

## Rapport final

### Evaluation finale

### « Agir ici et Là-bas » (AGIL)

## Projet pluri-acteurs de renforcement de la santé globale à Rufisque et à Nantes

*Soutiens financiers principaux :*



Marc Totté  
Marius Rabelais Nkounawa

Février 2022



### **INTER-MONDES BELGIQUE**

21 RUE DE CRAENE 1030 BRUXELLES (BUREAUX OPÉRATIONNELS)  
TEL.: +32(0)491 223242

MARC.TOTTE@INTER-MONDES.ORG- WWW.INTER-MONDES.ORG

N° ENREGISTREMENT : 473.920.719 - COMPTE DEXIA : BE38-7775-9577-3672

## Liste des abréviations

AAJDSR	Association pour l'Animation de la Jeunesse et le Développement des Sports à Rufisque
BG	Badiène Gokh (« tantes » communautaires)
CTP	Case Des Tout-Petits
DSP	Direction Santé Publique
ECSI	Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
EDB	Escale Des Bambins
F3E	Evaluer, Echanger, Eclairer
GRDR	Groupe de Recherche et de réalisations pour le Développement Rural
HSS GO	Harmonie Santé Service Grand Ouest
IA	Inspection Académique
IEF	Inspection de l'Education et de la Formation
NEC	Nantes Etudiants Club

## Table des matières

Table des matières .....	1
1. Introduction .....	7
2. Cadrages.....	8
2.1. Rufisque : une ville historique ! Malmenée par l'histoire récente ?.....	8
2.2. Un projet particulier, contre-intuitif .....	9
2.3. Un contexte de financement et une pandémie qui modifient les attentes initiales .....	10
2.4. Démarche méthodologique adoptée pour l'évaluation .....	11
3. Constats.....	12
3.1. Une pertinence largement confirmée.....	12
3.1.1. Une grande pertinence d'agir ici et là-bas.....	13
3.1.2. Un potentiel d'effets en rapide croissance .....	13
3.1.3. Un potentiel à mieux valoriser selon ses dimensions, ses cibles et ses limites.....	14
3.1.4. Un cadre logique à reformuler un peu autrement pour être cohérent et en accord avec l'évolution du collectif.....	15
3.1.5. Propositions.....	16
3.2. Une efficacité satisfaisante .....	17
3.2.1. Résultat 1.1. : De nombreuses activités réalisées .....	18
3.2.2. Résultat 1.2. : Un manque de motivation pour la recherche sur les possibilités de valorisation plus économique et sociale des activités .....	20
3.2.3. Résultat 2.1. : Un dispositif de gouvernance en place mais qui se cherche encore dans un contexte multi-acteur compliqué .....	20
3.2.4. Résultat 2.2. : La pratique professionnelle est enrichie par la mise en dialogue des territoires .....	22

3.2.5.	Résultat 3.2. Quelques avancées sur l'extension des activités et du collectif mais à mieux réfléchir .....	24
3.3.	Une efficience difficile au départ mais qui s'améliore .....	25
3.3.1.	Des retards à l'allumage et quelques entraves .....	25
3.3.2.	Des améliorations en cours.....	26
3.3.3.	Un collectif encore à consolider dans sa gouvernance .....	27
3.3.4.	Le suivi-évaluation-capitalisation des activités .....	27
3.3.5.	Propositions.....	28
3.4.	Des effets sensibles au-delà des résultats.....	28
3.4.1.	Dans la petite enfance .....	29
3.4.2.	Dans l'éducation au sport .....	30
3.4.3.	Dans le handicap.....	31
3.5.	Un impact encore à attendre au niveau du « territoire ».....	32
3.5.1.	Quelques avancées .....	32
3.5.2.	L'investissement du « territoire » dans la Santé globale une perspective qui demande du temps et de la stratégie.....	33
3.5.3.	Les atouts et les limites de la culture projet .....	33
4.	Recommandations.....	35
4.1.	Recommandations générales.....	35
4.1.1.	Dès que possible : Ancrer la gouvernance .....	36
4.1.2.	2021-2023 Définir, dans l'action, une politique communale de long terme au-delà du « projet » en santé communautaire pour les jeunes et les enfants .....	37
4.2.	Recommandations concernant la gouvernance .....	37
4.2.1.	Mieux responsabiliser et motiver les principaux acteurs à la gouvernance.....	37
4.2.2.	Travailler la motivation individuelle et collective.....	37
4.3.	Recommandations concernant l'institutionnalisation.....	38
4.3.1.	Se donner comme résultat attendu au terme du futur projet, la définition d'une <b>politique communale en matière de santé communautaire</b> .....	38
4.3.2.	Accompagner la <b>politique communale d'un plan stratégique pluriannuel et d'un plan d'investissement</b> .....	39
4.4.	Recommandations particulières .....	39
4.4.1.	Vis-à-vis d'ESSENTIEL .....	39
4.4.2.	Vis-à-vis d'AAJDSR.....	40
5.	Conclusions .....	41
	Annexes.....	42
	Annexe 1 : Situation des différentes communes de Rufisque .....	42
	Annexe 2 : Trame indicative des Cahiers de charges pour les binômes.....	43

# Résumé exécutif

Cette évaluation concerne le projet AGIL mené entre 2019 et 2021 au plus fort de la crise sanitaire au Covid19.

Elle a été réalisée par Inter-Mondes Belgique en deux temps : une mission à Rufisque du 12 au 19 septembre 2021, et un travail à distance pour la partie Nantaise entre le 01 et le 16 décembre 2021. Deux restitutions ont été effectuées à Rufisque :

- l'une au terme de la mission le 19 septembre ;
- la seconde pour présenter le rapport final le 2 février 2022 à distance, animée sur place par Fabien Rivière de ESSENTIEL.

## Pertinence

Le travail confirme tout d'abord la pertinence d'un tel projet assez inédit du fait qu'il réunit :

- beaucoup d'acteurs non professionnels du développement aussi bien à Nantes et à Rufisque autour d'un projet commun piloté par l'ONG ESSENTIEL spécialisée dans le développement de la santé ;
- des professionnels de la petite enfance, du handicap, du sport ou de l'éducation citoyenne de jeunes, dans un cadre partenarial plus collectif ;
- des enjeux de santé communautaires ou d'éducation peu investis par les services formels ;
- des acteurs de la société civile comme des autorités locales dans les organes de gouvernance.

Les enjeux sont donc élevés de *faire travailler ensemble des personnes et des structures qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble, dans un domaine peu investi*, en décroissant les habitudes, les partenariats, voire les cultures professionnelles et identitaires.

Le cadre logique mériterait cependant d'être plus précis dans la formulation de ses attendus (résultats comme effets) et de ne pas trop vite envisager une ouverture à d'autres acteurs ! En tout cas pas dans les instances de gouvernance.

## L'efficacité

L'efficacité apparaît un peu en deçà des attentes 'arrêtées' au cadre logique, mais à la hauteur des enjeux et contraintes rencontrés lors de sa mise en œuvre. La propension à travailler collectivement et à transcender le jeu de concurrence autour des financements n'était pas évidente dès le départ. Cette propension a bien évolué surtout la dernière année du projet. Ceci dans un contexte où la pandémie entravait encore une propension à « faire ensemble » et dans le cadre d'un premier projet AFD, toujours plus stressant pour des acteurs locaux non-professionnels de la gestion de projet de développement.

En particulier, des activités complémentaires non prévues au départ ont pu être menées en mobilisant le collectif pour lutter contre la pandémie.

→ Dans l'avenir il s'agira cependant de favoriser le plus possible les activités « mixtes » c'est-à-dire mobilisant plusieurs acteurs du territoire de Rufisque pour renforcer ce « faire ensemble ».

## L'efficience

Elle apparaît élevée d'un point de vue purement financier en ce sens qu'il semble difficile de faire plus à moindre coût. Ceci s'explique par l'importance du bénévolat dans les activités étant donné que la plupart des acteurs de Rufisque sont employés par une structure pour réaliser leur activité et disposent donc d'un salaire. Le surcroît d'activités lié au projet est donc investi en bénévolat.

Bien que les motivations derrière le bénévolat seraient à mieux connaître, les investissements de chacun en temps et en énergie sont globalement importants, mais varient selon les acteurs (certains « donnent » beaucoup plus que d'autres de leur temps).

Une ressource extérieure a été engagée mais pour aider ESSENTIEL et le collectif d'acteurs à « gérer le projet » localement. La différence de rémunération a eu des incidences sur les protagonistes du projet en termes de mobilisation et de responsabilisation. Le financement de cette ressource n'a pas permis de tirer des enseignements plus globaux du projet (capitaliser), notamment afin d'aider à produire des documents de référence sur ce qui apparaît une bonne pratique reproductible dans chacun des secteurs.

→ nous recommandons que l'on responsabilise les principaux partenaires pour la gestion des activités en binôme de préférence, mais qu'on externalise la comptabilité-gestion financière à un bureau ou consultant spécialisé.

La mobilisation d'acteurs de Nantes à travers des missions a été efficace. Elle a permis de produire des effets à Rufisque comme à Nantes qui préfigurent ce qui serait à accentuer (nutrition, appuis de psychomotriciens, logopèdes, etc.), à développer (renforcement des outils d'identification de certains handicapés dans les CTP), voire parfois à réorienter (langue des signes en 'américain').

L'efficience apparaît surtout pouvoir être améliorée, au-delà du renforcement des activités, du point de vue de la **capacité à mobiliser les ressources afin de produire des référentiels pouvant contribuer à construire des instruments de politique en matière de santé communautaire.**

→ les missions devraient cependant être rééquilibrées (la pandémie ayant fortement limité les missions prévues de Rufisque à Nantes).

Le point le plus important étant ici la difficulté à produire des référentiels sur les pratiques introduites et leurs effets/impact comme leurs limites et conditions. On pense ici à des référentiels de qualité - pour la nutrition, pour l'éducation des tout-petits, pour le sport à l'école, l'accompagnement des enfants en situation de handicap, l'éducation à la citoyenneté des jeunes, etc...

Des référentiels pouvant déboucher sur des documents de politique en matière de santé communautaire, de Plans d'orientation Stratégique, voire de Plans annuels d'investissement.

Malgré l'importance des idées consignées dans des rapports de mission ou des rapports d'activité, il manque ici des documents permettant de consigner ces « références » secteur par secteur, métier par métier.

→ L'accompagnement à une telle production de référentiels est donc à renforcer.

## Les effets/impacts

Cet accompagnement à mieux comprendre l'intérêt plus général de ce qui se fait est à renforcer d'autant que les effets sont nombreux et permettent d'apprécier le potentiel d'impact en jeu.

Parmi ces effets il faut cependant distinguer ce qui ressort réellement du projet, étant donné que beaucoup d'activités préexistaient depuis bien des années.

Ce qui peut être attribué au projet relève de :

- des effets d'une mobilisation plus systématique et régulière permettant de renforcer les activités dans chacun de leurs contextes d'action ;
- des effets d'une mise en « concertation » des acteurs qui permet une gouvernance plus collégiale (bien qu'encore à ancrer et consolider) ;
- des effets sur le partenariat Nantes-Rufisque qui : d'une part évite la dispersion et le saupoudrage (des partenariats antérieurs bilatéraux mais sans liens les uns avec les autres) ; d'autre part mobilise mieux des services publics ou parapublics ;
- des effets sur le milieu en termes d'économie des ménages (nutrition), de représentation du handicap ou du sport, etc.
- des effets plus « culturels » sur le « faire ensemble » dans un contexte de financement extérieur (minimisation des effets d'« arène » ?)

→ Tous ces effets sont à bien mettre dans les radars d'un futur projet

Beaucoup restent cependant surtout potentiels en ce sens qu'ils dépendent de la façon dont on va pouvoir les pérenniser après financement. L'impact étant à considérer comme la résultante des équilibres entre effets positifs et effets négatifs, permettant de déboucher sur des changements structurants les façons de faire, mais aussi les façons de penser (la relation partenariale, le rapport à la santé, le rapport aux autorités, la commune autant que la communauté, etc).

## Durabilité et pérennisation

La durabilité n'est, on s'en doute, pas encore acquise étant donné les enjeux de gouvernance aussi nouveaux que contre-intuitifs. Que ce soit à l'échelle des partenariats ou à l'échelle des territoires, l'exigence de réelle co-opération entre acteurs sur les mêmes activités, dans les mêmes lieux, reste à renforcer et à ancrer en « culture » professionnelle.

Les bases sont là cependant. Le projet a permis de créer un cadre, et de rapprocher les acteurs dans cette perspective de plus travailler en commun. Ce n'est pas mince, et ce n'était pas gagné à l'avance.

Mais pour asseoir cette pérennisation deux dimensions manquent encore :

- la définition du modèle économique : la capacité à accompagner les acteurs afin qu'ils définissent un modèle économique un peu plus assumé par le local (économie de réutilisation, gestion des déchets et des surplus, gestion des équipements, amortissements du matériel, etc) ;
- la définition du modèle politique : la capacité à accompagner les acteurs politiquement, afin qu'ils participent à définir le modèle de santé communautaire par la production de référentiels pouvant alimenter la production d'instruments de politique en santé communautaire à l'échelle communale.

Il nous semble qu'il ne manque pas grande chose pour que cela puisse être le cas et le prochain projet devrait y veiller en

→ responsabilisant les acteurs à plus produire des documents (écrits, ou en podcast ou video) permettant de capitaliser et de formaliser leur pratiques en recommandations plus générale à l'adresse des autorités communales.

