

Compte rendu du 23 septembre 2008

Evaluer un CUCS – méthodes et démarche

Introduction de R. EPSTEIN. Sur utilité de l'évaluation. Dans une certaine mesure, il faudrait oublier que l'évaluation c'est une obligation, mais plutôt la voir comme une opportunité, de faire du débat, de mettre à plat son projet global. Quelle méthode, quels outils ? L'évaluation n'est pas une science qui va apporter des réponses toutes faites, mais c'est l'occasion de mettre en place un débat.

Présentation d'expérience sur les Contrats de ville antérieurs : Marièle IPHAINE, Chef de Projet CUCS du Lamentin (voir diaporama)

La Ville du Lamentin a mis en œuvre depuis 1994 deux Contrats de ville et actuellement en cours de réalisation le premier Contrat Urbain de Cohésion Sociale. Nous avons respecté la commande, mais on ne s'est pas engagé dans cette approche par soucis d'être respectueux des recommandations institutionnelles, mais bien parce que, pour nous l'évaluation a été porteuse de débats. Le premier contrat de ville du Lamentin a donc été évalué en 1999.

Monsieur Renaud EPSTEIN avait été retenu comme prestataire pour réaliser l'évaluation du premier contrat de ville.

Le premier contrat de ville du Lamentin est arrivé dans un contexte de bouillonnement politique en 1994. Le maire du Lamentin commençait à peine son premier mandat, il avait un vrai souci de moderniser l'action publique, avec une équipe qui en terme d'image et de communication, avait l'ambition que la ville du Lamentin fasse partie du cercle restreint, des villes bénéficiaires des contrats de ville de l'époque en 1994.

La politique de la ville est arrivée avec tous ses principes de participation des habitants, transversalité, logique de projet, évaluation, cela était vraiment innovant et porteur de modernisation dans la culture administrative.

Mon premier boulot de chef de projet, a été de mettre en œuvre le premier contrat de ville. Le contrat de ville du Lamentin était très atypique, tout avait été préétabli quand j'étais arrivé : le montant pré affectés, les opérateurs pré désignés. C'était donc un programme d'action à exécuter. J'ai fait mes premières armes à partir de ce contrat de ville. Je me suis retrouvée face à des opérateurs qui attendaient de moi, que j'assure simplement le financement de leurs actions et que je veille à ce que ces actions soient régulièrement financées chaque année par l'Etat et par la Ville.

En termes de stratégie, la Ville du Lamentin avait « choisi » de faire financer par le contrat de ville les programmes d'actions des opérateurs des services et les offices. Il n'y avait pas de place pour les associations, ni de marges de manœuvre possible en matière de financement.

Dans la définition des axes, les objectifs étaient plutôt flous avec deux grands objectifs à atteindre :

- 1- Prévenir l'exclusion, lutter contre la délinquance et favoriser l'insertion.

2- Améliorer la qualité de la Ville et celle de ses quartiers (éducation, répondre à l'attente culturelle, lutte contre l'échec scolaire...).

La territorialisation n'était pas à l'œuvre, il n'y avait pas de quartiers désignés ni de publics. Des orientations assez globales, une fin de contrat qui arrive en 1999 et la nécessité d'évaluer.

Présentation des démarches et instruments mis en place pour l'évaluation des Contrat de ville

« A l'époque pour ce qui me concerne en tant que chef de projet j'ai été un peu mal à l'aise dans ce contexte et j'attendais avec impatience l'évaluation du contrat de ville pour mettre un certain nombre de choses en cause ; car je trouvais que le contrat de ville du Lamentin n'apportait pas de réponse au principe d'actions qui faisaient sa spécificité.

J'ai eu la chance de voir désigner à mes côtés un élu référent Monsieur Alfred SINOZA qui lui aussi, a été très sensible à l'entrée des associations dans le dispositif. C'est dans ce contexte qu'est venu l'évaluation du contrat de ville ».

Il a fallu monter un cahier des charges, qui est déjà un véritable exercice d'évaluation. Un cahier des charges assez générique en indiquant que l'évaluation, devait être à la fois rétrospective (tirer un bilan évaluatif de l'action qui avait été réalisée jusque là en terme d'apport et de limites) et prospective puisqu'elle nous permettait d'alimenter la réflexion des acteurs à la fois sur les objectifs, les enjeux et les modes d'action).

Il nous fallait un document cadre qui légitime de nouvelles orientations et des remises en cause, qui fassent débat. Le choix du prestataire n'est pas neutre on s'est tourné vers un prestataire qui se trouvait en métropole (difficulté de trouver sur place). Renaud EPSTEIN a donc commencé ce travail avec nous :

- Reprendre, relire les principes d'action de la politique de la ville (partenariat, transversalité, l'expérimentation, la participation des habitants) : comment ces principes avaient été appropriés ou non par le premier contrat de ville du Lamentin.
- Analyse des documents existants,
- Entretiens avec les différents services, les opérateurs communaux, les élus.

Nous avons eu notre premier rapport de bilan évaluatif et en octobre 1999, nous avons mis en débat ce bilan évaluatif.

Ce qu'il faut retenir de cette organisation, c'est le fait d'avoir eu enfin, l'opportunité de parler de ce que nous faisons. Il n'existait pas d'espace de débat collectif qui permettait de retrouver à la fois, ceux qui intervenaient sur le terrain, les élus et les décideurs. Le Comité technique et le comité de pilotage étaient en place, mais on ne parlait que d'orientations générales et rarement du contenu des projets et de la dimension très opérationnelle du contrat de ville.

R. Epstein avait constaté que le contrat de ville était fait d'objectifs trop imprécis pour faire l'objet d'une mesure (pas de public cible, pas de géographie prioritaire, la notion d'exclusion au Lamentin n'avait pas été définie). Tout cela passait par une stratégie claire qui était d'alimenter l'action des opérateurs de la ville. Le contrat de ville avait été préparé dans un contexte de rupture politique et technique, et, tous ces moyens avaient servis à accompagner

la transformation de ces politiques municipales mais toujours au bénéfice des services et des opérateurs communaux exclusivement.

On s'était entendu sur le comment faire mais pas sur le pourquoi faire. Les marges de manœuvre étaient considérablement limitées, puisque tous les crédits étaient pré affectés et l'équipe opérationnelle (Madame IPHAINÉ) et les instances contractuelles (comité technique et comité de pilotage) étaient confinées dans les missions de suivi de la réalisation du programme d'action.

Premier niveau de bilan : Les actions développées dans le cadre du contrat de ville. L'évaluateur s'est appliqué à vérifier si le programme d'action s'était mis en œuvre conformément à ce qui avait été prévu.

Le deuxième niveau prend en compte la stratégie qui était poursuivie et les modes d'action du contrat de ville : quels en étaient les apports et les limites par rapport au principe d'action qui était porté par cette politique bien globale.

Quelques éléments d'évaluation sous forme de schéma (voir diaporama):

- La transversalité,
- Le partenariat,
- La participation des habitants
- L'expérimentation,
- La géographie prioritaire

Au regard de tous ces principes, le contrat de ville du Lamentin avait laissé de côté ces modes d'action de la politique de la ville. On pouvait faire le constat que le partenariat n'a été réel qu'au cours de la négociation en amont. Dans la mesure où tout au long de sa mise en œuvre les instances de conduites et de pilotage étaient cantonnées dans ces missions de suivi d'exécution.

En matière de transversalité, il existait encore des freins de type cloisonnement, qui limitait la cohérence de l'action municipale.

Sur la géographie prioritaire : beaucoup d'interventions avaient été mises en œuvre à l'échelle globale. Les quartiers les plus sensibles avaient été laissés de côté. Les habitants étaient restés cantonnés dans un rôle de consommateurs de prestations. Les principes de démocratie participative ne pouvaient pas réellement s'appliquer, dans la mesure où, les actions étaient mises en œuvre de manière directe, par les opérateurs communaux et que nous avions fait un usage des financements qui ne permettaient pas de saisir toutes les opportunités.

