

---

# Rapport d'évaluation du projet

## « Action Sociale de l'Autre »

(Dans le cadre de la coopération décentralisée entre le Département de Bignona au Sénégal et le Département de Savoie en France)

---

*Evaluation réalisée entre janvier et juin 2025*

*Rapport réalisé à la demande du Département de la Savoie, sur financement de l'Agence Française de Développement.*

*Ce rapport reflète strictement une opinion professionnelle et indépendante de l'équipe d'évaluation.*

**Août 2025**

---

Corinne Lajarge  
Adama Sow



<b>Introduction : Rappel du cadre de l'évaluation</b>	3
<b>1.1 Objectifs de l'évaluation</b>	4
<b>1.2 Champ de l'évaluation</b>	4
<b>1.3 Rappel des questions évaluatives</b>	4
<b>1.4 Déroulement de l'évaluation</b>	5
<b>1.5 Quelques difficultés relevées durant le processus de l'évaluation</b>	6
<b>1.6 Plan du rapport</b>	6
<b>1<sup>ère</sup> partie : Eléments significatifs du bilan global de la coopération entre le Département de Bignona et le Département de Savoie (dans le cadre du projet « Action Sociale de l'Autre »)</b>	7
<b>1.1 Bilan global des actions prévues au Sénégal (à Bignona)</b>	7
<b>1.2 Bilan global des actions prévues en France (en Savoie)</b>	15
<b>Conclusion de la partie Bilan du projet</b>	19
<b>2<sup>ème</sup> partie : Présentation des principaux effets du projet « Action Sociale de l'Autre »</b>	20
<b>2.1 Un projet impactant, qui positionne le Conseil Départemental de Bignona comme l'animateur privilégié d'une politique sociale en cours de structuration.</b>	20
<b>2.2 En Savoie, un projet aux effets multiples, source d'innovation territoriale</b>	22
Effets des expérimentations sur les usagers	23
Effets du projet sur les élus	23
Effets du projet sur les professionnels de l'action sociale	24
Chaines d'effets : Comment l'innovation...crée de l'innovation	27
<b>3<sup>ème</sup> partie / Un projet pertinent au regard des contextes, ancré dans les politiques publiques des deux pays</b>	31
<b>3.1 Pertinence et cohérence des actions du projet ASA à Bignona</b>	31
<b>3.2 Pertinence et cohérences des approches et des actions en Savoie dans le cadre du projet ASA.</b>	33
<b>4<sup>ème</sup> partie : Durabilité du projet « Action Sociale de l'Autre » dans les deux territoires</b>	37
<b>4.1 Durabilité des actions à Bignona</b>	37
<b>4.2 Durabilité des actions en Savoie</b>	40
<b>5<sup>ème</sup> partie : Gouvernance du projet (pilotage politique et technique) et animation</b>	43
<b>5.1 Pilotage du projet entre la Savoie et Bignona</b>	43
<b>5.2 Constats et analyse concernant le pilotage politique et technique du projet au Sénégal, en lien avec l'animation plus globale de la coopération</b>	43
<b>5.3 Constats et analyse concernant le pilotage politique et technique du projet en Savoie, en lien avec l'animation plus globale de la coopération.</b>	45
<b>6<sup>ème</sup> partie : Conclusions, Perspectives et recommandations</b>	47
<b>6.1 Conclusions et recommandations concernant la mise en œuvre du projet à Bignona</b>	47
<b>6.2 Conclusions et recommandations pour la Savoie</b>	48
<b>Liste des entretiens réalisés à Bignona</b>	51
<b>Liste des entretiens réalisés en Savoie</b>	53

# Introduction : Rappel du cadre de l'évaluation

Le projet "Action Sociale de l'Autre", est né d'une démarche initiée en 2015 dans le cadre de la coopération décentralisée entre le Département de Bignona et celui de la Savoie. Il vise à renforcer les politiques sociales des deux territoires. Financé depuis 2021 dans le cadre d'une FICOL, ce projet a pour ambition de rendre les services sociaux plus accessibles aux populations vulnérables de Bignona, tout en favorisant l'innovation sociale en Savoie, **au service des personnes les plus défavorisées** (personnes en situation de handicap physique et mental, femmes et enfants victimes de violence, personnes en situation de grande dépendance)

Le département de Bignona, peuplé de 248 000 habitants, principalement des jeunes, fait face à d'importants défis socio-économiques : un accès limité aux services de santé, une faible couverture sociale et un taux élevé de pauvreté. Dans ce contexte, le projet cible les besoins prioritaires en développant des services sociaux de proximité dans des domaines clés comme la santé, l'éducation et la protection sociale. Il s'attache également à renforcer les capacités des acteurs locaux, en premier lieu celles du Conseil Départemental de Bignona, dont les relais sociaux et les associations, afin d'améliorer leur capacité d'accompagnement des populations défavorisées.

S'appuyant sur une coopération historique entre la Savoie et Bignona, débutée en 1988 et renforcée avec la création des Départements sénégalais en 2014, le projet est structuré autour d'échanges de pratiques, d'expérimentations d'innovations sociales et d'un renforcement mutuel des compétences. Coanimé par l'association Pays de Savoie solidaires (PSs) et le cabinet local Kassofor, il est mené à la demande des deux Départements, en partenariat avec les acteurs déconcentrés de la politique nationale sénégalaise d'action sociale et les acteurs de la société civile de Bignona et de Savoie. Une gouvernance participative assure l'implication des autorités locales, des citoyens et des associations, soutenue par une convention de partenariat et des comités de pilotage annuels.

Le projet accorde une attention particulière aux enjeux de genre. Il promeut l'égalité hommes-femmes à travers des actions concrètes, telles que la création d'un centre d'écoute pour les femmes et enfants victimes de violences. Il met également en avant l'implication des associations féminines locales et garantit la parité dans ses instances de gouvernance. Enfin, le projet favorise une dynamique d'innovation sociale en encourageant des solutions adaptées aux réalités locales et en renforçant la solidarité entre les deux territoires.

La réunion de cadrage a permis, au-delà du cahier des charges, de préciser les enjeux de l'évaluation pour les parties prenantes.

Il s'agit d'une part de permettre aux parties prenantes de partager les résultats et impacts du projet ASA, y compris dans la mesure du possible, au-delà du périmètre du département de Bignona, et du département de la Savoie. D'autre part il s'agit de fournir les éléments aux parties prenantes de la coopération à Bignona et en Savoie, fin de réfléchir à la suite à donner à cette phase du projet financée par la FICOL, dans la perspective plus globale de la coopération entre les deux Départements.

## 1.1 Objectifs de l'évaluation

**1. Valoriser les résultats et impacts de ce projet** en matière de renforcement réciproque des politiques sociales au niveau des institutions, des professionnels et des élus mais également plus largement au niveau national dans l'objectif d'inspirer d'autres acteurs sénégalais et français.

**2. Apprendre du projet ASA (et notamment de la phase financée par l'AFD) pour faire évoluer les méthodologies d'animation et de mobilisation** d'une prochaine phase qui aura pour objectif de mener à l'autonomisation des acteurs sur cette thématique.

L'analyse à la fois rétrospective et prospective de cette évaluation devra prendre en considération les évolutions dans les deux territoires. Cela implique qu'une mission d'évaluation sera à réaliser pour les 2 pays concernés. L'évaluation s'inscrit ainsi à la fois dans une logique de communication et d'aide à la décision dans un objectif d'amélioration continue.

## 1.2 Champ de l'évaluation

L'évaluation du projet « Action Sociale de l'Autre » concerne **les activités menées dans les 2 pays par les parties prenantes dans la phase 2021-2024**. Le champ de l'évaluation englobe à la fois les actions menées ainsi que le dispositif de pilotage et d'animation mis en place pour le projet. L'évaluation prend en compte le fait que le projet s'inscrit dans la continuité d'une dynamique entamée en 2015, et qu'il s'inscrit dans une coopération pluri-thématique entre les deux Départements.

## 1.3 Rappel des questions évaluatives

À la suite du comité de pilotage de lancement de l'évaluation qui a eu lieu en janvier 2025 les questions évaluatives suivantes ont été formulées.

Ces questions ont été regroupées selon les critères courants de l'évaluation.

### Critère d'efficacité

QE1 - Dans quelle mesure les actions prévues dans le cadre du projet ont-elles été réalisées ?

QE2 - Dans quelle mesure la montée en compétence des relais sociaux à Bignona a-t-elle permis une identification plus précise des vulnérabilités, une amélioration de l'accompagnement des usagers et une meilleure structuration de l'offre de services ?

QE3 - Dans quelle mesure les travailleurs sociaux savoyards ont-ils pu évoluer dans leurs pratiques grâce à la coopération avec Bignona et les croisements de regards ?

QE4 - Dans quelle mesure la coopération Bignona-Savoie a-t-elle permis la mise en place d'actions d'innovation sociale pertinentes au sein du Pôle Social du Département de la Savoie ?

### Critère de pertinence

QE11 - Dans quelle mesure la structuration du Pôle Social, la gouvernance et l'accompagnement des services sociaux à Bignona répondent-ils aux besoins des populations locales ?

QE11bis - Dans quelle mesure les innovations sociales expérimentées dans le cadre du projet en Savoie correspondent-elles aux besoins des publics cibles en Savoie ?

## Critère de cohérence

QE7 - Dans quelle mesure les actions menées dans le cadre du projet sont-elles alignées avec les priorités des schémas d'action sociale en Savoie, avec les politiques publiques de niveau national au Sénégal ?

QE8 - Comment ce projet s'articule-t-il avec les autres thématiques travaillées dans le cadre de la coopération entre Bignona et la Savoie ?

## Critère de viabilité/durabilité

QE9 - Dans quelle mesure les différentes actions sociales réalisées dans le cadre de ce projet sont-elles susceptibles de fonctionner après la fin du financement actuel, notamment en termes de structures sociales et d'accompagnement des populations vulnérables, en termes de budgets disponibles et en termes d'évolution des pratiques ?

QE10 - Dans quelle mesure les acteurs, dont les élus, se sont appropriés/ ont intégré des résultats du projet au niveau institutionnel ? (Les changements concernent-ils les personnes ou les organisations ?)

## Critère d'impact : la mesure des effets des actions menées

QE 12 - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à une évolution des perceptions des élus des politiques sociales ?

QE13 - Dans quelle mesure les institutions locales de Bignona et de Savoie se sont-elles engagées de manière plus forte en faveur d'une action sociale participative et inclusive, et quels ont été les résultats de cet engagement sur le terrain ?

QE14 - Dans quelle mesure la réciprocité entre Bignona et Savoie a-t-elle eu un impact sur les pratiques des professionnels de l'action sociale dans les deux territoires et sur une montée à l'échelle de ces initiatives au niveau national ?

## Critère de gouvernance

QE5 - Dans quelle mesure la gouvernance du projet a-t-elle contribué aux résultats sur les deux territoires ?

QE6 - Dans quelle mesure les modalités d'animation et de suivi-évaluation du projet ont-elles permis à Pays de Savoie solidaires et à Kassofor un suivi efficace et un appui à la prise de décision rapide par les deux Départements pour ajuster les actions sur le terrain ?

## 1.4 Déroulement de l'évaluation

Les principales étapes ont été les suivantes

- Janvier 2025 : réunion de cadrage en visio avec le comité de pilotage
- Février 2025 : première série d'entretiens à Bignona réalisés par Adama Sow, en parallèle d'une mission de PSS + restitution à chaud
- Mars 2025 : entretiens en Savoie réalisés par Corinne Lajarge
- Avril 2025 : restitution partielle à Chambéry (dimension innovation)
- Juin 2025 : Restitution finale en hybride et rédaction du rapport
- Juillet 2025 : remise du rapport

## 1.5 Quelques difficultés relevées durant le processus de l'évaluation

Le travail réalisé dans le cadre de cette évaluation s'est heurté à quelques difficultés

- Le départ en congé longue durée de la personne en charge du dossier (elle-même remplaçant l'initiateur et animateur principal de la démarche depuis 2015) n'a pas permis une relecture rapide du projet au démarrage de l'évaluation. Nous avons cependant bénéficié d'une importante documentation classée remise en décembre.
- Quelques difficultés en lien avec la documentation liées au point précédent
- L'impossibilité, pour certaines personnes interviewées de se souvenir si les activités auxquelles elles ont participé étaient dans le cadre du projet (et de son périmètre temporel) ou plus anciennes dans la mesure où ce projet a été la continuité d'une démarche engagée en 2015.
- Les actions et effets du projet ASA (et c'est bien sa philosophie) relèvent de deux politiques publiques sur deux territoires. Il a donc parfois été difficile de distinguer, dans les constats, ou les explications, ce qui relève du champ pur de la politique publique concernée, de ce qui relève de l'action de coopération en tant que telle.

## 1.6 Plan du rapport

Le présent rapport est le résultat du travail d'évaluation conduit entre février et juin 2025.

Il est organisé de la manière suivante :

- ⌚ L'introduction rappelle le cadre de l'évaluation, revient sur les questions évaluatives, explique le déroulement et la méthodologie et précise les limites du travail évaluatif
- ⌚ La première partie, dans une visée de redevabilité, présente les **éléments principaux de bilan** en termes d'actions réalisées
- ⌚ La deuxième partie pose les principaux constats, analyses et préconisations quant aux **effets** des actions de coopération menées dans le cadre de ce projet
- ⌚ La troisième partie démontre la **pertinence et la cohérence des actions** au regard des contextes des deux pays
- ⌚ La quatrième partie interroge **la durabilité du projet** à Bignona et en Savoie
- ⌚ La cinquième partie s'intéresse à la **gouvernance du projet** et met en lumière l'animation comme socle de son bon fonctionnement
- ⌚ Enfin les **recommandations** sont présentées en 6<sup>ème</sup> partie

# 1<sup>ère</sup> partie : Eléments significatifs du bilan global de la coopération entre le Département de Bignona et le Département de Savoie (dans le cadre du projet « Action Sociale de l'Autre »).

## Critère d'efficacité :

QE1 - Dans quelle mesure les actions prévues dans le cadre du projet ont-elles été réalisées ?

Cette première partie vise à rendre compte du degré de réalisation des actions prévues dans le cadre du projet.

Le projet, d'un montant global estimé de 638 000 euros, a été financé par les deux Départements, et soutenu à hauteur de 454 100 euros par l'Agence Française de Développement.

**Le projet ASA est le fruit d'une double approche** : la démarche classique du cadre logique et l'approche orientée changement. C'est cette deuxième approche qui était au cœur de la conception du projet. Cependant, compte-tenu du temps imparti pour la réalisation du travail, et en lien avec la dimension de redevabilité, il a été choisi de partir du cadre logique pour rendre compte des activités réalisées. La dimension relative à l'approche orientée changement sera abordée dans les parties concernant la pertinence et la durabilité.

