logique »

On appelle « cadre logique » la façon standard de présenter une demande de financement depuis plus de 25 ans dans le secteur. Ce cadre est une sorte de tableau de bord rassemblant l'essentiel des informations à connaître et est structuré selon une logique « moyen-fins ». Nous n'en proposons ici qu'une version simplifiée présentant la logique d'intervention (première colonne du cadre logique), avec quelques critères de résultats et d'impacts, et dans une autre colonne, la liste des activités identifiées.

Ce tableau simplifié a été réalisé en tenant compte des principes formulés lors des préalables à l'étude qui identifiaient différentes Axes opérationnels distincts :

- Agir-expérimenter des activités
- Apprendre des recherches-actions individuellement et collectivement
- Elargir et valoriser.



A ce cadre ont déjà été associés des moyens (voir annexe), mais pas encore de budgets. Ces derniers doivent être précisés par les partenaires rufisquois essentiellement et le seront dans les semaines à venir.

Logique d'intervention	
Objectifs généraux (OG) A long terme <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à l'amélioration des cadres institutionnels, socio-associatifs, culturels (éducation formelle et informelle) et instrumentaux (projets) qui conditionnent la santé préventive globale - Décloisonner les catégories d'acteurs, les logiques, les territoires, les partenariats afin d'améliorer les façons de faire sociétés de part et d'autre qui préviennent les problèmes de santé - Contribuer à améliorer de manière durable les conditions de nutrition, d'hygiène, et d'insertion familiale et sociale à Nantes et à Rufisque à l'échelle de la famille, de l'organisation et de la société A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - Participer à alimenter les volontés des institutions communales à améliorer la protection sociale et les acteurs/activités de santé 	
Objectif Spécifique (OS)	Critères (préalables à la définition d'indicateurs)
OS : Les conditions d'une coopération associative Nantes-Rufisque sont expérimentées, partagées, capitalisées et débouchent sur des impacts plus structurels	...De résultats ✓ Le dispositif inter-acteur est en place et fonctionne. X partenaires supplémentaires nantais envisagent d'entrer en SI avec Rufisque. ✓ Les expériences sont capitalisées et génèrent de nouvelles opportunités auprès d'autres organismes. ...D'impacts ✓ Certains impacts sur les objectifs généraux peuvent être attribués au projet. (Source : Evaluation ou études spécifiques)
Résultats Attendus (RA)	Activités
✓ Critères	➤ Activités
AXE I = EXPERIMENTATION/ACTION Resp. 1 : Partenariats : Resp. 2 : ESSENTIEL (sauf indication)	
RA1 : Les activités sont renforcées chacune dans leur potentiel stratégique de changement social et sociétal ✓ Critère de résultat: Des investissements stratégiques orientés vers la production des produits et services locaux utiles à différents groupes d'acteurs de la PE, handicap, sport, interculturel existent (nb ; catégories y ayant accès ; nb d'emplois éventuels stabilisés) et sont valorisés (quantités de matériel ; trésorerie ; type de gestion et membership) (source : dispositif de suivi du projet)	➤ Soutien financier pour la sporthèque permettant la mise en place d'un fond de roulement pour amortir le matériel et le renouveler. ➤ Mise en place d'une ludothèque pour les CTP : location de matériel. ➤ Mise en place d'une didacthèque à la Maison des Eclaireurs pour un travail plus structuré sur l'interculturel. ➤ Soutien financier à la Case des Touts Petits pour financer l'approvisionnement en farine améliorée. ➤ Accompagnement de la Mutuelle d'Epargne et de Crédit à la Maison des Eclaireurs à la mise en place de petits fonds d'incitation aux acteurs du projet ➤ Financement de la construction d'une boutique vendant, mettant en valeur des produits locaux fournis dans le cadre du projet (huiles, tissus, artisanat). ➤ Développement création d'entreprises d'économie sociale et solidaire : Fabrication de ballons de football et autre matériel sportif, de jeux pour enfants, réparation de matériel, huiles essentielles...
RA2 : Les acteurs rufisquois sont renforcés structurellement ✓ Critères de résultat : Chaque catégorie d'acteurs peut attester de capacités à mieux mener son activité et à le faire en articulation à d'autres ✓ Critères d'impact : Les renforcements de capacités génèrent de nouvelles perspectives d'activités intégrant de nouveaux acteurs (source : dispositif de suivi du projet)	➤ Formation des professionnels d'Handiscole (orthophonie, psychomotricité, pédopsychiatrie) et de la Case des Tout Petits, par la Persagotière à Nantes ou à Rufisque. ➤ Cours et formation dans le sport (boxe, judo...) par Flam Africa/AAJDSR. ➤ Participation au festival Tissé Métisse pour sensibilisation, conférences autour du handicap (Ville de Nantes/ESSENTIEL). ➤ Formation auprès des professionnels de la santé sur l'interculturalité (meilleur accueil, par une meilleure connaissance des autres cultures). (Centre Clotilde Vautier, Escalade des Bambins). ➤ Suivi, accompagnement des enfants (0-3 ans) non-inscrits dans des dispositifs d'accueil (5000 enfants). ➤ Actions de valorisation des seniors par des actions en lien direct avec la population sur les axes du projet : transmission, contes, (Dervallières). ➤ Accompagnement des politiques favorisant l'implication des parents dans la gestion de structure d'accueil. ➤ Appui à la création d'une association des professionnels de l'école maternelle avec un local et du matériel de bureau pour se réunir et s'organiser.
RA3 : Les structures de santé communautaire sont accompagnées (Resp. ESSENTIEL) Critères de résultat : ✓ Les activités sont reliées aux réseaux	➤ Valorisation du syllabaire sur la nutrition