Question réponses sur la transversalité et partenariat

Eléments de bilan

Sur l'effectivité, 85 % des actions avaient été mises en œuvre mais un certain nombre d'entre elles, ne l'étaient pas. Les actions qui restaient en « rade » étaient précisément celles sur lesquelles, le partenariat n'avait pas été suffisamment affiné au départ. Il y a eu de grosses incompréhensions sur les modalités de mise en œuvre. Certains projets n'étaient pas suffisamment mûrs pour passer à l'opérationnel.

Au-delà des actions prévues, des avancées imputables au contrat de ville, la diffusion d'une culture de la politique de la ville au sein des services municipaux : on a vu des opérateurs qui n'avaient jamais inscrit dans leur mission la question de la lutte contre l'exclusion s'y intéresser de manière très opérationnelle ou qui le faisaient que de manière ponctuelle (la médiathèque du Lamentin qui s'est intéressée à une catégorie de public éloigné, en allant dans les quartiers par exemple).

Il y a eu également un travail de décentralisation, de proximité de l'action dans un certain nombre de quartiers.

L'ouverture d'un nouveau chantier : on a commencé à parler de contrat local de sécurité, de diagnostic local de sécurité, d'emplois jeunes etc.

L'accès à de nouveaux programmes nationaux.

Les enjeux majeurs non traités du fait de la non réalisation de certaines actions :

Par exemple, la mise en place d'une politique globale de la jeunesse était un défi qui avait été posée dans le diagnostic et qui n'a jamais pu être réalisée. Probablement que cela nécessitait un véritable engagement partagée, et quand on est sur un contrat et des financements limités, en plus j'étais seule coordonnatrice.

La définition d'une politique locale de sécurité et de prévention de la délinquance en tout cas on était au début.

Nous avons fait des études pour l'aménagement urbain. On a du mal à faire émerger la mise en cohérence de toutes ces études d'aménagement.

Mr EPSTEIN pourra peut être s'expliquer sur une de ses phrases : « Nous avons monté un programme de bonnes actions mais pas un programme d'actions ».

Renaud EPSTEIN (Intervenant) : L'option qui avait été retenue n'était pas celle de faire un projet mais de faire un programme. Il y avait beaucoup de bonnes actions, mais est ce que la juxtaposition de toutes ces actions permettait d'organiser un projet à la hauteur des enjeux du Lamentin : de lutte contre l'exclusion, d'articulation du développement urbain et économique.

L'une des fonctions attendues de la politique de la ville, qui est d'organiser des formes de mise en cohérence entre de multiples opérateurs, de multiples politiques, n'était pas complètement jouée.

En me souvenant, j'ai été frappé de la manière dont les nouveaux pôles urbains au Lamentin, se développaient d'une manière qui faisait penser à ce que l'on avait connu quand on construisait les grands ensembles dans les années soixante-dix. On était dans une logique très

urbaine, de production de logements et on ne pensait pas, les conditions de la vie sociale dans ces quartiers. De ce point de vue là l'un des apports de la politique de la ville, qui n'était pas seulement de faire des actions, mais de penser la manière dont on met en relation le développement d'un quartier et la vie sociale, n'avait pas joué ce rôle. Il y avait de bonnes actions mais pour autant cela ne faisait pas un vrai projet à l'époque ce que le CUCS a pu apporter.

Madame IPHAINE (Chef de Projet CUCS)

La politique de la ville avait besoin d'un temps de rodage. Il est vrai que les services municipaux, les opérateurs municipaux ont pu se saisir d'un certain nombre d'enjeux. Ils ont pu être porteurs de l'innovation car certains se sont intéressés à la question de l'exclusion. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on trouve dans les partenaires du CUCS, des personnes expérimentées qui ont pu progressivement, s'approprier un certain nombre de principes d'action, pour faire en sorte que la politique de la ville reste, un espace de renouvellement aujourd'hui.

Nous avons retravaillé à la construction d'un second contrat de ville qui lui, se fixait comme enjeu de se réapproprier ces principes d'action parmi lesquels, la question de la territorialisation était essentielle. Il fallait qu'au Lamentin, on puisse désigner des secteurs d'intervention, sur lesquels cette politique s'appliquerait de manière renforcée (désigner des quartiers prioritaires).

Le temps nous a manqué car on rédige les contrats dans l'urgence mais nous avons pu quand même faire un diagnostic précis.

Le travail fait pour désigner les quartiers prioritaires, consistait à questionner les élus et les services municipaux (questionnaires). On avait quand même une idée assez précise des secteurs où l'on souhaitait aller, car comme l'a rappelé Mr EPSTEIN, il y avait des quartiers en développement et l'habitat social prenait un poids de plus en plus important au Lamentin.

On sentait bien qu'il fallait que sur ces quartiers là, se mettent en place une politique de prévention. De telle sorte, qu'il puisse exister une politique en faveur de la dynamique sociale, en direction de ces quartiers qui concentraient pour certains, des handicaps, parce qu'ils étaient déjà inscrits dans des logiques de dégradation (quartier Four à Chaud, Vieux Pont, Bas Mission : sites urbains). Pour les autres en devenir, il y avait à les inscrire, dans des logiques d'actions préventives.

On est revenu sur la notion d'objectif, en essayant de définir dans le 2^{ème} contrat de ville des objectifs un peu plus précis, en retenant un certain nombre de thématiques : qualité de la ville, prévention sécurité et développement rurale, solidarité, jeunesse et vie sociale des quartiers. Derrière chacune de ces grandes thématiques on a décliné un certain nombre d'objectifs.

Exemple : on est sortie de l'objectif améliorer la qualité de la vie pour dire qu'il y aurait cinq axes :

- Donner leur pleine mesure aux outils de qualifications,
- Garantir la mobilisation et coordinations des opérateurs compétents en matière d'aménagement,
- Réaffirmer la fonction centrale du bourg,
- Garantir l'égalité de tous dans les déplacements,
- Prendre en compte la notion de qualité de vie dans le projet d'aménagement.

Renaud EPSTEIN (intervenant) : On ne peut pas évaluer la qualité de la vie, alors qu'on peut évaluer les cinq axes. On peut avec des petits outils définir puis décliner en effet, comment on cherche à atteindre ces objectifs.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : On avait posé très tôt la question des spécificités, la notion de diagnostic de quartier revenait à ce moment là, pour parler d'enjeux spécifiques, la notion de projet local de quartier aussi. On a fait l'effort d'essayer de rentrer dans chacun de ces quartiers, pour apporter une nouvelle dimension de projet local, qui n'était pas présente dans les premiers contrats de ville.

On a essayé de rappeler que le contrat de ville se devait de reprendre à son compte des notions porteuses, comme la logique d'expérimentation, pour arriver à faire la démonstration que la politique de la ville devait rester une politique d'exception. Qu'elle avait vocation à définir des projets à titre expérimental qui devaient basculer à un moment ou un autre, dans le droit commun.

On a fait en sorte que ces principes soient martelés, reviennent dans la convention cadre. On verra après, quels sont les éléments de réussite par rapport à cela.

La notion de participation des habitants : c'est à la faveur de cette évaluation qu'on a été amené à reconsidérer de manière un peu plus palpable cette question de démocratie participative en proposant que les instances se mettent en place (on a vu apparaître la notion de conseil de quartier). On a fait des choses qui sont restées assez limités, mais il est apparu utile dans les débats de rappeler en quoi, la politique de la ville était une politique spécifique et ce qu'elle devait apporter en terme de plus value.

...

Marièle IPHAINE

Je rajoute, que lorsque le premier contrat de ville avait porté une stratégie qui était celle de financer l'action des services et opérateurs communaux, il faut s'imaginer le bouleversement qu'on est venu apporter dans cette logique. Cela signifiait que l'on coupait les vivres à des porteurs de projets qui avaient travaillé sur les logiques pluriannuelles. On a donné par exemple 1 million chaque année, pendant cinq ans à l'Office des Sports pour réaliser des programmes d'actions qui relevaient du droit commun. Venir dire que l'on mettait un coup d'arrêt à cette logique là, ne c'est pas fait sans mal, et si cela a été possible c'est parce que le contexte politique avait évolué. Le porteur politique de ce projet, était un élu très en phase avec cette logique, de donner l'opportunité à des associations, de pouvoir travailler en politique de la ville aussi.