## 1.1 Bilan global des actions prévues au Sénégal (à Bignona)

**Concernant le résultat 1 « Un dispositif de gouvernance territoriale pour l'action sociale est structuré et adapté aux besoins sociaux de proximité »**

1<sup>er</sup> Tableau des actions prévues et de leur degré de réalisation au moment de la phase terrain de l'évaluation (février 2025)

<b>Résultat attendu 1.1 Un dispositif de gouvernance territoriale pour l'action sociale est structuré et adapté aux besoins sociaux de proximité</b>			
		Prévu	Réalisé
<b>1.1.1</b>	Finalisation du diagnostic social pour chacun des 6 bassins de vie	1 enquête terrain pour chaque bassin de vie, 1 rapport à l'échelle du département (Rapport)	➤ 1 diagnostic affiné ➤ 1 enquête de terrain complémentaire pour chaque bassin de vie ➤ 6 projets de territoire portés par les relais d'Action sociale en 2023

<b>1.1.2</b>	Définition d'un schéma départemental d'action sociale	1 schéma département validé par les élus du CDB (Délibération)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En cours de co-construction et rédaction : 3 ateliers réalisés avec le Pôle Social</li> </ul> <p>En cours de réalisation ; il reste l'étape de validation par le CDB, et l'approbation par l'Autorité Administrative</p>
<b>1.1.3</b>	Formation des personnels et des responsables de l'action sociale à la démarche de développement social local	1 séjour d'appui sur la territorialisation des politiques (livrable : calendrier séjour, restitution rapport mission)	<p>Le séjour n'a pas été organisé mais des échanges à distance ainsi que le travail sur le Schéma Départemental ont permis de construire l'organigramme</p> <p>2 formations réalisées : Formation 2021 par Serigne Samb, Malainy Sonko et Chérif Sene. Formation 2023 par Nicolas Soublin et Nicolas Delgrange (CD73)</p>
<b>1.1.4</b>	Structuration et animation des comités sociaux de territoire dans les bassins de vie	1 comité départemental et 6 comité territoriaux (procès-verbaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le CDAS s'est réuni pour la première fois en décembre 2023</li> <li>➤ 3 rencontres pour chacun des 6 CLAS en 2021-2022</li> <li>➤ Implication des CLAS dans les formations de montée en compétence</li> </ul> <p>Non prévu mais réalisé : accueil d'une délégation sociale de Rufisque</p>
<b>1.1.5</b>	Communication sur les services sociaux départementaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 séries de plaquettes et affiches de présentation des services et dispositifs sociaux du département.</li> <li>• 4 capsules vidéo sur chaque service du pôle social.</li> <li>• 1 campagne d'information sur la politique sociale du département. <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 participations aux journées nationales sur le handicap, les droits des femmes, les personnes âgées</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2 participations aux journées nationales du handicap mental en 2021 et 2022</li> <li>➤ Une table ronde à Bignona en 2021</li> <li>➤ 1 atelier croisement de regards usagers/professionnels à Bignona en mai 2024</li> </ul>

### **La structuration de l'Action Sociale du département de Bignona autour du Pôle Social**

Une des marques de fabrique de ce programme est la structuration qui a été mise en place pour l'ensemble des acteurs impliqués dans ce programme, chaque catégorie sociale a fait l'objet

d'une organisation depuis la base (commune ou bassin de vie), et remontée en association faîtière au niveau départemental.

C'est le cas pour les femmes, pour les handicapés, pour les personnes âgées, mais aussi et notamment pour les jeunes

Chacune de ces cibles s'est structurée autour de relais sociaux soit thématique (relais femmes, relais jeunes) ou de relais locaux (CLAS) autour des bassins de vie qui développent une approche plus holistique.

Le pôle social dans sa composition et dans sa structuration était conçu pour jouer un rôle de filet social qui devait assurer principalement deux fonctions :

- d'abord permettre à tous les services techniques dédiés à l'action sociale ou à la protection familiale et infantile, de travailler en transversalité et en complémentarité

- ensuite jouer un rôle de bras technique pour le CDB, et l'Etat dans un souci d'intégration et de coordination des différentes interventions en matière sociale dans le Département ; du coup, il devait se placer sous l'Autorité opérationnelle du Comité Départemental de l'Action Social (CDAS)

*« Le Pôle social en tant qu'instance opérationnelle a également pris forme au cours des derniers mois. Des séances de travail régulières entre les différents chefs de services (parfois incluant plus largement les relais sociaux et autres acteurs du social) ont permis d'instaurer progressivement des habitudes de travail, une clarification des rôles de chacun et la construction d'une feuille de route commune. »<sup>1</sup>*

Un des marqueurs de progrès qui était visé dans le programme ASA était que le Conseil Départemental de Bignona et le Préfet puissent signer une convention pour le fonctionnement de ce pôle social

Un projet de convention a été soumis au Préfet mais n'était pas encore signé au moment où la phase terrain de l'évaluation a été effectuée (février 2025). Ce dernier manifeste cependant une réelle disponibilité à accompagner les services techniques dans leur implication dans le projet.

## **Point de Vigilance**

Pour l'instant, le préfet a l'air de privilégier les relations fonctionnelles et opérationnelles plutôt que la mise en place d'un nouveau cadre qu'il perçoit comme un organe nouveau qui chevaucherait les prérogatives du CDAS.

### **Concernant le résultat 2 « Les infrastructures sociales de base sont rendues opérationnelles pour répondre aux besoins des personnes vulnérables**

#### 2<sup>ème</sup> Tableau des actions prévues et de leur degré de réalisation

Résultat attendu 1.2 Les infrastructures sociales de base sont rendues opérationnelles pour répondre aux besoins des personnes vulnérables			
1.2.1	Rénovation de la maison de l'inclusion	Salle de réunion, espace de consultation et local de stockage, un logement, 5 bureaux aménagés, une salle informatique, une case d'attente, un point multiservice, 1 boutique handi'capable, un WC aux normes, 1 rampe d'accès, 1 abris motos, 1 espace vert	➤ Passation de marché mi - 2023 ➤ 1 inauguration des différents chantiers le 7 décembre 2023 ➤ Mai 2024 : rencontres participatives autour des modes de fonctionnement de chaque service +

<sup>1</sup> Rapport intermédiaire actualisé décembre 2024 – Source : Pays de Savoie Solidaire

			<p>présentation lors d'une restitution collective.</p> <p>➤ Démarrage des travaux en mai 2024</p>
1.2.2	Réhabilitation du centre orthopédique	1 réhabilitation bâtiment et véranda, un parcours de rééducation pavé, un espace vert	<p>➤ Inauguration des différents chantiers le 7 décembre 2023</p> <p>➤ Mai 2024 : 1 réunion collective autour du mode de fonctionnement + 1 rencontre partenaire avec le centre de Ziguinchor</p> <p>Démarrage des travaux en mai 2024</p>
1.2.3	Construction d'un centre d'écoute pour femmes et enfants violentés	1 bâti nouveau au sein de l'hôpital et équipé pour l'accueil des femmes et enfant	<p>➤ Inauguration des différents chantiers le 7 décembre 2023</p> <p>➤ Mai 2024 : 2 réunions collectives sur le plan d'action</p> <p>Démarrage des travaux en mai 2024</p>
1.2.4	Aménagement de l'espace d'accueil psychiatrique de Tobor	1 chantier mis en place avec participation des éducateurs et usager, un mur d'enceinte, 5 cases spécialisées, 4 espaces de vie aménagés, 3 réseaux eau/électricité/assainissement	<p>➤ Inauguration des différents chantiers le 7 décembre 2023</p> <p>➤ Mai 2024 : 1 réunion collective sur le mode de fonctionnement du centre</p> <p>Démarrage des travaux en mai 2024</p>

Constats et analyse concernant l'avancée de la réalisation des infrastructures au moment de la réalisation de la mission en février 2025<sup>2</sup>

#### ■ **Le Centre d'Ecoute pour les violences sociales et la maison de l'Inclusion**

Placés respectivement au niveau du Centre de Santé, et au niveau du Service Départemental de l'Action Sociale, ces deux infrastructures sont en cours de construction ;

= au moment de la mission en février, les éléments suivants étaient constatés : « *là où le centre d'écoute est à un niveau d'exécution de près de 80% pour ce qui est des travaux de gros œuvre, la maison de l'inclusion connaît quant à lui un retard considérable sur les travaux (environ 10% de taux de réalisation pour l'instant) et il est à craindre une rupture du contrat avec l'Entreprise qui est la même que celle de Tobor* ;

<sup>2</sup> Lors de la restitution publique de l'évaluation le 25 juin 2025, **des données d'actualisation** ont été partagées par l'équipe de Kassofor : centre d'écoute finalisé, centre orthopédique en cours de finalisation, maison de l'inclusion et centre de Tobor où un accord a été trouvé et où les travaux ont repris. L'entrepreneur a notamment renforcé ses équipes pour mener à bien ces chantiers.

---

Le Conseil Départemental de Bignona est très conscient des enjeux sur ce chantier et est en train de trouver la formule pour corriger les défaillances de l'Entreprise sans pour autant allonger les délais de livraison de l'ouvrage fixés à avril. »

*NB. Depuis le mois de février, les choses ont pu être rattrapées grâce à l'implication du Président du CDB, ce qui fait qu'au mois de juin les chantiers ont connu de réelles avancées ; la maison de l'inclusion sociale dont les travaux étaient à l'arrêt au mois de février ont bien repris et ont atteint un niveau de réalisation satisfaisant ;*

### ■ **Le Centre d'appareillage orthopédique**

Cette infrastructure d'une importance capitale, notamment dans un contexte de crise armée où les mines enterrées ont engendré beaucoup de mutilations chez les populations, est aujourd'hui implanté dans le Centre de Santé de Bignona qui fait office d'hôpital; la structure de santé a mis à la disposition du programme ASA un vieux bâtiment qui est en train d'être réhabilité; les travaux sont réalisés à hauteur de 80% pour le gros-œuvre; les travaux de finition sont sur le point de démarrer; toutefois, comme sur le centre d'écoute ou sur le centre d'inclusion, les équipements n'étaient pas prévus sur cette première phase du programme; Le CDB s'est cependant rapproché du Centre National d'Appareillage Orthopédique qui a proposé une première dotation en équipements, ce qui permettra le fonctionnement de la structure.

Nous constatons également sur place la présence d'un Responsable Volontaire qui est un vrai passionné du travail qu'il fait ; il mène des actions de plaidoyer et de sensibilisation, avec l'appui du CDB, qui commencent à porter leurs fruits ; ainsi, le Centre National d'Appareillage orthopédique lui a récemment offert une formation ; un lot de matériel pour le Centre lui est aussi promis.

**Ces trois centres pourraient devenir une fois mis en fonctionnement des outils de 1<sup>er</sup> secours qui permettront d'avoir une approche plus intégrée de l'ensemble des interventions et services prévus autour de la violence faite aux femmes et aux enfants, ainsi que de leur réinsertion sociale**

### ■ **Le Centre psychiatrique de TOBOR**

En février 2025, au moment de la mission terrain il a été constaté que les travaux de construction du mur sont entamés à hauteur de 50% environ<sup>3</sup> ; il reste à démarrer la construction du bloc administratif et de l'infirmerie ;

L'Entreprise peine à avancer sur les travaux et le chantier est quasiment en situation d'abandon ; la partie déjà réalisée du mur de clôture présente beaucoup de malfaçons au plan technique (absence de joints de dilatation sur des murs de longue portée) et la qualité des agglos ne présentent pas toutes les garanties de qualité; les briques en géo-béton déjà confectionnées pour la construction du bloc administratif et de l'Infirmerie ne répondent pas aux normes et le Cabinet de Contrôle a proposé leur élimination.

---

---

---

<sup>3</sup> A la date de rédaction du rapport, le mur de clôture était en cours de finalisation

## ■ Explication globale sur les retards dans les chantiers

**Pour conclure sur le volet des infrastructures**, il est à noter que tous les chantiers ont connu des retards dans l'exécution des travaux. En analysant les causes, on s'aperçoit, qu'en plus des défaillances techniques propres aux entreprises, il ressort principalement deux points sur lesquels le CDB devrait être plus vigilant. Il s'agit principalement :

- De la **phase d'analyse des offres** des entreprises. Celles-ci, le plus souvent, peuvent présenter des documents administratifs (tels que la lettre garantie) qui n'attestent pas toujours de la réalité sur les capacités de l'entreprise.
- De **l'analyse du bordereau des prix** proposés par l'entreprise pour voir sa conformité avec les prix pratiqués sur le marché ; en effet beaucoup d'Entreprises plongent leurs prix pour être mieux disant, ce qui les rattrape au moment de l'exécution du chantier.

### **Recommandation :**

Le cabinet d'expertise KASSOFOR, dont le rôle essentiel et déterminant est reconnu de tous, devrait, à notre sens, développer des compétences plus pointues en matière de fonctionnement des collectivités territoriales, notamment en Passation de marchés publics, de manière à assister le CDB, dans les projets de coopération, le temps que ce dernier monte en puissance dans ce domaine. Il y va aussi de la redevabilité vis à vis des partenaires financiers.

### **② Points de Vigilance**

Le départ du Secrétaire Général du Département vers une responsabilité nationale, nécessite de s'assurer que l'expertise développée en matière de passation de marché ne parte pas avec lui.

Un autre enjeu est relatif aux délais en matière de transferts financiers (6 mois pour passer du CD73 au CDB en passant par le Trésor public). C'est donc le CDB qui doit avancer des frais importants ce qui peut impacter fortement sa trésorerie.

**Concernant le résultat 3 « L'équipe des relais sociaux est formée et équipée pour accompagner les personnes vulnérables au plus proche de leurs réalités quotidiennes »**

### **3ème Tableau des actions prévues et de leur degré de réalisation**

Résultat attendu n°1.3 L'équipe des relais sociaux est formée et équipée pour accompagner les personnes vulnérables au plus proche de leurs réalités quotidiennes			
<b>1.3.1</b>	Renforcement du personnel territorial de l'action sociale (conforter, recruter, équiper)	6 relais sociaux (un par bassin de vie) sont confortés (4) ou recrutés (2), 6 ordinateurs, 6 motos, 6 lieux de permanence	6 relais sociaux territorialisés (un par bassin de vie avec quatre spécialisations :

		d'accueil mis à disposition.	violences, handicap, vieillesse), 6 ordinateurs 4 motos ; 2 scooters ; Contrats signés pour 05 relais par le CDB et mis à disposition du Service Départemental de l'Action Sociale et un sixième est mis à disposition par la commune de Bignona
<b>1.3.2</b>	Recrutement (contractuel) et équipement du personnel des infrastructures.	3 relais sociaux spécialisés, 3 ordinateurs, 3 motos, 3 bureaux mis à disposition	0 relais sociaux spécialisés (handicap, vieillissement, familles) 0 équipement  Non réalisé (ajustements) <sup>4</sup>
<b>1.3.3</b>	Formation des relais sociaux (apprentissage entre pairs, échanges, formations	1 groupe d'apprentissage entre pairs, 3 modules de spécialisation, Accueil en Savoie et à Bignona sur chacune des thématiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2 sessions de formation</li> <li>➤ 1 groupe d'apprentissage entre pairs,</li> <li>➤ 0 modules de spécialisation</li> <li>➤ 2 déplacements de suivi à Bignona sur le handicap mental</li> <li>➤ 2 séjours sur les techniques d'entretiens individuels et collectifs</li> <li>➤ 1 formation aux techniques d'entretiens individuels (50 participants)</li> <li>➤ L'accueil en Savoie d'éducateurs spécialisés s'avère complexe à mettre en place et peu pertinent</li> <li>➤ Activités socio-éducatives inclusives</li> </ul>

<sup>4</sup> Le Rapport intermédiaire 2024 précise les éléments suivants : « l'élargissement prévu de cette équipe d'autodidactes par 3 travailleurs sociaux diplômés n'est plus une option retenue. En effet, les relais et chefs de service craignent que cela crée un échelon intermédiaire difficilement gérable alors que l'objectif initial était de créer plus de fluidité au sein de l'équipe. Le nouveau scénario envisagé consisterait plutôt à renforcer les compétences internes du Conseil départemental afin d'assurer un suivi et un co-pilotage beaucoup plus performant des politiques sociales entre la collectivité territoriale et l'Etat. Une demande d'ANO, déposée en septembre 2023, a permis de réallouer une partie du budget prévu pour les salaires des relais sociaux au financement du salaire d'un chargé de mission au sein du Conseil départemental de Bignona (recruté en février 2024). »

			<p>en 2024 : environ 900 enfants touchés notamment sur des territoires fortement isolés</p> <p>Accueil en Savoie sur le Bien vieillir en octobre 2024</p>
--	--	--	---

Les cinq relais sociaux recrutés par le CDB et mis à la disposition du Service Départemental de l'Action Sociale (service de l'Etat) ont tous été équipés en ordinateurs et en motos ;

Ils ont en outre bénéficié de formations sur les thématiques suivantes :

- prise de paroles publiques
- formations sur l'outil Word/Excel
- formations en techniques d'entretiens individuels et collectifs

Enfin ils ont reçu une formation sur l'utilisation des outils de l'Etat pour l'enrôlement de la Carte d'Égalité de Chances, ainsi que la Bourse de Sécurité épargne familiale.