<p>mutualistes Critères d'impact : ✓ <i>L'esprit mutualiste est renforcé (taux de pénétration)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accompagnement et relance de la Case de la Mère nourricière de l'hôpital de Rufisque (Essentiel). ➤ Renforcement des compétences existantes (sensibilisation, appui au fonctionnement, accompagnement à des études, intégration des Badiène Gokh). ➤ Création d'une Union à l'échelle des 3 communes avec l'appui d'Harmonie/ESSENTIEL. ➤ Création de nouvelles mutuelles (Djokoul). ➤ Accompagnement du Centre Clotilde Vautier autour du planning familial dans les postes de santé
AXE II : ECHANGE/APPRENTISSAGE - Resp 1 ESSENTIEL ; Resp. 2 Patenariats	
<p>RA4 : Des cadres d'échange multi-acteurs et des mises en discussion interculturelle sont mis en place dans chacun des territoires et entre territoires Critères de résultat : ✓ <i>Des règles/principes de l'échange interculturel existent</i> ✓ <i>Des supports facilitant les échanges existent et sont accessibles aux acteurs (livres, fiches, vidéos, jeux,...)</i> ✓ <i>Les compétences sont renforcées dans ce domaine</i> Critères d'impact : ✓ <i>Les compétences sont sollicitées par d'autres acteurs, d'autres programmes</i> ✓ <i>Des institutions s'en inspirent</i></p> <p>RA5 : les expériences sont analysées et évaluées individuellement et collectivement. Des enseignements en sont tirés et sont disponibles à l'ensemble des acteurs Critères de résultat : ✓ <i>Les documents d'évaluation et capitalisation existent et sont accessibles</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en place d'un dispositif de gouvernance multi-acteurs (conventions, cadre et montage institutionnel). ➤ Réalisation d'une charte (proposition et négociation de principes/règles). ➤ Echange autour de supports types pédagogiques pour le handicap : audio-livre, tapissimo... (Médiathèque Floresca Guépin). ➤ Formations autour de compétences pédagogiques autour du matériel (Médiathèque Floresca Guépin, Persagotière, Escalé des Bambins...) à Nantes ou à Rufisque. ➤ Rencontres/débats à la Maison des Eclaireurs (laïcité, interculturalité...) ➤ Réalisation d'une compétition sportive Rio Sport, avec sportifs rufisquois et nantais. AAJDSR. ➤ Réalisation d'un site internet présentant les activités des différents partenaires et permettant à ceux-ci de présenter leurs demandes (Qualshore). ➤ Favoriser la prise en compte de l'interculturel dans l'accueil des enfants dans les crèches et aboutir à une politique municipale globale. ➤ Les Echanges et correspondances sont relancées et renforcées ➤ Envoi stagiaires en Master « Arts Santé et Transculturalités » pour des missions d'appui ponctuelles (Univ/CHU). <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation-capitalisation (SEC) ➤ Production d'outils de SEC ➤ Mise en routine des outils pour favoriser le suivi individuel et collectif ➤ Aménagements d'espaces-temps pour discuter des résultats en lien avec le RA précédent (RA4) ➤ Rapportage sur les activités et leurs effets/impacts sont disponibles ➤ Evaluation extérieure ?
AXE III : VALORISATION/EXTENSION - Resp. ESSENTIEL et Partenariats	
<p>RA6 : Les conditions d'institutionnalisation et d'extension des expérimentations sont définies et certaines proposées à la mise en œuvre Critères de résultat : ✓ <i>Les rapports existent et sont disponibles</i> Critères d'impact : ✓ <i>Les résultats génèrent de nouvelles opportunités et conduisent à plus de prise en charge locale des risques et des investissements</i></p>	<p>Valorisation à travers évènements à Nantes notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Investissement de l'espace Tissé Métisse avec les organisateurs autour de thématiques traitées par le projet ➤ Création de nouveaux partenariats et appui-accompagnement à leur consolidation <p>Valorisation à travers petites études de faisabilité à prévoir sur</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pédagogies particulières pouvant intéresser les IEF et Académies ➤ Démarches particulières d'accompagnement des associations pouvant intéresser les communes dans le cadre de politiques d'accompagnement des acteurs de la santé ➤ Expériences particulières d'ESS pouvant être développées dans le cadre des appuis des communes à l'économie locale³⁰;

Remarques : Les responsabilités proposées dans ce tableau sont réparties selon le principe général suivant :

- Les activités de l'axe 1 (expérimenter/agir) sont avant tout de la responsabilité des partenariats car la plupart reposent sur leurs propres motivations et investissements ;

³⁰ Etude de suivi sur la capitalisation économique sur les possibilités de pérenniser les activités par une petite économie locale (huiles essentielles ; Investigations en matière de récupérations de matériaux (filets de pêches, sciures de bois, bâches de camions, flotteurs...) pour les équipements sportifs.

- Les deux autres axes sont plutôt de la responsabilité d'ESSENTIEL car ils concernent des activités entre partenaires et entre acteurs et institutions.

Nous voulons insister aussi sur un point : les activités listées sont susceptibles de priorisation lors de la définition des moyens à prévoir, surtout pour la première année. Une programmation sur 3 ans reste à faire de ce point de vue. Le tableau présente surtout ce qu'il serait possible et intéressant de faire.

3.3.4. Moyens à prévoir

Il ne s'agit à ce stade que d'estimations des principaux moyens à prévoir. Des précisions sont attendues par les partenaires en termes de coût et de budgets spécifiques. Ils pourront être ajoutés à la version finale du rapport. Deux scénarios sont à distinguer : un de type « profil bas » où l'on ne dispose pas de tous les moyens espérés et où l'on travaillera essentiellement sur du « soft » à partir des ressources mobilisées par les différents partenariats; l'autre « profil haut » on l'on peut se permettre de réaliser des investissements plus lourds³¹.

Résultats Attendus	Moyens à prévoir
AXE I = EXPERIMENTATION/ACTION Resp. 1 : Partenariats : Resp. 2 : ESSENTIEL (sauf indication)	
RA1 : Les activités sont renforcées chacune dans leur potentiel stratégique de changement social et sociétal	Equipements (Scénario « Bas » et « Haut ») <ul style="list-style-type: none"> - Boutique-vitrine - Petits Equipements pour transformation produits à destination groupement de femmes (Cases tout petits, Sport, Handicap) - ...
RA2 : Les acteurs rufisquois sont renforcés structurellement	Infrastructures (Scénario « haut ») <ul style="list-style-type: none"> Extension de la première Case des Touts Petits Obtention de locaux pour l'AAJDSR (mise à disposition par la mairie ?) Obtention/construction d'une salle polyvalente pour le Comité du Quartier de Djokoul, possibilité d'articulation avec l'AAJDSR pour des formations et lieu possible pour servir de siège pour une mutuelle. Extension d'Handiscole. Extension de la Maison des Eclaireurs via un chantier international d'échange de jeunes.
RA3 : Les structures de santé communautaire sont accompagnées	Ressources humaines (Scénario « Bas » et « Haut ») <ul style="list-style-type: none"> ° Financement d'un poste à mi-temps à ESSENTIEL pour la coordination. ° Financement d'un poste à mi-temps à l'AAJDSR pour le suivi-coordination. ° Financement d'un poste à mi-temps à la Maison des Eclaireurs pour l'organisation-suivi-coordination des échanges interculturels
AXE II : ECHANGE/APPRENTISSAGE - Resp 1 ESSENTIEL ; Resp. 2 Partenariats	
RA4 : Des cadres d'échange multi-acteurs et des mises en discussion interculturelle sont mis en place dans chacun des territoires et entre territoires	Ressources humaines (Scénario « Bas » et « Haut ») <ul style="list-style-type: none"> ° Idem Axe1
RA5 : les expériences sont analysées et évaluées individuellement et collectivement. Des enseignements en sont tirés et sont disponibles à l'ensemble des acteurs	Ressources pédagogiques <ul style="list-style-type: none"> ° Achat ouvrages et didacticiels (scénario bas) ° Accompagnement éventuel d'un professionnel sur l'interculturel (scénario haut)
AXE III : VALORISATION/EXTENSION - Resp. ESSENTIEL et Partenariats	
RA6 : Les conditions d'institutionnalisation et d'extension des expérimentations sont définies et certaines proposées à la mise en œuvre	Petits fonds pour étude et valorisation <ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines (Scénario « Bas » et « Haut ») <ul style="list-style-type: none"> ° Idem Axe1

