

Atelier de « formation » : évaluation des CUCS et la démarche d'élaboration de projets de cohésion sociale et urbaine



Les fondamentaux de la politique de la ville

2

La politique de la ville :

Une politique publique « a typique »...

...pour apporter une réponse adaptée
au traitement des quartiers les plus en difficulté

DES TERRITOIRES QUI CONCENTRENT DES DIFFICULTES :

- Logements inadaptés
- Difficultés sociales
- Territoires non attractifs
- Manque de services



Spirale de la dégradation

Une réponse

4

La volonté de l'Etat :

- ▣ La mobilisation des politiques publiques, sur des territoires « prioritaires » :
 - Réservation de moyens spécifiques sur des priorités : Contrats de Ville, Cucs, Réussite éducative, Rénovation urbaine, CLS....
 - Mobilisation des politiques ordinaires

- ▣ La promulgation de lois

Les fondamentaux

5

- ▣ **Contrat de projet, commun aux différentes institutions : cadre d'engagement commun**
 - Un début, une fin
- ▣ Des moyens spécifiques
- ▣ Diagnostic partagé
- ▣ Conduite dédiée
- ▣ Implication des populations, acteurs de changement
- ▣ Gestion simultanée :
 - du court terme (quotidien...)
 - du moyen long terme (transformation structurelle..)
- ▣ Sollicitation des politiques ordinaire, adaptation aux situations locales...
- ▣ Innovation

Les enseignements

6

Deux préalables :

- la ségrégation sociale et territoriale augmente
- la recherche de l'entre soi (en métropole ...), conséquence sur l'aménagement du territoire, les services...

Les enseignements (suite)

7

La politique de la ville est un bon analyseur d'un « état » collectif :

- de la volonté réelle de traiter les ségrégations sociales et urbaines... (projet politique, projet de société...)

- de la complexité à agir :
 - ▣ « millefeuille » institutionnel
 - ▣ tout le monde à besoin de chacun !
 - ▣ de l'inscription des politiques dans la durée...et de l'effet dévastateurs des « politiques miracle »

Mais aussi de

8

- de la réalité de la dégradation sociale urbaine
- de l'état de l'action publique sur les territoires ou en direction des populations les plus en difficultés...
- de la capacité à interpeller les politiques publiques...
- et des politiques publiques à s'adapter !
- de la capacité à faire ensemble, à coopérer : du local à l'institution...

- de la capacité collective à comprendre les réalités sociales et les dysfonctionnements
- la volonté de prendre en compte le quotidien des « gens » et leur qualité de vie
- de la volonté de s'appuyer sur les dynamiques locales et sur les habitants
- la capacité à innover et à se servir des innovations...

Deux convictions

10

- La politique de la ville reste une opportunité pour faire « levier » sur la ségrégation sociale urbaine ...
- La nécessité de partir du projet de Territoire et de prendre les personnes dans leur globalité.

L'évolution du contexte

11

- La raréfaction de l'argent public : la prise en compte des « manques » sera de plus en plus difficiles
- La clarification des compétences des institutions, repli sur soi :
 - chacun détermine ses priorités...



l'engagement dans un contrat commun difficile

Pour une démarche d'élaboration de projet de cohésion sociale

12

- ▣ Comprendre les processus de dégradation sociales et urbaine
- ▣ Identifier les questions « centrales structurantes » à résoudre
- ▣ identifier les politiques (compétences) et dispositifs mobilisables :
 - « levier »,
 - de compensation,
 - d'urgence
 - structurelles, droit commun



Chemin critique

- ▣ mobiliser des politiques : technicité et rapport de force
- ▣ mettre en œuvre, mettre en cohérence
- ▣ évaluer des résultats et des méthodes

L'évaluation

13

- Acquérir des connaissances sur les politiques, leur mise en œuvre et leurs effets
- Porter un jugement de valeur
- Provoquer une amélioration

Les enjeux de l'évaluation « politique de la ville »

14

- performance du dispositif :
 - effectivité,
 - efficience,
 - efficacité : les objectifs sont ils atteints ?
- **la cohérence** : les actions correspondent aux objectifs
- **l'impact** : quel résultat (personnes et territoires), effet pervers...
- **La pertinence** : les objectifs correspondent aux enjeux (effet levier ou politique « alibi »)

Constats

15

- **Pas le temps de l'évaluation**

- **Evaluation ponctuelle extérieure**
 - ▣ qui permet l'élaboration du prochain contrat mais
 - ▣ Qui demande de reconstituer toute la matière !