## 1.2 Bilan global des actions prévues en France (en Savoie)

### 1.2.1 Effectivité des activités liées aux innovations sociales collectives

Résultat attendu 2.1 Innovations sociales collectives dans le schéma unique des solidarités			
	Prévu	Réalisé	
2.1.1	<p>2.1.1 Suivi des expérimentations sur les démarches participatives</p> <p>Participation au groupe de travail sur la participation au sein du CD 73</p>	<p>6 journées par an 1 participation 1 bilan annuel</p>	<p>Participation au groupe de travail « participation » du Schéma Unique des solidarités en Savoie.</p> <p>Validation d'un plan d'action par l'inter-commission Dynamiques durables du Département de la Savoie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 jours en 2021 et 10 jours en 2022 consacré au suivi des démarches participatives et expérimentations mises en place par les professionnels sociaux de Savoie</li> <li>- 1 participation active au groupe de travail Participation</li> <li>- 3 jeunes majeurs sont partis à Bignona pour 1 mois de remobilisation</li> </ul>
2.1.2	Appui à la coanimation des universités sociales	3 appuis (3 notes méthodos)	<p>Appui à l'organisation d'une 2ème Université sociale animée par les agents sociaux du Département de Savoie</p> <p>Participation en tant qu'observateur et exposant à la 3<sup>ème</sup> édition de l'Université Sociale</p> <p>Participation au forum social en juin 2022 et juillet 2024 (Tenue d'un stand et coanimations participatives de 5 ateliers)</p>
2.1.3	Echange de pratiques sur les parcours d'accompagnement et d'inclusion des personnes vulnérables	<p>1 accueil en Savoie et une formation action à Bignona</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des accueils(programme)</li> <li>- Rapports de mission (réalisés par les techniciens accueillis avec l'appui de l'équipe de PSS)</li> </ul>	<p>1 Atelier croisement des savoirs sur l'APA</p> <p>Utilisation de la méthodologie de l'arbre à palabre / pour réécriture des formulaires APA (Atelier croisement des savoirs)</p> <p>2 séjours sur les techniques d'entretiens individuels et collectifs (aller-retour)</p>

			<p>Correspondances sociales entre assistantes sociales 4 binômes de correspondants fonctionnent, 3 rencontres collectives en visio ont été organisées</p> <p>Accueil de deux femmes handicapées</p>
2.1.4	Analyse de pratiques sur les violences faites aux femmes et enfants	<p>1 séjour d'étude en Savoie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des accueils(programme)</li> <li>- Rapports de mission</li> </ul>	<p>➤ 1 séjour d'étude en Savoie sur les dispositifs EJF</p> <p>1 Echange d'expérience sur les violences sociales et organisation d'une formation à l'écoute et l'accompagnement psycho-social des victimes de violences</p> <p>Une mission de 3 personnes a été menée à Bignona (accompagner les acteurs en amont de la création du centre d'écoute)</p>
2.1.5	Séjours d'immersion	2 relais sociaux de Bignona en immersion longue durée (3 mois) au sein de services sociaux de Savoie	Non réalisée

---

## Illustrations de la mise en œuvre de quelques innovations significatives

Il est très important de noter que la question des innovations concerne deux niveaux : les innovations prévues dans le cadre du projet ASA, en tant qu'activités du projet ET les innovations nées de la participation des travailleurs sociaux aux activités. **Autrement dit, nous constatons, dans la mise en œuvre du projet, que l'innovation crée de l'innovation.** Nous y reviendrons dans la partie concernant les effets du projet.

= **un atelier de croisement des savoirs** entre usagers et travailleurs sociaux sur l'amélioration des documents écrits de demande de l'allocation personnalisée à l'autonomie. Cette activité a permis d'élaborer un formulaire plus adapté pour les usagers. Il a donné lieu à une vidéo qui pour l'instant n'est pas valorisée, mais qui pourrait l'être.

= **L'appui à l'organisation de plusieurs universités sociales, avec l'appui des partenaires sénégalais** : a été pensé comme tel dans le projet

= La participation de PSS et des partenaires sénégalais au **Forum social<sup>5</sup>**

**Ce Forum, organisé en 2022 et en 2024 a réuni des professionnels savoyards de l'action sociale.**

Nous constatons par exemple qu'en 2022, 8 ateliers sur 35 étaient consacrés à l'ouverture au monde, et coanimés par PSS et le Conseil Départemental, dont 2 consacrés au projet ASA et à l'innovation.

On peut également citer, en plus des innovations mises en œuvre exclusivement à l'usage des savoyards, des activités à même de contribuer à la fois au renforcement des relais sociaux au Sénégal, et des professionnels du Social en Savoie.

= **Plusieurs accueils de délégations** avec échanges et mises en situation (visites à domicile en binôme par exemple)

\* Accueil sur la protection de l'enfance en juin 2022 (Impact sur les organisateurs, sur le service qui accueille, sur les usagers visités)

\* Accueil sur la conduite d'entretiens individuels en novembre 2023

\* Accueil sur les démarches collectives d'accompagnement en février 2024

= En ce qui concerne l'activité concernant l'échange de pratique sur la thématique des violences faites aux femmes et aux enfants, nous constatons l'organisation d'un séjour à Bignona en mai 2023. L'action était tournée vers le Sénégal, et a permis la mise à disposition d'une expertise (personnes ressources), mais n'a pas (pour l'instant) permis d'établir des liens avec des structures qui ont cette fonction en Savoie

---

<sup>5</sup> En présence du Président du Département, Monsieur Hervé Gaymard, un forum social s'est tenu le jeudi 4 juillet 2024 à la Ferme des Gabelins à Chamousset. **Le forum social est un forum destiné aux professionnels du social et médico-social du Département de la Savoie** : secrétaires d'accueil de centre social, assistantes sociales, professionnels spécialisés protection de l'enfance, personnes âgées et/ou handicapées, cohésion sociale en maison sociale départementale et ou en structure portées par le Département. Cet évènement permet de faire connaître aux professionnels les différents outils et dispositifs présents sur le territoire, de partager les initiatives et projets menés par des collaborateurs du Département, d'apporter de la visibilité sur les nombreux partenariats. Il rend possible la **mise en œuvre de contacts construits pour le déblocage de situations complexes** et apporte aux professionnels des **informations sur notre offre de service** ouverte aux bénéficiaires. Ce forum qui s'est tenu pour la 2ème année est désormais bien identifié ! 500 partenaires étaient inscrits et les échanges ont été très nombreux. **La CAF était présente sur le stand " Partenariats privilégiés de l'action sociale de proximité ". Etaient également présents sur ce stand la Cnam, la DDFIP, la Msa, la Carsat, et France Services.** Source : <https://www.caf.fr/professionnels/offres-et-services/caf-de-la-savoie/partenaires-locaux/la-lettre-d-actu-aux-partenaires-caf-73/lettre-aux-partenaires-ndeg11-septembre-2024/actu-caf-savoie-retour-sur-le-forum-social-du-4-juillet>

## 2.2 Effectivité des activités liées aux apprentissages méthodologique

Résultat attendu 2.2 Apprentissage méthodologique et sociologique de la démarche			
		Prévu	Réalisé
2.2.1	Préparation et animation de journées de capitalisation	1 groupe projet trimestriel, 3 journées annuelles 1 accueil ponctuel de délégation Compte rendus des réunions + synthèse annuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2 groupes projet (en Savoie et à Bignona) se réunissent 1 fois par semestre</li> <li>➤ 1 accueil de délégation officielle en Savoie (mars 2022) + 1 déplacement VP social du Département de la Savoie à Bignona</li> <li>➤ 2 journées de capitalisation Action sociale de l'Autre à Bignona</li> <li>➤ 1 journée de capitalisation Action Sociale de l'Autre en Savoie</li> </ul> <p>1 journée Action Sociale de l'Autre à Chambéry en février 2024 (50 participants professionnels de l'action sociale)</p>
2.2.2	Participation à démarche Chtac du F3E	1 suivi annuel du programme par le F3E, 3 séminaires internationaux, 1 note de réflexion sur l'amélioration des indicateurs de suivi, impact résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 séminaire international Ch'tac en juin 2021</li> <li>➤ 1 participation au programme ChTac du F3E,</li> <li>➤ 1 séminaire international "Changer les territoires par l'Action collective" à Paris,</li> <li>➤ 1 nouveau dispositif de suivi des changements et d'impact spécifique à la démarche « Action sociale de l'Autre »</li> </ul>
2.2.3	Diffusion méthodo et apprentissage dans réseaux régionaux et nationaux	1 livret de synthèse, 2 diffusions mélés, 3 participations à des conférences professionnelles, une évaluation finale	<p>Une communication à l'occasion de la journée nationale de l'Andass en septembre 21</p> <p>Deux publications (changer les territoires par l'Action collective, coll repères F3E, Inclure pour transformer, coll repères F3E)</p> <p>Une évaluation finale du projet dont les résultats seront partagés lors d'une restitution finale au sein du réseau F3E.</p>

### Actions non prévues mais réalisées

- ❷ Pour diffusion : vidéo de présentation de la démarche autour du formulaire APA (pour l'instant, comme dit plus haut, cette vidéo n'est pas valorisée)
- ❷ La participation du président du département de Bignona et de la Vice-Présidente du Département de la Savoie (avec prise de parole) au colloque organisé le 3 juillet 2025 au Sénat à l'occasion des 10 ans de la FICOL (en lien avec CUF et le MEAE).

## Conclusion de la partie Bilan du projet

Le bilan global du projet ASA est très satisfaisant, d'un point de vue du taux de réalisation des activités prévues. Hormis les retards qui avaient constatés au mois de février, et qui ont été quasiment rattrapés aujourd'hui, la quasi-totalité de ce qui était prévu a été réalisé en juin 2025. Les indicateurs de réalisation ne sont pas tous atteints, mais de notre point de vue, le nombre de livrables (documents, vidéo, comptes-rendus, synthèses etc.) à fournir, était disproportionné, au regard de l'importance et de la complexité de la démarche entreprise.

En outre, le projet a été conçu dans une « Approche orientée changement » qui valorise les processus et les effets plus que les résultats.

■ Les facteurs explicatifs de ces très bons résultats sont les suivants :

- A la lecture des fiches de présentation de chaque mission, on note tout d'abord une continuité dans le temps. Par exemple la mission de février 2024 (accueil d'une délégation de Bignona sur la thématique de l'animation de démarches collectives) est dans la continuité de la mission réalisée en novembre 2023 par les travailleurs sociaux savoyards en appui à la démarche d'entretiens individualisés.
- On observe également le souci constant d'articuler les différentes activités entre elles pour optimiser les déplacements
  - Par exemple les accueils de délégations en Savoie (contribuant à l'échange de pratiques) sont programmés en parallèle de grands évènements. (La mission de juin 2022 qui a permis de mobiliser les travailleurs sociaux de Bignona en situation de coanimation lors du Forum social du 30 juin).
  - De la même manière, les missions d'appui à Bignona ont été organisées en parallèle d'évènements (exemple de la mission des chefs de services en parallèle de la première journée des relais sociaux le 30 novembre 2023).
  - La mission de février 24 est couplée avec la journée « Action sociale de l'autre », permettant la rencontre des professionnels sénégalais avec 50 travailleurs sociaux de Savoie, autour de la thématique de l'accompagnement ». Cette journée du 8 février a probablement marqué un point d'orgue dans la démarche du projet, dans la mesure où elle a permis de revenir (avec une mise en pratique) de manière très ciblée sur l'accompagnement du passage de l'accompagnement individuel à l'accompagnement collectif.

■ En termes de bilan quantitatifs, il nous semble que le projet en un peu en deçà de ce qui était prévu en termes de livrables. Il est probable que l'animation et la mobilisation des personnes prend toute la place, sur le temps consacré à la rédaction de livrables. Cela est dû également en partie aux changements dans les équipes aussi bien en Savoie qu'à Bignona, notamment avec le changement du Chargé de mission de PSs en charge de l'animation et du suivi du projet, mais également au sein du CDB, avec le changement de Président.

## 2<sup>ème</sup> partie : Présentation des principaux effets du projet « Action Sociale de l'Autre »

### Critère d'impact

#### 2.1 Un projet impactant, qui positionne le Conseil Départemental de Bignona comme l'animateur privilégié d'une politique sociale en cours de structuration.

QE2 - Dans quelle mesure la montée en compétence des relais sociaux à Bignona a-t-elle permis une **identification plus précise des vulnérabilités, une amélioration de l'accompagnement des usagers et une meilleure structuration de l'offre de services** ?

En ce qui concerne l'identification des vulnérabilités nous pouvons assurer qu'elle est bien réalisée grâce au maillage du territoire départemental par les structures relais et au travail de remontée de données qui est fait.

L'offre de service est mieux structurée et plus adaptée.

#### Illustration

Le programme a permis la mise en place de CLAS au niveau communal ; ceux-ci sont venus s'ajouter aux 15 centres de promotion et de réinsertion sociale (CPRS) mis en place par l'Etat ; L'articulation des CLAS et des CPRS permet d'assurer un maillage très dense sur l'ensemble des bassins de vie ;

Les effets les plus visibles sont pour l'instant à situer au niveau de l'institution départementale (Conseil Départemental de Bignona)

Cette Institution très jeune mise en place seulement depuis 2014, à la faveur de l'Acte 3 de la décentralisation, a hérité de cette coopération entre la Savoie et Bignona.

L'enjeu pour le Conseil Départemental est de faire de ce programme un support pédagogique pour monter en compétence dans sa mission d'élaboration de politique publique dans le secteur social.

Le fait d'avoir accepté de recruter les relais sociaux malgré un budget relativement faible montre l'option affichée du CDB de s'approprier pleinement sa compétence sociale.

Le projet ASA a permis au CDB de structurer un pôle social territorial et de créer un organigramme sur ce sujet au sein du département. Celui-ci vient en complémentarité de la mise en place, pour toute l'institution départementale de commissions et sous commissions avec des missions dédiées.<sup>6</sup>

Ainsi le CDB assure une montée en puissance sur le plan institutionnel.

<sup>6</sup> Cette structuration générale du département est le fruit d'un projet de renforcement institutionnel financé entre 2023 et 2025 dans le cadre du fond conjoint Franco-Sénégalais.

Toutefois, cette montée en puissance pourrait être freinée si un certain nombre de mesures ne sont pas prises ; il s'agit entre autres :

- D'un renforcement de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage que les services techniques de l'Etat pourraient tout à fait jouer ; à ce niveau, il est souhaitable que le CDB renforce sa collaboration avec l'Agence Régionale de Développement (ARD) dont la mission est d'être au service des collectivités territoriales de chaque région et de leur apporter toute l'assistance dans la conception et la réalisation de projets ; en plus l'ARD dispose des ressources techniques dédiées à cette missions ; le CDB est membre du Conseil d'Administration de l'ARD et s'acquitte de sa cotisation annuelle de 1000 000 frs cfa.