³¹ Notons que les espoirs fondés sur la possibilité de disposer d'un appui de la coopération officielle Nantes-Rufisque ne sont pas confirmés à ce stade.

3.3.5. Eléments pour un dispositif de suivi-évaluation-capitalisation orienté impact

Si l'on convient de l'importance de principes fédérateurs nécessitant de mieux observer les effets et les impacts, il s'agit de réfléchir à la mise en place d'un dispositif plus précis permettant de faire les différences entre « activités », « résultats », « effets » et « impacts ». Notamment à travers des indicateurs plus clairs. Quelques exemples permettront de mieux fixer les choses :

- Activités (ce qui est fait) :
 - Nombre de missions d'échanges,
 - Nombre de formations dispensées
 - Quantité de matériel/services échangés
 - Nombre d'enfants touchés, de personnes rassemblées lors d'une manifestation, etc
- Résultats (ce que cela génère de conformément aux prévisions des « résultats attendus ») :
 - Renforcement de la nutrition dans les CTP (mise en place d'un petit déjeuner systématique, mise en pratique des formations données,...),
 - Renforcement des activités de confection de matériel sportif (effectivité des mises en relation avec des petites entreprises qui confectionnent les ballons,
 - Effectivité du développement du sport dans l'élémentaire (nombre de fois que le cours est donné, techniques et matériel utilisé, ...
- Effets (ce que cela a comme incidences plus larges, immédiates, imprévues ou non-maitrisables) :
 - Changements de comportements dans les communautés (diminution des enfants cachés en situation de handicap, augmentation des accompagnements spontanés d'enfants handicapés par les parents, augmentation de l'accueil par les parents de leurs enfants en situation d'handicap, développement d'une petite économie redistributive...)
 - Changements de comportements dans les institutions (augmentation des subsides aux associations, augmentation des sollicitations par les mairies, augmentation des facilitations de dynamiques populaires ; augmentation de la sollicitation des inspecteurs de l'éducation par les maîtres d'école pour des conseils, augmentation du nombre de taux de cotisants dans les mutuelles de santé qui restent plus de 5 ans sans être tombés malades ...)
- Impacts (ce que cela a comme incidences plus structurelles et à long terme) :
 - Changement de valeurs et de « coutumes » dans les communautés (évolution dans les discours sur le statut de la femme ou de l'enfant, évolution des conceptions sur le mariage de caste...);
 - Changements de valeurs dans les institutions (évolution des normes d'éducation centrées sur l'acquisition de diplômes plutôt que de métier ? évolution de l'élitisme des modèles éducatifs? Evolution du rapport élu/population dans les mairies³²...).

On pourrait encore aller plus loin dans la recherche d'impact. Un autre niveau, plus exigeant concernerait l'identification et la mise en difficulté de mécanismes intérieurs aux sociétés et qui

³² Un bon indicateur serait par exemple la diminution du ratio entre les files de personnes qui viennent pour voir Monsieur le Maire et les files qui viennent pour voir un service précis de la commune.

fabriquent les états de pauvreté, d'inégalité ou encore d'exclusion. Cette perspective est trop en germe dans le dispositif d'acteurs pour pouvoir en faire cas ici.

Bien entendu la plupart des impacts retenus sont généralement une affaire de génération. Il n'est pas attendu d'impacts au terme de projets de 3 à 5 ans. Mais le cadre étant précisément celui d'une génération (12-15 ans, voir point 3.4.3.), il apparaît important et possible de bien le valoriser en se mettant, le plus tôt possible, en capacité d'observer le changement et le non-changement à partir des activités menées.

Insistons encore sur un tout dernier point absolument essentiel pour nous : l'impact n'est pas de la responsabilité des partenaires extérieurs ; il est de la responsabilité des premiers concernés (les « bénéficiaires » considérés comme acteurs de leur développement). Les partenaires extérieurs ont surtout comme responsabilité de créer les conditions de l'impact, mais pas de son effectivité. Charger les appuis extérieurs de la responsabilité de l'impact constitue une des multiples formes de déresponsabilisation qui accentue la « sacralisation de la victime » fréquente dans le secteur du développement et de la solidarité internationale.

3.4. Le cadre partenarial

La question demeure de savoir quel sera l'arrimage de cette coopération entre associations vis-à-vis de la coopération plus institutionnelle entre les collectivités locales nantaises (Ville ou Métropole ? autres communes ?) et celles de Rufisque (les 3 communes et la Ville).