Après on est entré dans une phase transitoire où il a fallu expliquer qu'on ne mettait pas association et office en concurrence et qu'il fallait que la politique de la ville évolue aussi.

Il faut se féliciter d'avoir pu reconstruire la politique de la ville sur de nouvelles bases.

Les opérateurs communaux sont restés des porteurs de projet « privilégiés ». On est rentré dans une logique de partenariat avec les offices mais sur un autre mode qui est encore plus intéressant car on a affaire à des structures expérimentées qui font vivre la politique de la ville en apportant la richesse de leur savoir faire. Il faut reconnaître cependant, que certains

porteurs de projets restent très dépendants des financements de la politique de la ville et qu'on est rentré dans une logique de pluri-annualité des financements. On est sortie du catalogue d'actions.

Eliane ADENET (Responsable de Service OMASS) : Concernant la logique d'expérimentation, on a l'impression qu'on a fait un peu le reproche aux opérateurs de ne pas renouveler leurs actions. On est dans l'action sociale et généralement il faut du temps pour voir les effets. Ils nous a peut-être manqué des méthodes au niveau du diagnostic il faudrait prévoir des temps d'évaluation intermédiaire. On arrive à voir l'impact de nos actions sur un temps long.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : Je rappelle que l'exemple que je vous ai montré est celui du premier contrat de ville. On est en 1999, depuis il y a eu un deuxième contrat de ville qui lui-même a été évalué. Puis le CUCS a repris la relève depuis début 2007.

Participant : On parle de géographie prioritaire, cela sous entend que l'on cible des quartiers, Je lis sur votre présentation que « la mise en œuvre d'actions se fait parfois au détriment d'une vraie dynamique ». C'est les mêmes quartiers depuis 15 ans. Est-ce que le fait de « stigmatiser » certains quartiers ne va pas à l'encontre d'une dynamique de progrès et de développement pour ces quartiers là ? Qu'on le veuille ou pas quand on parle de ces quartiers c'est négatif.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : Le rôle que l'on doit avoir lorsqu'on est chef de projet pour la politique de la ville, c'est justement de montrer le potentiel des quartiers. On est effectivement, dans le diagnostic et dans l'action mais tout ce qu'on fait à vocation à sortir les quartiers de ces images négatives qui sont renvoyées. Toutes les actions qu'on met en œuvre ont pour objectif de valoriser ce que ces quartiers ont, en terme de potentiel, du point de vue de la vie associative, de la réalisation d'équipement de proximité. On est dans la discrimination positive.

Un collègue a cité « *Etre en géographie prioritaire dix ans après, c'est déjà le signe de l'échec* ». On peut effectivement analyser les choses de ce point de vue. En terme d'évaluation il n'y a rien de tel que de faire le constat que 10 ans après Four à Chaud est encore en zone prioritaire et dire finalement qu'on n'a pas franchement réussi. L'échelle temps en matière de politique de la ville, c'est beaucoup de temps passé pour des résultats qui ne sont pas toujours concluants, pour qu'on puisse dire qu'il faut sortir Four à Chaud de la « priorisation ». Mais on peut aussi poser la question et s'il n'y avait pas eu de priorisation du territoire Four à chaux ?

Jean DOUCET (DDE) : Est-ce que l'échec ne vient pas de l'erreur sur le diagnostic ou les objectifs. Moi qui suis de l'urbanisme et de l'aménagement, annoncer qu'on va transformer un quartier défavorisé dans un délai, me paraît très illusoire. Dire qu'on va empêcher la dégradation de la situation est déjà bien difficile. Peut-être qu'au départ les objectifs ont été annoncés de manière décalée.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : La stratégie que l'on adopte est souvent liée aux choix institutionnels qui nous sont présentés. Dans les textes tout est renvoyé à la zone urbaine sensible ; Pour tout ce qui est fait au nom de l'action éducative en politique de la ville, il faut que vous soyez en ZUS pour en bénéficier. A charge pour nous de contourner le problème. On reste centré sur un certain nombre de territoires qui sont effectivement toujours

les mêmes mais il y a des actions qui sont menées au nom de la politique de la ville qui ont vocation à cerner l'ensemble du territoire communal.

En matière de politique éducative, c'est tout à fait vrai, car le programme de réussite éducative est mis en place au bénéfice en priorité des enfants originaires des zones sensibles et qui y sont scolarisés. On s'en est saisi mais on a introduit en même temps dans le contrat urbain de cohésion social, le contrat local d'accompagnement à la scolarité, ce qui nous permet d'agir de manière complémentaire sur les autres territoires. Cela gêne également des élus qui ne comprennent pas pourquoi toujours les mêmes quartiers et pas d'autres qui ont des difficultés similaires. La réponse est qu'il y a d'autres dispositifs de la Politique de la ville qui concernent les autres quartiers ou sinon il y a également des dispositifs de droit commun.

Renaud EPSTEIN (Intervenant) : Il faut faire très attention sur ce discours que l'on a beaucoup tenu dans les années 80-début 90's : sur l'idée que « *l'inscription d'un quartier dans la géographie prioritaire de la politique de la ville stigmatise le quartier* ». C'est exactement le contraire, c'est parce que des quartiers sont reconnus dans une ville comme s'inscrivant dans la politique de la ville qu'ils sont stigmatisés mais parce qu'ils sont souvent stigmatisés que la politique de la ville va s'en saisir prioritairement. C'est pas parce que Four à Chaux est en ZUS que tous les habitants du Lamentin sont allés dire par apriori que Four à Chaux c'est des dealers ou je ne sais. Il ne faut pas inverser.

Un exemple que l'on utilise beaucoup dans le domaine des politiques sociales sur la question des catégories prioritaires : « Lorsque vous voyez une place de parking réservée aux personnes handicapées physiques, est ce que vous dites qu'on est en train de stigmatiser les personnes qui ont un handicap moteur ? Non ! Vous dites qu'il y a un droit qui est réservé à des personnes qui ont un handicap particulier ».

Quand on désigne un quartier de la politique de la ville, c'est pour dire que c'est un quartier où il faut mettre plus. Ce qui est stigmatisant pour un territoire c'est de dire que ce territoire est « le » territoire qui pose problème à la société.

L'enjeu même de la politique de la ville c'est de dire et de faire voir que se sont des territoires à ressources, sur lesquels il faut compter.

Il y a eu à partir de 1995, un changement de logique, où on est passé à une logique de zonage. On en voit tous les problèmes aujourd'hui. Localement (et c'est ce qui s'est joué dans les CUCS), il s'agissait de dire qu'il y avait des quartiers avec des problèmes de nature différente. Territorialiser ce n'est pas hiérarchiser ceux qui ont le plus de problèmes c'est différencier la nature des problèmes.

Participant : J'entends mais dans la pratique même, on ne peut pas évacuer les appréhensions comme cela. Prenons le cas d'un enseignant dans un quartier prioritaire comme Trénelle, forcément il y arrive avec des appréhensions car en amont il en a beaucoup entendu parler. Les quartiers qui ne sont pas dans la géographie prioritaire, ont des associations qui ont la capacité de mettre en place des projets. Je m'inscris davantage dans une approche par zone que par quartiers car systématiquement quand on parle de ces quartiers on a des approches très négatives qui n'évoluent pas.

Mariéle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : Changer l'image des quartiers ce n'est pas seulement comme le dit Mr EPSTEIN le fait de la politique de la ville mais si on considère les

problèmes qui stigmatisent les quartiers comme la délinquance, la toxicomanie, sont ceux sur lesquels la politique de la ville à le moins de prise.. C'est dans le droit commun qu'il faudrait changer l'image de ces quartiers. Il y a par contre des potentialités en effet qu'il faut promouvoir.