En complément de cette meilleure prise en compte des politiques sociales par le Conseil Départemental de Bignona, ce projet ASA lui a donné une vraie reconnaissance auprès des populations ; elle lui a permis de développer un vrai leadership au niveau national.

L'expérience en cours dans le cadre de sa coopération avec la Savoie autour de l'Action Sociale est suivie de très près par les Autorités. En effet, que ce soit au niveau des Autorités administratives au niveau départemental, ou régional, ou que ce soit au niveau national à travers la Direction de l'Action Sociale dont l'ancien Directeur s'était déplacé à Bignona pour visiter le projet, on peut noter une attention particulière accordée au programme ASA; le programme est suffisamment valorisé au niveau régional grâce à l'implication de tous les responsables dans les dispositifs de concertation et de pilotage de l'Action Sociale en général dans la Région.

QE 12 - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à une évolution des perceptions des élus du Département de Bignona autour des politiques sociales ? Dans quelle mesure les institutions locales de Bignona se sont-elles engagées de manière plus forte en faveur d'une action sociale participative et inclusive, et quels ont été les résultats de cet engagement sur le terrain ? (QE 13)

Au Sénégal, c'est le cas pour le recrutement des relais sociaux par le CDB, ainsi que de la future Directrice du Centre d'Ecoute en cours de construction; En effet le CDB dont les ressources budgétaires sont assez limitées, a procédé à des arbitrages largement en faveur du programme ASA, grâce au recrutement de ces personnels totalement mis à disposition du programme; cela permet au Conseil Départemental à terme d'internaliser des compétences techniques en matière d'action sociale, et ainsi de réduire sa dépendance aux services techniques de l'Etat dont la mobilisation n'est jamais gagnée d'avance et est souvent tributaire des relations entre le Président du Conseil Départemental et le Préfet.

#### **Indicateur :**

Il faut noter comme un point positif le renforcement de capacités que le responsable du Centre orthopédique est en train de suivre en ce moment au niveau du centre national d'appareillage orthopédique de Dakar grâce à l'intermédiation du Président du CDB et du Secrétaire Général. Ce point montre la prise en compte par les autorités politiques de l'importance du sujet et de la nécessité du renforcement de capacité des acteurs de l'action sociale.

## 2.2 En Savoie, un projet aux effets multiples, source d'innovation territoriale

Questions évaluatives traitées dans cette partie :

QE3 - Dans quelle mesure les travailleurs sociaux savoyards ont-ils pu évoluer dans leurs pratiques grâce à la coopération avec Bignona et les croisements de regards ?

QE14 - Dans quelle mesure la réciprocité entre Bignona et Savoie a-t-elle eu un impact sur les pratiques des professionnels de l'action sociale dans les deux territoires et sur une montée à l'échelle de ces initiatives au niveau national ?

QE 12 - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à une évolution des perceptions des élus savoyards des politiques sociales ?

Pour rappel, le projet « Action Sociale de l'Autre » ambitionnait **d'expérimenter des innovations** dans le domaine social en s'appuyant sur la coopération entre la Savoie et le Département de Bignona

Avant de partager les constats issus du travail de la présente évaluation, il nous parait important de rappeler les définitions<sup>7</sup> suivantes :

- « **Une innovation** est l'introduction de quelque chose de nouveau dans un contexte donné, qui va se répandre et induire du changement dans les pratiques et les normes sociales (manière de faire, de voir et de penser dans une société) »
- « **L'innovation sociale** est une innovation qui induit du changement positif pour la société : elle améliore la vie quotidienne des individus et des collectifs, et aussi les relations entre eux. Elle répond à un besoin et/ou une aspiration sociale dans un objectif d'intérêt général »
- « **Une innovation territoriale** est une innovation sociale centrée sur un territoire, ses organisations et ses acteurs publics et privés (habitants, citoyens, usagers, acteurs socio-économiques, décideurs politiques...), et qui induit du changement dans la manière de vivre et d'agir ensemble »

A la relecture de ces définitions, nous pouvons clairement affirmer que le projet ASA a produit de **l'innovation sociale en Savoie** : il a permis par exemple d'améliorer la relation entre les usagers et l'institution départementale (élus comme techniciens) que ce soit par l'expérimentation des cafés mensuels à la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), ou lors de la prise en compte de la parole des usagers pour l'amélioration d'un formulaire APA.

<sup>7</sup> Les définitions utilisées sont issues du livre de Pascale Vincent « Comprendre, repérer, accompagner l'innovation sociale et territoriale », La Chronique Sociale, 2018.

On peut également avancer **qu'il s'agit d'une innovation territoriale** dans la mesure où l'innovation concerne le territoire et ses acteurs publics et privés : on voit que la contribution des partenaires sénégalais à l'Université sociale, ou lors des Forums sociaux, permet, à l'échelle de tout un territoire, des changements dans la manière d'agir ensemble.

Pour plus de compréhension, nous avons choisi de regarder les effets sous l'angle des acteurs : usagers, élus et professionnels. L'approche du projet et l'échantillonnage du projet nous permet de mettre en avant surtout les effets/changements pour les professionnels.

## Effets des expérimentations sur les usagers

Comme évoqué précédemment, nous n'avons pas interviewé d'usager mais on peut supposer réellement des effets dans la mesure où :

= les différents groupes d'usagers, répartis sur tout le territoire de la Savoie, ont été écoutés par un nombre croissant d'élus, et leur parole, recueillie dans le cadre de plusieurs « **universités sociales** », donne lieu à la rédaction de fiches actions dans le cadre du nouveau schéma unique des Solidarités (en cours de validation au moment de la rédaction du rapport).

= Un nouveau formulaire administratif est à disposition des personnes âgées et des aidants, pour l'obtention de l'allocation personnalisée d'autonomie. (Ce formulaire APA a été élaboré lors d'un séminaire de 2 jours réunissant des travailleurs sociaux, des aidants et des personnes âgées, en utilisation la démarche de l'arbre à palabre).<sup>8</sup>

= des jeunes, issus de l'Aide Sociale à l'Enfance, ont participé à un « séjour de remobilisation »

En particulier le témoignage de la psychologue qui les a accompagnés, en partenariat avec PSS, en amont, pendant, et après leur séjour, est très éloquent.

*« Les jeunes qui sont partis avaient besoin de se projeter, d'avoir de nouvelles envies. Le séjour les a décentrés, ils ont eu le sentiment d'être écoutés, de faire quelque chose d'utile, d'être en responsabilité. Ils ont pu être écoutés à leur retour, et leur restitution a montré une grande finesse d'analyse ».*

## Effets du projet sur les élus

En Savoie, la politique sociale est ancrée de longue date, et constitue la compétence principale de l'institution départementale. Cependant, la dimension du rôle des habitants dans la définition et le suivi de cette politique est nouvelle et peut être directement attribuée à la coopération entre la Savoie et Bignona.

### ■ Prise en compte de **la parole des habitants**

L'université sociale est une démarche territoriale qui consiste, sur une année, à accompagner plusieurs groupes d'usagers dans l'analyse et le retour qu'ils peuvent faire autour d'une politique publique qui les concerne. A l'issue de ce travail, une journée réunit les usagers, les travailleurs sociaux et les élus. Ces derniers doivent écouter les différents groupes qui, soit en

<sup>8</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=smo\\_s47MWcA](https://www.youtube.com/watch?v=smo_s47MWcA)

direct, soit par le biais de vidéos, expriment leur ressenti. Cette démarche n'avait rien d'évident au début. Mais au fil des éditions (le Département de Savoie en est désormais à sa troisième expérience) un nombre chaque fois plus grand d'élus est venu écouter ce que les habitants avaient à dire sur les politiques publiques.

« *L'humain était au cœur de l'université sociale. Certaines personnes, au début, n'osaient pas s'exprimer directement. Elles le faisaient par l'intermédiaire des travailleurs sociaux, par le biais de dessins, de vidéos, de petites pièces de théâtre ; la dernière édition a été la plus forte. Tout le monde est monté en compétences, on a été désinhibés, les élus étaient prêts à entendre* ».

#### ■ Prise en compte de **la parole des maires**.

Au niveau territorial, les maires de la Savoie sont maintenant considérés plus comme des partenaires, des réunions sont organisées pour partager la politique du Département et réfléchir à l'articulation avec l'action des CCAS. Il y a désormais un vrai travail entre élus départementaux et élus locaux. Le Département part à la rencontre des maires dans une approche de co-construction. Ces derniers partagent leurs préoccupations sur leurs territoires.

### Effets du projet sur les professionnels de l'action sociale

#### ■ Les premiers effets constatés le sont sur **les professionnels en tant que personnes**.

Recevoir une délégation en provenance de Bignona a été vécu positivement par l'équipe. « *Nous avons fait un repas partagé à midi, tout le monde avait beaucoup préparé, toute l'équipe était chaleureusement accueillante* » ; « *Quand on m'a offert la possibilité je m'en suis saisie avec beaucoup d'intérêt, j'y ai trouvé du sens* ».

La personne qui vit la chose est enrichie et impactée fortement : « *Cela va me marquer pour le restant de ma carrière* » ; « *J'ai eu un choc sur le niveau des violences sur les femmes et les enfants* »

L'engagement va au-delà du seul cadre du travail « *ce n'est pas que professionnel, accueillir les personnes à la maison, on donne un peu de son temps* »

Une personne témoigne de l'effet d'un voyage à Bignona « *les gens sont transformés quand ils reviennent* ».

Une personne résume cela par une seule formule : « *Ce sont des projets fascinants* »

#### ■ Cependant, le plus intéressant à identifier relève de l'analyse des **effets sur les professionnels dans leurs pratiques**.

Ces changements s'incarnent dans une nouvelle manière d'appréhender les sujets (effets sur la vision du métier), une nouvelle manière de se positionner vis-à-vis des usagers (effets sur les postures), des nouvelles manières de travailler (effets sur les pratiques).

- **Renouvellement des visions** en lien avec les fondements de l'action sociale et les conditions d'exercice du métier
  - Prise de recul sur les difficultés « *On a quand même des moyens qui permettent des choses en France* » « *On le sait, ce que l'on a, mais utilité de se redire les choses* ».
  - Remise en cause des approches :
    - « *Quand nos partenaires sénégalais viennent, ils bousculent nos représentations* »
    - « *A l'occasion de l'accueil de deux femmes handicapées, des personnes très dynamiques, nous avons constaté un revirement complet des personnes de l'établissement sur leurs perceptions* »
    - « *Ils sont venus très vite interroger des fondements de l'action sociale* »
    - « *La professionnalisation de l'action sociale nous éloigne de notre humanité* »
    - « *Ah, oui, on peut fonctionner autrement* »
    - « *Pourquoi n'avons-nous pas d'autres réponses qu'une aide financière ?* »
    - « *Comment plus s'appuyer sur des réseaux personnels pour trouver des solutions ?* »
    - « *A Bignona, dans une salle d'attente, 10 personnes dans une salle d'attente, 9 repartent avec des solutions* ».
    - « *C'est compliqué car bouscule nos vérités.* »
    - « *En France on pense argent et dispositifs, alors qu'eux pensent d'abord ressources et efficacité de l'action citoyenne (eux vont chercher les citoyens)* »
    - « *Ici tout est très, trop construit* »
    - « *Faire travailler ensemble les personnes qui ont des problèmes, ça va les tirer vers le bas ? ben non...* »
    - « *Quelles limites au statut institutionnalisé/professionnalisé de l'aidant* » ?
    - « *Au Sénégal, prise en compte globale des personnes (nous, c'est morcelé par droits)* »
    - « *Notre manière de travailler c'est toujours : repérer les besoins et proposer des actions* »
  - Plus globalement ces voyages, accueils de délégations et échanges de pratiques, permettent un changement de perspectives au-delà du seul aspect métier :
    - « *Il y a un gouffre entre les sociétés sur la question de l'individualisme* »
    - « *Les personnes (dans le centre Tobor, pour l'accueil des personnes en situation de handicap mental) ont des boulets au pieds, chez nous une camisole chimique, est-ce que c'est mieux ?* »
    - « *Comment, dans notre société, on ré impulse l'entraide ?* » « *Dans le bus, si une femme a un problème avec un enfant, tout le monde dit quelque chose* » / nous, on paie pour aller voir un éducateur. « *Ils mettent au travail leurs difficultés avec le groupe* ».
    - « *Capacité d'agir et utilité sociale : comment valoriser nos « vieux » comme citoyens et leur laisser une vraie place comme constructeurs de la société de demain ?* »
    - « *Où est notre « Fromager », notre lieu de parole et de médiation, qu'est-il devenu ? Où se situe notre « Bois sacré » ? Quelle place est faite aux rituels qui rythment l'entrée dans l'âge enfant, ado, adulte, vieux ?* »

- Les personnes expriment des pistes, des souhaits pour l'avenir, en lien avec ces nouvelles perceptions
  - « Les parents d'enfants confiés peuvent donner leur avis, et peuvent travailler ensemble ».
  - « Réorienter nos actions vers le collectif doit être un choix de l'institution »
  - *L'interculturel dans un ehpad est très important. Devrait déjà exister, car les personnels dans les ehpads, souvent des personnes d'origine africaine. Mais ont été formées en France et sont donc formatées d'une certaine manière. (par les référentiels, les codes, les protocoles)*
  - *Toucher relationnel / Formation à l'humanitude : réapprendre, ré-oser prendre nos vieux dans nos bras, les masser, les caresser. (Mais quelles résistances de la part des proches familiaux, des soignants ?)*

#### ■ **Remise en cause et adaptation des postures des travailleurs sociaux**

- « Parfois on met des mois à comprendre certaines choses et en fait la question de la posture est centrale »
- *Le projet a permis une vraie remise en cause de nos savoirs et de nos comportements, une bienveillance dans les relations humaines*
- *Ici on est cadrés, on crée une distance avec les personnes que l'on accompagne. Cette distance est matérialisée par le bureau qui est entre nous et les usagers.*
- *Avec le projet, j'ai pris conscience que nous, on n'accueille pas les personnes*
- *Dans les universités sociales on écoutait même des usagers avec lesquels on avait été en conflit »*

#### ■ Le projet ASA, permet **un renouvellement des pratiques**, il outille les professionnels

Ce renouvellement concerne différents aspects du travail social

- L'appropriation de l'espace public par les animations collectives
  - De nouvelles manières d'animer les réunions : Le bâton de parole permet de réguler la prise de parole ou de favoriser la prise de parole de ceux qui ne parlent pas. « *Nous avons partagé une dimension très émotionnelle, avec l'humain au cœur des universités sociales* ».
  - Un enrichissement des pratiques managériales : « *Pour des personnes qui ont déjà des pratiques et des idées d'actions collectives, la rencontre avec une délégation sénégalaise permet d'enrichir la réflexion et de renforcer la motivation.* »
- 
- Enfin le projet ASA donne aux travailleurs sociaux de nouvelles idées pour des actions futures :
    - « *Nous pourrions développer des groupes de pairs aidants* ».
    - « *Les entretiens bénéficiaires du RSA pourraient se faire en groupe* »

## Chaines d'effets : Comment l'innovation...crée de l'innovation...

Ce qui nous permet d'affirmer que le projet ASA a créé de l'innovation territoriale, c'est de constater que les activités menées durant le projet entraînent un processus qui génère à la fois de nouvelles actions et de nouveaux effets :

**Illustration :** Les correspondances sociales et l'accueil de délégation ont permis à des assistantes sociales de réfléchir à de nouvelles manières de travailler avec leur public « les causeries ». L'animation collective fait normalement partie de la formation des assistantes sociales mais elles ont peu de moyens pour l'opérationnaliser (en temps et en argent).