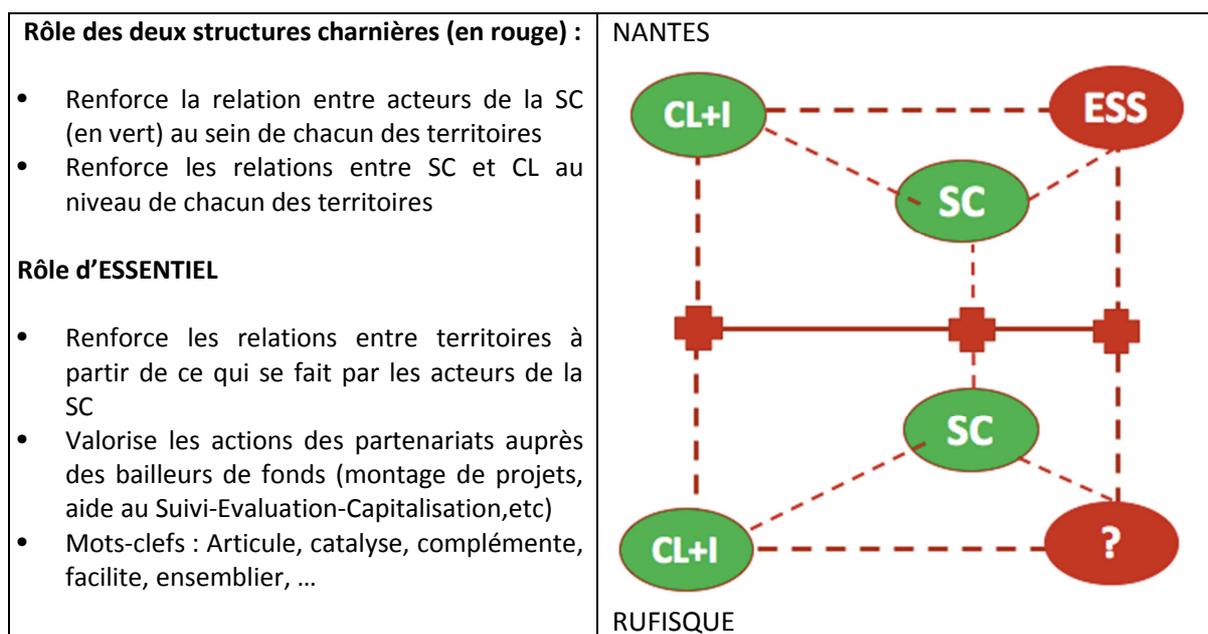
A ce stade, il s'agit surtout de poser quelques principes d'articulation entre les deux modes de coopération.

3.4.1. Les principes généraux

Ils concernent le rôle d'ESSENTIEL par rapport aux différents partenariats entre professionnels et par rapport aux institutionnels :

- (i) Ne pas isoler le travail de la société civile (SC) du travail des Collectivités Locales (CL) et des Institutionnels ;
- (ii) et de participer à renforcer l'offre publique à travers la structuration de la demande de la société civile.

Pour ce faire, ESSENTIEL (ESS) aura un rôle particulier à jouer dont il s'agit de bien prendre la mesure. Les discussions lors de la dernière réunion du **copil** nantais vont dans le sens de partager ce portage avec une structure locale rufisquoise de la société civile, déjà impliquée, mais pouvant garantir une certaine neutralité par rapport à ses propres activités et agendas. Celle-ci reste cependant à définir. A priori l'AAJDSR semble en tout cas en capacité de jouer ce rôle si l'on en juge à la fois par son appui à la mission Rufisque et par la disponibilité de ses principaux responsables. Une alliance MDE et AAJDSR serait aussi une possibilité.



(SC = société Civile : CL = Collectivité Locale)

Le rôle d'ESSENTIEL et de la structure-« paire » à Rufisque est compris comme relevant de celui d'ensemblier, facilitateur, accompagnateur, « poisson-pilote », coordinateur, valorisateur, catalyseur, ...

3.4.2. Les principes et règles plus précis

Les règles déclinées ci-après ont été présentées à Rufisque et à Nantes.

Les règles sont donc au nombre de huit pour l'instant :

1. Un partenariat ne peut rester isolé sur lui-même. Une partie de ses activités doit être partagée avec d'autres acteurs ;
2. Le partenariat doit accepter d'être suivi et évalué par le collectif inter-acteurs ;
3. Le partenariat doit participer à construire le collectif inter-acteurs. Il apporte des ressources soit matérielles, soit intellectuelles, soit financières à ce collectif ;
4. Le partenariat doit démontrer une volonté à avoir un impact sur son milieu au-delà du « service » ;
5. Le partenariat doit prévoir des ressources pour se faire ;
6. Le partenariat doit accepter de s'articuler aux institutionnels en : informant de ses activités ; invitant les institutionnels aux événements ; en mobilisant leurs compétences le cas échéant ;
7. Toute activité (mission, envoi de matériel, formation) entre Rufisque et Nantes doit faire l'objet d'une information au collectif et dans l'idéal devrait être validé (sur les agendas, les termes de références) par le Comité de Pilotage le plus opérationnel (comité restreint, a priori) ;
8. (Les différents partenaires affectent un pourcentage de leur activité au collectif d'acteurs³³)

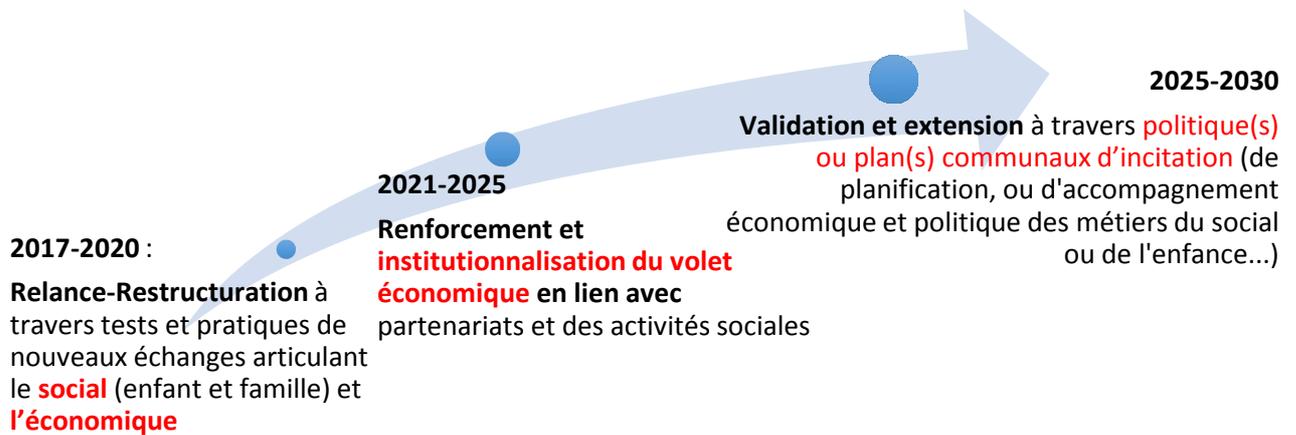
Ces règles n'ont jusqu'à présent pas fait l'objet de remarques particulières si ce n'est pour le point 8 dont il n'apparaît pas évident, à ce stade, de préciser selon quelle modalité une participation financière des partenariats à l'effort collectif pourra être établie à partir de leur activité. En outre, il

³³ L'idée d'un pourcentage sur les voyages en avion par exemple a été émise, mais mérite réflexion.

peut faire double emploi avec la règle 3. Nous l'avons maintenu toutefois de manière à susciter la réflexion. Nous attirons l'attention sur le point 7, fondamental à nos yeux. Le risque est précisé au point 3.6.

3.4.3. Un horizon stratégique plus clair à long terme

L'horizon reste celui proposé depuis la mission à Rufisque.