Constats (suite)

16

Dérives :

- ▣ évaluation comptable, modèle inquisiteur
- ▣ évaluation trop lourde technocratique
- ▣ évaluation experte exclusivement extérieure
- ▣ audit
- ▣ évaluer les seuls opérateurs mais pas le système...
- ▣ confondre jugement de valeur et mise en cause !

Question :

- ▣ Qui est associé à la mise en débat, habitants, opérateur, partenaires, élus, financeurs... ?

Les partis pris de la formation/action

17

Une évaluation des dispositifs politique de la ville qui :

- s'inscrit dans le projet de cohésion sociale, le dispositif n'est pas une fin en soi !
- donner envie : simple, lisible et productive
- est collective, ouverte à tous les partenaires: la volonté commune d'aller plus loin ensemble
- s'inscrit dans le pilotage

Les objectifs de la formation

18

Aborder « les points clé » de l'évaluation de projet de cohésion sociale :

- En partant des pratiques
- Par des apports de méthodes et d'outillage

Qui permette à chacun de se construire sa démarche...

- construire des outils de suivi
- se donner des méthodes

Et qui mutualise les réflexions sur des sujets communs

La formation n'est pas que méthodologique....

....elle vise aussi à :

- constituer une culture commune
- identifier les sujets de fond qu'il est nécessaire de travailler collectivement.

Trois étapes

19

- **La préparation aux démarches locales d'évaluation** *atelier 8 et 9 avril 2010 ;*
- **L'approfondissement de sujets communs aux sites de Martinique** *atelier les X et X juin*
- **L'élaboration et le pilotage des projets : date non arrêtée**

1ere étape Jeudi 8 avril 2010

20

Présentation de la démarche :

- Présentation de la démarche
- Éléments de cadrage : de l'évaluation du CUCS à l'élaboration des projets de cohésion sociale

L'état des réalisations « politique de la ville »

- présentation des tableaux et analyse
- la mesure des écarts
- l'identification des indicateurs d'appréciation

L'évolution sociale urbaine :

- synthèse des données quantitatives
- identification des données qualitatives
- hypothèses de tendances aux différentes échelles

Le droit commun :

- identification des différentes politiques de droit commun (communes, départements, état....)
- compréhension des critères d'intervention par les représentants des différentes institutions

Vendredi 9 Avril 2010

21

Identification des questions évaluatives :

- pourquoi les questions évaluatives ?
- première identification des questions évaluatives aux différentes échelles, quartier, communes, intercommunalités...

- *Après midi (14h à 16h)*

La mise en œuvre des démarches locales :

- Les conditions de la mise en débat avec les partenaires locaux (ex : assises) et institutionnels
- L'identification des actions qui demandent une évaluation approfondie voire un audit
- Le positionnement du CUCS dans les politiques de cohésion sociale
- Les sujets qui demandent un approfondissement collectif dans la deuxième étape

La constitution de la « matière », nécessaire à l'évaluation

22

Constat préalable :

On demande à l'évaluateur (interne ou externe) de reconstituer la matière nécessaire à l'évaluation...

- Cette matière si elle était mieux organisée elle permettrait un meilleur pilotage des projets et une réorientation « in itinéré »...

Les tableaux de bords

23

La demande de tableaux de bilans...

.... mais la dérive du bilan par les tableaux, surtout financier !