Mme LOUEMBA (CAF) : On injecte beaucoup de financements au niveau du Lamentin et de Fort de France pour les 2 uniques CUCS. Pour avoir beaucoup dit que les problèmes se trouvent sur ces territoires on se rend compte qu'on est très dépassé car on a mis les œufs dans le même panier.

Mariële IPHAINE (Chef de projet CUCS) : Etre en Politique de la ville n'a pas que des avantages, beaucoup de crédits nous échappent aujourd'hui en terme de montage de projets parce que nous sommes en politique de la ville. Être en CUCS n'a pas que des avantages.

Mathieu PETIT (Ville caraïbe) : Je ne pense pas qu'il faut se dire que tout le territoire martiniquais nécessite d'être en Géographie prioritaire, même si c'est une réalité (si on compare aux moyennes nationales). Ni que pour tous les territoires, l'objectif soit d'être en géographie prioritaire. Certes, cela permet d'accéder à des contractualisations et des financements. Mais il faut se rappeler que les territoires s'ils sont en géographie prioritaire c'est qu'ils ont des difficultés prioritaires, qui sont quand même plus criantes au regard des critères de qualification. La question des autres territoires est une question qui revient souvent. Une solution serait par exemple qu'il y ait 3 contrats d'agglomération pour cibler tout le territoire martiniquais. Mais je pense que face à notre réalité institutionnelle, la politique de la ville suppose de faire des choix ciblés dans les priorités et sur les territoires d'action.

Renaud EPSTEIN (Intervenant) : Pour le moment, on regarde les choix qui ont été fait dans le passé. Mais les choses vont changer en 2009. Il va y avoir au niveau national, une révision de la dotation de solidarité urbaine qui représente beaucoup plus que les crédits de la politique de la ville au titre des CUCS (au dehors de la rénovation urbaine). En 2009, les critères vont changer, la carte des ZUS va changer. Il est loin d'être certain que la politique de la ville bénéficiera aussi fortement au Lamentin et à Fort-de-France.

Ceci étant dit, la question de la politique de la ville n'est pas qu'une question de crédits spécifiques. Si il y a des problèmes de même nature sur les autres territoires, l'intérêt dans la condition insulaire et du fait de se connaître, c'est que vous avez des lieux d'échanges et qu'il y a peut être de la capitalisation, du transfert et de l'échange de savoir, depuis ceux qui ont quand même une quinzaine d'années d'expériences.

De même, s'il y a des phénomènes émergents dans d'autres communes il est intéressant de voir ce qui a pu être expérimenté, les leçons des échecs et des succès. C'est plutôt dans cette perspective qu'il faut questionner les choses, qu'une perspective peu coopérative qui est, pourquoi tout est pour eux et rien pour nous. Tout en sachant que bientôt, la question sera bientôt résolue à Paris et que se sera moins pour eux, comme pour tout le monde.

Mariële IPHAINE (Chef de projet CUCS) : La question de l'évolution de la territorialisation pose avant tout la question du droit commun. Je pense qu'un quartier comme Pelletier pourrait sortir de la géographie prioritaire à condition qu'après nous il y ait une continuité de l'action. Que ce qu'on a mis en place soit suffisamment capitalisé, que le droit commun prenne le relais. Mais ce n'est pas gagné.

Jean DOUCET (DDE) : Je suis plutôt urbaniste et je considère la ville totalement dans son ensemble. Au niveau de la Martinique, c'est quand même paradoxal, que les dispositifs qui ont pour objectif de lutter contre la ségrégation génèrent finalement de la ségrégation. Même si c'est faux ou que se soit une mauvaise interprétation des choses, c'est quand même réel.

Pour moi, il me semble qu'il faut que les territoires sur lesquels il ya des actions publiques plus importantes, renvoient aux autres territoires, leurs expériences. Les gens qui considèrent le territoire en général, considèrent que les gens qui bénéficient des dispositifs, politique de la ville sont à l'avant garde des phénomènes. Vous avez une responsabilité de renvoyer dans vos expérimentations les choses reproductives à l'ensemble du territoire.

Mariéle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : Il me semble que la réalité opérationnelle fait exploser ces questions de territorialisation. Je reprends l'exemple du PRE dans lequel on vous dit que : « les actions que vous mettez en place soient au bénéfice des enfants scolarisés et/ou domiciliés en ZUS ». En effet, on va d'abord les chercher dans les écoles ZUS, mais on a des enfants du PRE qui habitent tous les quartiers du Lamentin. Alors au bénéfice de quels territoires on travaille ? Effectivement on a des quartiers qui sont désignés prioritaires mais la politique de la ville touche tout le territoire du Lamentin à des degrés moindres parfois, mais on en est sorti pour éviter les effets stigmatisant dont vous parliez. Quand on parle de nos quartiers prioritaires, ce n'est pas pour mettre en évidence les dysfonctionnements mais les potentialités de ces quartiers.

R. EPSTEIN : On peut voir au niveau de cette démarche d'évaluation du Contrat de ville que au regard des orientations nationales sur l'évaluation des CUCS, la circulaire du DIV, le guide méthodologique etc.... on y avait pas répondu, à toutes les questions d'impact, etc....à l'époque. Par contre, elle a été utile dans une certaine mesure car elle est partie dans une dynamique d'apprentissage. De ce point de vue, cela peut être intéressant pour ceux qui portent les CLSPD et qui auront à bricoler des outils d'évaluation. Il ne s'agit pas de dire que l'on va évoluer précisément comment on a réduit la délinquance. Par contre elle peut vous aider à dire plus précisément ce que vous faites, à expliquer aux élus, les logiques qui sont à l'œuvre, interpellé également les partenaires. Cela vous permettra ensuite de passer à des outils plus précis pour mesurer un peu plus précisément vos actions.

Présentation d'expériences du GIP-GPV : Bruno CARRER (Directeur du GIP-GPV)

Je vais présenter en survol le projet de Fort de France à la fois sur l'urbain mais aussi sur le volet social. Comment on est passé du Contrat de ville au CUCS. Ce qui est important c'est le projet. La force de ce projet mais aussi ses limites. Comment on met au service de ce projet des outils, des instruments, des dispositifs souvent issues des orientations nationales entre guillemets et au regard des ministères successifs et différents. J'évoquerai également le volet européen car un certain nombre de nos projets notamment le PDRU interfère avec le DOCUP aujourd'hui le P.O (fonds européens). Je tracerai des perspectives en sachant que Thierry REGAL et Muriel VAUTOR pourront vous éclairer sur le CUCS et les éléments d'évaluation. François DOREE également qui travaillait sur le Contrat de ville.

Un petit historique pour comprendre comment on a évolué.

Le GIP-GPV: quelques dates-clés (1) ...(voir diaporama)

- 2000: M. Aimé Césaire, Maire de Fort-de-France, signe la convention du Grand Projet de Ville de Fort-de-France avec M. Christian Paul, Ministre de l'Outre-mer
- 2001: Assemblée générale constitutive du GIP : approbation de la convention constitutive et élection du Président, M. Serge Letchimy
- 2002: Nomination du Directeur, Bruno Carrer et constitution progressive de l'équipe de projet
- 2003: Loi de Programmation et de Rénovation urbaine (dite loi « Borloo »)
- 2004: Le GIP est mandaté pour coordonner le dossier de programmation urbaine visant à la négociation avec l'ANRU
- 2005: Présentation du PDRU au Comité d'Engagement de l'ANRU (le 19 mai) et signature du PDRU (le 19 novembre)
- 2006: Intégration de la mission de conduite de projet du PDRU dirigée par M. J.R. Peltra (janvier- Juin)
- Signature du programme « Vivre Foyal », OPAH de Rénovation Urbaine et PIG amélioration de l'habitat de la ville basse (19 juin)
- 2007: Contractualisation du CUCS, Contrat Urbain de Cohésion Sociale (2 avril) et prise en charge (y.c. Programme de Réussite Educative) par le GIP.
 - ▣ J.M. Salpêtrier est nommé Directeur de Projet du PDRU.
 - ▣ J.F. Lafontaine est nommé Directeur de Projet CUCS et PRE
- 2008: Assemblée Générale, approbation de la convention modificative du GIP-GPV

Le GIP-GPV : une réalité partenariale

Constitué en 2001 par une convention constitutive associant 6 partenaires :

- la Ville de Fort-de-France (31%)
- l'Etat (25%)
- le Conseil Général (14%)
- la CACEM (10%)
- la CDC (10%)
- la CCIM (6%)

Le GIP-GPV s'est positionné comme un outil partenarial de programmation, de coordination et d'impulsion :

- des programmes de rénovation urbaine, économique et sociale de la ville basse (GPV),
- puis des quartiers et rénovation urbaine (PDRU, OPAH-RU ...),
- puis en politique de la ville (CUCS & PRE).