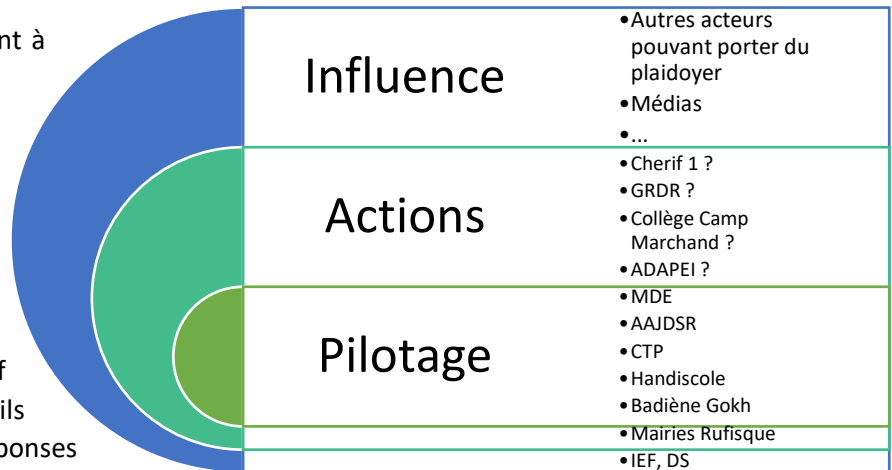
## Recommandations générales

**La première recommandation est de donner encore du temps à ce collectif pour bien ancrer sa gouvernance avant de vouloir l'élargir.**

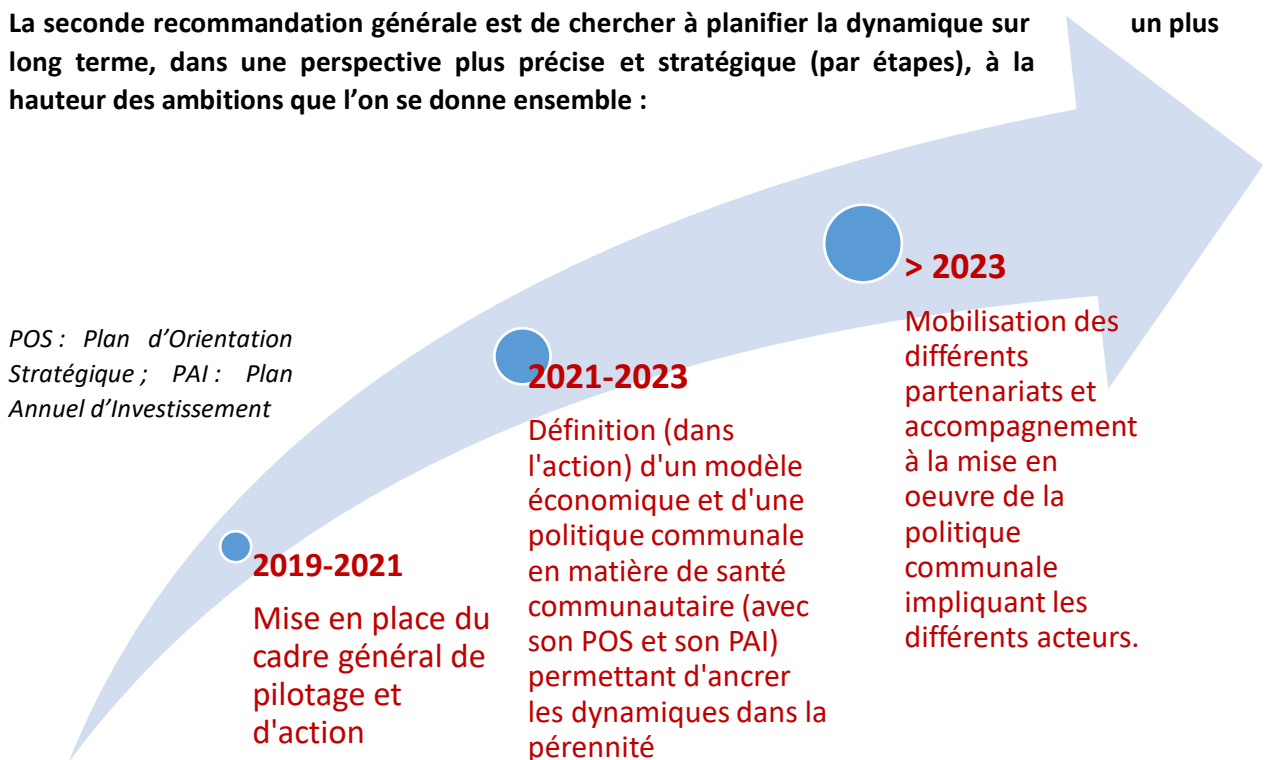
En termes de dispositif cela revient à penser plus à une architecture en cercles concentriques plutôt qu'à une architecture horizontale en limitant les acteurs au sein du Comité de Pilotage.

Il serait important que les acteurs techniques nantais soient associés à l'action du collectif rufisquois. De cette manière, ils contribueraient à apporter des réponses concrètes à des besoins concrets des acteurs

locaux : aide dans le diagnostic des territoires, renforcement des capacités des acteurs rufisquois : formation spécialisées, formation à l'utilisation d'outils techniques d'accompagnements spécialisés, appuis techniques concrets et directs...



**La seconde recommandation générale est de chercher à planifier la dynamique sur long terme, dans une perspective plus précise et stratégique (par étapes), à la hauteur des ambitions que l'on se donne ensemble :**



D'autres recommandations sont proposées dans le rapport.

Au total un projet plein de potentiel, mais qui nécessite un accompagnement particulier à la fois proche (fréquent) et distancié (responsabilisant les acteurs directement).

# 1. Introduction

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation finale du projet AGIL, réalisé par Inter-Mondes Belgique. La mission réalisée à Rufisque du 12 au 19 septembre 2021, et à distance pour la partie Nantaise entre le 01 et le 16 décembre 2021. Cette mission a permis de rencontrer une bonne partie des protagonistes du projet ainsi que des bénéficiaires.

La partie Sénégalaise a été menée en grande partie avec Mme Astou CISSE, chargée de projet par intérim et co-initiatrice de la dynamique depuis les tous débuts. À Nantes, la mission s'est déroulée essentiellement à distance, avec à chaque fois la participation assistante de Fabien Rivière, le chargé du projet AGIL à ESSENTIEL.

Étant donné que le projet a bien été couvert lors des missions et du suivi-évaluation mené par ESSENTIEL, et pour éviter de refaire les mêmes exercices avec les acteurs, la mission s'est évertuée à creuser trois dimensions dont deux sont bien relevées dans la documentation du projet et précisées dans la note de cadrage :

- Les difficultés à faire collectif (au titre de l'efficacité) : dont il s'est agi de creuser les « raisons » objectives ou subjectives, autant que les avancées que l'on peut observer et comment les renforcer au titre des perspectives ;
- Les effets dans les familles d'un certain nombre d'activités structurantes, telles que la nutrition des tous petits ;
- Et les enjeux d'une phase deux du projet AGIL enrichis par les expériences des acteurs nantais qui se sont rendus à Rufisque dans la première phase du projet.

À Rufisque, la mission a été effectuée peu de temps après la dernière mission réalisée par ESSENTIEL et par la mairie de NANTES. Cela a un peu affaibli la disponibilité de certains acteurs dans une période de fin de vacances, très occupée par les préparatifs de la rentrée scolaire. Le report d'une semaine de la mission n'ayant pas arrangé les choses.

Malgré cela nous avons pu, avec l'aide de Astou CISSE, Mbakhane DIOP et Alioune SENE, nous saisir de bien des opportunités apparues en cours de mission pour discuter avec des bénéficiaires de l'action.

À Nantes, cinq entretiens en ligne ont été réalisés :

- La première avec Fabien Rivière sur les enjeux de la mission sur la partie Nantaise ;
- Avec l'ancienne Directrice de la Santé Publique de la ville de Nantes, Patricia SARAUX ;
- Avec Freddy Halet et Sébastien Guegniard ayant participé à la mission Handicap ;
- Avec les représentantes de la mission petite enfance (Élise Nom, Gaëlle Gérard et Dominique Civelle) ;
- Et avec Alassane Guissé, mandataire de Flam'Africa, et actuellement élu à la commune de Nantes.

Il est enfin important de comprendre que le rapport se construit essentiellement autour des critères d'évaluation classiques.

Le sentiment que la partie de Rufisque est prépondérante est normal, étant entendu que l'essentiel des activités s'est déroulé au Sénégal. Les retours de mission des partenaires Nantais viennent par la suite à la fois éclairer sur la pertinence de ce qui était prévu, et sur la possibilité pour les acteurs des deux contextes de travailler ensemble de manière plus concrète dans les phases futures du projet.



## 2. Cadrages

### 2.1. Rufisque : une ville historique ! Malmenée par l'histoire récente ?

La dimension historique de Rufisque fait vite évidence quand on s'y promène. La mission d'évaluation à Rufisque et les missions des partenaires nantais font tous des constats qui se recoupent de manière assez cohérente. Il s'agit en général de l'impression d'un abandon qui se surajoute immédiatement à cette première impression de valeur historique du patrimoine.



Les raisons pour lesquelles ce patrimoine n'a pas été entretenu mériteraient une étude en soi, mais l'une des explications plausible reçue en cours de mission est certainement la complexité des trames foncières. Durant la colonisation bien des terrains ont été acquis de manière illicite. Après la colonisation les titres sont souvent partis avec les colons et depuis lors, l'accès aux bâtiments s'est fait de manière très anarchique. Le résultat montre l'intrication d'usages de fait sur une trame de droits compliquée à démêler. Dans ce contexte, il apparaît compliqué pour les mairies de simplement savoir ce qui leur revient réellement. Beaucoup de bâtiments sont donc occupés de manière illicite depuis très longtemps.

De plus, le centre connaît depuis bien des années une croissance démographique forte. Les périphéries n'étant pas encore équipées en eau et électricité, bien des ménages s'installent en ville et tentent de profiter des services que l'on peut y trouver.

Comme on le sait également Rufisque est installée en bord de mer. Alors, la montée des eaux y est dramatique, une évolution en 25 ans qui est assez impressionnante : « j'ai été effarée de la montée des eaux en 25 ans... »<sup>1</sup>.

Rufisque est essentiellement une ville de transit et de grands projets sont à l'œuvre pour dégager les axes de circulation vers Dakar, objet d'embouteillages depuis très longtemps.

Tout ceci entraînant une pollution multiforme. L'une des plus terribles est celle du plastique dans la mer et les marigots, avec des impacts sur la santé, la pêche, la flore, la faune maritime... On sait que les environnements de vie sont essentiels à la santé.

On perçoit pourtant des difficultés/manquements sur la gestion des déchets « les gens jettent dehors tout, et une fois collecté, les déchets ne sont pas traités et détruits ».



<sup>1</sup> Propos de Patricia SARAUX ancienne DSP de la ville de Nantes.

Une grande partie de la ville est également régulièrement inondée. Comme nous le rappellera Issa Paye, coordonnateur du COPIL et point focal à la mairie, les principaux problèmes concernent **l'assainissement** et la **voirie**.

Les infrastructures dont il est question relèvent de grands projets d'envergure qui devraient être pris en charge par l'Etat. C'est ce qui est en train de se faire avec le programme PROMOVILLES<sup>2</sup> du président Macky SALL.

En attendant, bien des habitants subissent les conséquences de l'insalubrité et de la pollution comme en atteste l'importance des maladies pulmonaires.

L'évolution des habitudes alimentaires au Sénégal affecte aussi Rufisque. Société de pêcheur, elle a la chance d'être basée traditionnellement sur une économie de la pêche, et d'avoir du poisson à disposition. C'est un atout du point de vue nutritionnel<sup>3</sup>, mais qui est, comme partout dans les grandes villes du Sénégal, contrecarré par la colonisation commerciale du sucré et du salé dans les pratiques alimentaires les plus quotidiennes, en particulier le petit déjeuner. Les cantines vendent en effet beaucoup de sucreries et de produits salés, et très peu de plats équilibrés. Il y a donc un enjeu de promotion des cantinières comme c'est le cas dans les cases des tout-petits ou chez Handiscole.

Dans ce contexte les associations à l'origine du projet – AAJDSR, MDE, Case des Tout Petit de Rufisque Est, Handiscole - tentent depuis longtemps de travailler à une meilleure alimentation, mais aussi une meilleure hygiène sportive chez les plus petits, les jeunes et les personnes en situation de handicap. Leurs actions se situent en amont dans la prévention des problèmes de santé dans tout ce qui génère malnutrition, mal être, mal vivre, ...

## 2.2. Un projet particulier, contre-intuitif

Le projet a été initié par un certain nombre d'organisations qui se sont connues à la faveur d'échanges bilatéraux menés au fil du temps avec des professionnels de Nantes dans le cadre de la coopération décentralisée entre Nantes et Rufisque. Pendant longtemps les liens étaient surtout pensés entre professionnels des deux territoires, sur la petite enfance, le sport, l'éducation, la jeunesse et le handicap. Aucune ONG n'était à l'origine de ces relations. Longtemps les activités sont restées cloisonnées dans leurs secteurs d'activité dans ces relations bilatérales.

C'est dans les années 2015 qu' ESSENTIEL entre en jeu, en commandant une étude préalable d'identification visant à apprécier les possibilités de réunir les principales organisations de Rufisque dans un projet commun, autour de la santé communautaire. Cette étude va surtout servir à mettre des mots sur une motivation déjà existante. La plupart des organisations actives dans le collectif sont avant tout des associations spécialisées dans un métier particulier mais pas forcément spécialisées

---

<sup>2</sup> Un projet d'assainissement dont le coût global est estimé à 6 milliards 250 millions de francs CFA est annoncé depuis longtemps à Rufisque. <https://www.onas.sn/actualites/articles-de-presse/rufisque-un-projet-dassainissement-de-plus-de-6-milliards-lance> . L'élargissement du Boulevard Maurice Gueye est en cours dans le cadre du programme PROMOVILLES du président Macky Sall.

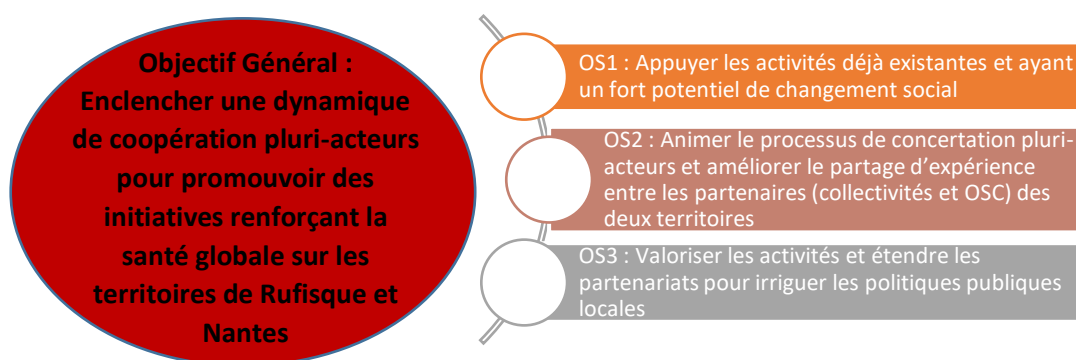
<sup>3</sup> Les acides gras naturels contenus dans le poisson aident à prévenir les maladies cardio-vasculaires et sont nécessaires au bon fonctionnement du système nerveux. Le poisson de manière générale permet également d'apporter des minéraux, des oligoéléments et des vitamines indispensables à une bonne santé.

dans la coopération. Par contre, la plupart, du fait même de leurs activités, sont habituées à gérer des hommes, des budgets et du matériel pour la réalisation de leurs activités. Un noyau perçoit à l'époque l'enjeu d'un travail plus construit permettant d'échanger des ressources et des compétences. Ce noyau va se mobiliser lors de l'étude d'identification pour identifier des activités communes à développer.

Après un premier projet de transition financé par la mairie de Nantes, le projet AGIL financé par l'AFD va consolider l'idée de tenter de réunir différentes organisations habituées à travailler plutôt chacune de leur côté (notamment avec leurs partenaires attirés de Nantes) dans un collectif : AAJDSR, MDE, HANDISCOLE, les CTP et l'association des Badiène Gokh<sup>4</sup>, sont identifiées dès le départ lors de l'étude d'identification.

A Nantes comme à Rufisque, la perspective de créer un collectif pour renforcer les synergies n'est cependant pas habituel ni intuitif dans un contexte de partenariats historiques bilatéraux. Pourtant très vite de nouvelles associations vont être pressenties pour entrer dans le collectif à la faveur du projet. C'est le cas notamment de l'école pour déficients visuels de Chérif Lo ou d'autres encore. Au moment de l'étude d'identification un choix est proposé de ne retenir que celles (citées ci-dessus) les plus disponibles et engagées dans ce processus d'identification.

Tout l'enjeu aura été durant ce premier projet, d' « **enclencher une dynamique de coopération** » entre ces associations (Objectif Général) avec toutefois une perspective dès le départ d'articulation aux pouvoirs publics locaux (communes) et centraux (inspection de l'éducation, académies). Ceci en : appuyant les activités qu'elles réalisaient déjà et plus particulièrement celles ayant un fort potentiel de changement social (RA1) ; en animant un processus de concertation entre ces acteurs et en améliorant la concertation avec les acteurs institutionnels (RA2) et en étendant les partenariats pour « irriguer » les politiques publiques (RA3).