Remarque : Par institutionnalisation du volet économique nous entendons, l'appui organisationnel et institutionnel aux petites entreprises d'économie sociale qui auraient été créées, en termes d'organisation interne mais aussi d'articulation entre elles et avec leur environnement (fournisseurs, clients/partenaires, mairies, etc). Ceci n'excluant pas de continuer ce qui se faisait aussi lors de la phase précédente, d'appui aux associations.

3.5. Le mode de gouvernance à promouvoir

La question qui se pose à ce niveau, véritable enjeu pour les différents partenariats, est clairement de passer d'une gouvernance multiple, diverse, fonction des relations particulières tissées entre individus, à une gouvernance plus collective, plus régulée.

En matière de normes et de règles nous avons déjà, au chapitre précédent posé à la fois les horizons d'une nouvelle façon interagir, les principes et quelques règles.

Il s'agit maintenant de préciser les mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et définisse leur espace discrétionnaire.

Nous proposons de bien distinguer les organes stratégiques (comité de pilotage), les organes exécutifs (comité exécutif), et les organes opérationnels (partenariats).

3.5.1. Nature, composition et importance des Comités de pilotage

A Rufisque, les discussions menées incitent fortement à partir du **comité de pilotage** mis en place par la Ville de Rufisque de façon à disposer d'un cadre officiel avalisant les activités menées. Nous y voyons surtout la possibilité d'intéresser les institutions à un certain nombre de dynamiques mises en place, de façon à accroître leur investissement dans ces activités. A ce stade cependant, rien ne permet de connaître la contribution réelle des communes au projet. Les entretiens vont plutôt dans le sens de « voir d'abord » ce qui se fait avant engagement. Le Comité actuel de pilotage des projets de solidarité internationale, apparaît cependant à la fois très large, réunissant une trentaine de représentants de structures, et pas assez spécifique. En même temps, il est, en pratique, à géométrie très variable selon les circonstances, la nature des programmes et les disponibilités. Nous proposons

qu'un Comité plus restreint soit constitué – éventuellement comme Sous-Comité particulier au sein du comité existant – et composé des principales structures mobilisées à ce stade sur Rufisque, à savoir : un représentant de l'Académie de l'Education, un représentant des IEF, un représentant des services de santé, un représentant du principal réseau de Mutuelles, les différents élus concernés, un représentant de l'AAJDSR, de la MDE, des Cases des Tout Petits, des écoles inclusives (Handiscole), et un représentant des Comités de Quartiers et des Badiène Gokh.

A Nantes, les changements en cours au niveau de la coopération décentralisée – changement à la direction des relations internationales et évaluation en cours de la coopération décentralisée – nous ont empêchés d'avancer des propositions plus précises à ce stade. Le comité de pilotage actuel réunit donc essentiellement des associations de la société civile. Un travail est en cours, réalisé par ESSENTIEL, pour clarifier les ancrages avec la coopération décentralisée plus officielle.

Ces Comités ont essentiellement vocation à être des organes d'orientation stratégiques. Ils délibèrent sur les grandes orientations sur base de propositions faites par un comité exécutif (voir plus loin). Le principe au fondement de leur intervention est fondamentalement un principe de pertinence/cohérence : pertinence de mener telle activité plutôt qu'une autre en cohérence avec les grandes orientations prises par les autorités locales.

3.5.2. Nature, composition et importance du Comité exécutif

Il apparaît important d'avoir un organe exécutif sur chacun des territoires, composé de structures facilitatrices, ESSENTIEL d'un côté et son homologue de l'autre, et réunies en un seul Comité exécutif. Ce Comité décide des investissements à faire et notamment des moyens à rechercher pour renforcer les activités menées par les partenariats.

Il est fondé sur un **principe de conformité**, c'est à dire qu'il met en forme (cadre logique) et vérifie la conformité (i) des *activités* par rapport à ce qui a été décidé collectivement, en accord avec le comité de pilotage, (ii) des *budgets* prévus et dépensés, (iii) des *dispositifs* de suivi-évaluation-capitalisation mis en place.

Il est en rapport avec les principaux financeurs et constitue légalement le garant des financements consentis.

3.5.3. Les partenariats

Ils constituent le moteur du dispositif. Il est donc important de leur prévoir une place dans la gouvernance.

Ils gèrent leurs propres activités dans le cadre établi collectivement. Ils constituent le niveau le plus opérationnel. C'est à ce niveau que se décide le moment des missions, le niveau d'investissement en propre, le fait de travailler avec telle structure plutôt qu'une autre, etc...

Le principe qui devrait gouverner ce niveau est plutôt un principe d'opportunité : opportunité de faire telle activité à tel moment, avec telle structure,...

3.5.4. Incidences pratiques de ce montage

En pratique cela ne change pas grand-chose à ce qui se fait déjà. On y ajoute, entre parenthèse, ce qui serait à faire dans l'esprit présenté aux chapitres précédents :

- Les partenariats élaborent leurs agendas (et les transmettent pour avis au Comité exécutif).

- Le Comité exécutif (ESSENTIEL + Association paire à Rufisque) vérifie que cela entre dans les cadres décidés collectivement, (en particulier les cadres-projets pourvus d'investissements spécifique et le cas échéant suggère d'autres « agendas »)
- Le Comité de Pilotage, vérifie les grandes orientations (et participe à enrichir les propositions et à faire les relations avec les institutions et budgets disponibles)

3.6. Risques et précautions à prendre

Les grands principes et règles posés lors de la mission à Rufisque ont globalement été confirmés. Mais ils prennent parfois des accents particuliers à Nantes. Ainsi l'importance de dépasser la relation entre partenaires pour tendre vers une coopération plus inclusive, concerne aussi la relation inter-individu, « l'humain », qui peut devenir exclusive à d'autres relations ou d'autres actions. Certains acteurs rencontrés à Nantes ont insisté à ce propos sur l'importance de maintenir la relation humaine. Elle constitue en effet une motivation importante de bien des acteurs de la solidarité internationale non professionnels du développement. Il faut donc y veiller. En même temps, la plupart des acteurs reconnaissent l'importance d'avoir un projet d'équipe, au-delà des individus, notamment dans les crèches, mais plus généralement dans les écoles. Cette tension entre rapports individuels et projet collectif devra donc être travaillé. Il nous semble important d'en faire un vrai dilemme de gouvernance au sens où il ne peut y avoir de solutions toutes faites, mais c'est dans les interactions particulières et au cas par cas que peuvent se résoudre les tensions. En veillant à bien tenir les deux bouts ensemble.

