



## Compte rendu groupes de travail sur émergence des questions évaluatives (Atelier qualification collective 1)

### Objectifs :

Identification des questions évaluatives (trois au maximum) et les moyens qui doivent être mis en œuvre pour y répondre (Pistes de travail).

Le travail est effectué par groupe de travail homogène, par institution et fonction.

### Groupe 1 : Services de l'ETAT

1. **Le CUCS a-t-il réussi à mettre en cohérence le droit commun avec les différents dispositifs sectoriels de la politique de la ville ? CLAS, OVV, etc. ?**

#### *Moyens à mettre en œuvre :*

- Identifier les politiques de droit commun concernées par institution et domaine d'intervention
- Travailler à partir des tableaux de bords, intégrer des indicateurs spécifiques : complémentarité, substitution temporaire (effet levier), substitution durable (anormale)
- Associer les différents acteurs participants, pour la mise en débat sur les conditions de mobilisation

#### *Observations :*

- Travail important, demande de regrouper les actions et ne pas « s'éparpiller »

2. **Les moyens alloués aux associations dans le cadre du CUCS ont-ils contribué à améliorer la situation sociale des publics visés ?**

#### *Observations :*

Question à laquelle il est difficile d'apporter une réponse précise, scientifique ?  
Comment prouver qu'une amélioration est due à une action ?

Il est possible néanmoins de dégager des tendances en croisant des points de vue et notamment avec les publics ; la lourdeur des démarches à engager demandera de sélectionner les actions les plus significatives...

**Moyens à mettre en œuvre :**

- Choisir collectivement les entrées et les actions les plus significatives ?
- Apporter le maximum de précisions sur les objectifs et la qualification des publics concernés dans les tableaux de bords
- Rassembler les rapports et bilans activités
- Rechercher les moyens d'enquête et de mise en débat les plus appropriés surtout aux publics

**3. Géographie prioritaire : En quoi l'échelle du quartier prioritaire est une échelle pertinente dans l'intervention Etat ? (voir éléments autres groupes )****Observations:**

- Cette question se pose aussi bien pour les communes en CUCS, que celles qui pourraient y rentrer, ce qui demande peut être dans un deuxième temps une approche régionale, **dans le cadre d'un comité de pilotage régional ?**
- Elle doit être anticipée pour permettre l'approfondissement des productions de connaissance, les constructions des argumentaires et la conduite des négociations
- Les critères d'éligibilité ne peuvent se limiter à données quantitatives (chômage, pauvreté, échec scolaire...), il est nécessaire de les croiser avec des éléments de compréhension des dysfonctionnements (aggravation...)
- L'intervention du CUCS peuvent s'envisager aux différentes échelles:
  - Quartier
  - Commune
  - Région

en spécifiant la nature des apports spécifiques du CUCS en complément des autres politiques publiques (Région, Département, Intercommunalités, Communes...)

**Moyens à mettre en œuvre :**

- Rassembler les éléments d'observation communs aux territoires et processus de dégradation sociale urbain, quantitative et qualitative, sur des bases communes

- Sur la base :
    - Des observations
    - des premiers bilans des actions réalisées
    - des perspectives de mobilisation des autres politiques
    - des premières réflexions collectives sur les « sujets prioritaires » non pris en compte comme objet à part entière par le CUCS mais qui pourraient l'être, ex : jeunesse...
- faire un état des grandes entrées possibles des prochains CUCS ,**
- Construire progressivement les argumentaires et approfondir les observations aux différentes échelles

## Groupe 2 Opérateurs

### **1. Le CUCS a-t-il permis une meilleure implication des partenaires institutionnels pour réussir les actions et les repositionner à l'avenir ?**

#### *Enjeux :*

- Implication des partenaires institutionnels est à envisager sous deux angles :
  - La qualité de la coopération pour la mise en œuvre des actions nécessitant des interventions complémentaires
  - La mobilisation des « compétences » de droit commun

#### *Moyens à mettre en œuvre :*

##### *Concernant les coopérations et les méthodes de travail*

- Faire ressortir dans les bilans les instances de pilotages et de travail collectif interinstitutionnelles
- Tirer les enseignements collectivement de ces coopérations, acquis, conditions de réussite et points de blocage
- « remonter ces enseignements à un niveau plus décisionnel, à l'échelle communale voire régionale (comité de pilotage régional ?)