### 2.3. Un contexte de financement et une pandémie qui modifient les attentes initiales

Le contexte de financement est celui de l'AFD. C'est à dire un financement à 50% avec de fortes exigences en termes de reddition de compte. Ce cadre va être à la fois une source de motivation à la

<sup>4</sup> L'association des Badiène Gokh (ou Badiéno Gokh, les tantes ou marraines communautaires) sont importantes étant donné leur engagement bénévole dans des actions liées à la santé, à la sexualité, aux violences familiales, à tout ce qui touche au fond au bien-être familial et à la santé communautaire. Ces femmes ont été formées à travers un programme gouvernemental en techniques d'animation et de sensibilisation et en confection de plats améliorés pour lutter contre la malnutrition.

construction d'un collectif et une source de tensions étant donné les moyens mis à disposition et les exigences budgétaires à tenir. Ce contexte n'aura pas été sans influence sur le collectif.

Par ailleurs, la perspective d'un financement des activités réalisées à Nantes n'est pas possible dans le cadre de ce type de projet financé par l'AFD. Là également, le projet AGIL modifie sensiblement les relations établies entre partenaires dans un double sens : il transforme la relation bilatérale entre partenaires pour se concentrer sur la relation entre organisations au sein du collectif à Rufisque. Reste que les deux apparaissent importants pour les acteurs de Rufisque et que tout l'enjeu d'une organisation comme ESSENTIEL est bien de permettre que de telles relations « particulières » subsistent, mais dans un cadre où une part plus importante d'organisations et/ou de familles peuvent en être bénéficiaires sur le territoire.

Dans ce contexte une nouvelle source d'incertitude est apparue, celle de la pandémie au covid 19. Pendant plus d'une année bien des actions communes n'ont pu se tenir. Cela a forcément impacté la construction de ce collectif à Nantes comme à Rufisque. Une prolongation a été acquise auprès de l'AFD et différentes mesures ont été prises de manière à relancer des relations à la fois à l'échelle du territoire et entre territoires.

Cette première phase aura donc été une phase de toute première importance pour tester les capacités à « retisser les liens » (ce qui était bien l'orientation générale de l'étude d'identification menée en 2016). Mais elle s'avère particulièrement chargée de contraintes liées à l'imprévu de la pandémie au Covid19.

Comme on le verra cela a entraîné des conséquences en termes de gouvernance interne, de gestion, de développement d'activités en synergie. Mais le test apparaît au final concluant : la motivation à vouloir faire quelque chose ensemble apparaît renforcée, à différents niveaux des activités se développent entre 2 ou 3 organisations du collectif, et de nouvelles activités plus fédératrices sont identifiées.

## **2.4. Démarche méthodologique adoptée pour l'évaluation**

Compte tenu d'un temps très limité, nous avons cherché à aller à l'essentiel (!) D'abord en posant la question de la gouvernance comme fil conducteur de l'exercice mené sur Rufisque, ensuite en tentant d'apprécier un certain nombre d'effets sinon d'impacts dans les différents secteurs d'activité, et enfin en essayant de bien dégager les éléments essentiels qui ont émergé des missions des partenaires nantais à Rufisque, c'est-à-dire les leçons, constats, et derrière les actions/activités que l'on peut prioriser pour la phase II du programme. Si les questions d'efficacité (rapport prévu/réalisé du point de vue des activités) ont été surtout appréciées à travers les rapports bien documentés remis par ESSENTIEL, les aspects prospectifs sont bien le fruits d'échanges avec les acteurs à Nantes et à Rufisque.

Sur les questions de Gouvernance, et afin de se donner les meilleures conditions pour questionner cette matière, nous avons alterné entretiens individuels et collectifs avec les responsables des organisations à la création du collectif. Un petit atelier a été mené lors de la restitution en lien direct avec cette question.

Sur les questions d'effets-impacts nous avons tenté de voir les familles (pour les cases des tout-petits), d'échanger à plusieurs reprises avec les Badiène Gokh qui y ont accès, et avons eu l'occasion de voir une démonstration de sport (gymnastique au sol).

Reste un grand nombre de limites compte tenu du temps imparti et de la difficulté de mobiliser un certain nombre de professionnels durant cette période :

- Nous n'avons pu voir des enseignants de l'élémentaire si ce n'est ceux participant au COPIL ;
- Nous n'avons pu voir des animateurs de sport en dehors du responsable de AAJDSR (si ce n'est un professeur de gymnastique au sol) ;
- Nous n'avons pu voir des parents d'enfants en situation de handicap ;

L'accompagnement sur une bonne partie du travail de la chargée de mission par intérim Astou Cissé, a cependant beaucoup contribué à faire comprendre les évolutions (positives ou moins positives) dans chacun des secteurs étant donné sa grande connaissance du milieu et sa maîtrise des activités menées durant le projet.

Les rencontres avec les institutionnels (IEF, mairie de Rufisque Ouest, coordonnateur mairie de ville, points focaux) bien que plus formelles, ont aussi contribué à bien poser les enjeux de gouvernance et à avancer sur certaines perspectives pour la suite.

Au total, le passage à Rufisque nous semble avoir été à la hauteur des attentes sur les deux volets de l'évaluation : le bilan des évolutions, les perspectives.

## 3. Constats

### 3.1. Une pertinence largement confirmée

La perspective de fédérer différentes initiatives toutes orientées vers la santé communautaire apparaît très séduisante a priori. Quel que soit le contexte, au Sénégal ou en France, elle n'est cependant ni habituelle, ni aisée.

La perspective de travailler la prévention est, elle aussi, assez évidente mais pose la question de la masse critique à atteindre pour être impactant.

L'une des ambitions du projet était de mettre en travail des dimensions interculturelles, au travers un procédé simple : la réciprocité. C'est-à-dire, « débusquer » des pratiques, manières de faire, relatives au soin, au rapport à l'autre, au handicap, à la santé en général, qui ici seraient de nature à nourrir les pratiques professionnelles, les habitudes là-bas et vice-versa. De nombreux éléments de réciprocité sont rapportés.

Il y a donc de façon générale une grande pertinence dans ce projet, mais avec deux questions qui prennent de plus en plus d'importance :

- Comment avoir de l'impact quand on est que 4-5 organisations mobilisées pour un territoire aussi vaste que Rufisque, comprenant 3 communes d'arrondissement et une commune de ville ?
- Est-ce que l'idée de départ de travailler avec quelques organisations dans l'esprit d'en inclure rapidement d'autres est pertinent ?

Afin de pouvoir bien discuter de ces éléments, nous proposons de :

- Présenter rapidement quelques effets constatés permettant d'apprécier le potentiel du projet,
- D'apprécier ensuite le dispositif général de gouvernance mis en place, et d'apprécier surtout l'esprit dans lequel il est conduit pour en vérifier la pertinence ;
- Avant de voir comment reformuler le cadre logique de manière à mieux s'accorder aux réalités rencontrées.

### 3.1.1. Une grande pertinence d'agir ici et là-bas...

La construction du projet autour de la possibilité de nourrir les pratiques réciproques des professionnels tant à Rufisque qu'à Nantes, a ouvert un « champ de possibles », pour ce qui n'était au départ qu'une intuition. On peut certes regretter que le financement AFD ne soit pas adapté pour des activités concrètes en France, mais les voyages des professionnels ont bien fait ressortir la possibilité de cette réciprocité.

D'abord par la présence d'une dimension interculturelle forte, qui (re)travaille le rapport qu'on a de l'autre, et une compréhension plus fine de sa situation (pris dans un ensemble de contraintes et de tensions, les habitudes et pratiques y compris professionnelles se façonnent différemment). Ensuite, par toute la pertinence de poser un regard de professionnel extérieur sur les dispositifs d'accompagnement de l'enfance, du handicap, de la nutrition, du sport, qui redonne de la perspective à certaines pratiques, et donnent concrètement des pistes d'action (renforcement, accompagnement holistique, formation, équipement...). Enfin, par l'effet miroir que l'immersion chez l'autre provoque chez nous-même, en permettant de requestionner ses propres pratiques par exemple. C'est ainsi que plusieurs pistes d'enrichissement des pratiques de professionnels de Nantes ont été relevées :

- En santé communautaire, notamment la médiation en santé par les Badienes, qui a permis déjà le développement de la médiation en santé à Nantes. La mairie de Nantes a souhaité avoir 11 médiateurs en santé sur son territoire, contre 3 avant ! Ils sont inscrits dans les maisons de santé, marché pour trois ans...
- Il y a l'idée de créer un collectif habitant pour avoir les ambassadeurs santé qui ressemblent plus au Badienes, proposé au séminaire de santé communautaire de présenter l'action des Badienes par l'ancienne DSP de la ville de Nantes.
- Sur l'école inclusive : l'exemple de l'inclusion, avec le côté enfant pair, où on travaille le fait que c'est par la communauté des pairs que s'inclut l'enfant porteur de handicap (pour les troubles autistiques, les handicap sévères car l'enfant valide possède la notion de solidarité qui percole chez lui et dans la famille).

### 3.1.2. Un potentiel d'effets en rapide croissance

Très tôt le potentiel de travailler sur un continuum du « tout-petit » jusqu'au « jeune » (que l'on pourrait définir comme le 'pas encore marié' ?) a été reconnu comme étant un atout de ce projet.

Ce qu'on observe montre que ça l'est de plus en plus. Mais sans doute faudrait t-il parler d'un travail sur **l'enfance** et la **jeunesse** (plutôt que sur le tout-petit d'un côté et le jeune de l'autre) , pour bien en déceler tout le potentiel. Ce n'est pas seulement une question de sémantique : en en parlant comme cela on permet aussi d'introduire une dimension un peu cachée mais touchée par ce projet : *l'éducation à la parentalité*.

C'est en tout cas ce dont témoigne une maman dont les enfants sont allés à la Case des Tout-Petits et qui y travaille (voir point 3.4.1). Elle parle des effets de la nutrition améliorée dans les familles, sur la relation enfant-parent, sur les économies faites sur les collations, sur le regard porté par les parents vis-à-vis des professionnels des crèches, ... Tous ces effets -multipliés par un nombre d'enfants en forte croissance dans une des CTP et par le nombre de CTP- permettent d'apprécier un potentiel en forte croissance depuis le projet. Même si cela représente une petite partie des crèches surtout

privées qui se développent dans tout Rufisque, cela donne idée de l'intérêt de la dynamique impulsée.

La dynamique s'appuie sur la présence des Badiène Gokh (BG) dans les CTP. Une présence soutenue durant une bonne partie du projet<sup>5</sup> par les mairies ce qui stabilise les BG dans leur rôle et leur fonction dans la communauté. Les échanges avec les professionnelles de la petite enfance leur permettent aussi d'avoir d'autres connaissances qui renforcent leur pratique auprès des enfants dans les familles. Le potentiel de reproduction de ses pratiques nutritionnelles ailleurs, dans d'autres familles, apparaît boosté (pratiques préexistantes au projet AGIL mais valorisée par lui).

Dans le domaine du handicap les BG sont intervenues aussi pour enseigner le micro-jardinage à des enfants souffrant de handicap avec quelques innovations pédagogiques bien appréciées par HANDISCOLE sur l'autonomie de l'enfant.

Dans le domaine du sport c'est toute la question de sa pratique dans les écoles fondamentales qui est en jeu. Cette question est délicate : les textes sont clairs sur l'importance de consacrer une demi-journée de la semaine au sport mais le curricula<sup>6</sup> semble déséquilibré : surcharge de matières à enseigner et d'enfants, face à des enseignants pas toujours suffisamment qualifiés, et des directions d'écoles ne disposant d'aucuns moyens pour la pratique du sport (tenues, matériel, voire espaces). Dans ce contexte, les résultats - 28 écoles touchées par des animations sportives et la création d'une sporthèque permettant d'avoir accès à des équipements en location (mini-haies, ballons, tapis, ...) – permet de supposer des effets sensibles sur les enseignants et leurs directions.

Enfin reste la dimension transversale de l'éducation à la jeunesse, prise en charge par la Maison des Éclaireurs (MDE). La participation au festival PASTILLE à Rufisque et la réalisation d'une vidéo avec les jeunes de la Maison des Éclaireurs « *Parlons peu, parlons des vieux* » (grâce au nouveau matériel acquis) témoigne d'un potentiel en croissance mais sans doute encore à mieux concentrer autour des problématiques traitées par le projet.

### 3.1.3. Un potentiel à mieux valoriser selon ses dimensions, ses cibles et ses limites

Ce potentiel est à mieux valoriser. Bien des choses importantes peuvent passer à côté des radars d'un projet qui reste dans sa gestion assez fort orienté « résultat attendu » et a du mal à être orienté « effets et impacts », c'est à dire changement. Ce constat sera détaillé au point relatif à l'efficience (point 3.3.4.).

Un potentiel de ce collectif est à percevoir notamment comme étant non limité dans sa cible : ce n'est pas une école, ou un territoire qui sont concernés, mais à terme toute l'enfance et la jeunesse des différentes communes de Rufisque (voir annexe 1) à travers ses écoles, ses clubs de sport, ses Badiène Gokh, ses mairies.

---

<sup>5</sup> Ce soutien apparaissant impulsé par la présence du projet AGIL et renégocié à chaque période de transition de phases.

<sup>6</sup> C'est le curriculum qui détermine dans une large mesure le degré d'inclusion de l'éducation : il joue donc un rôle essentiel pour que l'offre éducative soit équitable. C'est le curriculum qui définit la structure de l'offre d'un enseignement de qualité, en particulier lorsque les enseignants sont sous-qualifiés et inexpérimentés, que les ressources disponibles dans les salles de classe ne sont pas suffisantes et que les élèves ne disposent d'aucun cadre préalable leur permettant de situer leur apprentissage. Et enfin, c'est le curriculum qui définit tant les compétences nécessaires à l'apprentissage tout au long de la vie que les compétences nécessaires au développement global. <http://www.ibe.unesco.org/fr/document/quest-ce-qui-fait-un-curriculum-de-qualit%C3%A9>

Le collectif est donc très ouvert dans ses cibles. Il est aussi conçu à l'heure actuelle comme étant ouvert pour l'instant dans son dispositif : le COPIL est appelé à s'ouvrir à d'autres organisations. C'est là qu'il nous semble important de réajuster les ambitions initiales. Il nous semble que ce ne sont pas toutes les organisations actives dans le domaine du social ou du communautaire qui peuvent se prévaloir d'être largement ouvertes par vocation. Pour l'instant les organisations présentes dans le collectif le sont. Mais comme on le verra plus tard le collectif lui-même est encore en construction. Les contraintes qui le traversent sans être dramatiques ne sont pas mineures. Construire un tel Collectif rassemblant des organisations privées (Handiscole) et plutôt parapubliques (CTP, AAJDSR, MDE) avec des pouvoirs publics (4 « mairies ») n'est pas une mince affaire.