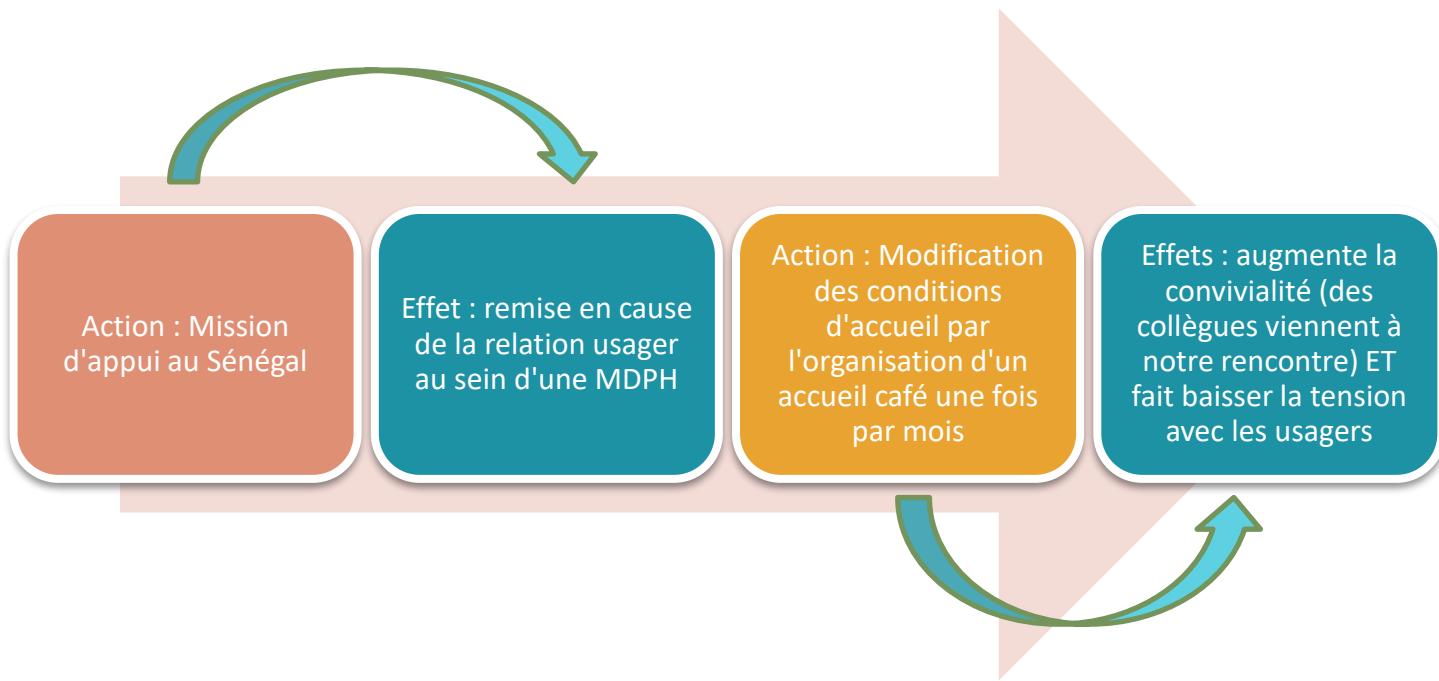
### Autre illustration

Comme cela a été présenté à plusieurs reprises, la coopération permet la mise en place de l'université sociale, qui donne la parole aux usagers : on constate ici un changement dans les modalités d'élaboration et de suivi des politiques publiques.

Pour capitaliser plus avant sur les changements induits par une telle expérimentation, il pourrait être imaginé de recueillir les données sous la forme du tableau ci-dessous, afin de montrer que le changement est le fruit d'un processus, et la démultiplication des effets

<b>Activités mises en œuvre Innovations prévue</b>		<b>Innovations induite (mise en place)</b>	<b>Innovations imaginées (à venir)</b>
	Université Sociale	Fiches actions usagers	
	Correspondances sociales		Causeries
Séjour d'appui au Sénégal		Accueil café à la MDPH	

On peut également présenter les chaines d'actions et d'effets selon le schéma suivant :



## Schéma de l'articulation des effets du projet ASA sur le territoire de Savoie



### Facteurs explicatifs de la partie sur les effets

- Le projet ASA a été pensé dès le début pour produire des effets sur le territoire de la Savoie, dans la continuité de l'approche de la coopération telle qu'elle est menée en Savoie depuis plus de 20 ans (la première expérimentation de regards croisés avait eu lieu dans la coopération avec la Roumanie, précisément dans le champ de l'action sociale). En termes d'approche, on ne peut que constater que toutes les activités sont réalisées dans un souci de croisement des regards.
- On retrouve ces éléments dans les documents de programmation des missions ou d'organisation des grands « évènements », mais également dans les documents de restitution. (Voir par exemple le PowerPoint de restitution du séjour sur la protection de l'enfance en juin 2022). (Chaque acteur propose ses préconisations à son partenaire)
- La posture des partenaires (quel que soit leur niveau) : les personnes, y compris les relais sociaux, n'hésitent pas à s'impliquer dans les réunions, dans les visites de terrain, à

donner leur avis, et à se positionner comme professionnels (et non comme bénéficiaires). Ils sont actifs et sont à l'aise (dans le sens où leur participation est parfois spontanée)

- Cette recherche des effets est « théorisée » par PSS : toucher les personnes, puis les structures, puis le territoire, autrement dit **passer d'une vision ponctuelle à des changements structurels**
- Le projet a été construit selon **l'approche orientée changement** qui regarde précisément les effets de l'action, et non uniquement l'activité en tant que telle
- Les **élus sont mobilisés** sur certaines activités (universités sociales, restitutions de missions, accueils de délégations)
- Les travailleurs sociaux avaient le **soutien de leur hiérarchie**, elle-même impliquée dans le pilotage et les diverses instances du projet
- Les cadres de l'action sociale **ont travaillé différemment avec leurs équipes** « « *je ne me suis pas mise dans une posture de chef de service* »
- Les professionnels de l'action sociale ont été mobilisés, sur la base de leurs envies, par PSS
- **Ils et elles ont été accompagnés** avant, durant et après l'expérimentation par la référente du projet ASA au sein de l'équipe de PSS.
- **Les personnes sont mises en situation d'expérimenter les innovations**, et non seulement de les découvrir. « *En février 2024 nous avons accueillis 5 personnes de Bignona. Ils nous ont expliqué leur démarche, puis nous l'avons expérimenté en direct : nous avons chanté en début et en fin de réunion, nous avons travaillé en cercle.* »
- Plusieurs de ces personnes étaient déjà convaincues de ces démarches, avaient envie de changer leurs pratiques, mais il leur manquait l'opportunité d'une mise en situation.

### ⌚ Point d'attention

Comme on peut facilement l'imaginer, les effets sont différents selon que les personnes ont échangé ou non avec leurs homologues sénégalais, selon également que les personnes sont ou non allées au Sénégal.

Lors d'un focus group durant l'évaluation, on pouvait clairement percevoir, dans les échanges entre les personnes, leur différence d'appropriation du projet et de ses effets, selon que la personne était ou non partie.

### ⌚ Points de vigilance

Il est encore trop tôt pour parler de montée à l'échelle au niveau national. Si la dimension d'apprentissage de la démarche est évidente pour les acteurs du projet, elle l'est probablement moins pour d'autres acteurs, plus éloignés du projet. En effet, ce qui fait réellement la différence entre les travailleurs sociaux, concerne en premier lieu celles et ceux qui sont partis en mission sur le terrain, et en second lieu les personnes ayant expérimenté de nouvelles démarches.

Le vrai point de vigilance autour de ces innovations a été posé par les acteurs eux-mêmes et concerne la durabilité des changements observés. Ce point sera traité dans la partie du rapport correspondant.

# 3<sup>ème</sup> partie / Un projet pertinent au regard des contextes, ancré dans les politiques publiques des deux pays

## 3.1 Pertinence et cohérence des actions du projet ASA à Bignona

### Critère de pertinence

QE11 - Dans quelle mesure la structuration du Pôle Social, la gouvernance et l'accompagnement des services sociaux à Bignona répondent-ils aux besoins des populations locales ?

Le programme est réellement reconnu d'utilité publique à la fois par les acteurs institutionnels et sociaux et par les bénéficiaires.

**La structuration du pôle social autour des services** qui le composent en fait un outil indispensable et incontournable pour adresser avec efficacité les questions sociales.

**La réhabilitation du centre des handicapés** qui devra englober un centre d'appareillage permettra de rapprocher l'accès à leurs services ; avant il fallait se rendre jusqu'à Ziguinchor ou en Guinée Bissau pour se faire prendre en charge ; or du fait de l'étendue du département de Bignona (70% du territoire régional) et de l'enclavement de la plupart de ses zones ou bassins de vie, les personnes en situation de handicap étaient complètement isolées et n'avaient pas les moyens de se déplacer pour bénéficier de services ; la construction du Centre est donc perçue comme un vrai salut et d'une importance capitale, notamment dans un contexte de crise armée où les mines enterrées ont engendré beaucoup de mutilations chez les populations.

**Concernant TOBOR**, environ 80 pensionnaires sont logés dans ce centre et sont quasiment pour l'essentiel en situation d'abandon par leurs propres familles qui ont du mal à s'acquitter de leurs contributions de 30 000 FCFA par mois,

### ⌚ Point de vigilance

La pertinence des démarches de soin à Tobor est cependant questionnée. Au niveau du traitement des malades, une attention particulière doit être portée au respect des droits humains ; leur enchainement déjà décrié par Amnesty International, mais aussi leurs conditions d'hébergement et d'hygiène restent **des points de vigilance** sur lesquels un travail doit être mené ; La construction du mur de sécurisation du centre contribue à cela.

Le CDB devrait prendre cette question en charge et négocier avec le Marabout des engagements sous la forme d'une contrepartie de l'intervention de la coopération sur ce projet. Il envisage déjà de mettre en place un Conseil d'Administration qui regrouperait la commune de Niamone (qui abrite le Centre), l'association promotrice, les représentants des

---

parents des pensionnaires, ainsi que les membres du Pôle Social ; cela devrait permettre de mettre en place un cadre de pilotage des affaires du Centre.

## Critère de cohérence

QE7 - Dans quelle mesure les actions menées dans le cadre du projet sont-elles alignées avec les priorités des schémas d'action sociale en Savoie, **avec les politiques publiques de niveau national au Sénégal ?**

A Bignona, le fait d'avoir créé le pôle social et d'en avoir fait le point d'ancrage technique et opérationnel du programme a été une garantie pour l'alignement du programme sur les politiques nationales en matière sociale.

En effet, l'articulation entre les actions de l'Etat et celles du Conseil Départemental de Bignona est mieux assurée grâce à ce cadre de coordination et de coopération que constitue le Pôle Social; aujourd'hui, grâce à ce dispositif, les outils utilisés par l'Etat (carte d'égalité de chances, Bourses familiales, Registre National Unique) sont les mêmes dont se servent les relais sociaux pour adresser les questions de protection sociale; ainsi un filet quasi étanche est mis en place à Bignona pour ne laisser à l'écart aucune cible de l'Action sociale dans le département.

Les services techniques qui composent le pôle social sont des structures de l'Etat dont la mission première est de mettre en œuvre au niveau local les politiques nationales ; en même temps, ils veillent à l'alignement de toutes les initiatives sur les politiques nationales.

Le Préfet, quant à lui, assure une mission de pilotage des agents de l'Etat et de contrôle de légalité sur les actes pris par le CDB.

Ce projet est donc cohérent avec les politiques publiques nationales mais va même au-delà : il s'agit d'une vraie politique. En effet, dans le reste du pays, la compétence action sociale, transférée aux Départements est habituellement plutôt mise en œuvre sous forme d'aides ponctuelles.

Enfin si on regarde plus en détail les choses, on peut remarquer une cohérence des actions choisies avec les politiques nationales. Par exemple le Programme national pour la Casamance qui vise à permettre aux personnes de récupérer leurs terres et concerne le déminage des terres agricoles se complète naturellement avec la prise en charge des personnes mutilées par le centre orthopédique.

## ⌚ Points de vigilance / Points à renforcer

L'insertion économique des personnes vulnérables au Sénégal est un défi complexe, même si des efforts sont déployés pour améliorer leur participation à la vie active. Il existe des initiatives gouvernementales et non gouvernementales qui visent à promouvoir l'emploi, la formation et l'auto-emploi des personnes handicapées.

Cependant, des obstacles tels que les discriminations, le manque d'accessibilité aux financements, et les difficultés d'accès à la formation persistent ; et le Département de Bignona n'y échappe pas.

C'est la raison pour laquelle nous considérons que la dimension insertion économique devrait davantage être prise comme un axe important pour le programme, notamment chez les personnes handicapées et les femmes ; leur exclusion économique constitue une vraie source de blocage quant à leur intégration sociale; en effet, leurs dépendances sociales, ajoutées à leur absence d'autonomie au plan économique les poussent pour certains à s'auto exclure eux-mêmes de la société parce que se considérant comme des fardeaux.

---

C'est un sujet qui est revenu à plusieurs reprises dans nos échanges avec les associations de handicapés et de femmes notamment ; prendre en charge cette question de l'insertion économique nous paraît non seulement comme une question d'équité et de justice sociale, mais surtout comme un facteur de mobilisation de ces catégories sociales.

### 3.2 Pertinence et cohérences des approches et des actions en Savoie dans le cadre du projet ASA.

#### En Savoie

QE4 - Dans quelle mesure la coopération Bignona-Savoie a-t-elle permis la mise en place d'actions d'innovation sociale **pertinentes** au sein du Pôle Social du Département de la Savoie ? QE11bis – Dans quelle mesure les innovations sociales expérimentées dans le cadre du projet en Savoie correspondent-elles aux besoins des publics cibles en Savoie ?

QE7 - Dans quelle mesure les actions menées dans le cadre du projet sont-elles alignées avec les priorités du schéma unique d'action sociale en Savoie ?

#### Pertinence de l'approche de coopération fondée sur l'intérêt mutuel

En premier lieu, il est nécessaire de mettre en avant l'approche défendue par la Savoie dans sa coopération. Le projet Action Sociale de l'Autre permet de mettre en lumière toute la pertinence, mais aussi la faisabilité, et l'impact d'une approche fondée sur l'idée de réciprocité / Intérêt mutuel.

Dans le contexte actuel de resserrement budgétaire pour les politiques publiques en général, et pour celles des collectivités territoriales en particulier, la coopération décentralisée risque d'être impactée. Il est donc indispensable de montrer que ces actions de coopération produisent des résultats en France et ont une véritable utilité sociale.

Par ailleurs, ces trois dernières années ont montré un changement complet de paradigme dans la relation de la France avec ses partenaires en Afrique. Ce changement a été subi par notre pays, dans la mesure où pour des raisons très variées (qui ne font pas l'objet du présent rapport et sur lequel il serait trop long de revenir), les partenaires, en particulier d'Afrique de l'Ouest remettent en cause la nature des relations avec la France, au nom du rejet d'une domination qui ne disait pas son nom.

La coopération de la Savoie avec Bignona s'est inscrite en faux avec cette approche de longue date. Le respect du choix des partenaires, la reconnaissance du rôle que la collectivité du Sud peut jouer ici est inscrite dans les fondements de cette coopération depuis ses débuts.

Au-delà des mots, et des formules parfois convenues inscrites habituellement dans les conventions de coopération décentralisée, la réciprocité trouve ici son sens dans :

- ✓ Des attentes exprimées aux partenaires
- ✓ Des actions mises en œuvre sur le territoire français, en nombre conséquent, et dans lesquelles le partenaire sénégalais joue un rôle actif, en tant qu'homologue en charge d'accompagner son partenaire.