On n'est pas Maître d'ouvrage, on n'assume pas comme la SEMAFF, la Ville d'être opérateur direct, on fait faire. Sauf pour des études, des évaluations. L'ambiguïté c'est qu'on nous demande de rendre des comptes sur ce qu'on fait faire.

Le GIP-GPV : objet et vocation

Le GIP a vocation à assurer un pilotage stratégique du projet, c'est-à-dire qu'il constitue le lieu commun de réflexion, de décision et de suivi de ce projet pour les principaux partenaires concernés.

En vertu de ses statuts, « *le Groupement a pour objet l'élaboration et la mise en œuvre du Grand Projet de Ville.* »

« Il est missionné pour mener :

- Les études de définition des politiques urbaines, immobilières, sociales et économiques pour assurer la redynamisation du territoire du GPV ;
- le pilotage de la stratégie de mise en œuvre de ces programmes d'actions ;
- l'harmonisation et la coordination des actions ;
- la programmation et la mutualisation des financements des actions ;

la prospection et à la mobilisation des crédits au bénéfice des maîtres d'ouvrage ou les opérateurs.

Il est important de ne pas attendre dans la posture de ce genre d'outil que le projet s'impose à nous. Il est important d'anticiper le passage des dispositifs aux suivants (DOCUP-PO), (Contrat de ville-CUCS)...

-

Le GIP-GPV : financement du fonctionnement

Pour permettre une correspondance entre l'objet financé et les partenaires intéressés, il a été retenu pour 2008 de distinguer au sein du budget de fonctionnement 3 niveaux distincts, mutualisés au sein d'un même et unique budget :

- la partie statutaire, qui reprend les clés de répartition du capital initial (finance la direction du GIP et une partie des frais de structure)
- la partie CUCS, co-financée par l'Etat et la Ville pour l'équipe de conduite du projet du CUCS-PRE
- la partie PDRU, qui finance l'équipe de conduite de projet du PDRU et qui relève des clés de financement programmées au titre de la convention 112 (« Ingénierie de conduite de projet »)
- Autonomie de fonctionnement des équipes, moi je suis en coordination.

Le budget de fonctionnement du GIP-GPV : maîtrise et efficacité

En lien avec l'agent comptable de l'Etat, un budget de fonctionnement en constante évolution pour s'adapter aux demandes du Conseil d'Administration et optimiser la mise en œuvre des programmes, dans le respect des règles de transparence et d'efficacité.

- Mutualisation des crédits d'études et d'AMO du PDRU (depuis 2006)
- Guichet d'engagement des crédits Ville et Etat du CUCS et du PRE (2007)
- Une maîtrise des charges de personnel et de fonctionnement courant
- Un engagement rapide et efficace pour les paiements
- Une capacité d'autofinancement intéressante
- Une bonne répartition de l'effort des partenaires financiers du GIP

2001-2003: Le Grand Projet de Ville...une logique « déconcentrée »

Une amorce de dynamique de projets

Ex: piétonisation Rue de la République

Ex: CHRS et Samu social

Ex: Embellissement Bd De Gaulle

Ex: des forums urbains et un Conseil de Quartiers

Ex: Charte Qualité de l'Entreprise Foyalaise

Ex: Campagne de ravalement de façades

... des études, de la programmation

Ex: Concours d'aménagement de la Savane

Ex: Schéma Directeur d'Aménagement et de Cohérence

Ex: Pré-programmation Postales, Maison des Amériques, Ex-Palais de Justice

... puis un nouveau cadre dès 2003, avec la Loi de Rénovation Urbaine

GPV : Dessiner le projet urbain (Schéma Directeur d'Aménagement et de Cohérence)

→ Rôle du GIP:

Maîtrise d'Ouvrage du SDAC, animation des ateliers urbains,

Etudes complémentaires et cartographie pour négociation PDRU,

Outil de communication et de promotion du projet de ville ...

2005-2012: Le Programme de Développement et de Rénovation Urbaine

la Loi du 1er Août 2003 et les objectifs de l'ANRU:

- Etablir des programmations urbaines,

- financières et techniques adaptées aux enjeux de terrain
- et aux besoins de la population
- Améliorer le fonctionnement urbain des quartiers concernés
- Valoriser le parc immobilier
- Retisser du lien social
- Générer de l'activité économique

→ Rôle du GIP:

AMO de la Ville pour études préalables, programmation,
Négociation avec l'ANRU et contractualisation (convention 112 – Nov. 2005)
Communication et implication des habitants

Le PDRU, une étape intégrée dans le SDAC, l'outil de cohérence et de prospective urbaine

Fort-de-France/PDRU : Le contenu de la mission de conduite de projet

→ Rôle du GIP:

- Coordination des maîtres d'ouvrage et autres acteurs concernés par le projet
- Cohérence de la mise en œuvre des opérations
- Maîtrise d'ouvrage d'études de programmation pour les ouvrages prévus dans le projet urbain.
- Suivi physico-financier de la programmation annuelle
- Coordination du projet «urbain» avec le projet «humain»:
 - information, implication des habitants,
 - gestion urbaine de proximité, insertion,
 - création d'activités, initiatives culturelles ...

PDRU: les principaux quartiers en rénovation urbaine

Fort-de-France/PDRU : La ZUS de Dillon

26 M€d'investissement sur 5 ans:

- Reprise des réseaux d'évacuation des eaux pluviales
- Réfection/sécurisation de l'éclairage public
- Réfection des voiries et trottoirs du quartier
- Désenclavement de Dillon par Rivière Monsieur
- Aménagement de l'axe Boulevard Allende
- Poursuite du programme de réhabilitation du parc locatif ancien (Simar)
- Aménagement et résidentialisation des cœurs d'îlots
- Réhabilitation de 5 écoles
- Traitement des locaux d'activités en RDC Avenue Allende
- Réhabilitation du Centre Culturel Jean-Marie Serreau

Fort-de-France, PDRU: Dillon

Fort-de-France/PDRU: La ZUS de Floréal-Godissard

31 M€d'investissement sur 5 ans:

- Délogement-Relogement- Démolition des Orchidées (Simar – ALS ...)
- Réfection – sécurisation de l'éclairage public
- Reprise des réseaux d'évacuation des eaux pluviales

- Aménagement-résidentialisation des pieds d'immeubles Simar
- Résidentialisation des Tours Germaine et Eliane
- Réhabilitation du groupe scolaire De Briant
- Reconstruction de la maternelle de Godissard
- Restauration du gymnase de Godissard
- Réhabilitation du plateau sportif de Val-Floréal

Fort-de-France / PDRU: La ZUS de Floréal-Godissard Bon Air : De la Cité à l'Eco-Quartier Caraïbéen

- Obtention d'une dérogation à l'article 6 de la Loi Borloo (« ZUS »)
 - Démembrement d'une co-propriété de 317 logements
 - Scénario de démolition – reconstruction
 - Acquisition de parcelles sur la Route des Religieuses
 - Définition d'un projet urbain ambitieux
 - Association des habitants dans le cadre du Comité du Plan de Sauvegarde
 - Contractualisation en cours d'un programme de 30 M€ de rénovation urbaine (démolition & aménagement) et de 30 M€de reconstruction
- **Rôle du GIP:** AMO de la Ville pour études préalables, programmation, négociation avec l'ANRU et contractualisation (2007). Intégration d'une vraie démarche éco quartier caraïbéen