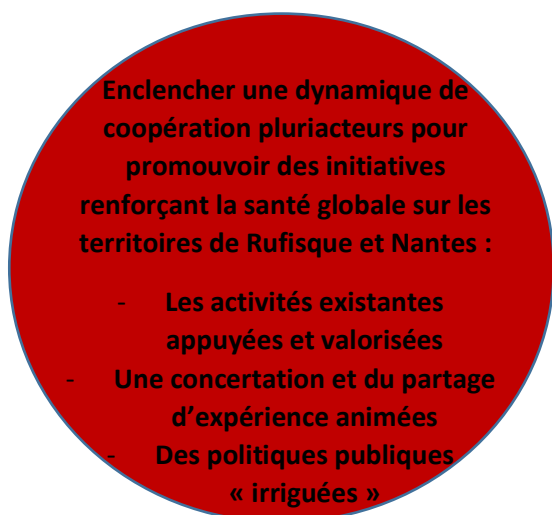
Il semble important donc de ne pas trop vite « élargir » le collectif comme les derniers échanges avec les partenaires et ESSENTIEL le suggèrent. Un compromis existe. Il consiste à élargir l'intégration de nouvelles structures dans les activités, dans les échanges, mais pas au niveau de la gouvernance (COPIL<sup>7</sup>). Une seconde phase devrait surtout consolider et renforcer le Collectif en montrant son potentiel à pouvoir toucher plus largement à la base les enfants et les jeunes.

Des propositions sont faites notamment pour trouver des projets fédérateurs et en même temps ouverts au plus grand nombre. L'inclusion est donc à penser non pas tant dans le collectif (déjà assez nombreux) mais dans la population touchée et les organisations pouvant bénéficier directement ou indirectement des services mis à disposition.

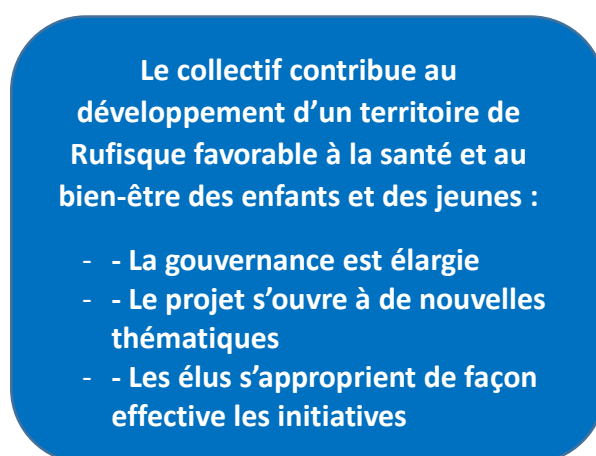
### 3.1.4. Un cadre logique à reformuler un peu autrement pour être cohérent et en accord avec l'évolution du collectif

Dans cet esprit il y a certainement à reformuler les dernières ambitions portées par ESSENTIEL et le Collectif lui-même. La vision passe d'une situation « phase I » à une situation  **négociée entre partenaires**  pour la « phase II » qui est illustrée ci-dessous<sup>8</sup> :

#### PHASE I



#### PHASE II ?



<sup>7</sup> Celui est déjà important en nombre de personnes, et, étant donné qu'il fonctionne par per diem, la tendance à l'élargir n'est pas sans enjeux/risques très ... prosaïques.

<sup>8</sup> Remarque : la version introduite à l'AFD dans l'AMI pouvant être encore sensiblement différente. Nous avons ici cherché à coller avec le résultat des discussions entre partenaires lors d'une mission de ESSENTIEL (Jean Cassard)



Si l'on évite de prendre au sens propre le terme « irrigué », la première phase était assez bien formulée avec un accent sur la valorisation d'activités et la mise en dynamique de la coopération par l'animation d'une concertation autour du partage d'expériences.

La nouvelle vision met en avant le « territoire ». Avec les précisions qui suivent (et après demande de clarification) on comprend que « le territoire » c'est autant les « élus » qu'une « gouvernance » élargie du collectif c'est-à-dire avec plus d'organisations. Et par « un territoire favorable » on comprend que cela veut dire une gouvernance territoriale qui promeut activement et concrètement la santé et le bien-être des enfants et des jeunes.

Notre appréciation est qu'il est trop tôt pour élargir le Collectif est qu'en matière de gouvernance une réflexion plus approfondie est à faire pour distinguer plusieurs formes de participation à la dynamique. Du point de vue des thématiques également, elles nous semblent déjà très vastes et variées.

Ici également le pragmatisme enjoint plutôt à la prudence.

Enfin, on peut se demander ce qui est entendu par effectif et si là encore des clarifications ne seraient pas souhaitables.

### 3.1.5. Propositions

Il nous apparaît important de ne pas aller trop vite dans les attentes.

Le Collectif existe mais reste encore faible, traversé de tensions. Cela s'améliore mais la pandémie n'a pas favorisé un climat de méfiance. Se pose notamment, comme on le verra, des questions de transparence dans la gestion des ressources. Or, on le sait, dès qu'il s'agit de transparence cela masque surtout des questions de méfiance, de suspicion, voire de jalousie. Si la question est donc à prendre au sérieux, elle doit être reposée dans le contexte d'une société en rapide évolution, qui comme on l'a vu est affectée par de nombreuses 'nouveau-tés' pas toujours prévisibles.

Nous nous y sommes employés dans ce travail et la conclusion est que, moyennant certaines mesures importantes de rééquilibrage (voir point 3.3.), il est possible de tendre vers la vision dans l'esprit général travaillé par le projet ces derniers mois, mais avec quelques précisions dans la formulation :

**Le collectif contribue au développement d'une démarche territoriale à Rufisque, qui promeut activement la santé et le bien-être des enfants et des jeunes :**

- par une gouvernance renforcée
- des projets fédérateurs ouverts à de plus en plus de populations et d'organisations
- et des outils permettant aux autorités locales d'orienter et de mobiliser plus aisément les ressources nécessaires

## 3.2. Une efficacité satisfaisante

Rappel des résultats attendus

- Résultat 1.1 : Les activités existantes sont consolidées (++)
- Résultat 1.2 : Les acteurs œuvrant dans l'éducation et le sport sont renforcés par la mise en place d'une économie sociale et solidaire (--)
- Résultat 2.1 : Le dispositif de gouvernance multi-acteurs est effectif (+) et les expériences sont analysées et évaluées individuellement et collectivement (±)
- Résultat 2.2 : La pratique professionnelle est enrichie par la mise en dialogue des territoires (±)
- Résultat 3.1 : Les activités du projet sont valorisées et partagées sur les 2 territoires (et au-delà) (±)
- Résultat 3.2 : Les conditions d'institutionnalisation et d'extension des expérimentations sont définies et certaines proposées à la mise en œuvre (±)

(+) SUFFISANT ; (-) : À RENFORCER ; (±) A REVOIR ou PRECISER

Activité prévues de 2019 à juin 2021	ATTEINTS ?
<b>A1.</b> Intégrer la pratique sportive dans le parcours de formation des élèves en élémentaire	<b>OUI</b>
<b>A2.</b> Valoriser le syllabaire sur la nutrition dans les CTP et développer l'éducation à la nutrition	<b>OUI</b>
<b>A3.</b> Valoriser les pratiques sportives auprès du grand public.	<b>OUI</b>
<b>A4.</b> Confectionner des équipements sportifs au niveau local et structurer une sporthèque et un centre de ressources pédagogiques sur les pratiques sportives	<b>EN PARTIE</b>
<b>A5.</b> Créer une ludothèque pour Handiscole et les CTP	<b>OUI</b>
<b>A6.</b> Renforcer les capacités nutritionnelles des 3 CTP	<b>OUI</b>
<b>A7.</b> Mettre en place et animer un dispositif de gouvernance	<b>EN COURS</b>
<b>A8.</b> Instaurer des outils communs de suivi-évaluation	<b>EN COURS</b>
<b>A9.</b> Organiser des échanges de bonnes pratiques entre les professionnels de la petite enfance, du sport, du handicap et de la jeunesse	<b>EN COURS</b>
<b>A10.</b> Planifier des échanges de bonnes pratiques entre professionnels de la santé autour de l'interculturel	<b>NON</b>

<b>A11.</b> Élaborer et animer des outils de communication (site internet, réseaux sociaux) dédiés au projet	OUI À NANTES
<b>A12.</b> Participer à des actions d'ecsi sur les deux territoires	OUI
<b>A13.</b> Partager les expériences par une démarche de capitalisation	NON
<b>A14.</b> Accompagner et apporter un appui-conseil à l'introduction de nouveaux partenaires/nouvelles activités.	Non pertinent ?
<b>A15.</b> Accompagner la formalisation des espaces de concertation société civiles/autorités locales	En cours

Il est important aussi de considérer que les associations ont été mises à contribution durant le confinement pour promouvoir les geste barrières, sensibiliser, distribuer les masques apportés par un financement complémentaire du projet. Ce volet n'a pas été évalué. Il est suffisamment bien documenté dans les rapports.

### 3.2.1. Résultat 1.1. : De nombreuses activités réalisées

De manière générale, on peut considérer que les activités les plus importantes ont été réalisées. Celles qui sont un peu en souffrance relèvent d'activités de partage et d'échanges qu'il était difficile de mener en période de confinement et qui n'ont pas par la suite été aisées à reprendre du fait des vacances scolaires. Beaucoup d'acteurs étant des enseignants, leur mobilisation durant la période de vacances apparaît très limitée.

Dans le détail :

**Dans le sport,** 28 écoles de l'élémentaire sur 35 ont été mobilisées pour renforcer les activités de sport négligées depuis longtemps. Près d'une soixantaine d'enseignants ont été accompagnés par 4 animateurs (3 durant la première année, 4 ensuite) pour réinstaurer le sport comme prévu dans le curricula. La supervision a été réalisé par AAJDSR. Des liens ont été tissés et formalisés entre l'AAJDSR et les autorités déconcentrées de l'Etat en charge de l'éducation (Inspection Académique et Inspection de l'Education et de la Formation). L'accompagnement des pratiques sportives par le projet a notamment permis aux autorités déconcentrées de publier une note de service précisant que les enseignants doivent mettre en place des séances de pratique sportive quotidiennement, crédibilisant le rôle de l'AAJDSR sur le territoire et pérennisant institutionnellement cette activité".

**Dans les CTP,** après une validation par le Copil de Rufisque, le travail a débuté par des rencontres de sélection, de planification de la période de formation avec les présidentes des Badiène Gokh, les points focaux des mairies Est, Ouest et Nord en collaboration avec les directrices CTP de Sante Yalla, Youssou Mbargane et Diokoul Kher. Ensuite une journée de formation a eu lieu auprès des Badiène Gokh sur « l'amélioration des régimes alimentaires à base de produits locaux, les méthodes de cuisson saine et sécurisée pour prévenir la perte de micronutriments et maximiser la rétention des nutriments. 38 participants ont assisté à cette formation : 30 Badiènes (soit 10 Badiènes par mairie

Nord, Est et Ouest), 2 points focaux mairie (Ouest et Nord), la direction de la décentralisation mairie ville (1), 2 directrices de CTP (Sante Yalla et Youssou Mbargane), 1 Co-facilitatrice (point focale mairie Est), 1 CICODEV, 1 District Sanitaire. Par la suite, une planification des activités des BG dans les CTP a été définie et mise en place. Cette planification structure beaucoup le travail des BG généralement très variable et soumis à la demande. Elle permet de mieux en valoriser les effets/impacts : 300 petits déjeuners journaliers ont pu ainsi être servis dans les CTP, améliorant la nutrition de 347 enfants (168 filles et 179 garçons), en leur donnant accès à une alimentation plus riche et plus équilibrée, (mélange de farines de sorgho, maïs et mil ; niébé, farine de poisson fumée) approvisionnée par des groupes de femmes transformatrices de Rufisque.

**Dans les pratiques sportives auprès du grand public**, la 11ème édition du Rio Sport s’est déroulée les 25/26 et 27 octobre 2019. En amont, un travail de mobilisation, de demande d’autorisation et de participation a été nécessaire auprès des autorités, de différents clubs de sport de Rufisque et Dakar, des fédérations sportives. 9 sports ont été mis en valeur (athlétisme, gymnastique, boxe française, taekwondo, karaté, kung-fu, football, handball et basket). Cette édition a mobilisé 431 sportifs (200 hommes et 231 femmes). L’édition suivante de 2020 n’a pu avoir lieu en raison de la pandémie.

Cet évènement organisé par l’AAJDSR implique les différentes fédérations (qui inscrivent chaque année cet évènement dans leur calendrier national de compétitions), la population et les autorités locales (qui fournissent les autorisations nécessaires à son organisation et la mise à disposition des lieux). Celui-ci s’est déroulé lors de la mission de supervision d’ESSENTIEL avec la Direction de la Santé Publique de la Ville de Nantes. Des réflexions pourront être portées pour faire de cet évènement, au-delà d’une vitrine de la pratique sportive (en club et libre) et à l’image de l’évènement Bouge Ta Ville à Nantes, un évènement portant une dimension santé (prévention, sensibilisation...) ou de lien social comme l’initiative « Dimanche Sport ».

**Du côté du Handicap** (en lien avec les CTP), une ludothèque a été créée pour Handiscole. Il s’agit de jeux adaptés pour enfants porteurs de handicap : 06 tapis de jeux, 19 plots et 20 ballons petit modèle. Par ailleurs, des artisans ont été ciblés pour la création de puzzles pour les 3 CTP. Pour les 3 CTP et Handiscole, ces jeux sont des supports pour améliorer la pédagogie vers les enfants par des approches éducatives, sportives, motrices et ludiques permettant un apprentissage de la vie en société (respect des règles et de l’autre) et favoriser l’éveil des enfants.

A noter, l’importance des activités « mixtes » permettant de faire participer des acteurs différents :

- Les BG avec les CTP pour la nutrition
- Les CTP avec Handiscole et AAJDSR pour la valorisation d’équipements « spécialisés »
- Les BG à Handiscole pour l’accompagnement au micro-maraichage avec des enfants souffrant de handicap

On sent là des ouvertures à un travail plus collectif. Des liens se forment progressivement entre partenaires du collectif. Mais la perspective d’une extension à d’autres acteurs est à bien réfléchir de ce point de vue : un élargissement suppose au préalable d’avoir un collectif bien solide en capacité d’absorber les éventuels différends qui ne manqueront pas de survenir (et qui subsistent encore entre partenaires).

### 3.2.2. Résultat 1.2. : Un manque de motivation pour la recherche sur les possibilités de valorisation plus économique et sociale des activités

Le travail concerne essentiellement le renforcement de l'accès aux équipements et à la documentation sur le sport, l'accès aux équipements adaptés aux situations d'handicap et l'amélioration des équipements et ingrédients nécessaires à la nutrition des tout-petits.

L'esprit initial était de chercher à plus favoriser la production et les matériaux locaux dans ces activités, éventuellement issus de la récupération, afin d'inscrire les dynamiques dans une perspective à la fois plus pérenne et plus viable économiquement (que l'ancienne tendance à « donner-recevoir » des partenariats classiques Nantes-Rufisque).

Comme on l'a vu aux points précédents si l'accès a été facilité par la mise à disposition d'équipement neuf acheté au Sénégal, si dans le domaine de la nutrition des CTP une certaine économie à faible coût a été mise en place avec la participation des Badiène Gokh (avec une participation des mairies), le travail de formalisation d'un modèle économique a très fort manqué (même si la réflexion est bien présente dans le chef de la Directrice des Cases des Tout-Petits<sup>9</sup>). Il est probable que ce résultat ait été un peu prématuré dans le contexte de Rufisque. Cela demandait à tout le moins une étude avant toute tentative de matérialisation dans des activités concrètes pour savoir :

- Quels acteurs à Rufisque sont dans la récupération ?
- Lesquels œuvrent déjà à confectionner du matériel sportif et sous quelle forme, avec quels résultats ?
- Comment valoriser ces initiatives locales ?