Elaborer des outils de bilan:

- **Qui donnent du sens**
- **Qui ouvrent à l'analyse**
- **Qui permettent l'analyse**

Les outils de suivi facilitent l'élaboration des bilan !

Les tableaux de bords

24

Quels objectifs des tableaux ,

- **La réalisation (effectivité),**
- **L'atteinte des objectifs (efficacité)**
- **Cohérence**

**Prendre en compte dans les outils des éléments essentiels du projets:
objectifs, conditions de mise en œuvre...**

Construire des indicateurs qui traduisent les objectifs du projet

Les tableaux de bords

25

**Attention,
si un bon bilan vaut mieux
qu'une mauvaise évaluation...**

.... il n'est pas une évaluation

Les évolutions sociales urbaines

26

**En quoi l'action évaluée répond, bien ou mal,
à la situation du territoire ou des personnes
?**



besoin de connaissance

Les évolutions sociales urbaines

27

La recherche de données quantitatives....

.....mais aussi qualitatives !

Les évolutions sociales urbaines

28

L'observatoire: l'outil magique !

Constat:

- **Toujours plus d'informations demandées**
- **Des demandes vagues, pas précises**



Que recherchons nous ?

Les évolutions sociales urbaines

29

L'observatoire: l'outil magique !

Constat:

- **Toujours plus d'informations demandées**
- **Des demandes vagues, pas précises**



Que recherchons nous ?

Les évolutions sociales urbaines

30

Identifier et comprendre l'évolution des situations sociales et urbaines, dégradation ou amélioration

- **Quels sont les éléments structurants qui caractérisent la situation du territoire et des personnes ?**
- **Quels sont les processus qui conduisent à une amélioration une détérioration de la situation ?**
- **Quels sont les « manifestations » de la dégradation ou de l'amélioration ?**

Les évolutions sociales urbaines

31

L'observation c'est :

- Préciser la demande, formuler des hypothèses
- Solliciter des éléments quantitatifs qui confirmeront, infirmeront ou préciseront les situation



Permet une analyse collective

Les évolutions sociales urbaines

32

Quels processus doivent être observés sur nos territoires ?

La mobilisation du droit commun

33

Une question:

Quelle est la « plus value » du CUCS par rapport aux politiques de droit commun ?

La mobilisation du droit commun

34

Quelles politiques de droit commun doivent être mobilisées ?

- Communes
- Intercommunalité
- Conseil général
- Région
- Etat
- ...

La mobilisation du droit commun

35

Pour chaque politique

- Quels objectifs de mobilisation ?
 - Intervenir (pas de substitution possible ou souhaitable)
 - Coopérer
 - prendre le relais

- Quelles perspectives ?
 - Les acquis
 - Les points de blocages
 - La « stratégie » de mobilisation

La mobilisation du droit commun

36

Une question:

Quelle plus value du CUCS par rapport aux
politique de droit commun ?

Les questions évaluatives

37

Du bilan à l'évaluation...

Que voulons nous évaluer ? Tous les sujets ne peuvent être menés de front...

Comment choisir ?

- Des sujets d'enjeu pour l'avenir
- Des enjeux transversaux
- Des questions essentielles pour la mise en œuvre, pour la conduite

Vendredi 9 Avril 2010

38

Identification des questions évaluatives :

- pourquoi les questions évaluatives ?
- première identification des questions évaluatives aux différentes échelles, quartier, communes, intercommunalités...

- *Après midi (14h à 16h)*

La mise en œuvre des démarches locales :

- Les conditions de la mise en débat avec les partenaires locaux (ex : assises) et institutionnels
- L'identification des actions qui demandent une évaluation approfondie voire un audit
- Le positionnement du CUCS dans les politiques de cohésion sociale
- Les sujets qui demandent un approfondissement collectif dans la deuxième étape

L'évaluation, une opportunité...

39

- Pour provoquer du débat collectif
- Pour objectiver collectivement les résultats
- Pour partager de nouvelles orientations...
- Pour redonner sens et reposer un nouveau cadre aux partenaires
- Pour remobiliser les élus