Objectifs 2008 du PDRU

- Poursuivre la structuration et renforcer la mission RU
- Mettre en œuvre l'outil de suivi physico-financier des opérations et les tableaux de bord pertinents et actualisés
- Actualiser la programmation de la convention 112
- Œuvrer à l'équilibre financier du PDRU (ex: valorisation foncière)
- Engager de manière efficace la mesure 3.2. du Programme Opérationnel de Fonds Européens et les mesures annexes
- Engager l'opération de Bon-Air (Protocole de préfiguration)
- Développer les plus-values du projet urbain en matière de développement durable, d'action économique et d'insertion

2006-2012 : «Vivre Foyal» : L'Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat de Rénovation urbaine & PIG Amélioration

→ Rôle du GIP:

AMO de la Ville pour études préalables, Programmation,
Négociation avec l'Etat, l'ANAH et le Conseil Général, la Caisse des Dépôts
Contractualisation (convention « Vivre Foyal » – Mai 2006)
Préparation du marché conduite de projet
Animation du Comité technique et du Comité de Pilotage

Une opération partenariale programmée

- Un programme volontariste d'amélioration de l'habitat centré sur la ville basse: Centre-Ville, Terres-Sainville et Ermitage - Rive Droite
- Une convention 2006-2011 engageant des partenaires : la Ville, l'Etat, l'ANAH, le Département, la CDC, la CACEM ...

Objectifs quantitatifs :

300 logements PO et 300 logements PB à réhabiliter
& 250 logements en Acquisition-Démolition Reconstruction sur 5 îlots de rénovation

«VIVREFOYAL»(2006/2011) Synthèse du programme

Passage à ANRU II en préparation.

2007-2012 : du CONTRAT de VILLE au CUCS

Les objectifs de Fort-de-France

- Réduire les écarts de développement entre les territoires prioritaires et leur environnement et mieux intégrer ces territoires prioritaires dans le fonctionnement de la ville et de l'agglomération
- Améliorer la vie quotidienne des habitants de ces territoires prioritaires et y favoriser l'égalité des chances
- Mettre en avant la capacité d'initiative et d'innovation sociale, économique, culturelle ... des habitants, par un appui méthodologique et financier

→ Rôle du GIP:

AMO de la Ville et de l'Etat pour la conception de la convention CUCS, la mobilisation du partenariat, la signature officielle de la convention CUCS, la mise en œuvre de la mission Cohésion Sociale, l'organisation de l'appel à projets, les engagements financiers avec mutualisation des crédits de la Ville et Etat, les conventions avec les porteurs de projets ...

La géographie prioritaire du CUCS

Géographie prioritaire

1. Centre-Ville
2. Terres-Sainville
3. Ermitage
4. Rive-Droite
5. Dillon
6. Floréal
7. Volga-Plage
8. Trénelles/Citron
9. Chateauboeuf / Voix de Ville
10. Les Hauts du Port
11. Sainte-Thérèse
12. Coridon

- 13. Langellier-Bellevue
- 14. Cité Bon-Air

Soit :

- 14 quartiers (dont les 5 classés en « ZUS »)
- Environ 46.600 habitants, ce qui représente 1 Foyalais sur 2
- Des quartiers en dévitalisation démographique (moyenne - 15%)
- Des cumuls de handicaps

CUCS : Budget 2007

- 2 millions d'€uros : 1 M€Etat et 1 M€Ville
- Autres financements :
 - Cofinancement CAF à négocier sur certains dossiers
 - Autres cofinancements en cours avec les partenaires
- 290 actions enregistrées
- 279 actions recevables
- 256 actions financées
- Total Subventions proposées: 2 000 271,58 €
- Total Subventions engagées : 678.380,24 €(70% du 1er Copil)

Bilan global des réponses de l'appel à projets CUCS (dont PRE et OVVV)

- ACTIONS**
 - 290 actions enregistrées
 - * 279 sont recevables soit 96 %
 - * 11 actions sont hors géographie prioritaire soit 4%
- PORTEURS**
 - * 104 porteurs de projets (100 Associations et 4 entreprises)
 - * 279 actions recevables pour 97 porteurs
 - * 11 actions hors géographie pour 7 porteurs

Perspectives 2008-2012 du CUCS

- Structurer la mission de conduite de projet et établir une évaluation exigeante et continue des actions financées
- Etablir une meilleure coordination des financements des autres partenaires pour optimiser la programmation
- Diversifier les portages de projet, essaimer, couvrir tous les axes et tous les quartiers
- ...
- Dynamiser le Fonds d'Initiative et de Participation de Habitants
- Développer un programme de Réussite Educative performant et impactant..

PO : la mesure 3.2. « Aménagement urbain » les dépenses éligibles ... Le montant programmé

- Dépenses éligibles
- Equipements sociaux culturels, éducatifs, sportifs et de santé (Crèches, Centre de soins, pôle culturel...)
 - Etudes, travaux de requalification de zones urbaines

- Aménagements environnementaux et urbains : espaces verts, , espaces et
- liaisons piétonnes, places publiques, espaces publics, - espaces paysagers, parc, sécurisation des espaces, voiries, réseaux, éclairage public
- Ingénierie, communication, assistance

Montant Programmé: 16 M€

- Soit: le montant du projet de réaménagement de la Savane
- Soit: la moitié du prix d'un lycée moderne aux normes parasismiques à la Martinique
- ...

PO - « Vivre Foyal », déclinaison des objectifs ... sur le plan social

- Continuer à associer les habitants au projet urbain, dans la ville et les quartiers, à travers forums urbains, conseils de quartiers, ateliers populaires
- Promouvoir l'égalité Homme/Femme
- Faciliter l'insertion et l'accès à l'emploi en multipliant les chantiers d'insertion et les projets d'économie solidaire
- Promouvoir le secteur associatif et la lutte contre la délinquance des jeunes
- Favoriser l'accès aux soins et la prévention contre les maladies et les risques sanitaires
- Revivifier la ville par la création de lieux de vie, en lien avec l'animation culturelle et artistique

PO - « Vivre Foyal », déclinaison des objectifs ... sur le plan économique

- Faire de la rénovation urbaine le moteur de l'attractivité et du développement économique en développant la plus-value emploi et Formation des grands projets structurants : Perrinon, Pointe Simon, Front de mer ...
- Faciliter l'accessibilité, proposer des stationnements alternatifs, réduire l'emprise de l'automobile, diversifier et connecter les différents modes de transport
- Amplifier la dynamique commerciale de proximité des quartiers pour réduire les déplacements
- Sécuriser et renforcer l'attrait touristique du Centre ville en restaurant le patrimoine et en mettant en œuvre la Démarche Qualité Tourisme
- Consolider l'identité culturelle caribéenne à travers le commerce traditionnel, l'artisanat et les métiers d'art

PO - « Vivre Foyal », déclinaison des objectifs ... sur le plan environnemental

- Prévenir les risques naturels, vecteur de citoyenneté et de mobilisation sociale et promouvoir l'architecture durable
- Fluidifier la circulation, désenclaver les quartiers et développer les activités de proximité pour éviter l'engorgement des axes majeurs
- Améliorer le cadre de vie et réhabiliter l'espace public et la végétalisation
- Programmer des éco-quartiers caribéens dans les quartiers d'habitat spontané (*cf Trénelle et le retour aux jardins créoles*) et les quartiers d'habitat social (*cf Bon-Air et Dillon*)
- Sécuriser les quartiers par une gestion urbaine de proximité impliquant les habitants.

Le GIP : « cœurs de missions » et « missions d'appui »

	« Cœurs de mission »	« Missions d'appui & AMO »
Direction GIP & Mission GPV	Management de la structure GIP – Partenaires et Personnel Projet urbain global et prospectif (SDAC et projets de secteurs) Communication et Promotion	Démarche qualité tourisme et Charte Qlté entreprise Foyalaise Etude patrimoine et Projet « Ville d'Art & d'Histoire » Réseaux « Ville et Port », Corum, Urbact
Mission « Rénovation Urbaine »	Conduite de projet du PDRU Ingénierie financière PDRU et DOCUP-PO Volet Développement Durable Economique & Insertion du PDRU	AMO / OPAH-RU & PIG AMO / ORU Bon-Air
Mission « Cohésion Sociale »	Conduite de projet CUCS et PRE Mobilisation nouveaux partenaires Gestion financière mutualisée Contrôle, évaluation et qualification des acteurs Animation Fonds d'Initiative et de Participation des Habitants	Implication des habitants / Conseils de quartiers et Forums urbains CLSPD ...