*Concernant la mobilisation des compétences de droit commun*

- faire l'état précis des compétences de droit commun mobilisables sur les actions, par institution (Etat, région, département, communes)
  - repérer l'effectivité de la mobilisation actuelle, les points de blocage, les réussites
  - les conditions de reprise à l'avenir si le CUCS s'est substitué (effet levier)
- remonter ces éléments au niveau décisionnel pour en faire un objectif de négociation

**2. Est ce que les actions du CUCS dans son volet insertion a-t-il permis de répondre aux besoins identifiés sur le territoire ?****Enjeux :**

Les différentes actions d'accompagnement social individualisé peuvent concerner des personnes d'une même famille : enfants avec le PRE, grands adolescents avec chantiers d'insertion, parents avec les ateliers....

Deux questions se posent :

- Comment ces différentes actions peuvent être complémentaires et peuvent répondre à une approche globale de la famille, par exemple sur la parentalité...
- L'analyse conjointe des actions peut elle enrichir notre connaissance des réalités sociales et permettre de réfléchir collectivement aux différentes natures de prise en charges en fonction des niveaux d'autonomie (atelier de qualification)

**Moyens à mettre en œuvre :**

- Faire apparaître dans les bilans la situation des publics pris en charge (indicateur de qualification) sur des critères communs ( ?)
- Croiser les grilles d'évaluation des parcours pour identifier les « points de rencontres » (difficultés communes, interventions communes ou complémentaires...)
- Mettre en commun les méthodes d'évaluation qualitatives (entretiens...)

### Groupe 3 Collectivités

#### 1. Comment l'action du CUCS permet d'avoir des opérateurs adaptés aux besoins des territoires ?

##### **Enjeux :**

L'adaptation des opérateurs répond à plusieurs questions :

- Les opérateurs sont ils performants pour répondre aux objectifs poursuivis dans les actions financées ?
- Les différentes procédures ou dispositifs peuvent ils être facteurs de qualification (ou de déqualification) des opérateurs... ?
- Des actions jugées prioritaires sur le territoire n'ont elles pas été mise en œuvre faute d'opérateurs en capacité de les réaliser ?

*Rappel : l'évaluation de la procédure ne peut s'envisager par la seule évaluation de la performance des opérateurs...(séminaire de qualification - avril 2010)*

##### **Moyens à mettre en œuvre :**

*Pour l'évaluation de la performance des opérateurs :*

Quelque soit les modalités d'évaluation choisies par les collectivités prestataire ou animation interne, les trois étapes

- Le bilan des actions réalisées à partir :
  - Des bilans quantitatifs : critères de réalisation et de moyens
  - des bilans qualitatifs des opérateurs : réussites, difficultés, blocages, explication des écarts
- L'approfondissement : entretiens, enquêtes voire audit si il y a des pistes de dysfonctionnement
- La mise en débat avec les opérateurs

*Pour l'évaluation de la performance du dispositif quant à la qualification des opérateurs et leur adaptabilité :*

- La constitution des éléments de bilan du pilotage :
  - le nombre de rencontres collectives de travail conduites avec les opérateurs (différents des rencontres de transmission de consignes...) , les rencontres individuelles de soutien
  - le repérage des opérateurs intervenant sur le territoire, par nature d'intervention, échelle (ville, quartier...)
  - les points forts et les points faibles des opérateurs, savoirs faire, qualifications (professionnelles ou sociale)
  - les actions de qualification programmées
- La mise en débat des procédures (appel à projet) et les modalités de pilotage du dispositif ; Ont elles permis :
  - de ménager des « espaces de confiance » avec les opérateurs, pour permettre l'expression collective des réussites et difficultés ?
  - de préserver les petites associations dont l'utilité est reconnue, par des procédures adaptées ?
  - d'anticiper la nécessité d'adaptation (qualitative ou quantitative) des opérateurs (par la formation, l'accompagnement....) voire la recherche de nouveaux partenaires.. ?

mais aussi

- de capitaliser et diffuser la connaissances et les analyses des réalités de « terrain » et les pratiques ?
- de développer des systèmes de veille sociale (alerte sur les dysfonctionnements sociaux,..) ?
- de mobiliser des observatoires pour mieux comprendre les évolutions sociales ?