A ce stade, les « motivations » étaient surtout portées sur la disponibilité d'un petit fond d'achat d'équipements neufs, disponibles rapidement, selon les besoins. Quelques ouvrages ont cependant été acquis à occasion où en don lors de passages à Nantes de certains acteurs de Rufisque.

A remarquer, on y reviendra, que c'est l'AAJDSR qui gère seule l'achat des équipements et que cela n'est pas sans poser divers problèmes.

### 3.2.3. Résultat 2.1. : Un dispositif de gouvernance en place mais qui se cherche encore dans un contexte multi-acteur compliqué

Ce résultat s'inscrit dans l'objectif d'animer le processus de concertation pluri-acteurs et d'améliorer le partage d'expérience entre les partenaires des deux territoires.

Le dispositif est bien en place. Il s'agit du Comité de Pilotage général. Il se réunit sur une base plutôt annuelle, pour décider des actions à mener et est également mobilisé sur demande, notamment en cas de difficultés ou de tensions constatées entre les acteurs. Il est présidé par un représentant de la coopération internationale de la mairie de Rufisque Nord. Il fonctionne sur un principe de « bénévolat » avec rétribution sous forme de per diem.

---

<sup>9</sup> Les échanges que l'on a eus avec Astou CISSE témoignent d'une préoccupation par rapport à cette dimension économique. Une réflexion qui ne se limite pas à réfléchir aux prix d'achat des matières premières mais aussi à la récupération et la valorisation des restes.

Un manuel de procédures a été élaboré en première année. Mais il apparaît que les contenus doivent être régulièrement rappelés et sont à la fois peu connus et parfois aussi délibérément ignorés. Ainsi en est-il d'invitations par les communes de nouvelles personnes - stagiaires ou adjoints, non préalablement validées par le collectif - qui persistent et ne favorisent pas forcément une mémoire institutionnelle de ce qui est fait et des décisions prises dans le cadre de ce projet.

Comme l'expliquent les rapports du projet, les comités de pilotage n'ont pu se tenir en 2020 à Rufisque (de même qu'à Nantes). « *La pandémie a profondément perturbé le fonctionnement des partenaires tant de la société civile que des autorités locales participant au projet, de nombreux projets de santé portés par la Direction de la Santé Publique de Nantes n'ont par exemple pas pu voir le jour. Cette situation n'a pas permis non plus de rendre disponible les partenaires nantais comme rufisquois pour des rencontres en distanciel* ».

Un des enjeux de 2021 a été de redynamiser le dispositif de gouvernance tant à Nantes que à Rufisque. Cela a été partiellement le cas à Rufisque, mais avec la difficulté que le déconfinement a surtout eu lieu dans la période précédant les vacances et pendant les vacances scolaires.

Toujours au titre de cet objectif de renforcer le processus de concertation pluri-acteurs, il était prévu de mettre en place des outils de suivi-évaluation. Ce travail est appuyé du côté d'ESSENTIEL par un programme du F3E intitulé « *Changer les Territoires par l'Action Collective* ». Trois formes d'accompagnement étaient prévues :

- Accompagnement individuels + mission terrain ;
- Communautés de pratiques ou groupe de pairs ;
- Séminaires collectifs.

En pratique, des ateliers de suivi-évaluation ont bien eu lieu. Un premier atelier s'est tenu à Rufisque le 31/10/2019, permettant de « mieux appréhender et structurer une vision commune des acteurs et des changements attendus. Cet atelier a permis de prendre du recul sur les pratiques des partenaires et de se projeter sur le long terme afin de mieux analyser les changements intervenus lors de la période du projet (Approche Orientée Changement). La vision commune validée par les partenaires rufisquois à l'issue de cet atelier a été la suivante » :

**En 2025...La gouvernance est élargie à de nouveaux partenaires, aux bénéficiaires des actions du projet et aux élus de la Ville et des Communes. Le projet s'ouvre à de nouvelles thématiques : Santé maternelle et infantile, cadre de vie et santé environnementale, droit à la santé notamment. Les élus s'approprient de façon effective les initiatives de la société civile pour un ancrage institutionnel concret et pérenne.**

Notre analyse est cependant que le suivi interne entre partenaires se fait très peu. Peu d'outils ont été mis en place par exemple pour le suivi des achats, pour le suivi des réalisations dans les écoles, si ce n'est un formulaire d'évaluation adressé aux enseignants de l'élémentaire pour le sport, et qu'ils remplissent chaque année. A notre connaissance les résultats ne sont pas analysés par le collectif.

D'une certaine manière on constate une externalisation du suivi-évaluation à travers « ateliers » et surtout « missions » régulières d'ESSENTIEL en mode singulier (nombreuses visites et discussions entre ESSENTIEL et chacun des partenaires, moins de réunions collectives). Avec le recul, il nous apparaît que ces modalités ne facilitent pas l'engagement et la prise de responsabilité collective sur le territoire de Rufisque.

Le manuel de procédure devrait être renforcé à cet égard et nous plaignons pour une mise en place de sous-comités dédiés à des fonctions précises – suivis, études, gouvernance, gestion économique, capitalisations (des acquis et enseignements) – en binômes d’acteurs au sein du comité de pilotage. Avec un mandat et un cahier des charges précis, et dotés d’un petit budget contre la production de compte-rendu réguliers d’état d’avancement, sous forme de notes ou d’audio voire de vidéo (voir recommandations).

### 3.2.4. Résultat 2.2. : La pratique professionnelle est enrichie par la mise en dialogue des territoires

Des échanges de bonnes pratiques ont eu lieu entre Nantes et Rufisque. Notamment en mars 2019, soit avant la pandémie : *« le président de l’AAJDSR a suivi à Nantes une formation et un examen de 2<sup>d</sup> degré en athlétisme, spécialité sprint-haies qui n’existe pas dans le processus de formation de la fédération sénégalaise d’athlétisme en partenariat avec le NEC (Nantes Etudiant Club). Il s’agissait de la première mission d’échange entrant dans le cadre du projet. Un partage d’expérience a été effectué au quotidien au contact des autres animateurs de l’AAJDSR, participants au projet ou non, contribuant à une meilleure prise en charge des jeunes athlètes spécialistes du sprint ou des haies lors des cours de sports donnés dans les quartiers par l’association mais aussi lors des séances de sport dans les écoles élémentaires »* (rapport d’exécution 2019). Il ne nous a pas été possible de vérifier cependant l’importance de ce « partage » d’expériences durant notre séjour.

Des constats importants ont été établis à partir des missions réalisées et des échanges établis la première année (rapport d’exécution 2019) :

- **Le lien entre pratique sportive et santé/bien-être nécessite d’être renforcé sur les 2 territoires.** Une mise en contact avec le STAPS (école de sport) de Nantes qui a participé à la rédaction de fiches pédagogiques permettrait d’accompagner les animateurs de l’AAJDSR.

- **Avec la Ville de Rufisque, plusieurs besoins ont été ciblés :**

(a) Le stade municipal a ré-ouvert depuis l’année dernière, un technicien pour gérer le gazon synthétique serait utile. Le service Sport de la Ville de Nantes pourrait être mobilisé sur cet aspect.

(b) Formation d’animateurs : notamment sauvetage en mer et premiers secours.

(c) Echanges entre professionnels de sports. Sports plus féminin : basket, volley, gym...

- Sur le territoire nantais, il serait intéressant de s’inspirer de ce qui se fait à Rufisque dans la gestion des centres de santé avec l’inclusion dans les instances d’habitants et de clubs/associations sportives dans la gestion des centres pluri-professionnels de santé actuellement en cours de construction. Ainsi, à Rufisque dans cette gouvernance le sport est directement lié à la santé.

Pour le volet handicap : Fin 2019, ESSENTIEL a pris contact avec l’Union des Services Mutualistes Pays de la Loire - Enfance, Famille, Handicap, Soins pour mobiliser des compétences professionnelles dans différents domaines des déficiences sensorielles et du handicap afin de mettre en place des échanges avec le partenaire rufisquois Handiscole. Partenaire qui avait en amont précisé ses besoins en renforcement de compétences : langue des signes française, ergothérapie, informaticien dans le secteur de la déficience sensorielle, psychomotricien. Une mission a eu lieu à Rufisque avec une visée diagnostique et prospective (mission VYV 3 Pays de la Loire, voir plus loin). Elle devrait permettre de préciser les échanges de pratiques et les formations à prévoir en seconde phase.

Pour le volet petite enfance, les CTP ont aussi fait part de leur souhait de pouvoir bénéficier d'une formation d'orthoptie, sur la détection de l'amblyopie<sup>10</sup> ou d'autres pathologies (dyslexie) chez l'enfant. Il existe une convention entre le service Petite Enfance de la Ville de Nantes et l'école d'orthoptie de Nantes, permettant de penser à termes à des échanges et des formations avec Rufisque. Cependant les réflexions entre les acteurs de Rufisque vont aussi de plus en plus dans le sens de compter sur leurs propres forces. Une demande a notamment été faite par la Directrice de la CTP pour avoir une formation de la part de Handiscole sur la détection chez les tout petits de certaines pathologies ou difficultés.

Ici encore on sent une évolution importante vers plus de liens entre acteurs de Rufisque, en partie due à la pandémie et à l'impossibilité de se déplacer d'un territoire à l'autre.

En matière d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale, on a vu une innovation intéressante la première année du programme avec l'exportation du festival « PASTILLE » à Rufisque.

A Rufisque, la première édition du festival PASTILLE s'est tenue les 16 et 17 novembre 2019 à la Maison des Eclaireurs réunissant 65 participants autour de la diffusion des mêmes 3 films que l'édition nantaise<sup>11</sup>. Le Festival a permis d'échanger autour de la solidarité en santé dans le cadre de la projection des trois films de la sélection 2019 : « l'arbre sans fruit » sur la question de l'infertilité et des problèmes de couple ; « Malaria Business » sur les enjeux économiques et géopolitiques du paludisme ; et les enjeux des NTIC et leurs impacts environnementaux.

Ce festival met à l'honneur un acteur important du Collectif, la Maison des Éclaireurs qui peut dans ce cadre mettre à profit ses capacités d'utilisation des NTIC et ses capacités de mise en débat de problématiques de société avec les jeunes et les moins jeunes. La MDE a, à cette occasion, réalisé localement une vidéo avec les jeunes : « *Parlons peu, parlons des vieux* ». Le résultat, un film, permettant d'avoir des incidences répétées dans le milieu sur cette question.

L'intérêt de ce genre d'événement apparaît assez évident pour tout le monde en ce qu'il permet, sous la forme d'un moment convivial, intergénérationnel, de faire se rencontrer les citoyens autour de questions de santé publique avec l'éclairage de professionnels.

Plus récemment, trois autres missions ont été réalisées à Rufisque par les partenaires techniques Nantais. Réalisée presque en fin de projet en raison de la crise sanitaire mondiale, ces missions se sont surtout évertuées à dresser un état des lieux du contexte Rufisquois, des pratiques d'accompagnement des partenaires locaux, et la proposition de pistes de collaboration/renforcement futures.

- La mission de la DSP représentée par Patricia Saraux, ancienne DSP de la ville de Nantes.

Elle fait en gros le constat d'une complexité contextuelle, qui rend difficile une intervention ciblée. Pour elle, les problèmes d'assainissement (montée des eaux), de nutrition (peu de repas et de cantines, surtout des friandises trop sucrées ou trop salées proposées dans les écoles), de dégradation de la qualité de l'eau (gestion de l'eau), de l'air (pollution), de la vie (entremêlement zones urbaines et zones agricoles, zones industrielles et zones côtières...), la difficulté des

---

<sup>10</sup> L'amblyopie est une différence d'acuité visuelle entre les yeux, qui ne peut pourtant pas être expliquée par une lésion organique. Ce trouble semble affecter 2 à 5 % de la population. L'amblyopie est un trouble cortical : la partie du cerveau traitant l'information venant d'un œil ne fonctionne pas de manière optimale. Repérer l'amblyopie au plus tôt chez les enfants permet un traitement plus efficace

<sup>11</sup> <https://senxibaar.com/culture-arts/cooperation-rufisque-nantes-trois-films-documentaires-au-menu-dun-festival-de-trois-jours/>



transports... fait réfléchir autrement sur la stratégie d'intervention. Elle voit dans le jumelage, une échelle moins politique de collaboration, et une possibilité d'accompagnement dans des questions essentielles. De services techniques à services techniques par exemple... Ou en concentrant tous les acteurs sur les 1000 premiers jours de l'enfant, en mettant en place un dispositif qui crée un cadre d'accueil des enfants pendant la période où s'acquiert l'essentiel de leur potentiel/capital physique et mental futur...

- La mission Handicap (VYV3 Pays de la Loire)

Cette mission conduite par Freddy Halet et Sébastien Guegniard a bien essayé de se positionner sur des besoins non investis par Handicap International à Rufisque. La mission rend compte d'un besoin de renforcement sur les pratiques d'enseignement spécialisé et de développement du langage chez les sourds. Elle remarque aussi un besoin de formation aux outils pédagogiques pour les enseignements auprès d'enfants handicapés.

Les enjeux sont de permettre une meilleure intégration des classes et partant des élèves handicapés dans le système éducatif sénégalais. Actuellement ce système est fait de ruptures brutales entre les classes spécialisées et les classes normales, mais aussi de tensions vis-à-vis des écoles d'inclusion qui n'ont pas en leurs seins des bases d'accompagnements (de toutes natures) suffisantes.

- La mission petite enfance par le Nid du Phœnix

La mission petite enfance a été conduite par Élise Maillet et Dominique Civel, et représentent trois crèches mutualistes (VYV3 Pays de la Loire). Elles font surtout remonter la difficulté contextuelle (faiblesse des accompagnements gouvernementaux) de travailler dans ces milieux d'accueils, où finalement presque tout manque : formations des professionnels pas assez suffisantes, aides gouvernementales pas assez consistantes, les structures d'accompagnement pas assez équipées, classes pléthoriques, tout ceci dans un contexte culturel en tension ouverte entre tradition (langues, cuisine, habitudes de vie...) et modernité.

Mais cette mission fait l'expérience la plus forte de l'interculturalité, en regardant comme un apprentissage toutes les pratiques de soin et de garde de la petite enfance. Elles décrivent un dispositif organisé autour de la solidarité entre les familles, les auxiliaires de petites enfances, les infirmiers parfois, et les Badienes.

Les Badienes Gokh par exemple, jouent un rôle clé dans l'accueil de la petite enfance : elles sont à la fois la mère, parfois l'infirmière, l'assistante sociale, la conseillère, et elles sont bénévoles. Il y a besoin en France d'accompagnatrices qui auraient ce rôle, sans doute plus institutionnalisé, mais qui seraient le lien entre les enfants et la famille, les services sociaux, l'école...

### 3.2.5. Résultat 3.2. Quelques avancées sur l'extension des activités et du collectif mais à mieux réfléchir

Ce résultat visait l'extension des partenariats qui ont « vocation à s'élargir et à s'étendre » (rapport d'exécution).

Des structures ont été ciblées dans les deux territoires eu égard aux compétences complémentaires qu'elles pouvaient apporter.