Evaluation de la politique de la Ville à Fort-de-France (1) Regards en arrière

- La politique de la ville à FDF : un espace de projet et de financement
- Multiplication et superposition d'outils : CdV, CLS, PLIE, GPV ...
- Quartiers, ville, agglomération ... échelles et passerelles
- Projet et guichet
- Evaluation « in-fine » par le cabinet Aurès

Evaluation de la politique de la Ville à Fort-de-France (2) du Contrat de Ville au CUCS : regards en face

- « auto-écriture » de la convention CUCS (de l'expertise locale)
- intégration de l'observatoire de la demande sociale dans les quartiers
- recoupement CUCS – PDRU
- intégration de l'équipe de projet CUCS au sein du GIP
- la méthode de l'appel à projets
- la mutualisation des financements au sein du GIP (pas assez rapide)
- les outils et dispositifs de l'évaluation
 - Tableau de bord par quartier (CCAS & Compas)
 - Tableau de bord physico-financier
 - L'évaluation qualitative « permanente »

Evaluation de la politique de la Ville à Fort-de-France (3) regards en avant : comment améliorer, encore et toujours

- le rapport aux objectifs initiaux
- l'enjeu de la proximité
- la qualification des acteurs de projets
- le cadrage ou le ciblage de l'appel à projets
- l'optimisation et la diversification financière
- articulation opérationnelle RU, CS et RE
- savoir-faire et faire savoir

... La politique de la Ville et l'évaluation, des chantiers permanents

LES évaluations du projet de FDF

- Évaluation-Adaptation permanente du projet
- Evaluation permanente de l'outil, le GIP (cf C.A.)
- Evaluations ciblées par programmes:
 - * PDRU: revue de projet
 - * OPAH-RU: avancement du programme et crédits
 - * PO de fonds européens: indicateurs de résultats
 - * CUCS et PRE:
 - Tableaux de bord des quartiers (indicateurs) avec CCAS
 - Analyses qualitatives avec porteurs de projets
 - Analyses ciblées complémentaires

Autres éléments

- Une forme de victoire de la politique de la ville est la banalisation des principes de la politique de la ville dans les pratiques administratives. Appropriation des logiques de participation, de proximité, de l'insertion...
- Difficulté sur la mutualisation au niveau de la CACEM
- Ne pas attendre que les institutions fassent, il faut avancer même sans.
- Difficultés sur l'Observation des territoires
- Importance qu'un euro investi serve les habitants
- Promouvoir l'écriture autonome de conventions, de dispositifs
- Anecdotes et témoignages sur le GIP. Anticipation sur ANRU II
- Limites des fonds européens par rapport aux difficultés pour qualifier le projet
 - P.O = indicateurs et critères très précis
- Difficulté d'évaluer l'informel ? Les dynamiques en jeu.
- Dispositifs qui ne font leviers et qui ont des effets dont on ne s'attend pas.
- Importance de l'évaluation permanente dans l'action
- Limites sur articulation urbain/humain
- logiques en jeu et logiques politiques

Renaud EPSTEIN (Intervenant) : Une question. On voit que c'est une grosse infrastructure, mais après cette présentation j'ai du mal à voir ce qu'est le Projet. On voit plusieurs projets mais pour être provocateur et le projet global ?

Pour prendre une entrée celle du CUCS par exemple. Les 3 objectifs

- Réduire les écarts de développement entre les territoires prioritaires et leur environnement et mieux intégrer ces territoires prioritaires dans le fonctionnement de la ville et de l'agglomération
- Améliorer la vie quotidienne des habitants de ces territoires prioritaires et y favoriser l'égalité des chances
- Mettre en avant la capacité d'initiative et d'innovation sociale, économique, culturelle ... des habitants, par un appui méthodologique et financier

Bruno CARRER : Je prends l'exemple de Terre-sainvilles, sur les nuisances, la toxicomanie, les personnes âgées isolées, mais les opportunités aussi, du patrimoine culturel, des communautés, du potentiel économique etc.... On a monté un projet qui s'appelle carré vert.

C'est pour montrer que la ville reprend l'espace en main. La nature a horreur du vide. Cette action concourt aux 3 objectifs. C'est remettre en action des personnes, des lieux désaffectés, etc... Importance des sondages d'opinion.
Travail en cours.

L'évaluation se fait en cours de route de manière pragmatique. Les 3 chargés de mission mettent aussi des outils en place. Ce n'est pas parce qu'on a donné des sous à une association dans un appel à projet que le travail est fini. C'est là qu'il commence inversement. Il faut être exigeant avec l'Association et soi même. Pouvoir se dire qu'on s'est trompé de porteur de projets, etc ? Réorienter, faire levier, susciter des projets innovants.

Dans le cadre du contrat de la ville, on faisait du 25% sur de l'investissement. Je trouve aussi qu'il manque de lieux encore pour faire de la cohésion sociale. Les lieux aussi modifient les comportements. La politique de la ville condamne à l'optimisme. Quand je vois des gens qui s'approprient le bord de mer à Fort de France. Il y a également de l'évaluation personnelle, intuitive.

Renaud EPSTEIN

Pour revenir sur la question de changer l'image d'un quartier, de son attractivité ? Il est possible de bricoler des indicateurs très simples. Si vous mesurez l'évolution des prix du foncier du prix du logement rapporté à celle de la Commune, par exemple. Ou encore l'évolution des dérogations à la carte scolaire, l'évolution du nombre de refus d'attribution de HLM, se sont des données qui existent, faut les recueillir, les traiter, ça se bricolent. Entre la perception informelle, ce qu'on ressent et qui est importante et d'un autre côté des indicateurs qui n'ont aucun sens qui consistent à répondre aux exigences des financeurs, il y a un milieu. L'enjeu de l'évaluation c'est aussi de mettre en place des petits outils de mesure qui permet d'objectiver ce qu'on a ressenti de manière informelle.

Bruno CARRER

Encore une anecdote, il y a des habitats précaires à Didier et des opérations de défiscalisation sur le haut Volga Plage. Il y a des clés de lecture qui peuvent échapper, des dynamiques qui obligent à sortir des aprioris.

Mariele IPHAINE

La politique de la ville c'est aussi l'expérimentation. Parfois on ne sait pas toujours où on va exactement. Comment alors déterminer des objectifs ? On sait que cela peut être innovant, on donne sa chance au projet. Est-ce que là en amont on peut donner des objectifs ?

Michel RENE

L'expérimentation peut être l'objectif même.

Echanges sur projet associatif dans le cadre du CUCS

Mr DOUMERGUE (H2eaux)

Présentation expérience d'animation culturelle et sportive en direction des enfants.

Comment mesurer l'impact de ces projets sur les enfants, traduire évolution de ces enfants dans sa vie sociale ?

Mariele IPHAINE

Votre action est déterminée sur un temps donné. Il y a aussi une différence entre une approche collective tous les enfants ou individuellement. Vous ne pourrez mesurer sur une action si cela a pu avoir un impact sur la vie sociale.

Renaud EPSTEIN

Vous avez 215 enfants cela va apporter des effets au milieu de pleins d'autres choses, mais cela ne va pas déterminer sa vie sociale. Peut être qu'on pourra au niveau peut être du CUCS si toutes actions qui sont mises en place, tout les effets auront peut être un impact si elles touchent le même public.

Il faut limiter ses objectifs de façon mesurée et réaliste, qu'ils soient évaluables. Cela n'exclut pas que le chef de projet CUCS, ou Réussite éducative, au regard de toutes les actions (leur articulation) quand elles sont sur le même public peut évaluer l'impact de sa politique.