Ceci étant, il est fondamental que chaque projets-partenaires soient portés par des institutions au-delà des individus. Le risque étant sinon de voir se diluer (voire s'éteindre) la motivation en cas de tensions entre les individus porteurs du projet. *Ce risque peut être géré en négociant avec les directions que chaque « agent-porteur » du partenariat ou du projet puisse jouer un rôle particulier vis-à-vis de ses collègues. Un rôle de mobilisation, d'animation, par exemple.*

S'agissant des relations humaines, il apparaît aussi important que l'on fasse la part des choses entre ce qui ressort du rôle d'ESSENTIEL et de chacun des partenaires dans la relation avec les bailleurs de fonds. Bien entendu, les nouvelles modalités de financement sont plus contraignantes et, si cela garantit en principe plus d'effets et d'impacts, il y a un prix à payer en termes d'organisation et de gouvernance. Certains peuvent y voir surtout des contraintes inutiles. *Afin de réduire ce risque, il s'agira de mettre en place des dispositifs et des trames simples de rapportage pour le suivi au sein des partenaires, de manière à simplifier le travail de tout le monde.*

Une autre crainte plus générale - plutôt une anticipation d'une crainte que pourrait avoir les bailleurs de fonds - est celle de « l'usine à gaz ». C'est à dire d'une multitude d'actions qui en amènent d'autres sans limites. Il appartient au collectif d'acteurs de bien rassurer sur ce point en montrant par exemple :

- *Que l'on procèdera par petits pas (toutes les activités n'étant pas demandées directement)*
- *Selon une stratégie en étapes (voir point 3.4.3)*
- *En prenant soin de solliciter d'autres acteurs et d'autres sources de financement pour tout ce qui ne relève pas directement des quatre dimensions identifiées (petite enfance, handicap et santé, sport et activités socio-éducatives, interculturel) : fonctionnement ESSENTIEL, suivi-capitalisation plus globales, etc*
- *En montrant les acquis pratiques et concrets développés dans une perspective de durabilité (« l'usine à gaz » se rapportant souvent à des actions de renforcement de capacités dont on ne voit pas forcément les retombées)*

Enfin, il y a la crainte que certains acteurs ne jouent le jeu du collectif et qu'ils profitent d'un voyage ou d'une relation particulière, avec un élu par exemple, pour demander un appui particulier pour leur organisation. En dépit des règles qui doivent encore être établies à ce propos. Avec le risque que les autres ne se désolidarisent et que tout l'intérêt du projet ne s'effondre. Dès que le collectif d'acteurs sera en place, il s'agira pour ESSENTIEL d'être vigilant à ce risque. En particulier, *un travail devra être réalisé auprès des élus afin qu'ils ne participent pas à cautionner ou à alimenter les demandes particulières qui n'auraient pas été validées par le collectif d'acteurs.*

4. Partie 3 - L'interculturel : une dimension transversale

L'interculturel a été parfois posée comme une activité comme un autre, menée en parallèle des autres. Une activité qui aurait ses propres acteurs-partenaires – la Maison des Eclaireurs, par exemple – et se déroulerait surtout à la faveur de passages de jeunes dans cette maison.

Les activités, telles qu'on a pu les observer, sont en fait des séances où se confrontent des affects, des opinions, des représentations sur des comportements (telle personne a agi comme ceci), des paroles (chez nous on ne dit pas cela), des valeurs (la place de la femme dans la société) ou des situations (on n'utilise de l'eau dans les toilettes). Les questions sont donc multiples sur des sujets variés et la modalité d'échange porte plus sur l'acceptation d'un constat de différence que sur ce qu'on peut en faire.

Il nous semble important de sortir l'interculturel de ces sortes d'enclaves pour lui donner toute la portée requise pour un tel projet inter-acteurs. Il nous semble donc important de préciser d'abord pourquoi et ensuite comment on peut le faire. Bien entendu, cela suppose un travail plus profond et soutenu qu'il nous est impossible de faire ici. Signalons simplement au passage que nous accompagnons des collectifs d'acteurs sur cette dimension souvent pendant plusieurs années. Nous avons constaté que s'il est clair que les résultats sont proportionnels au degré d'accompagnement sur ces matières et aux temps investis par les directions, une fois la phase de sensibilisation passée, les personnes développent par eux-mêmes des capacités au point de transformer, parfois radicalement, leurs propres métiers.

4.1. Pourquoi en faire une dimension transversale

De l'interculturel partout

Toutes les dimensions retenues dans le futur projet, possèdent une dimension interculturelle fondamentale :

- La petite enfance touche aux façons dont on considère le bébé : petit adulte ? être entre deux mondes (celui des vivants et celui de l'au-delà) ? personne ou « chose » ?
- Le handicap dépend, comme on l'a vu, de la façon dont l'environnement se le représente ;
- Le sport sera considéré ou déconsidéré en fonction des statuts, des représentations que l'on peut en avoir ;
- La santé : la maladie, le malade, les soins sont considérés très différemment selon les sociétés
- De même l'éducation qui peut être mimétique, initiatique, dans une relation particulière à un maître, organisée autour de diplômes ou bien pour la production plutôt de métiers

L'interculturel ne concerne donc pas seulement le fait de venir d'origines différentes. Il se perçoit aussi dans les habitudes professionnelles : l'éducation populaire fait sens pour certains plus que pour d'autres ; le management aura du sens pour certains acteurs, moins pour d'autres ; le « service » « public » sera investi différemment selon les personnes, en fonction de leur origine, de leur expérience, de leur formation, etc...

De quoi on parle finalement lorsqu'on parle d'interculturel ?

Il faut donc le comprendre comme l'art de reconnaître les différences et de les mettre au travail afin d'en faire quelque chose. La culture ici devient : tout ce qui paraît tellement évident que l'on est choqué de voir que d'autres puissent l'envisager autrement. Ce sont les habitudes, les façons de faire inscrites dans l'inconscient, qui font que l'on ne se pose même plus la question de savoir ce que l'on pense et ce que l'on fait et pourquoi on le pense/fait comme cela plutôt qu'autrement. Se rendre compte que ce que l'on pense est un construit social et historique, identifier d'où cela provient est un premier pas pour éviter que les échanges ne se limitent à un « choc des ignorances ». L'interculturel étant alors, l'art de mettre en dialogue ce qui n'est plus pensé, grâce à la présence de l'Autre, à partir de la reconnaissance et la valorisation des différences.