A Rufisque :

- Le District Sanitaire : désormais membre du comité de pilotage de Rufisque dans la perspective de renforcer le lien entre la notion de santé et les activités du projet. La participation aux activités est cependant non encore effective et mériterait plus d'analyse ;
- Le GRDR est pressenti pour faire partie du Collectif étant donné son investissement sur le volet nutrition et agriculture ;
- Cherif I une école inclusive publique déjà identifiée lors de l'étude préliminaire pour ses compétences pédagogiques avec des enfants mal voyants ou mal entendants en binôme avec des enfants n'ont atteint de handicap ;
- Un Collège : Camp Marchand. Celui-ci accueille aussi des élèves déficients, mais le personnel n'est pas formé au Braille.
- ADAPEI (Association Des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés). Une antenne a ouvert il y a quelques semaines sur Rufisque. Il s'agit d'une association émanant des services de l'Etat.

Il était prévu que les prochains copils de Rufisque soient « *l'occasion d'évoquer/ questionner/ opérationnaliser ces nouvelles pistes de collaboration possibles* ». La pandémie a fortement ralenti les choses.

**Selon notre analyse, si une extension doit être recherchée au niveau des activités, il apparaît impératif qu'elle ne le soit pas du côté des instances de gouvernance du projet qui ont déjà du mal à fonctionner. Comme nous le verrons plus tard, la volonté d'institutionnaliser et d'étendre les dynamiques de santé communautaires à l'échelle de tout le territoire doit se faire prudemment et d'autres voies sont possibles pour la penser sur le moyen et long terme (voir chapitre sur l'efficacité et partie recommandations).**

### 3.3. Une efficacité difficile au départ mais qui s'améliore

#### 3.3.1. Des retards à l'allumage et quelques entraves

La mise en place d'un comité de Pilotage (COFIL) n'a pas été compliquée. Les acteurs et les organisations ont l'habitude maintenant de ce genre de dispositifs considérés comme des « exigences normales » des projets.

De là à investir le COFIL pour en faire l'instance d'un véritable collectif est bien autre chose. Particulièrement lorsqu'un tel collectif mêle des organisations aussi différentes que des associations qui fonctionnent sans salariés (les Badiène Gokh, AAJDSR), des associations pouvant prendre en charge des salariés (MDE), des organisations liées aux services publique (les CTP), ou encore une école privée (HANDISCOLE), ... Face aux communes ou aux services déconcentrés de l'Education (Inspection, Académie), district sanitaire. Il faut prendre la mesure de ces différences. Notamment différences de culture de travail, de culture d'organisation.

Très vite sont survenus des problèmes de représentation et de cooptation (qui représente qui ou quoi ? Qui décide de qui sera présent au COFIL ? Comment se fait-on remplacer, par qui et avec quel mandat ?) Sachant que la présence à chaque COFIL permet d'avoir un émargement (perdiem): c'est par exemple le cas d'un représentant d'une mairie qui mandate des jeunes stagiaires de la mairie à un COFIL sans que cela ne soit négocié. Les objections des gestionnaires du projet susciteront des tensions.

Il y a eu aussi des « erreurs » extérieures au COPIL qui ont eu des incidences sur le Collectif (heureusement pas très graves). C'est le cas de cet envoi organisé par des crèches nantaises en faveur de l'ensemble des Cases des Tout-Petits qui sera « orienté » depuis la mairie de Nantes, au profit d'une seule CTP d'une des mairies de Rufisque seulement, contrairement à ce que le projet avait prévu.

Ces cas ne sont pas anormaux, les montants considérés sont relativement faibles. Mais ils montrent la difficulté de sortir de pratiques établies, de stratégies d'influence, notamment entre partenariats bilatéraux.

Pour mieux définir les responsabilités et les règles un manuel de procédure a été produit par ESSENTIEL avec AAJDSR puis présenté, discuté et validé en COPIL. La présentation du manuel a été réalisée lors d'une journée. Le document est dense, compliqué et peu de gens peuvent en parler de manière précise. Il mériterait aujourd'hui d'être mis à jour et travaillé dans ses principes au moins autant que dans ses règles (Pourquoi se donne-t-on telle règle ? Quelle importance ? Afin de faciliter quoi ? Qu'est-ce que cela suppose de bien comprendre ? Quelles sont les conséquences ?...).

Tout cela s'est fait aussi sans établir d'état de situation de chacune des organisations quant à leur gestion-organisation-gouvernance. Il n'y a pas en particulier eu de diagnostic institutionnel de AAJDSR qui a été chargée d'ouvrir un compte et de gérer les fonds.

En conséquence de quoi, très vite des suspicions se sont développées autour de la gestion des fonds...

Il n'est pas étonnant dans ce contexte que le mot « Transparence » soit apparu très tôt lors de notre mission, lors du premier entretien avec le coordinateur du COPIL, M. Issa Paye, chargé de la coopération à la Mairie de Ville (Rufisque nord).

### 3.3.2. Des améliorations en cours

Depuis le déconfinement, les choses se sont améliorées. Les relations entre acteurs à Rufisque ont pu reprendre et des rencontres ont permis de s'expliquer. Les dernières missions d'ESSENTIEL ont permis aussi de réfléchir à certaines mesures pour renforcer la gouvernance du collectif. Dans une phase de prolongation, la Directrice des CTP a été sollicitée pour remplacer la chargée de projet. C'est là une décision importante. En effet, la directrice des CTP étant à l'origine de l'élaboration du projet (ainsi que le directeur de la MDE, de ADJJSR, Handiscole) est beaucoup plus à même de comprendre et accompagner le projet sur ces dimensions plus sociétales. Elle en a une vue précise et détaillée. La chargée de projet, bien que maîtrisant l'ingénierie projet, n'était pas porteuse de ces enjeux et ne pouvait donc s'impliquer autant.

Le manuel de procédures a un peu clarifié les choses sur les « accès » aux ressources et les mandats de chacun dans le collectif. Cela ne suffit pas. Le manuel n'est pas assez connu pour en faire un outil réellement opérationnel. Il doit être repris.

### 3.3.3. Un collectif encore à consolider dans sa gouvernance

La gouvernance reste trop assurée par un seul acteur (AAJDSR) qui endosse tout le poids de la redevabilité (en référence aux attendus du bailleur AFD), mais qui dans le même temps à accès de façon exclusive à un certain nombre de dispositifs :

- Achat d'équipements
- Achat de condiments
- ...

Cette situation lui a valu d'être critiqué pour avoir fait des mauvais choix d'équipements en particulier pour les personnes en situation de Handicap (demandes de Handiscole).

Il paraît impératif de mieux partager la gouvernance et les « accès » aux moyens.

### 3.3.4. Le suivi-évaluation-capitalisation des activités

Deux choses nous semblent avoir manqué dans ce travail :

- **Des diagnostics ou états de situation** : permettant de mieux comprendre les difficultés rencontrées dans chaque secteur pour faciliter soit la nutrition (case des tout-petits), le sport (dans l'élémentaire), l'inclusion (le handicap) ; dans quelle mesure le projet améliore et permet d'identifier les possibilités d'accompagnement durable de bonnes pratiques à long terme
- Une **appréciation des effets ou impacts** sur les représentations, les comportements, le degré d'engagement bien au-delà du nombre de personnes touchées et du nombre d'activités menées.

Il n'est pas inutile de se poser la question de pourquoi cela n'a pas été le cas. Nous proposons ici deux réponses liées à l'ingénierie-projet :

1. Dans le cadre de projets à haute intensité sociale, avec une grande diversité d'acteurs et nécessitant une animation en grande partie conçue sous forme de bénévolat, prévoir des études-diagnostic apparaît quelque peu prohibitif ;
2. Par ailleurs la gestion d'un projet AFD, nouveau pour les partenaires locaux, apparaît nécessiter les services de spécialistes. Le recrutement d'une spécialiste de la gestion de projet apparaissait donc aller de soi. Mais cela n'a pas forcément favorisé les dimensions plus de gouvernance entre protagonistes du projet AGIL. La gestionnaire rompue (selon ses dires) à la gestion de projet, ayant été elle-même responsable d'équipe, avait certainement des capacités de reddition de comptes et de gestion de financements extérieurs. Mais ses capacités à aller au-delà pour interroger la viabilité des activités à long terme (donc les capacités de financement internes) et les effets-impacts (donc la réappropriation après financement) apparaissaient corrélativement moins fortes.

Les réflexions gestionnaires semblent avoir, localement, un peu dominé les exigences plus socio-politiques, relatives à la gestion collective d'une telle expérimentation.

Il apparaît aussi que la présence d'un.e gestionnaire de projet extérieure a en partie déresponsabilisé les acteurs de mettre en place un suivi-évaluation-capitalisation des activités et des échanges par et pour eux-mêmes. Le cas le plus patent est le manque de dispositif commun de réalisation (et de suivi) des achats qui, étant à charge d'une seule structure, offre toutes les conditions de « disputes » lorsque les achats n'arrivent pas exactement comme demandé. Cela affaiblit le collectif.

### 3.3.5. Propositions

Nos propositions, détaillées dans les recommandations portent sur l'importance de mettre en place des dispositifs de type « sous-commissions » à l'intérieur du Comité de Pilotage, permettant de responsabiliser plus directement chacun des acteurs.trices au suivi-évaluation-capitalisation des activités.

Ces sous-commissions seraient composées d'au moins deux structures. Selon les discussions que l'on a eues sur place, le terme de « cellule » a été préféré à celui de commissions et l'on pourrait très bien avancer dans la mise en place de :

- Une Cellule « Gouvernance » : composée de la MDE et de l'AAJDSR et chargée de veiller au bon fonctionnement du collectif, à la médiation des tensions, à la négociation avec les autorités publiques qu'elles quelles soient.
- Une Cellule suivi de la valorisation économique ;
- Une Cellule « Suivi des achats » : composée de Handiscole et AAJDSR ;
- Une Cellule « Suivi des activités conjointes » : composée de la direction de la CTP et de représentantes des Badiène Gokh (qui assurent une grande partie de cette « mixité » entre activités) ;
- Etc...

Nous détaillerons dans les recommandations certaines charges à prévoir dans le cahier des charges de ces cellules.

Le lien est à établir avec le COPIL ....

Et tout ceci devrait se retrouver dans un manuel de procédures mis à jour, simplifié, et bien discuté et communiqué à chacune des organisations.

## 3.4. Des effets sensibles au-delà des résultats

Il faut d'emblée distinguer deux types d'effets-impacts :

- Ceux liés au travail des organisations qui existent depuis bien avant le projet et
- Ceux directement lié au projet venu essentiellement en renforcement de ces activités.

Il n'est pas forcément aisé de distinguer les uns des autres. Les premiers sont très développés dans les pages qui suivent étant donné qu'ils donnent à voir le POTENTIEL à long terme des activités menées par le collectif.

Nous essaierons de préciser cependant autant que possible l'attribution quand le financement AFD est plus directement concerné. En particulier concernant la construction du collectif.

### 3.4.1. Dans la petite enfance

Hadi Diétou Coulibaly a 3 enfants et la charge également d'un petit frère et une nièce qui ont tous été à la Case des Tout-Petits de Youssou Mbargane. Cette femme participe beaucoup à la vie de la Case en étant « femme de charge » autant qu'aide à la cuisine. A la fois parente et impliquée dans la CTP, elle apparaissait donc un témoin important pour questionner les effets et impacts

Les effets qu'elle a constaté sont d'abord liés à la santé directement : « *il y a moins de parasites chez mes enfants* ». Les maux de ventre sont bien moins fréquents, moins tenaces. Dans la suite de la conversation bien d'autres effets plus indirects mais sans doute plus importants ressortent :

*« Avant les enfants venaient avec des chips, des bonbons, des limonades... A la CTP on dit 'non ça on ne peut pas manger'. On leur retire, on explique pourquoi. Et on leur propose une nourriture enrichie<sup>12</sup>. Au début un certain nombre d'enfants ne mangent pas ou presque pas. Petit à petit en voyant les autres manger, ils mangent et certains vont jusqu'à essayer de prendre le bol des autres. »*

#### **Est-ce que cela à des incidences à la maison ?**

*« Moi-même ma petite fille ne mangeait presque pas à la maison. Elle ne voulait manger que du sucré. Depuis elle mange beaucoup plus. Ce n'est plus aussi difficile à la nourrir. »* Le témoignage est corroboré par la grand-mère présente. Astou corrobore également en signalant des cas d'enfants qui ne veulent pas manger du sucré, que du salé ...

Astou explique que l'on observe de grands changements les premiers mois. Certains enfants refusent de manger et repoussent le bol qu'on leur tend. Après quelques jours pour certains, quelques semaines pour d'autres, le changement est total. Bien des témoignages de parents (non consignés) viennent régulièrement confirmer les effets. C'est par exemple une maman qui demande : « *Mais qu'est-ce que vous avez donné à mon enfant ?* ». La directrice interroge « *pourquoi vous demandez cela ?* ». Et la maman de répondre que « *maintenant il mange bien à la maison. Il n'y a plus de problèmes comme avant* ».

Plusieurs effets seraient sans doute à distinguer dans ce témoignage : les effets sur l'enfant et sa santé à long terme (on connaît les ravages du sucre et la croissance rapide des cas de diabète en Afrique) ; les effets sur la maman ; les effets sur les parents en termes de santé autant que de bien-être familial.

D'autres effets sont constatés en famille :

---

<sup>12</sup> Les collations sont à base de mil, sorgho, maïs, Brisures de maïs et de mil, Haricot, Poisson fumé, Pate d'arachide, Poudre d'arachide... Différents menus sont disponibles.

« Et puis les enfants sont très excités le matin pour aller à l'école. Ce n'est pas difficile comme avant ». Là encore un effet qui peut paraître léger, mais signifie certainement beaucoup pour celles qui ont beaucoup d'enfants et donc beaucoup à « préparer » chaque matin.

Il faut aussi, nous dit Astou, remettre cela dans le contexte de parents qui auparavant considéraient qu'à la maternelle le personnel « ne fait que chanter et danser avec les enfants ». En gros les gens pensent habituellement qu'ils ne font rien de très sérieux. Les incidences sur la nutrition témoignent de changements importants dans la façon dont les habitants se représentent « le préscolaire ». Des activités sont menées aussi pour montrer aux parents ce que leur enfant a appris à travers une petite représentation en fin d'année.

### **Est-ce qu'il y a des incidences au-delà sur les dépenses du ménage**

« Avant on payait environ 400 à 600 FCFA par enfant pour acheter des chips ou des bonbons pour l'école. Beaucoup de parents font toujours cela dans le quartier »

Il faut s'arrêter un instant ici pour saisir l'importance du témoignage. Le sucre et le salé font partie des mets favoris des enfants et des adultes. L'habitude se prend très jeune. L'évolution des habitudes alimentaires avec l'arrivée de nouveaux produits – pains sucrés, chips, biscuits, etc – génère une dépense considérable au petit déjeuner sans que cela soit bien ressenti dans les consciences. Ce sont près de 8000-10000 FCFA par mois et par enfants qui sont engloutis dans un petit déjeuner plutôt nocif. Les sensibilisations vont dans le sens de faire comprendre cette réalité là aussi.

### **Est-ce que cela a des incidences au-delà des parents de la CTP, dans le quartier**

Dans une certaine mesure à travers les Badiène Gokh répond Astou mais les activités de quartier ne sont pas encore très développées. Cette année il est question d'inviter les parents à l'ouverture de la CTP et d'en profiter pour sensibiliser autour de certaines questions touchant à la nutrition.

### **Y a-t-il des effets négatifs ?**

D'une certaine manière la CTP est victime de son succès. Les premières années les enfants étaient une 20aine. Chaque année la cohorte est augmentée de près de 10. On en est à plus de 60 pour 2021. Or, le dimensionnement du budget réalisé lors de l'étude préalable était fondé sur un nombre plus faible et une évolution moins rapide. Un effort est demandé aux parents pour participer aux collations mais il est minime. La participation des Badiène Gokh prise en charge par les 2 communes où se trouvent les Cases des Tout-Petit est dans ce contexte un enjeu important.