Cette réciprocité est manifeste dans la posture des acteurs en coopération : où qu'ils soient et d'où qu'ils viennent (en France ou au Sénégal) les personnes engagées dans cette coopération le sont à partir de leur ancrage professionnel. Il n'y a pas ici de bénéficiaires, mais des personnes qui se rencontrent, échangent sur leurs métiers et interagissent dans le cadre des expérimentations pensées dans le cadre du projet en Savoie ou à Bignona.

## ■ **Pertinence des objectifs du projet et du choix des actions mises en œuvre** dans le cadre du projet ASA en Savoie

En outre, le choix de travailler l'action sociale sous l'angle de la réciprocité est pertinent pour un Département puisque l'action sociale est au cœur des compétences départementales. Le projet, au dire de tous les acteurs rencontrés en Savoie, rencontre les principaux enjeux au cœur des politiques sociales aujourd'hui.

Ces enjeux relèvent aussi bien de **l'augmentation de la pauvreté** (notamment des personnes âgées) que la **relation usagers/services publics**.

### ■ Accroissement de la pauvreté et de la précarité

Plusieurs études récentes confirment l'augmentation de la pauvreté en France :

« Quel que soit le seuil utilisé, la pauvreté augmente en France depuis le milieu des années 2000 ».<sup>9</sup>

« Lors du conseil national de l'Unccas, qui s'est tenu à Montpellier ce 3 octobre 2024, une table ronde a réuni plusieurs experts autour des enjeux actuels et futurs de l'action sociale. Cette discussion a permis d'aborder de manière transversale les défis auxquels sont confrontés les territoires, qu'ils soient urbains ou ruraux, face à une pauvreté qui ne cesse de s'aggraver.

- Selon l'Insee, plus de 500.000 personnes sont passées sous le seuil de pauvreté en une seule année,
- Le Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE) a relevé dans son baromètre annuel une augmentation du sentiment de pauvreté, couplée à une perte de confiance dans les institutions et à une montée de la colère chez les usagers,
- L'association Les Petits Frères des Pauvres a mis en lumière la précarité croissante des personnes âgées,
- Enfin, le Conseil d'État, dans son rapport annuel, a pointé la dégradation des services publics et le fossé grandissant entre les administrations et leurs usagers.

Tous les intervenants ont convenu qu'il est primordial de renforcer les moyens des services publics pour qu'ils puissent être présents et accessibles sur l'ensemble du territoire.<sup>10</sup>

### ■ Tensions entre les usagers et les services publics dans le domaine de l'action sociale

Un rapport récent souligne ce point :

*Il est remarquable d'abord de constater le niveau d'insatisfaction relatif à l'action*

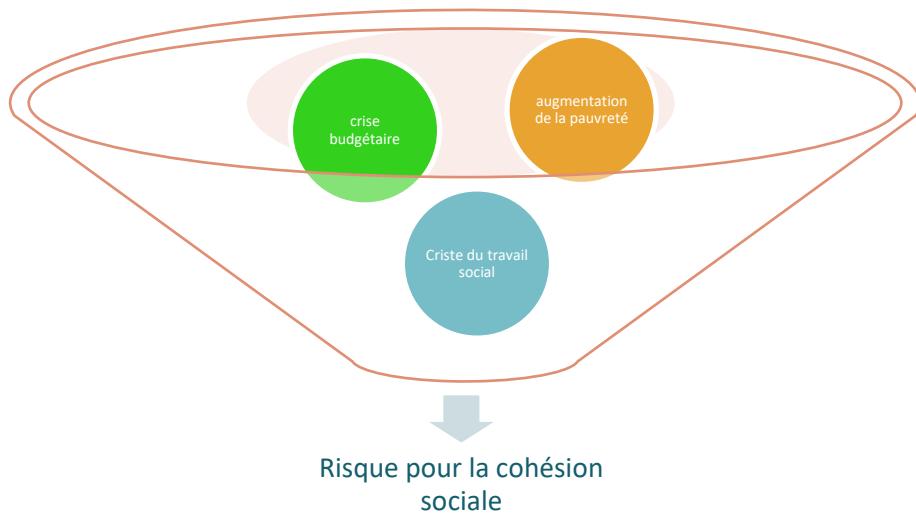
<sup>9</sup> [https://www.inegalites.fr/evolution\\_pauvrete\\_annuelle](https://www.inegalites.fr/evolution_pauvrete_annuelle)

<sup>10</sup> <https://www.unccas.org/les-enjeux-de-laction-sociale-aujourd'hui-et-demain>

sociale. 62% des personnes interrogées ne la jugent pas satisfaisante. Parmi celles-ci, on retrouve un consensus chez les personnes de catégorie pauvre qui sont jusqu'à 70% à la considérer pas satisfaisante et même 25% pas du tout satisfaisante. Cela démontre des attentes fortes à destination de l'action sociale, alors que le montant du RSA a par exemple décroché.<sup>11</sup>

Enfin un article sorti en juin 2025 met en avant la crise traversée par les travailleurs sociaux<sup>12</sup> et le besoin de renouvellement des approches.

Si on réunit ces trois éléments, crise budgétaire, dans un contexte d'augmentation de la pauvreté et de critique, par les usagers et les professionnels eux-mêmes, des formes actuelles du travail social, un risque pèse sur la cohésion sociale à l'échelle des territoires.



Quelques constats, exprimés par les travailleurs sociaux eux-mêmes, durant les entretiens, expriment clairement ce malaise :

« La professionnalisation de l'action sociale nous éloigne de notre humanité » ; « Les travailleurs sociaux et toute la chaîne de l'action sociale sont trop calés sur les protocoles et les savoir-faire techniques »

En ce sens, nous pouvons conclure qu'un projet, qui se donne pour objet d'accompagner le renouvellement des approches des professionnels de l'action sociale, dans un contexte de resserrement budgétaire, est particulièrement pertinent.

Il est également possible d'illustrer cette pertinence à l'échelle d'une seule activité :

La loi impose désormais la participation des usagers à l'évaluation de la politique de RSA. Des groupes ressources avaient été mis en place mais ils vivotaient, et les professionnels ne savaient pas les animer. Ils ont été formés par des personnes de Bignona sur les méthodes d'animation.

<sup>11</sup> <https://www.jean-jaures.org/publication/laction-sociale-entre-attentes-fortes-des-francais-et-besoin-de-proximite/>

<sup>12</sup> <https://dubasque.org/travailleurs-sociaux-en-detresse-quand-ceux-qui-aident-ont-besoin-daide/>

---

## ⌚ Points de vigilance

Des travailleurs sociaux suggèrent de mobiliser une plus grande diversité de profils dans le groupe projet afin d'améliorer la pertinence de certaines actions. Par exemple, il est mentionné que le « café des aidants » serait une expérience à partager plus proche du contexte de Bignona que la visite d'une maison de retraite.

Le projet rencontre donc la volonté politique et institutionnelle de renouveler la politique d'action sociale (décloisonnement des publics et modes d'actions et mise en place du schéma unique des solidarités) et la volonté des travailleurs sociaux de renouveler leurs pratiques.

« L'accueil de la délégation a été un élément déclencheur **d'une envie qui existait depuis longtemps** »

## ▣ Pertinence de l'Approche Orientée Changement en lien avec la question de la durabilité du projet et des actions expérimentées.

L'innovation du projet, en amont des innovations conduites sur le territoire de la Savoie, consistait à proposer, en lieu et place d'un cadre logique, une approche orientée changement. Cette approche est pertinente dans la mesure où il s'agit d'accompagner, en Savoie et à Bignona, des processus d'évolutions de représentations et de pratiques. Les politiques publiques, procédant par incrémentations (et non par virages brusques), s'inscrivent dans le temps long, dans l'adaptation, l'expérimentation. Un projet peut constituer un élément d'une politique publique, mais ne peut en aucun cas se substituer à elle. C'est pourquoi la question des effets, du passage à l'échelle, mais surtout la durabilité, sont au cœur de l'analyse des politiques publiques.

Dans le cas qui nous occupe, il s'agit de voir en quoi la démarche globale, mais aussi toutes les petites expérimentations, s'inscrivent dans le temps long, permettent l'évolution de la politique publique d'action sociale.

Autrement dit il s'agit de s'interroger sur les éléments suivants :

Pour améliorer l'impact du projet, comment toucher plus d'acteurs sociaux ? Comment pérenniser les acquis du projet en termes de structuration de la politique d'action sociale à Bignona, d'amélioration des infrastructures et de maillage territorial ? Pour la Savoie, il s'agit de voir en quoi les expérimentations conduites perdurent et s'inscrivent durablement dans le paysage de l'action sociale.

# 4<sup>ème</sup> partie : Durabilité du projet « Action Sociale de l'Autre » dans les deux territoires

## Critère de VIABILITE

QE9 - Dans quelle mesure les différentes actions sociales réalisées dans le cadre de ce projet sont-elles susceptibles de fonctionner après la fin du financement actuel, notamment en termes de **structures sociales et d'accompagnement des populations** vulnérables, en termes de **budgets disponibles** et en termes **d'évolution des pratiques** ?

QE10 - Dans quelle mesure les acteurs, dont **les élus, se sont appropriés/ ont intégré des résultats du projet au niveau institutionnel** ? (Les changements concernent-ils les personnes ou les organisations ?)

### 4.1 Durabilité des actions à Bignona

Plusieurs éléments constatés sur le terrain permettent de garantir la pérennité globale de la démarche mise en œuvre.

- Ce programme ASA s'inscrit dans le cadre d'un projet de coopération décentralisée et se déroule de la même manière sur les deux territoires ; le CDB, en tant que co-maître d'ouvrage a su mobiliser des financements assez importants sur un sujet souvent défavorisé lors des arbitrages budgétaires au sein des Collectivités Territoriales sénégalaises ; **les Elus se sont totalement approprié ce programme et on sent une forme de fierté quand ils en parlent.**
- **Des dispositifs tels que le pôle social, ainsi que les organisations à la fois thématique et territoriale des relais sociaux, permettent la continuité du projet** et la pérennité des politiques publiques.  
Nous constatons un fort degré d'intégration des services dans les politiques publiques locales. Le CDB s'appuie pour l'essentiel sur les services techniques de l'Etat, qui sont devenus dans le cadre du programme ASA, son « bras technique ». Ainsi, en mettant à leur disposition des relais sociaux, qu'il a recrutés, le CDB marque sa volonté d'intégrer ces services dans son dispositif de pilotage technique de sa politique sociale ; le service départemental de l'action sociale s'identifie aujourd'hui comme un outil au service du CDB, et garantit par la même occasion la cohérence et la complémentarité entre les actions de l'Etat et celles du Conseil Départemental.
- De même les autres services techniques à compétence sociale tels que l'AEMO, la protection familiale, le développement communautaire et le Centre National de Réinsertion Sociale, regroupés au sein du Pôle Social Territorial, assurent avec beaucoup de succès le travail de maillage pour construire un « filet social » (avec l'implication des relais éducatifs, des relais communautaires, des relais de santé) ; ils se positionnent comme un maillon essentiel dans l'architecture institutionnelle du secteur social et travaillent en parfaite intelligence avec le CDAS et le Conseil Départemental dans le cadre de ce projet; leur implication dans les actions d'échanges entre les acteurs des deux territoires savoyards et bignonois, en font aujourd'hui des éléments incontournables du dispositif de coopération autour de l'action sociale.

- Les Echanges avec la Savoie ainsi que **toutes les actions de renforcement de capacités** ont permis **une professionnalisation des acteurs** dans le secteur social de Bignona, ainsi qu'auprès des services techniques de l'Etat. Sur le plan du renforcement de capacités, des résultats probants sont à noter et sur lesquels on sent un niveau d'appropriation par les acteurs assez important : à noter principalement dans les techniques d'animation bien maîtrisées par les relais sociaux, ; la maîtrise des outils tels que la carte d'égalité de chance, et le Répertoire National Unique. C'est un résultat à noter dans ce programme ; en effet, il garantit la prise en charge par le renseignement de tous ces outils dont l'objectif principal est de garantir une prise en charge totale des personnes en situation de vulnérabilité ; les relais sociaux du fait de leur organisation et leur maillage territorial peuvent jouer essentiel grâce à leur proximité.

## ⌚ Points de vigilance concernant la durabilité

Si la **durabilité du projet en tant que telle ne pose pas question**, puisqu'il s'inscrit dans une coopération décentralisée historique de plus de 30 ans, au cœur des compétences des deux Départements, **la durabilité des actions nées de cette coopération peut par contre se poser**. Il s'agit en particulier du portage financier du dispositif mis en œuvre et de la pérennité des infrastructures soutenues dans le cadre de la FICOL.

- Fonctionnement et pérennité des infrastructures
- Un accent doit être mis sur **la fonctionnalité de ces centres** construits pour qu'ils puissent répondre aux attentes des populations cibles ; il s'agit notamment :
  - = De l'équipement en matériels de confection d'appareillages
  - = Du renforcement en personnel d'appui ; en effet, le responsable du centre orthopédique est seul et manque d'assistance en dehors d'un bénévole.

La question se pose aujourd'hui de l'accès aux appareils orthopédiques dont le coût reste hors de portée pour la majeure partie des personnes handicapées.

Le CDB a déjà entrepris des démarches assez prometteuses auprès du Centre National d'Appareillage orthopédique de Dakar, pour un appui en matériel orthopédique.

- Il s'y ajoute qu'un problème d'ancrage institutionnel et opérationnel pourrait se poser d'autant plus que le centre d'écoute et celui de l'appareillage sont situés dans l'enceinte du Centre de santé, et que la maison de l'inclusion est construite dans les locaux du service de l'action sociale.  
La question ainsi est de savoir si le Conseil Départemental peut les intégrer dans son patrimoine, ou bien s'ils doivent rester dans le patrimoine de l'Etat.

On peut citer par exemple le Centre de Tobor : sur un plan administratif, les démarches entreprises par le Marabout initiateur de ce projet de centre psychiatrique se heurtent à un refus des autorités compétentes de la Région pour octroyer un statut « médical » au Centre ; Le Marabout, lassé, souhaite revenir à un statut de centre de réinsertion sociale qui correspond à l'idée originelle du Centre.

D'un point de vue opérationnel, ces centres sont-ils juste « hébergés » au sein de ces

---

structures de l'Etat ou en sont-ils une composante, donc entièrement intégrés comme service, auquel cas leur prise en charge du point de vue du fonctionnement et du personnel doivent apparaître dans les lignes budgétaires de ces établissements, notamment pour ce qui est du Centre de Santé ?

Le CDB aura donc à négocier des conventions de mise à disposition de ces infrastructures avec les services techniques utilisateurs, avec l'approbation de l'Autorité Administrative.

- **Portage financier par le CDB des charges** liées au pôle social et aux relais sociaux

Le pôle social ainsi que le niveau d'implication des acteurs sociaux sont un très bon atout pour la pérennisation du projet ; cependant, la question de l'autonomie de fonctionnement reste un enjeu à relever. Le Pôle social et les relais sociaux sont aujourd'hui très dépendants du financement de la coopération.

Le Conseil Département doit trouver les moyens pour pérenniser le fonctionnement (tous ces relais qui font remonter des choses du niveau le plus local au niveau du département).

## 4.2 Durabilité des actions en Savoie

En Savoie, le projet avait pour ambition de susciter de l'innovation au sein des services sociaux du Département.