Travailler la dimension interculturelle dans toutes les activités serait donc particulièrement important dans le cadre d'un tel projet qui vise surtout à refaire du lien, à mieux co-opérer ou mieux collaborer (nous dirions plutôt à mieux faire société), parce que cela doit permettre à chacun de réellement tirer parti du dispositif de coopération qu'ESSENTIEL cherche à mettre en place. Non pas seulement pour améliorer la situation de quelques-uns (comme on a pu l'observer dans le cadre de quelques partenariats), fussent-ils nombreux, mais pour aider à mettre à jour et lutter contre les mécanismes qui produisent les difficultés à vivre ensemble (dans les familles, dans les organisations, à l'échelle d'un quartier ou d'une commune).

Exemple : On peut prendre l'exemple des mutuelles pour mieux fixer les choses. On peut s'évertuer à augmenter la proportion des cotisants par des sensibilisations régulières, chaque année, sans que cela ne change grand-chose du point de vue des déterminants culturels qui conditionnent cet « engagement » en mutualité à long terme : le rapport aux autres et ce qui fait que l'on investit non pas seulement pour sa propre santé mais pour celle de tous. Avec pour conséquence, qu'il y a généralement autant de gens qui sortent (déçus de ne pas recevoir autant que d'autres) que de gens qui y entrent. Pour cela il faut pouvoir se questionner sur une dimension qui fait souvent figure de certitude : « chez nous il y a la solidarité ». Chez nous on parlera de solidarité instituée (dans l'impôt, dans la sécurité sociale), ailleurs on parlera plutôt de société familiale ou communautaire. Or si les deux sont complémentaires toutes se trouvent aujourd'hui en régression un peu partout.

Pourquoi est-ce si important ?

Essentiellement parce que l'on ne change pas grand-chose en s'occupant surtout de problèmes particuliers à résoudre. Il est beaucoup plus efficace à long terme, si l'on ne veut pas que les mêmes problèmes resurgissent sous d'autres formes constamment, de faire en sorte que chacun réfléchisse aux mécanismes dont il fait partie, mécanismes qu'il alimente le plus souvent inconsciemment, et qui produisent ses propres souffrances et difficultés. Prendre conscience de tels mécanismes, collectivement, c'est bien cela qui est au cœur de la démarche interculturelle prise comme capacité à travailler les interrelations et le rapport à l'Autre-différent.

Est-ce possible ?

On entend souvent dire que la culture cela ne se change pas ou à très long terme. Il y a pourtant historiquement bien des exemples de changements majeurs, en une à deux générations, dans la façon de concevoir l'autorité, l'enfant, la famille, le couple³⁴,... On ne parle évidemment pas ici de temps « projet », plutôt du temps d'une (soit entre 15 et 25 ans) ou deux générations.

Ce qui importe ici c'est de ne pas considérer la culture et ses institutions comme figées, mais (au contraire d'investir les institutions, c'est-à-dire **d'investir les normes et règles** partout où elles

³⁴ Pour ne prendre qu'un exemple au Moyen-Age le cochon avait plus de valeur que l'enfant comme en témoigne la fable du petit poucet que ses parents cherchent à abandonner dans la forêt avec ses frères.

s'instituent (la famille, l'organisation, la commune, l'Etat). Et de concevoir ces institutions comme des processus ouverts : c'est l'instituant qui importe au moins autant l'institution. Ou pour le dire plus clairement : c'est le processus mis en œuvre qui compte au moins autant que le résultat car sinon rien ne permet de penser que le résultat pourra se reproduire.

4.2. Comment le faire en pratique

Avant tout en investissant la relation avec l'idée de se changer soi aussi (voire même d'abord). Il ne s'agit pas nécessairement ici de perdre ses propres valeurs, mais de se rendre disponible à celles des autres. Cela suppose de développer d'abord une certaine reconnaissance vis-à-vis de l'autre-différent (l'enfant, la personne en situation de handicap, celui qui a plus difficile au sport, ...), ensuite de développer une sensibilité à observer cela dans l'activité, enfin, cela suppose de prévoir des lieux-moments pour en discuter.

4.2.1. Une question de posture

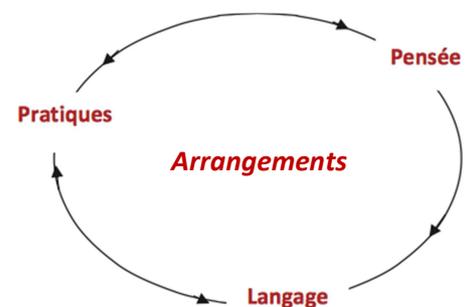
La posture nécessaire consiste en trois points :

1. Considérer que nos propres conceptions et représentations ne sont que des façons momentanées d'envisager le monde, construites par le contexte socio-historique (des *épistémés*), qui ne sont en rien immuables ;
2. Envisager celles des autres comme des opportunités avant tout de mieux s'interroger et se comprendre soi ;
3. Traquer chez soi comme dans la relation à l'autre, tout ce qui ne se discute pas par convention, parce qu'on pense que l'autre ne peut être que d'accord.

4.2.2. Une question de sensibilité à développer

On peut ajouter aux points précédents quelques éléments supplémentaires :

4. On utilise communément les mêmes mots mais pour dire des choses parfois très différentes (l'importance du langage);
5. Ces mots une fois précisés reflètent des façons de raisonner qu'il s'agit donc de clarifier (La pensée) ;
6. Les gestes et comportements (Les pratiques), et surtout leur degré d'adéquation à ce qui est dit (ou pensé) permettent aussi d'accéder à l'imaginaire (de soi ou des autres).



Ces trois éléments, langage, pensée, pratique, prenant sens à partir **d'arrangements** dont il faut pouvoir être conscient et savoir questionner. Par arrangements, nous désignons, à Inter-Mondes, tout ce qui est de l'ordre des espaces, des moments, des cadres concrets (par exemple un projet, un club, une organisation) dans lesquels les interactions se produisent et dans lesquelles les pratiques, les manières de penser et le langage se réalisent. Nous défendons ici l'idée que les cadres ne sont pas indifférents, qu'ils sont source à la fois de contraintes et de possibilités. Ils permettent (rendent possible) ou empêchent (rendent impossible) les trois éléments clefs que sont les pratiques, la pensée et le langage d'une part mais d'autre part ils contribuent à les configurer. Une pragmatique du changement ne peut en aucune manière se penser en dehors d'une réflexion et d'une action sur les arrangements. Pour être précis, il faut ajouter que les arrangements sont autant matériels (des cadres physiques tels que des lieux, des artefacts, des calendriers, des icônes,...) qu'immatériels

(dispositifs, procédures, codes,...). D'où cette question toujours intéressante à soulever : pourquoi on s'arrange comme on s'arrange ? Avec quelles conséquences ?³⁵

Ceci étant il faut savoir aussi que la sphère des idées (des valeurs) conditionne bien moins les actes que ce que l'on pense habituellement³⁶. Ce sont les circonstances qui le plus souvent déterminent si on sera un honnête, héros, ou au contraire, corrompu, voire lâche³⁷. Ce qui suppose qu'il n'y a pas beaucoup de sens à étiqueter les gens à partir de leurs actes : « *il a fait ceci, donc il est foncièrement cela* ». S'en rendre compte permet aussi d'être plus souple dans les relations et vis-à-vis de soi-même³⁸.