**En bref quel est le modèle de pilotage ? Descendant ou participatif ? Figé ou adaptable ?**

**Correspond il aux orientations du projet, aux enjeux du territoires et aux exigences de la mise en œuvre ?**

**Groupe 4 Pilotes CUCS des communes****1. Les outils de Pilotage spécifique « politique de la ville », GIP, sont ils toujours légitimes ?****Enjeux :**

- le choix d'un recours à des outils spécifiques pour piloter des politiques contractualisées avec l'Etat a répondu à des exigences d'opérationnalité, notamment le portage financier, des relations directes avec les institutions, notamment l'Etat...
- L'évaluation doit être un moment pour privilégier pour interroger pour l'avenir:
  - La nature pilotage « politique de la ville » communale, dans un contexte en évolution : quels champs ? les seuls dispositifs financés par l'Etat ?
  - la place des CUCS dans les politiques de droit commun en prenant en compte la dérive de la substitution « durable », les champs d'interventions restreints...
  - son positionnement par rapport aux services municipaux
  - le support GIP

**Moyens à mettre en œuvre :**

Cette évaluation est délicate car souvent passionnelle ; elle doit permettre :

- l'objectivation des apports passés, quelle a été plus value ?
- la formalisation des enjeux pour l'avenir, généraux et propres à la commune (nouvelles priorités..)
  - les projets de cohésion sociale communaux
  - la nécessité d'organiser la mobilisation des autres partenaires région, département sur des objectifs prioritaires (contractualisations ?) ; vers une plate forme inter institutionnelle ?
  - garantir l'opérationnalité de la mise en œuvre, maintien d'une dynamique de projet, d'innovation (voir plus loin ) et d'expérimentation ?
  - garantir la mobilisation des services et leur évolution ?

- la mise en débat avec les personnes légitimes (élus, directions générales, élus, services...)
- la formalisation des lettres de missions et des cadres de fonctionnement , les méthodes de travail notamment avec les services...)
- la détermination des méthodes de pilotage, et des modalités de travail avec les opérateurs, en servant des acquis de la rénovation urbaine
  - l'adaptation des procédures (appels à projets ?)
  - les outils de suivi
  - les modalités d'allers et retours permanents avec le terrain et les populations
  - la préservation de la capacité de réagir et d'innover (produire de l'inattendu !)

*Si le travail de bilan peut être anticipé cette évaluation doit être conduite en fin du parcours de l'évaluation sur la base d'une démarche construite qui évite les règlements de compte ou les jugements hâtifs...*

*Le centre de ressources peut en faire un objet de travail collectif lors de la dernière session de septembre.*

## **2 . Quelle géographie prioritaire ?**

Voir 3<sup>ème</sup> question des services de l'Etat

## **3. Comment la culture de « la proximité » de la politique de la ville peut elle réinterroger l'action conduite sur les quartiers ?**

### **Constats :**

- Progressivement la politique de la ville a déserté le terrain , les quartiers avec :
  - la disparition des chefs de projets de quartier qui ont pris des responsabilités thématiques et se sont localisés en mairie...
  - Le travail sur les programmations ne s'est plus construit localement mais à travers des appels à projet communaux...
- Par ailleurs se pose la question du pilotage local sur le quartier, les techniciens « pilotes » ayant disparu les élus se retrouvent seuls « vis à vis » de la population.

- Le besoin de réinvestir la proximité se fait sentir avec la GUP... mais aussi de mieux comprendre les dysfonctionnements, les fonctionnements sociaux mais aussi les ressources locales sur lesquelles il est possible de s'appuyer.

***Moyens à mettre en œuvre :***

- Repérer les actions financées dans le cadre des CUCS et qui ont contribué à produire du lien de proximité, les analyser avec les opérateurs et les habitants
- Engager un travail expérimental à partir de certains quartiers
  - de compréhension des dysfonctionnements à l'échelle locale, situations sociales, délinquance, occupation de l'espace public, absence ou insuffisance de services publics...et surtout des interactions (travail à engager avec le centre de ressources)
  - de repérage des dynamiques existantes

il s'agit de tirer des éléments d'analyse pour proposer des modes d'intervention, de baliser les zones d'innovation nécessaire ( ! ) : modalités d'animation/pilotage local, actions prioritaires...

- Se servir de la GUP comme support de travail : état des lieux, analyse, plan de travail, selon des modalités à déterminer