### **3.4.2. Dans l'éducation au sport**

Nous n'avons pu rencontrer d'enseignants pendant cette période de vacances, mais les discussions avec les porteurs de ce volet ainsi que les rapports du projet laissent penser que :

- **Le résultat de l'accompagnement au sport dans l'élémentaire conduit au renforcement des capacités et au renforcement de la volonté des enseignants de l'élémentaire à s'y investir.**

Le résultat de la mise à disposition d'animateurs de AAJDSR et de matériel de sport en location, renforce certainement une pratique plus fréquente dans l'élémentaire (comme le veulent les curricula).

Ce constat serait cependant à étayer par des témoignages et quelques statistiques du nombre d'instituteurs ou institutrices acceptant aujourd'hui de :

- Accompagner la pratique du sport avec un appui de la part de AAJDSR (Résultat) ,
- Donner un cours par semaine sans animation de la part de AAJDSR (Effet) ,
- Développer des activités parascolaires en lien avec des clubs ou sensibiliser les parents à l'importance du sport pour leurs enfants (impacts)

#### - **Les festivals permettent d'améliorer les représentations sur le sport et son importance**

Deux festivals ont été réalisés durant les 3 ans et des appuis en équipement (tapis de sol, ballons, demi-haies, ....) fournis en location aux clubs de sport. Si l'importance des mobilisations lors des festivals est un indicateur de l'engouement que le sport suscite à Rufisque, en même temps ce n'est pas nouveau et il apparaît difficile d'établir en quoi le présent projet permet de faire plus ou mieux.

Beaucoup de clubs manquent encore de matériels, et nous avons pu être témoin de stages de vacances en Gymnastique au sol où les jeunes pratiquaient directement sur le béton (avec un seul tapis).

#### - **Quels effets dans les institutions ?**

Les effets à rechercher ici sont plus compliqués. Les services de l'éducation et en particulier le représentant de l'IEF rencontré connaissent pertinemment l'importance du sport à l'élémentaire et cela est déjà bien traduit dans les textes de loi. Sans doute y a-t-il pour une part « inachèvement juridique » (manque de formations, de manuels de sport) chez les enseignants. Mais plus globalement il semble bien y avoir, au niveau de l'élémentaire des masses critiques dépassées. Une saturation en termes de nombre d'enfants par classes, de matières à enseigner dans les curricula, de temps passé à corriger les devoirs, etc.

Le temps passé à en discuter lors de notre restitution témoigne de ce que les personnes rassemblées dans le collectif (les représentants des organisations du collectif, les points focaux des communes, les adjoints chargés de coopération à la mairie, les Badiène Gokh, ...) Ont beaucoup à dire sur la question, autant en termes de contraintes que de possibilités rencontrées ici et là. Par exemple des écoles privées qui engagent un instituteur uniquement dédié au sport, certains instituteurs qui se dévouent...

Il manque cependant un travail pour établir un diagnostic plus complet des différentes situations, permettant d'identifier les conditions d'exercice du sport dans l'élémentaire et d'en déduire ce que l'on pourrait faire pour améliorer ces situations à moyen et long terme.

### **3.4.3. Dans le handicap**



Les formations (résultats) lors du passage de professionnels nantais - une ergothérapeute et un psychomotricien – ont entraîné des répercussions importantes sur certains enfants lourdement handicapés (rejet fauteuil roulant). Et sur le personnel (donc la réplique des améliorations).

Les accompagnements (résultats) des Badiène Gokh, en micro-jardinage ont également eu des incidences nettes sur certains enfants (autistes) en proposant des techniques permettant de plus responsabiliser les enfants à la pratique.

Certains parents accompagnent depuis leurs enfants dans le jardinage.

Au-delà, il y a encore du travail pour que les familles reconnaissent que ces écoles sont tout aussi adaptées aux enfants qui ne souffrent pas de Handicap.

## 3.5. Un impact encore à attendre au niveau du « territoire »

### 3.5.1. Quelques avancées

Les mairies ont mis à disposition du collectif des relais appelés les « points focaux ». Ce sont soit des élus-conseillers la mairie sur les questions sociales ou de santé, soit des fonctionnaires chargés de mission dans les services concernés de la mairie.

Certaines mairies ont aussi participé à la prise en charge des Badiène Gokh dans les CTP<sup>13</sup>. Mais leur contribution n'a pas été reconduite pour l'instant depuis la fin du projet, pour la phase de transition malgré des promesses.

Les instituts pédagogiques également mettent à disposition des personnes dans le comité de pilotage. Ces personnes, point-relai, sont en mesure de faire aussi le lien entre les acteurs de la société civile et la commune.

Leur participation au comité de pilotage est effective.

**Tout ceci témoigne d'une plus grande conscience dans la nécessité de prise en charge des questions de santé, mais cela ne se traduit pas encore en engagements plus concrets de la part des collectivités locales, ni à l'inverse en propositions plus concrètes de la part du collectif envers les collectivités. Ce sont toujours les mêmes demandes partielles et séparées qui sont transmises aux mairies (de mettre à disposition un local pour le sport, un local pour le handicap ou d'assurer le financement des Badiène Gokh,...), et les mêmes reproches qui leur sont fait de se limiter à des promesses. Rien n'est fait pour structurer un référentiel sur ces pratiques et une demande plus collective, pouvant déboucher sur une politique communale d'appui à la santé communautaire ou sur un plan d'orientation stratégique et un plan d'investissement. En dépit de tout ce que ce projet génère comme référentiel, et en dépit de tout ce que les professionnels – rufisquois et nantais – ont en tête pour améliorer les services à la population.**

---

<sup>13</sup> De façon variable cependant selon nos informations la Commune Est est la seule à avoir contractualisé formellement avec 2 Badiène Gokh.

### 3.5.2. L'investissement du « territoire » dans la Santé globale une perspective qui demande du temps et de la stratégie

Les attentes des principaux protagonistes du projet restent énoncées de manière un peu trop générale, sinon vague à travers la formule « **un territoire de Rufisque favorable à la santé et au bien-être des enfants et des jeunes** ». Qu'est-ce que veut dire « territoire » ? Qu'est-ce que signifie « favorable » ? A quoi cela engage les uns et les autres ?

Notre compréhension des enjeux et des dynamiques en cours est que l'on a ici créé les germes d'une « **institutionnalisation** » plus sociétale de la santé communautaire. C'est-à-dire que des germes existent dans les esprits d'une capacité à ce qu'une communauté et une collectivité élaborent ensemble, avec l'aide d'acteurs de la société civile et à l'échelle de leurs territoires communs, des **normes et des règles permettant de mieux prendre en charge collectivement l'enjeu de la santé préventive, pour tous**. Car il s'agit bien dans la plupart de ces activités de prévenir – par le sport, la nutrition, la sensibilisation aux différences – plutôt que de guérir. Prévenir en se dotant d'un certain nombre de règles et de dispositifs de régulation. **Mais ces germes ne sont pas encore formalisés dans des documents partageables.**

A partir d'acteurs de la communauté locale – les Badiène Gokh – d'acteurs de la communauté civile (les organisations telles que AAJDSR, CTP, MDE, Handiscole...) Et d'acteurs publics (mairies, instituts, district), on dispose d'un cadre permettant de discuter des enjeux, de concevoir des activités communes, d'orienter des décisions, de faire des choix.

Il manque cependant l'essentiel pour cela : **un référentiel un tant soit peu formalisé**. Ce référentiel pourrait ensuite donner lieu à la définition d'une demande collective un peu plus précise. Voire d'une politique communale définie sur le moyen et long terme de 10 à 15 ans, permettant aux acteurs publics de se préparer à rechercher des financements, à mobiliser des ressources, à rechercher des partenariats.

### 3.5.3. Les atouts et les limites de la culture projet

Ce qui limite dans ce travail nous semble relever dans une grande mesure de la culture projet. Celle-ci a tendance à planifier sur du court terme la création d'activité (plutôt que de référentiels), avec quelques acteurs choisis et à produire, sans le vouloir, des arènes autour de financements extérieurs.

Ce que nous proposons si l'on veut tendre à de l'impact à l'échelle de territoires, c'est d'enrichir cette culture par un travail plus stratégique visant à construire ensemble une politique précise en matière d'engagements à plus long terme dans la santé communautaire. Une politique accompagnée de plans d'orientation et de plans d'investissement.

Il nous semble que le cadre actuel rassemble suffisamment de compétences dans les matières concernées - petite enfance, sport, nutrition, handicap, pédagogie... – pour pouvoir monter d'un cran dans les attendus du programme.

Il faudrait notamment arriver à minimiser la tendance à responsabiliser des « chargés de projets » extérieurs, non directement engagés dans les dynamiques, et à faire appel à des contributions extérieures pour les ressources matérielles et financières et mieux travailler à mobiliser et articuler

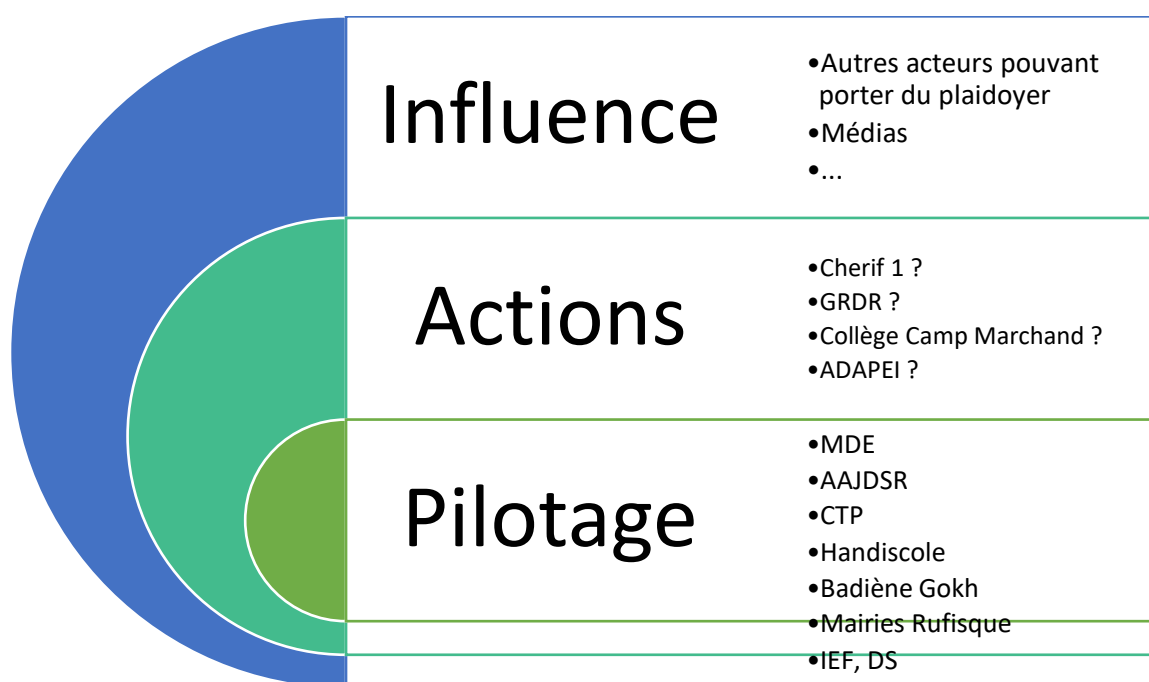
(comme cela a commencé à se faire) des ressources intellectuelles intérieures et extérieures au territoire de Rufisque.

## 4. Recommandations

### 4.1. Recommandations générales

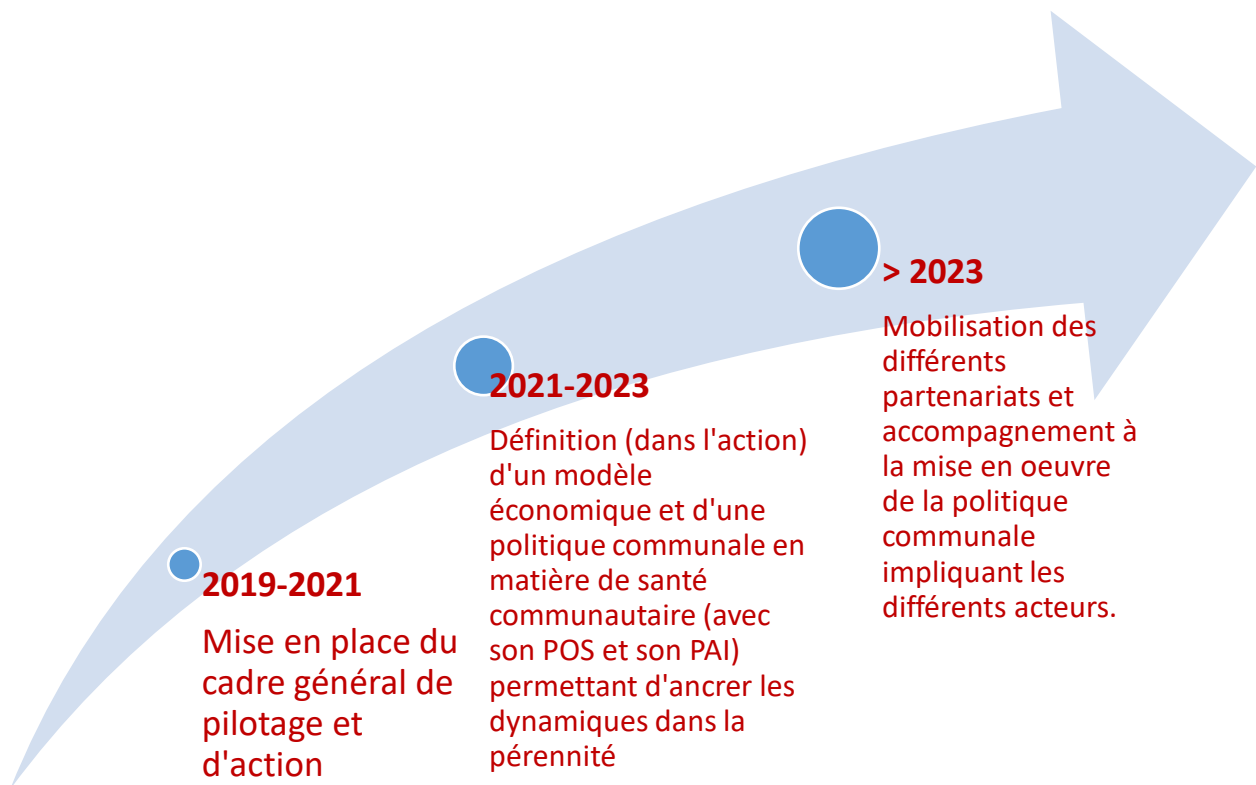
La première recommandation est de donner encore du temps à ce collectif pour bien ancrer sa gouvernance avant de vouloir l'élargir.

En termes de dispositif cela revient à penser plus à une architecture en cercles concentriques plutôt qu'à une architecture horizontale. Ainsi il semble plus raisonnable de garder un pilotage limité à quelques organisations (celles actuellement engagées dans le comité de pilotage) et d'ouvrir les activités à d'autres organisations progressivement selon les besoins/demandes et en fonction des intérêts reconnus par les uns et les autres.