Comme nous avons essayé de le montrer dans les parties précédentes, ce qui a été prévu a été réalisé, ces actions ont produit de nombreux effets, elles sont pertinentes au regard du contexte de l'action sociale en France, et cohérentes avec le schéma unique des solidarités.

La question qui se pose maintenant, et qui a été soulevée à plusieurs reprises par les acteurs eux-mêmes est la suivante : **comment les acteurs, après avoir bénéficié de tant d'apports, d'expériences, de rencontres et d'outils, sont en mesure de s'approprier des nouvelles manières de faire dans leurs contextes respectifs ? Comment la démarche perdure dans le temps ? Comment plus d'acteurs sont touchés ?**

### ■ Durabilité de l'approche

Du fait de son ancrage sur le territoire, de son historique, et de son portage politique et technique, l'approche basée sur la réciprocité, et le fait de mettre l'action sociale au cœur de la coopération semblent très solides.

L'inscription de celle-ci dans le nouveau schéma unique des solidarités, en cours de rédaction, est une preuve de la durabilité de cette approche.

En outre, la reconduction, par le Département lui-même, de la démarche de l'université sociale, prouve une appropriation complète de la méthodologie.

- Grâce au portage politique fort, la coopération est à nouveau inscrite dans le schéma unique des solidarités en cours de renouvellement.
- Au sein de l'organigramme de l'action sociale de la Savoie, on remarque des personnes impliquées fortement à tous les niveaux de responsabilité. La présence des cadres dans les actions et les instances de pilotage, laisse supposer un portage fort auprès des équipes. Si on examine l'organigramme du Département, on constate une double entrée : 4 des 5 directions thématiques sont impliquées dans le projet. Si on regarde le même organigramme et que l'on se penche sur les Maisons Sociales du Département, on constate que 4 sur 7 sont concernées. Ces dernières sont construites sur une approche territoriale : on voit donc que le bassin chambérien, le bassin aixois, l'Avant pays savoyard et le secteur Albertville-Ugine sont concernés.

### ■ Quelques constats sur la durabilité des actions : les personnes touchées sont marquées, enthousiastes de ce qu'elles ont expérimenté. Mais elles peinent à réinvestir ces nouveaux acquis.

- Les personnes gardent des liens (via WhatsApp, y compris certains usagers ayant rencontré des relais sociaux en visite en Savoie...)
- « Après ma mission de terrain, les échanges n'ont pas perduré avec les acteurs rencontrés »
- « On a expérimenté l'arbre à palabre, j'aimerais bien le réutiliser mais je n'en ai pas eu l'occasion »
- Arbre à palabre pour APA : le formulaire est toujours utilisé mais la démarche n'a pas été utilisée pour autre chose
- Pour les jeunes ayant participé au séjour de remobilisation, ils sont revenus très « regonflés » de leur expérience à Bignona, mais cela demande du temps de continuer à les accompagner, de consolider les acquis en termes de confiance en soi, de savoir-faire et savoir être.

## ■ Les facteurs explicatifs

- Il n'est pas facile, pour les travailleurs sociaux, de réinvestir les nouveaux acquis dans leur quotidien :
  - Soit parce que leurs collègues ne sont pas partis et n'ayant pas vécu la même chose, ne comprennent pas ce qu'essaie de faire la personne qui revient « *notre directrice est partie au Sénégal et à son retour a voulu apporter de nouvelles méthodes, mais cela ne passait pas, dans notre groupe on ne comprenait rien* ».
  - Soit parce que la personne ne se sent pas légitime.
  - Soit parce que l'institution et ses contraintes pèsent trop « *Nous sommes dans un système où les codes et manières de faire sont bien ancrés* ».
- Les personnes interrogées ont conscience qu'elles devraient être confrontées à ces nouvelles pratiques de manière plus régulière.
- Elles pointent du doigt le fait que la question interculturelle est désormais centrale dans l'action sociale.
- Elles suggèrent que les actions proposées soient plus vécues en équipe, pour créer une nouvelle dynamique.

## ■ Points de vigilance

- En interviewant les personnes et en regardant la documentation, on constate qu'un nombre impressionnant d'actions, de rencontres, ont permis d'ouvrir les travailleurs sociaux de Savoie à d'autres manières d'appréhender l'action sociale. La question demeure pourtant de savoir comment ces acteurs peuvent renouveler leurs pratiques, et surtout, convaincre leurs collègues de changer. On peut citer pour exemple Le power point support de la réunion de juin 2022, qui révèle une richesse de mise en perspective des acquis du projet (**par exemple en matière d'animation collective**) mais on ne sait pas si des supports supplémentaires ont pu être réalisés et surtout utilisés par les travailleurs sociaux (plus comme outils de formation qu'outils de capitalisation)
- Certaines personnes font part de leur envie de continuer d'expérimenter à condition d'être accompagnées. « *Cela a déclenché de nouvelles idées qui sont difficiles à mettre en œuvre. Nous avons besoin de soutien méthodologique ; car les habitants eux-mêmes n'ont pas l'habitude de donner leur avis* ».

Le point précédent illustre la difficulté pour PSS de marquer la limite entre l'appui aux démarches de coopération et l'appui à la mise en œuvre de la politique d'action sociale en tant que telle. Quoi qu'il en soit la durabilité passera également par la capacité du Département à communiquer en interne (par exemple en passant par le Kit Info Mensuel du pôle social) et en ayant en tête d'adapter le message aux publics visés au sein de l'institution. Il est important également d'avoir en tête d'aller régulièrement chercher de nouvelles personnes.

---

## Recommandations

Ce point de la durabilité étant particulièrement crucial, il nous paraît important à ce niveau de suggérer quelques recommandations. Il s'agit en particulier de :

- Repartir de ce qui a été fait et réinvestir les acquis du projet.
- Continuer à toucher de nouvelles personnes afin d'élargir la démarche (on pense en particulier à la thématique des violences faites aux femmes et aux enfants qui pour l'instant a été abordée avec soin à Bignona. Il semble important d'aller chercher une structure travaillant ces questions en Savoie afin de suggérer un échange de pratiques et une mise en relation partenariale).
- Continuer à faire partir des personnes car on remarque que les effets sont beaucoup plus forts chez les personnes qui ont eu l'opportunité de se rendre à Bignona.

# 5<sup>ème</sup> partie : Gouvernance du projet (pilotage politique et technique) et animation

QE5 - Dans quelle mesure la gouvernance du projet a-t-elle contribué aux résultats sur les deux territoires ?

QE6 - Dans quelle mesure les modalités d'animation et de suivi-évaluation du projet ont-elles permis à Pays de Savoie solidaires et à Kassofor un suivi efficace et un appui à la prise de décision rapide par les deux Départements pour ajuster les actions sur le terrain ?

## 5.1 Pilotage du projet entre la Savoie et Bignona

Comme indiqué dans le document projet qui a servi de base à la demande d'appui à l'AFD dans le cadre d'une FICOL, le projet est piloté dans le cadre plus global de la coopération entre les deux Départements.

En France, un comité de suivi et un groupe projet ont été mis en place. Le groupe projet mobilisait des personnes clefs à chaque niveau de la politique sociale du Département, et des membres de l'équipe de PSS.

Au Sénégal, c'est le Comité Départemental d'Action Sociale (le CDAS) qui pilote la démarche avec l'appui de Kassofor.

Des petits groupes ont ensuite été constitués avec une double entrée : thématique et territoriale.

## 5.2 Constats et analyse concernant le pilotage politique et technique du projet au Sénégal, en lien avec l'animation plus globale de la coopération

Le niveau de satisfaction des parties prenantes quant à la clarté des rôles et responsabilités est assez élevé.

On peut l'affirmer parce qu'aucune des parties prenantes n'a posé un problème de manque d'informations sur le programme et parce qu'il y a une vraie appropriation du programme dans ses objectifs visés, ainsi que sur ses modalités de mise en œuvre.

Le niveau d'implication des acteurs locaux dans la prise de décision est bien assurée grâce au travail de structuration et d'animation du programme assurée par l'équipe de Kassofor.

**Les populations cibles** de ce programme se sentent réellement impliquées et écoutées ; ce n'est pas toujours le cas dans ce type de programme où les techniciens disent souvent leur volonté :

- en ce qui concerne **les relais sociaux**, nous pouvons considérer qu'ils constituent le poumon par lequel ce programme respire tant leur engagement auprès des populations cibles est sans commune mesure ;

- enfin, **les services techniques de l'Etat** sont mieux valorisés ; ils ne sont plus les répondants techniques de leurs Directions Nationales au niveau local ; **ils sont devenus des Acteurs du territoire** ; leurs actions sont décloisonnées grâce à leur regroupement au sein du Pôle Social ; leurs implications dans les actions d'échange entre les deux territoires de Bignona et de Savoie,

---

donnent à leurs missions une vraie plus-value, comparée à leurs autres collègues des autres régions.

Il faut également **souligner le travail de l'association des relais jeunes qui joue un rôle de premier plan dans l'animation territoriale du programme** ; leur maillage du territoire départemental en fait un interlocuteur de premier plan ; le fait de travailler en relation avec les chargés de mission de PSS, leur permet aussi d'être une excellente courroie N/S dans la dimension échanges du programme.

### **Point de vigilance**

La capacité du projet à s'adapter aux besoins émergents grâce à la gouvernance mise en place reste un point fort du projet qu'il nous semble nécessaire de renforcer ; en effet, la multitude d'acteurs impliqués et la multiplication des niveaux de décisions liées à la nature d'un projet de coopération nord/sud peuvent constituer un risque par rapport à la réactivité face aux besoins d'ajustement imposés par le terrain.

Les communes restent les seules à réclamer plus de place dans le schéma institutionnel de ce projet ; le CDAS pourrait être un bon cadre pour les associer.

Par exemple, la structuration des acteurs autour de la question du handicap semble être un point de réussite du programme ; il faudra juste penser à davantage intégrer les communes dans le dispositif institutionnel de pilotage du programme pour qu'elles se sentent mieux concernées d'autant qu'elles ont aussi des leviers financiers qu'elles peuvent actionner pour venir en renforcement des actions initiées au niveau des bassins de vie.

## 5.3 Constats et analyse concernant le pilotage politique et technique du projet en Savoie, en lien avec l'animation plus globale de la coopération.

Nous constatons une organisation régulière des réunions du groupe projet, permettant une relecture annuelle du déroulement du projet, et une projection pour l'année à venir donnant lieu à l'établissement de feuilles de routes également annuelles.

Ces outils, assez simples, permettent d'embrasser l'avancement du projet ; nous constatons également que les documents supports de ces réunions montrent une continuité de l'action, le souci de regarder systématiquement ce qui se fait sur les deux territoires.

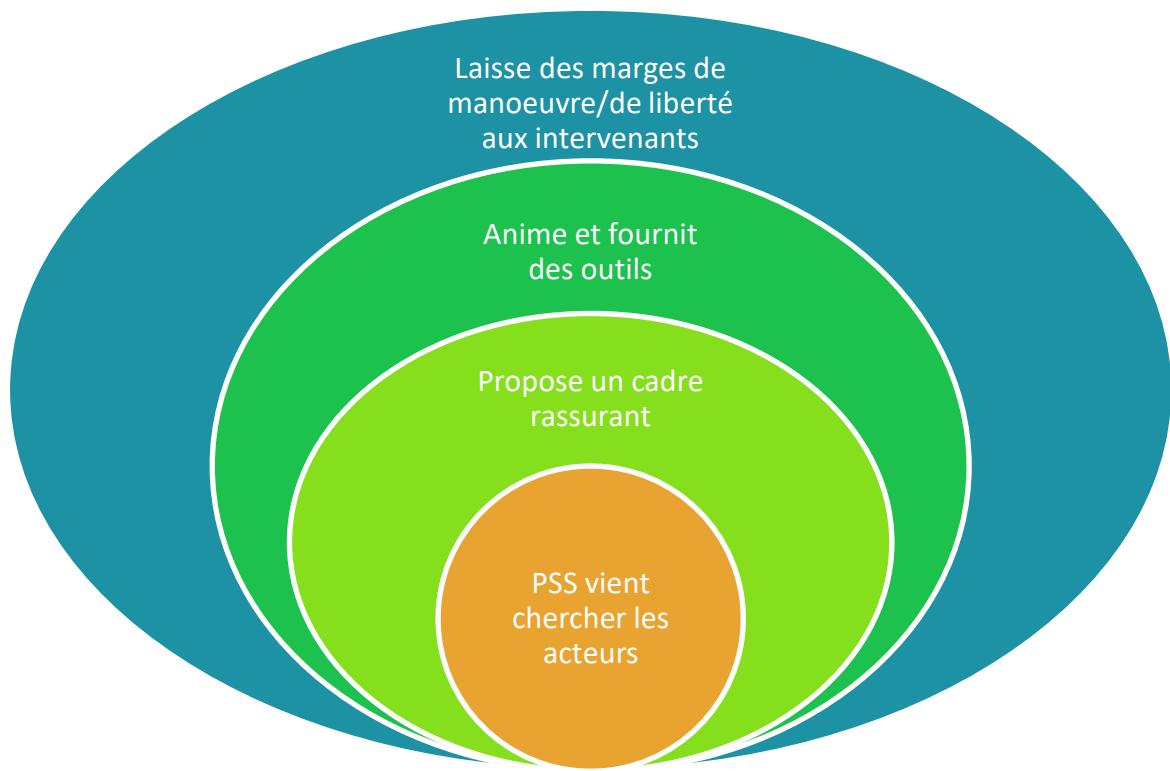
Ces temps sont également l'occasion d'une auto-évaluation basée sur l'Approche Orientée Changement. Les personnes sont invitées à se positionner, selon différents critères, sur un axe de progression lié à des « chemins de changement ».

En matière de gouvernance du projet, à l'échelle du département de la Savoie, on peut dire que l'on trouve « les bonnes personnes aux bons endroits ».

Pour certaines personnes interrogées, la question de la gouvernance est un « non-sujet » : Elles se sentent à l'aise avec le projet et se sentent portées par une démarche très structurée (ancienne et pérenne).

### ■ Les facteurs explicatifs de cette « bonne gouvernance » du projet

- Comme il a été répété à plusieurs reprises dans ce rapport, le portage politique de la coopération ET du projet est fort.
- La relation entre le Conseil Départemental et l'association Pays de Savoie solidaires est très fluide : les informations circulent, les personnes sont en contact très réguliers, les décisions sont prises ensembles.
- Des missions sont organisées régulièrement en Savoie et à Bignona.
- Le projet est ancré dans la coopération Savoie Bignona.
- Le maillage territorial est dense : l'équipe de PSs, qui anime le projet, a une vraie capacité à aller chercher les « bonnes personnes » mais surtout à leur laisser des marges de manœuvre, à les accompagner à toutes les étapes, toutes en offrant de réels espaces de libertés aux personnes impliquées. « *Les animateurs de la démarche créent du désir mais qui offrent des espaces de liberté* »



Rôle et démarche de PSS dans la mobilisation des acteurs du projet

---

## 6<sup>ème</sup> partie : Conclusions, Perspectives et recommandations

### 6.1 Conclusions et recommandations concernant la mise en œuvre du projet à Bignona

Ce programme « Action sociale de l'Autre » fait l'unanimité auprès des acteurs à Bignona et est perçu comme un projet très pertinent, et en parfaite cohérence avec les politiques sectorielles nationales ainsi qu'avec les priorités définies par le Conseil Départemental de Bignona dans le cadre de son Plan de Développement en cours ; **il est perçu comme un laboratoire d'innovation en matière d'inclusion sociale.**

Ce projet a donné les outils aux différents acteurs institutionnels et opérationnels, de même que les relais sociaux pour développer leurs capacités en matière de protection des personnes vulnérables dans le département de Bignona.