4.2.3. Une pratique de questionnement dans l'activité quotidienne

Il est important de ne pas travailler ces aspects théoriquement, mais dans la pratique quotidienne de l'activité, face à des petits ou gros problèmes rencontrés, face à des dilemmes du métier, et d'en faire l'occasion d'échanges. Cela peut se faire notamment à travers :

7. La reconnaissance des petits conflits dans l'activité. En déplaçant les conflits de personnes (non valorisables) sur des conflits (reconnus et valorisés) autour de pratiques et d'actes concrets, on permet à chacun de se sentir concerné par l'activité, et d'avoir son mot à dire (une part des stress et des burnouts s'explique par la difficulté à être reconnu dans son activité) ;
8. L'organisation d'échanges où les tensions (entre les pratiques) sont reconnues et gérées ;
9. L'intégration par la gouvernance des nouvelles pratiques découlant des échanges.

4.3. En résumé : l'interculturel comme approche managériale au cœur du projet ?

On le voit l'interculturel peut être bien plus qu'une simple séance d'échange autour des voyages. Elle doit conduire à mieux investir le cadre inter-acteurs du projet, ses arrangements et ses inévitables conflits, pour en faire de véritables ressources afin de faire plus et mieux.

Elle peut être une véritable démarche de gouvernance de projet. Pour en arriver là, il nous semble cependant important de prévoir des formes d'accompagnement et de sensibilisation à cette nouvelle façon d'approcher les projets, les acteurs et les finalités.

Cela ne doit pas changer l'importance de prévoir des activités plus spécifiques d'échanges, notamment entre jeunes, à partir de partenariats tels que celui de la Maison des Eclaireurs avec la Maison de Quartier des Dervallières. Mais il serait important nous semble-t-il de parler de chantiers de jeunes plutôt que d'interculturel. Afin de réserver ce terme à un vrai travail d'accompagnement, structuré, et permettant à chacun de disposer des ressources intellectuelles permettant de mieux se penser et de mieux penser la relation à l'autre.

³⁵ De Leener, Totté (2017, à paraître) Changer sa société : concepts, théories, méthodes et outils.

³⁶ La psychologie sociale en fait la démonstration depuis plus de 50 ans

³⁷ Le cas des criminels étant plus particulier.

³⁸ Ceci peut être particulièrement difficile dans des sociétés où la fierté et l'honneur déterminent les représentations et les actes. Les dérogations à ces codes peuvent être très mal vécues.

A cet égard, la Maison des Eclaireurs devrait être renforcée dans ses capacités à accompagner un travail plus structuré sur l'interculturel dans les différents partenariats investis sur Rufisque. Elle possède déjà bien des atouts pour le faire.

5. Conclusions

L'étude a été, nous semble-t-il, au bout de ce qu'il était possible de faire en quelques mois à partir des missions réalisées à Rufisque et à Nantes, ainsi que des différents échanges avec ESSENTIEL et le F3E.

Le travail mené a permis tout d'abord de trouver un lien entre les différentes activités proposées initialement plutôt que d'en choisir l'une ou l'autre. Ce premier point était particulièrement important dans le cadre d'une étude qui ambitionnait dès le départ de réunir différents partenaires, différentes initiatives - petite enfance, jeunesse et sport, handicap - autour de l'enfant et de la famille, à partir de préoccupations de santé, d'éducation et surtout d'échanges « interculturels » dans un cadre le plus inclusif possible.

Les attentes et besoins ont été précisés, plus cependant du point de vue de Rufisque que de Nantes où les structures rencontrées n'étaient pas au même stade de préoccupation et d'investissement en solidarité internationale.

Le travail a permis ensuite de définir des cadres conceptuels tout autant qu'opérationnels pour les acteurs et les activités. Ainsi un cadre symbolique a été proposé pour le projet autour de « mieux coopérer pour plus de solidarités internes et externes ». Des principes et des règles ont été posés pour étayer une façon de coopérer qui se veut émancipatrice et impactante.

Nous avons aussi élaboré une ébauche de cadre logique avec ses critères et posé un cadre pour un suivi-évaluation à la hauteur des ambitions de ce cadre symbolique.

Un cadre de gouvernance est également proposé permettant de distinguer les responsabilités d'ESSENTIEL de celles des partenariats.

Il reste cependant à préciser les coûts et les budgets à prévoir pour les moyens que l'on a commencé à définir.

Bien des choses restent cependant pour l'instant de l'ordre des préconisations plus que des réalités. C'est-à-dire que, même si les éléments ont été discutés à différentes reprises, leur mise en pratique va certainement conduire à les revoir, à les réajuster, à les préciser. Le passage des idées au projet n'est pas totalement accompli. Sa mise en œuvre, va surtout dépendre des moyens auxquels ESSENTIEL va pouvoir accéder et du temps nécessaire pour le faire. S'il y a là un risque que les motivations ne s'érodent durant cette période de recherche de financement, il y a aussi une opportunité de sélection des plus concernés et des plus motivés.

Ce temps devrait cependant être mis à profit pour affiner les demandes, surtout de Nantes par rapport à Rufisque, et pour préciser les opportunités de créer de nouvelles relations renforçant l'ensemble.

En ce qui nous concerne à Inter-Mondes, le processus nous semble suffisamment porté par des motivations fortes à Rufisque comme à Nantes et par les compétences réunies à ESSENTIEL pour nous y investir aussi, par exemple sous forme d'accompagnement des acteurs à l'interculturel. Cette dimension, c'est-à-dire la façon dont on envisage et dont on met en œuvre l'interculturel, va conditionner la capacité à maintenir un cadre inclusif, véritablement « inter-acteurs », à la hauteur des attentes en termes de nouvelles façons de coopérer.

De manière plus générale encore, il nous semble important d'attirer l'attention sur le fait que ce qui est proposé depuis le début par ESSENTIEL et ses partenaires, est assez atypique dans le monde de la coopération et pourrait dessiner de nouvelles manières concrètes d'envisager la coopération et la solidarité internationale. Il y a donc bien des raisons nous semble-t-il d'accorder une attention particulière au processus que tente de générer ESSENTIEL.