Puisque l'on voit que le volet Nantes perd un peu de son importance et n'a de sens finalement que dans la possibilité de participer à des dynamiques à Rufisque, il serait sans doute important que les acteurs techniques nantais soient associés à l'action du collectif rufisquois. De cette manière, ils contribueraient à apporter des réponses concrètes à des besoins concrets des acteurs locaux : aide dans le diagnostic des territoires, renforcement des capacités des acteurs rufisquois : formation spécialisées, formation à l'utilisation d'outils techniques d'accompagnements spécialisés, appuis techniques concrets et directs...

La seconde recommandation générale est de chercher à planifier la dynamique sur un plus long terme, dans une perspective plus précise, à la hauteur des ambitions l'on se donne :



POS : Plan d'Orientation Stratégique ; PAI : Plan Annuel d'Investissement

#### 4.1.1. Dès que possible : Ancrer la gouvernance

Ce point mérite un traitement particulier et une série de recommandations qui suivent le concerne directement. En gros il s'agit de plus et mieux responsabiliser les principaux acteurs de la dynamique à une gouvernance collective mais à partir de mandats différents. Les différentes missions qui avaient pour but aussi d'identifier d'éventuels autres partenaires n'ont pas fait émerger des partenaires qui seraient à même de monter tout de suite dans le bateau. Il faut donc dans un premier temps se focaliser sur les acteurs existants, en les organisant de manière à les impliquer tous, mais surtout à les valoriser par les rôles et place qu'on leur accorde dans le projet.

Pour l'heure, une manière efficace de le faire c'est d'organiser les associations partenaires par binômes et de responsabiliser intuitu personae les acteurs les plus dynamiques :

- Duo de gestionnaire du projet ;
- Duo de gestionnaire financier, avec des mécanismes de décision collégiales de l'utilisation de l'argent ;
- Duo de responsables de suivi-évaluation des activités...

Il s'agit aussi si on veut durablement renforcer la participation des acteurs, d'ouvrir la boîte noire que constitue le « bénévolat » pour apprécier comment mieux construire une motivation en même temps qu'une responsabilisation/reddition de long terme. Co-réfléchir aux modalités de rémunération des acteurs impliqués...

#### 4.1.2. 2021-2023 Définir, dans l'action, une politique communale de long terme au-delà du « projet » en santé communautaire pour les jeunes et les enfants

A côté d'objectifs spécifiques équivalents à ceux du projet 2019-2021 (renforcement activité, renforcement gouvernance interne, valoriser et influencer) porté par des activités de même nature, il s'agirait d'atteindre trois autres objectifs spécifiques :

- La définition d'un **modèle économique** pour les activités permettant d'ancrer les activités dans le long terme ;
- La définition d'une politique communale en santé communautaire (et bien-être de l'enfant, du jeune ?) assortie d'un Plan d'Orientation Stratégique et d'un Plan d'Investissement.
- Construction de référentiels d'accompagnement, d'intervention spécialisées, qui serviraient de base à la transmission à d'autres professionnels, mais aussi de critère d'appréciation des modalités d'accompagnement et de leur adaptation aux besoins des publics cibles.

## **4.2. Recommandations concernant la gouvernance**

### 4.2.1. Mieux responsabiliser et motiver les principaux acteurs à la gouvernance

Il serait important pour commencer d'accompagner la réalisation d'auto-diagnostics institutionnels et organisationnels, des principales structures de la SC impliquées dans la gouvernance afin d'apprécier leurs atouts et leurs faiblesses.

Ensuite, comme on l'a dit, il s'agirait de créer des cellules (sous-comité à l'intérieur du Comité de Pilotage) chargées de tâches précises. Par exemple :

- Suivi des achats,
- Suivi des dépenses,
- Valorisation économique des activités
- Suivi des activités « mixtes »,
- Capitalisation des enseignements
- Médiation
- ...

### 4.2.2. Travailler la motivation individuelle et collective

Le principe du bénévolat est à discuter et à reconstruire sur des bases plus transparentes. Les motivations à rester dans le cadre restent encore souvent pécuniaires, même si les émoluments sont relativement faibles. Surtout il n'y a pas de mesures permettant de relier efforts et rémunérations.

Pour pallier cela notre proposition serait que chaque cellule soit dotée d'un petit budget de fonctionnement contre la production de compte-rendu réguliers sur le degré d'avancement de leur objet à partir de cahiers des charges précis.

Le travail de définition des cahiers des charges peut se faire en COPIL mais suppose que les acteurs puissent être en capacité de faire des propositions. Une trame générale de cahier des charges est proposée en annexe 2.

### **4.3. Recommandations concernant l'institutionnalisation**

Il s'agit bien ici d'une institutionnalisation à l'échelle d'un territoire, c'est-à-dire la prise en charge inscrite dans des règles et des normes, par les communautés, la société civile et les pouvoirs publics du territoire.

#### **4.3.1. Se donner comme résultat attendu au terme du futur projet, la définition d'une politique communale en matière de santé communautaire.**

Trois options complémentaires apparaissent ici en fonction des moyens disponibles sur le futur projet:

- Définir un référentiel « qualité » en matière d'accompagnement à la santé communautaire dans les secteurs de l'enfance (les Tout-Petits), de la jeunesse (le Sport à l'école et hors école) et du handicap.
- Pouvant alimenter une politique à l'échelle d'un territoire, une des communes de Rufisque, qui pourrait servir d'exemples de modèles aux autres communes
- Ou participer à définir des politiques à l'échelle des 3 communes d'arrondissement.

Le travail consisterait essentiellement à accompagner la commune à la définition d'une telle politique avec à minima :

- Définition d'une vision et de missions pour la santé communautaire
- Caractérisation des niveaux normatifs, stratégiques et décisionnels des services communaux en rapport avec la thématique (référentiel qualité)
- Cartographie des acteurs et des activités sur le territoire communal en lien avec la thématique
- Propositions d'axes stratégiques à développer sur 15-20 ans
- Définition des rôles et responsabilités
- Dispositifs mobilisables et à créer
- Instruments de suivi et d'accompagnement
- Planification générale
- Incitations et sanctions à mettre en place

### **4.3.2. Accompagner la politique communale d'un plan stratégique pluriannuel et d'un plan d'investissement.**

Un autre résultat attendu dans le prolongement du précédent serait de définir dans la perspective d'un désengagement des bailleurs et partenaires techniques, d'une planification stratégique qui commence à se construire dès le début de la 2<sup>e</sup> phase du projet, avec pour ambition de se doter d'un plan d'investissements, sorte de document autrement plus abouti que les plans de développement communaux qui en général n'anticipent pas les modalités de leur financement.

Ces documents pouvant également permettre, pour autant qu'ils soient établis avant la fin du projet, de commencer à accompagner les communes dans leurs recherches de partenariats à Nantes notamment.

## **4.4. Recommandations particulières**

### **4.4.1. Vis-à-vis d'ESSENTIEL**

La coordination et l'articulation entre acteurs rufisquois et nantais a été réduite du fait de la pandémie mais a bien été reprise par ESSENTIEL. Cette mission importante, à la fois de courtage entre partenaires (entre offre et demande) et puis d'articulation d'ensemble est bien remplie. On relève cependant quelques points qui pourraient être renforcés.

Il apparaît important que les missions à Rufisque puissent se faire de manière plus collective sur une temporalité connue à l'avance, et idéalement conduite par le même référent chez ESSENTIEL de manière à garder le fil rouge au fil des différentes missions, et ce avec l'ensemble des acteurs sur place. Sans exclure un travail de dialogue avec chacun des partenaires, il semble important d'insérer ce type d'échange dans un cadre plus collectif prévoyant des ateliers de préparation et des ateliers de restitution collectifs en début et fin de mission. Cette recommandation qui nous apparaît capitale demande que soit aussi mobilisée des ressources humaines supplémentaires par ESSENTIEL, ce qui permettra aussi de répondre en partie à la recommandation suivante.

Une recommandation importante est de veiller à répondre aux interpellations des acteurs de Rufisque de la manière la plus rapide possible. Certains acteurs évoquent un délai de réponse de 3 mois parfois à des rapports envoyés, avec des demandes de compléments n'ayant plus beaucoup de sens vu l'évolution des activités.

Enfin, il ne nous semble pas utile de recruter un chargé de projet (local) pour assurer le suivi et le rapportage. La Directrice de la Case des Tout-Petit qui a assuré cette charge durant la période de prolongation, semble à la fois compétente pour cela mais est surtout très impliquée et motivée pour la réussite de ce projet. Sans doute plus que quiconque. Si ces compétences apparaissent à la hauteur des attentes son maintien serait un atout précieux.



#### 4.4.2. Vis-à-vis d'AAJDSR

AAJDSR est la structure qui a ouvert un compte pour recevoir le budget du projet. Elle est censée assurer la gestion dans une perspective collective. La tendance est cependant à verrouiller très fort l'accès aux financements aux autres acteurs. C'est ainsi que les achats sont réalisés directement par le Président de l'AAJDSR. Cette tendance s'explique, en partie, par la crainte d'avoir à courir après des justificatifs voire à devoir rembourser. Il n'est pas impossible cependant que cet accès privilégié puisse être aussi une source de pouvoir qui nuise à la dynamique collective.

Il est fortement recommandé que AADJSR ouvre ses dispositifs de gouvernance et de gestion (des achats en particulier) à d'autres organisations.

Nous recommandons ainsi que les achats se fassent toujours avec l'organisation demanderesse d'une part (sous la supervision d'une cellule de suivi des achats).

Nous recommandons aussi que la gouvernance des activités soit partagée avec une autre organisation, MDE apparaissant tout indiquée du fait des compétences du Directeur mais aussi de l'histoire qui relie les deux organisations.

## 5. Conclusions

Le projet AGIL est la première concrétisation en vraie grandeur de ce qui avait été projeté il y a 4-5 ans dans l'étude d'identification du projet.

D'une certaine façon les résultats sont à la hauteur des attendus malgré la pandémie.

Au plan positif ces attendus sont :

- les structures ont pu localement travailler ensemble et se frotter à la discipline d'un projet AFD ;
- des avancées importantes sont observées dans tous les domaines depuis la petite enfance jusqu'au sport en pré-adolescence, en passant par le handicap ;
- un dispositif de coordination mis en place ;
- des relations établies avec les mairies qui mettent à disposition des ressources humaines, voire financières ;
- des activités nouvelles générées aussi bien à Rufisque, qu'à Nantes et entre les deux ;
- des idées pour Nantes du fait des effets miroir et des effets de démonstration de ce qui se fait à Rufisque
- ...

Au plan négatif les attendus étaient :

- qu'il puisse y avoir des erreurs, des difficultés, des tensions dans les organisations permettant de travailler aux responsabilités respectives. Cela a été le cas ;
- que ces tensions aient pu générer des réajustements : cela a été partiellement le cas car ces réajustements sont encore en cours ;
- que cela génère de nouvelles formes de gouvernance plus adaptée : ce n'est pas encore le cas concrètement, mais c'est en voie à travers les discussions générées autour du présent exercice d'évaluation.

**Globalement surtout on retient un pari assuré au niveau de la démonstration de tout le potentiel qu'il y a à accompagner une coopération décentralisée fondée sur des liens entre professionnels de Nantes et de Rufisque.**

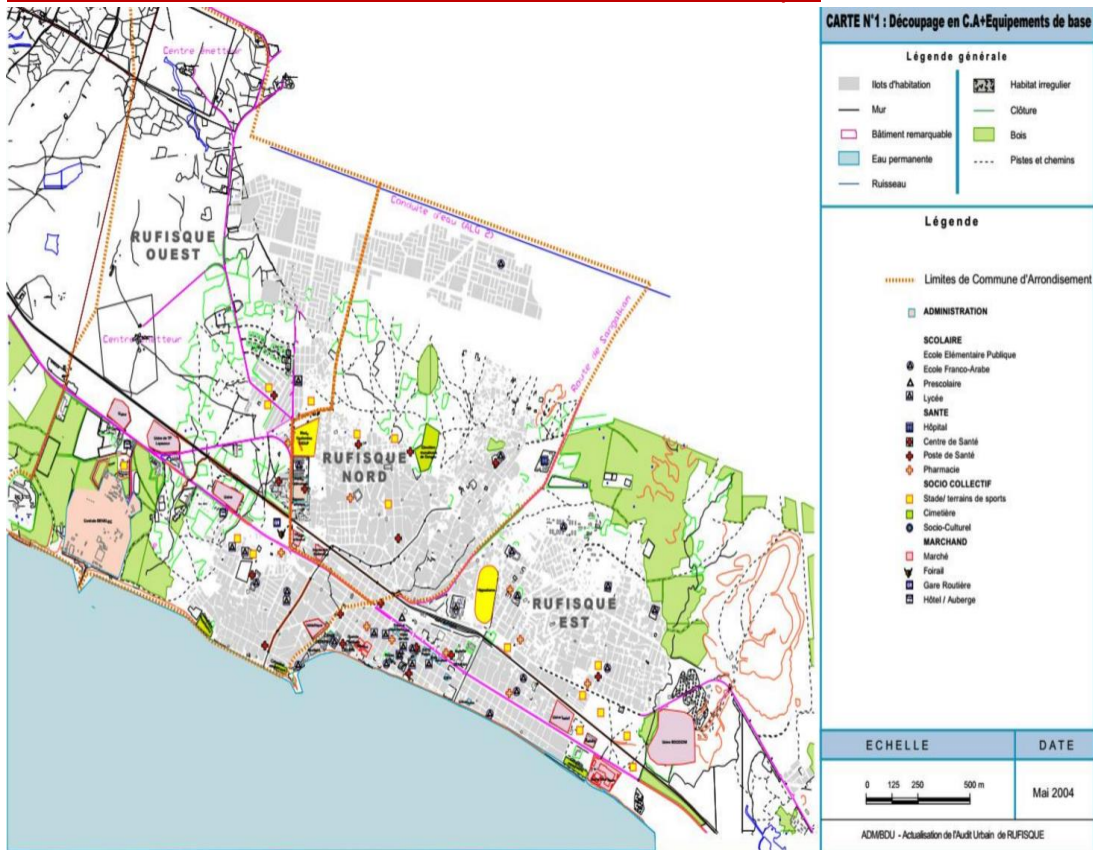
Les ajustements sont donc encore en cours et les prochains mois devraient être décisifs pour mettre en place les réorientations déjà proposées par ESSENTIEL.

Nous en avons proposées d'autres lors de ce travail. Elles ont pour la plupart été discutées avec les principaux acteurs et reconnues comme pertinentes. Leur formulation plus précise, plus détaillée doit cependant encore être validée et négociée.

**Nous espérons que cela pourra être fait avant la rédaction du rapport final prévu fin janvier et réitérons notre appréciation favorable à une poursuite du projet aux conditions formulées dans les recommandations de ce rapport.**

# Annexes

## Annexe 1 : Situation des différentes communes de Rufisque



## Annexe 2 : Trame indicative des Cahiers de charges pour les binômes

Nom du binôme :

Fonction(s) :

Composition (nom des personnes et de leur institution de base) :

Principales tâches attendues du binôme dans le collectif :

Référent éventuel du binôme à Nantes :

Référent éventuel du binôme dans les mairies de Rufisque :

Binôme « partenaire » avec lequel le binôme aura à travailler préférentiellement :

Liste des principales activités attendues du binôme :

Activités	Période	Budget estimé

Liste des principaux livrables attendues du binôme :

*Remarque les livrables peuvent être un écrit ou un enregistrement audio ou encore un enregistrement vidéo*

Livrables	échéance	Budget estimé

Engagements respectifs