Les actions ciblées dans ce projet correspondent à de vraies demandes de la part des populations cibles ; toutefois, leur mise en œuvre ne permet pas encore de mesurer leurs impacts ;

En particulier les différentes infrastructures ou équipements sociaux sont encore dans une phase de réalisation et non encore livrés. Leurs dimensionnements ne sont pas toujours justifiés d'un point de vue technique et opérationnel ; la question de la fonctionnalité de ces ouvrages demeure en lien avec la question de leur ancrage institutionnel et/ou de l'équipement.

La gouvernance très inclusive et participative mise en place a favorisé des avancées majeures dans des domaines tels que la transparence, la responsabilité, la non-discrimination et la participation citoyenne dans le secteur social à Bignona

Elle a permis d'asseoir une forme d'inclusion sociale qui permet dorénavant aux acteurs et décideurs de se projeter dans la prise en charge d'inégalités plus systémiques et profondes qui gangrènent des sociétés à l'image de celle de Bignona ; parmi celles-ci, on peut évoquer celle concernant l'inclusion économique.

Malgré la pertinence du programme ASA, ainsi que des résultats et espoirs qu'il suscite auprès de l'ensemble des acteurs de Bignona, il demeure une question essentielle à se poser : comment pérenniser tout ce dispositif mis en place ainsi que les actions réalisées pour que les services offerts aux populations cibles de ce programme continuent à leur bénéficier, voire se renforcent ?

Répondre à cette question nous amène à nous interroger sur la viabilité du financement dans un contexte où les ressources publiques, notamment celles issues de la coopération décentralisée se font de plus rares, en raison d'un contexte politique et économique défavorable.

Cette question doit se situer au cœur des échanges entre le Conseil Départemental de Bignona et son Partenaire du Conseil Départemental de la Savoie, à l'issue de cette évaluation ; les réponses à cette question devront structurer la stratégie pour la mise en place d'un nouveau projet.

Ainsi nous pensons que le partenariat entre les deux Départements devrait prochainement tenir compte de :

- La nécessité de consolider les résultats probants du programme en cours, en apportant tous les correctifs dans la mise en œuvre.
- De formaliser avec l'administration locale les modalités de collaboration et d'accompagnement par les services de l'Etat sur place.
- De l'impératif de partager les résultats du programme ASA avec les autorités nationales, et ainsi amener les amener à intégrer ce programme comme une action pilote pour l'Etat ; cela permettrait de mobiliser des ressources importantes.
- De concevoir une prochaine phase du programme sous la forme d'une phase de sortie qui devrait être centrée sur la montée en puissance du CD de Bignona en termes de leadership pour le pilotage, mais aussi d'une certaine autonomisation du dispositif d'animation des relais sociaux, (sous statut de bénévole, sauf ceux recrutés par le CDB) dont les membres doivent impérativement trouver une solution quant à leur insertion économique. Ceci leur permettrait de sortir de la situation de précarité dans laquelle la majeure partie d'entre eux se trouvent.
- De commencer à mobiliser des financements locaux de manière à assurer la pérennité du programme.
- D'accompagner l'équipe de Kassofor dans la mise en place d'un dispositif de capitalisation afin de valoriser toutes les bonnes pratiques développées dans ce projet.

## 6.2 Conclusions et recommandations pour la Savoie

**Le projet ASA répond en Savoie, à des enjeux** liés à la montée de la pauvreté dans un contexte de restriction budgétaire, et de réflexion collective sur le renouvellement de la pratique professionnelle de l'action sociale.

Il interroge plus globalement la société française sur la place qu'elle accorde aux personnes âgées, aux personnes en situation de handicap, aux jeunes adultes sortant de l'aide sociale à l'enfance.

Ce projet répond efficacement aux injonctions de l'Etat concernant **la place des usagers** dans l'élaboration, le suivi, la mise en œuvre des politiques publiques. Il permet **d'expérimenter de nouvelles manières de donner la parole aux habitants**, parmi les plus vulnérables, par exemple les familles dont les enfants sont placés.

Ce projet est donc à ce titre également regardé avec attention, car il **donne une réalité à la notion d'innovation territoriale**.

Il montre également **qu'une autre coopération est possible**. Dans le contexte actuel de remise en cause des relations entre certains pays d'Afrique et la France, il contribue à ouvrir des pistes de réflexion et d'action. Il contribue à incarner ce que peut être une coopération fondée sur la notion de réciprocité.

Enfin, il tire son originalité de la **double démarche méthodologique** de montage de projet autour d'un cadre logique et d'une Approche Orientée Changement. Même si l'évaluation a été pensée à partir du cadre logique, les effets constatés rendent compte

---

du processus induit par une Approche Orientée Changement.

Comme il a été montré dans le rapport, l'impact et la force de ce projet résident dans les fondements d'une coopération ancienne, ayant mis en avant dès le début l'intérêt mutuel au cœur de son action, et donné un rôle aux acteurs du territoire **tout en confiant à Pays de Savoie solidaires un rôle central dans l'animation des activités et des relations.**

### **« Rien n'est jamais acquis, mais tout est toujours possible ! »**

La question posée par plusieurs personnes interviewées dans le cadre de cette évaluation est bien de **savoir « Comment se saisir de toutes ces prises de conscience, toutes ces envies, et le relancer ? »**

Le vrai enjeu pour la Savoie consiste à continuer à transformer l'essai en consolidant les acquis des professionnels ayant développé de nouvelles visions, de nouvelles postures et de nouvelles pratiques.

L'expérience de l'autonomisation du Département dans la mise en place et l'animation de l'Université sociale, montre que ce changement est possible s'il est pensé comme un processus, et accompagné.

Les acteurs sont en demande d'accompagnement et la question va continuer à se poser pour savoir jusqu'où Pays de Savoie solidaires va dans l'appui aux changements de pratiques dans le domaine de l'action sociale.

***En particulier des envies ont été exprimées par les membres du groupe projet en décembre 2024***

- Comment faire rayonner plus largement les évolutions de pratiques sur le département ?
- Quelle place de la coopération dans le schéma unique des solidarités / quel échange croisé entre les deux schémas ?
- Le séjour de remobilisation est-il à reconduire ?
- Comment aller plus loin sur la question du bien vieillir ?
- Quel rayonnement national de cette innovation ?

En écho à ces questionnements, des recommandations opérationnelles sont proposées ici par l'équipe d'évaluation pour aller dans cette direction.

- A l'échelle de la Savoie
  - **Reprendre les acquis** du projet pour permettre aux personnes, en demande, de les expérimenter à nouveau (notamment les outils d'animation collectives tels qu'ils sont mis en œuvre à Bignona)
  - Il serait peut-être nécessaire, pour un autre projet, de **revoir un peu à la baisse les engagements en termes de livrables** qui apparaissent assez peu réalistes.

- **Proposer à de nouvelles personnes** (notamment des travailleurs sociaux non-cadres) **de rejoindre l'équipe projet**
  - Donner une **plus grande visibilité** au projet, et **accentuer la communication** pour les élus et les agents (Rendre lisible ce qui se fait pour les élus et les professionnels). Il serait par exemple particulièrement intéressant de localiser sur une carte les acteurs mobilisés pour donner un aperçu de l'ancrage territorial de la coopération notamment à l'échelle du département de la Savoie. Il serait également intéressant de valoriser des vidéos produites dans le cadre du projet mais pour l'instant difficilement accessibles si on ne sait pas qu'elles existent.
  - En termes de publics vulnérables, il a été proposé, par le groupe projet, **d'élargir la réflexion à la question des mineurs non accompagnés**, ce qui semble particulièrement pertinent au regard des contextes de nos deux pays.
- 
- A l'échelle de la France
    - Identifier les espaces au sein desquels continuer à valoriser la démarche de coopération défendue par la Savoie : les espaces de rencontres des professionnels tels que l'ARRICOD peuvent être intéressants, tout autant par exemple que les réseaux régionaux multi-acteurs, en commençant, si ce n'est pas déjà fait, par la valorisation de cette démarche au sein de RESACOOP.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Le projet a été valorisé à l'occasion du colloque au Sénat pour les 10 ans de la Ficol en juillet 2025. Il le sera également lors de la restitution de la présente évaluation en octobre au sein du F3E.

# Liste des entretiens réalisés à Bignona

Entretiens réalisés par Adama Sow

Structure	Nom	Prénom	Fonction
Kassofor	SENE	Chérif	Directeur et chargé de mission sur l'Action Sociale
Kassofor	BARRY	Ndeye Khady	Chargée de mission - Appui sur l'Action Sociale aux côtés de Chérif
Kassofor	COLY	Ousmane	Chargé de mission communication
Conseil Département de Bignona (CDB)	GOUDIABY	Souleymane	Président du CDB
Conseil Département de Bignona (CDB)	BADJI	Lamine	Secrétaire Général
Service Famille, Femme, Enfance	DIEME	Mame Binta	Cheffe de service
Service de Développement Communautaire	SAMBOU	Jean-Marc	Chef de service
Maison de l'Inclusion : SDAS et Centre de Promotion de Réinsertion Sociale	SAMB	Serigne Mapathé	Chef de service
Centre National de Réinsertion Sociale (CNRS)	GOUDIABY	Abdoulaye	Chef de service
Action Educative en Milieu ouvert (AEMO)	LÔ	Ibra	Chef de service
Relais d'action sociale	COULIBALY	Oumou Kalsoum	Accompagnement des personnes âgées
Relais d'action sociale	SAGNA	Mariama Bara	Accompagnement violences sociales
Relais d'action sociale	SADIO	Mamadou Mao	Accompagnement des veuves
Relais d'action sociale	BODIAN	Djibril	Accompagnement des personnes handicapées et veuves
Relais d'action sociale	SENE	Omar	Accompagnement santé mentale
Relais CLAS	SANE	Bacary	Relais CLAS
	SANE	Sokhna	Relais CLAS
Centre de santé (infrastructures hopital)	SANE	El Hadj Omar	Gestionnaire de l'hôpital
Centre d'écoute des violences faites aux femmes et aux enfants : représentantes des associations de femmes de Bignona	DIEDHIOU	Aïssatou	Groupe constituant la gouvernance du centre d'écoute

Centre d'écoute de violences faites aux femmes	DIOUF	Rokhya	Point Focal genre
Centre orthopédique de Bignona	SOUANE	Amadou Lamine	Orthopédiste
Centre orthopédique de Bignona	DIEDHIOU	Ismaela Hercule	Opérateur Massage
Centre psychiatrique de Tobor	MENDY	Aliou Badara	Responsable
Association des personnes âgées	DOUCOURÉ	Fatou	Présidente
Association des personnes âgées	DIEDHIOU	El Hadj	Administrateur
Association des personnes handicapées	DIATTA	Toumany	Président
Le Mouvement des Relais jeunes	COLY	Mohamed Arfang	Coordinateur MRJ
Le Mouvement des Relais jeunes	DIOP	Amsatou	Chargé des activités socio éducatives
Le Mouvement des Relais jeunes	Gadiaga	Serigne Fall	Ressource / coordinateur de bassin
AFD DAKAR	WADE	Abdoulaye	Chargé de Programmes

# Liste des entretiens réalisés en Savoie

## 2. Entretiens réalisés en France (Corinne Lajarge)

NOM	Prénom	Fonction	Lien au projet ASA	Date et modalité entretien
BILLARD	Yannick	Ancien Chargé de mission	Initiateur de la démarche et en charge de l'Action Sociale de l'Autre jusqu'en 2023	Lundi 10 mars (présentiel)
ABONDANCE	Jocelyne	Présidente	Membre du Comité de pilotage	Lundi 10 mars (présentiel)
AGOSTI	Magali	Directrice PSS	Membre du Comité de pilotage	
STOLARZ	Pauline	Chef de Sce cohésion sociale-action sociale de proximité	Groupe Projet ASA	Focus Group – Mardi 11 mars
FALQUET	Aurélie	Responsable Mission Prévention et Coopération	Participant à l'accueil Bien vieillir en septembre 2024	
HOCHARD	Flavie	Cheffe de service PA/PH	Participant à l'accueil Bien vieillir en septembre 2024	
MONTAGNE	Mireille	Bureau PSS	Groupe Projet ASA - A participé à un séjour à Bignona sur la territorialisation de l'Action Sociale en 2017 ainsi qu'en mai 2023 sur les violences sociales	Focus groupe en présentiel – Mercredi 12 mars
GODDARD	Danièle	CA PSS	Groupe Projet ASA - A participé à un séjour en mai 2023 sur les violences sociales	
CHOURLIN	Daniel	CA PSS	Groupe Projet ASA - A participé à un séjour à Bignona en mars 2017, 2019 ainsi qu'en 2022	
SOUBLIN	Nicolas	MDPH	Groupe Projet ASA - Séjour à Bignona en novembre 2023 + implication sur le séjour de remobilisation 2024	En Visio – Mercredi 12 mars
GUERAIN	Etienne	Directeur PA PH et suivi MDPH	Groupe projet ASA – accueil d'une délégation sur le bien vieillir et les personnes handicapées	En présentiel Mercredi 12 mars
DEL ROSARIO	Christelle	Directrice Inclusion sociale	Groupe Projet ASA -A participé à un séjour en mai 2023 sur les violences sociales	
BRUNET	Christiane	Vice-Présidente déléguée à l'Action Sociale et à la coopération décentralisée depuis 2008	Portage institutionnel - membre du Comité de Pilotage de la démarche	En présentiel Jeudi 13 mars
ROBERT	Isabelle	Secrétaire générale du département	Gestion administrative du projet	
DESCLOUX	Ghislaine	Directrice de la Maison sociale de Chambéry	Groupe Projet ASA. A participé à un séjour à Bignona sur la territorialisation de l'Action Sociale en 2017	En présentiel Jeudi 13 mars
GRUCHET	Anasthasia	Coordinatrice Association La Ruchette	Accueil d'1/2 journée lors du séjour des relais sociaux en février 2024	En visio Jeudi 13 mars
ANXIONNAZ	Pierre	Président Association la Ruchette	Accueil d'1/2 journée lors du séjour des relais sociaux en février 2024	
DELGRANGE	Nicolas	Ex-Chef de service EJF Pôle Social du Département - Maison sociale du Département - Avant Pays Savoyard	Groupe Projet ASA : Séjour à Bignona en novembre 2023 + implication sur le Séjour de remobilisation 2024	En présentiel Jeudi 13 mars

TROADEC	Anne	DGA pôle social	Membre du Comité de pilotage démarche	En présentiel Vendredi 14 mars
ANGONIN	Carole	Chargée de mission " transversalité des politiques sociales "	Groupe Projet ASA . Participation à la première université sociale, restitution de la venue des RS en février	
CURY	Marion	Psychologue	Groupe Projet - Co-organisation du séjour de remobilisation 2024	En présentiel le 14 mars
CHANTALOUP	Marie-Laure	Psychiatre	Groupe Projet ASA - A participé à un séjour à Bignona en 2019 ainsi qu'en 2022	
RIFFARD	Laurie	Assistante sociale polyvalente - Triollet	Correspondances sociales	En présentiel le mercredi 19 mars
ROBERT	Rose-Noëlle	Assistante sociale polyvalente - Triollet	Correspondances sociales	
FRESSOZ	Marie-Pierre	Assistante sociale polyvalente - Triollet	Correspondances sociales	
SOLERTI	Florine	Assistante sociale polyvalente - Triollet	Correspondances sociales	
BONIN	Cédric	Chef de service PA/PH	Groupe Projet ASA. A participé à un séjour à Bignona dans le cadre d'un autre projet	Contribution écrite prise en compte dans rapport
DEPUYDT	Julie	Agence Française de Développement		Par téléphone le 27 juin