Mme CEBAREK (AADPAS)

Le problème c'est que chaque association a tendance à penser que son action, est l'action si on peut dire qui contribue aux objectifs généraux. C'est pourquoi il me semble qu'il est important par exemple que le CUCS explique bien là où il va, quels sont les objectifs de la ville en matière de prévention de la délinquance, de réussite éducative. Nous n'avons pas de lisibilité parfois, peut être qu'il faut que les opérateurs de terrain puissent avoir des tableaux de bords, des orientations. C'est peut être aussi un manque de disponibilité.

Mathieu PETIT Peut être qu'on peu avoir des éléments précis dans l'appel à projet en lui-même ?

Michel RENE (CUCS Guadeloupe)

La configuration du débat est vraiment intéressante. En fonction des rôles on n'a pas les mêmes attentes de l'évaluation. Vous avez peut être présenté un beau projet avec une grosse infrastructure, bien huilé, mais les principes de la politique de la ville : de participation des habitants par exemple n'y sont pas abordé. Est-ce que votre projet parle aux destinataires, aux acteurs lambda.

Marièle IPHAINE (CUCS Lamentin)

On peut tout reprocher à la politique de la ville mais d'être coupé des réalités de terrain, non.

Mme CEBAREK (AADPAS)

J'ai bien compris qu'il y a plusieurs niveaux de lecture. Mais comment retraduire aux acteurs de terrain pour qu'ils puissent comprendre, quelle relation il y a avec les acteurs de terrain pour retranscrire cette réalité humaine de terrain dans vos documents. Comment bien inscrire son action dans le cadre global ?

Marièle IPHAINE

Le document est écrit après avoir fait remonter les attentes, la réalité de terrain et ouvert la parole à tous les acteurs. Mais il y a également des éléments de stratégies, des éléments administratifs pour qualifier le dossier global, obtenir des financements. Nous sommes dans l'écoute des porteurs de projets et des habitants pour que les appels à projets répondent bien à une demande sociale. Et le cadre global, l'appel à projet permet que les actions s'y inscrivent. Nous avons à cœur de rencontrer les porteurs de projets, parfois nous nous rendons compte

que les projets ne répondent pas à ce qui est précisés dans l'appel à projets mais nous comprenons qu'ils répondent quand même à une demande sociale. Il est arrivé de soutenir des projets qui reposaient sur une fiche de projet de 2 lignes. Mais en effet, il faut de la disponibilité et de l'écoute pour bien comprendre les enjeux et objectifs des projets.

Renaud EPSTEIN.

On ne va pas tout résoudre ce matin mais on va avancer. L'évaluation c'est toujours d'une manière ou d'une autre de repartir des objectifs qui ont été définis au début d'une politique. Les responsables d'un CUCS ont une légitimité de revenir sur leurs objectifs. Les porteurs de projets ne montent pas un projet pour qu'ils rentrent dans les appels à projets, mais qu'ils répondent à un besoin ou etc.. Il est donc légitime pour le responsable du CUCS, de demander des comptes au porteurs de projets sur les objectifs limités du projet d'association. Ce qu'il avait dit qu'il ferait est ce qu'il l'a fait ? Les porteurs de projets ont leurs propres objectifs qui doivent être limités et il ne faut pas qu'il évalue sur les grands objectifs du CUCS.

Echanges sur les projets associatifs.

Thierry REGAL (chargé de mission CUCS)

Nous avons fait des ajustements par rapport à notre action. Nous sommes maintenant réparties entre chefs de projets sur des territoires spécifiques et des thématiques. Nous sommes maintenant sur 3 zones et 6 thématiques.

On est en train d'arrêter le saupoudrage et revenir sur les fondamentaux.

On travaille avec des grosses machines, des gens qui répondent sans soucis sur les appels à projets. Mais on doit aussi permettre l'éclosion du microprojet, d'anticiper les urgences. Par contre sur la proximité nous essayons de structurer les petites associations avec le DLA. Nous voulons maintenant avoir un « potito mitan », une association est chef de file et elles travaillent en réseau sur un projet. Les 6 thématiques vont avoir des projets transversaux et essayer de trouver une meilleure cohérence.

Sur l'échange de savoir-faire, nous n'arrivons pas beaucoup à communiquer avec les autres territoires, c'est avec le Centre de ressources que nous arrivons maintenant à échanger avec les autres.

Sur l'évaluation, nous sommes en train d'évaluer tous les projets des associations. On se rend compte qu'on est en train de tuer financièrement les associations, qu'il n'y a que les grosses structures qui peuvent tenir en attendant qu'on les paye.

Sur la question de l'insertion par l'économie, sur la santé, on est en train de se rendre compte que cela n'allait pas. Les choses se mettent en place grâce au partenariat sur l'emploi, l'insertion et le développement économique, avec l'agglomération. Sur le lien social également en partenariat avec la CAF (la PAL).

Echanges

Bruno CARRER

Je voulais dire que toute la difficulté de ce qu'on fait est de prendre en considération et avoir de la considération. On prend en considération les gens quand on fait un CUCS, un appel à

projet. La réalité c'est qu'il y a de vrais réseaux sur le terrain. Par ailleurs, ce que j'ai montré est un travail collectif, je ne suis qu'un porte-parole, il y a plusieurs équipes qui font le travail. J'ai une anecdote, il y a deux ans des sénateurs sont venus pour prétexte d'une étude pour savoir pourquoi il n'y avait pas d'émeutes en Martinique. Ils ont rencontrés de nombreux acteurs. J'ai interrogé à partir de ça ce qu'était la cohésion sociale, et je pense que nous sommes un pays qui a de la cohésion même si il y du délitement intergénérationnel. Il n'y a pas de rupture définitive comme il y en a là bas face à laquelle les pouvoirs publics n'ont pas de réponses.

Pour revenir sur la considération, il me semble bien que les élus de Fort de France viennent souvent du quartier et travaillent vraiment pour la cohésion. C'est des sacerdoces, des anticipations de crises dans les quartiers. La difficulté dans des contextes très tendus, on explique qu'on peut aider à faire des projets ensemble. La difficulté pour les chargés de mission sur le terrain, c'est d'être sur le territoire sans y être en permanence. Mais d'être là pour faire émerger des projets. Donner le droit à l'initiative. Que ce ne soit pas toujours les mêmes, les professionnels, c'est ce qu'on essaye de faire. Sur les 200 et quelques projets, il y a 150 porteurs de projets différents. On a ouvert un espace d'initiative citoyenne, mais je mesure qu'on n'a pas encore atteint l'objectif. Chacun ses objectifs. On est en train de se réorganiser, par ailleurs, on a de la considération pour les porteurs de projets. Même quand on leur dit qu'on ne suit pas leur projet, c'est parfois de leur rendre service parce qu'on sait que ça va pas marcher.

Mme CEBAREK

Je suis pas du tout en contradiction avec ce que vous avez dit là mais cela n'exclut pas que les porteurs de projets puissent apporter leur pierre à l'édifice. Pour cela il faut de la transparence pour qu'on comprenne les objectifs de la ville pour bien s'inscrire dedans. On a parfois cette impression d'être utilisée par la ville sans être vraiment associée dans les orientations. Pourtant on a notre mot à dire. On sait que c'est complexe de gérer une ville. Mais on n'a pas la connaissance de là où veut aller la ville sur ces questions. C'est vrai qu'on sait sur les infrastructures ce qui est projeté, mais par contre sur l'humain je ne pense pas que les choses soient clairement définies. Si le CUCS se structure dans ce sens alors tant mieux.

Après midi

Renaud EPSTEIN

Ce que je retiens des échanges du Lamentin et de Fort-de-France, c'est que, d'abord, il faut sortir de l'idée que l'évaluation c'est la mesure, la mesure de l'impact. Ce n'est pas que cela.

L'exposé de Marièle nous montre que l'évaluation peut être le moment qui aide collectivement à dire ce que l'on fait. Il y a utilisation de grands mots cohésion sociale etc..., mais qu'est ce que précisément, pratiquement est fait, ce qu'on veut faire...

Il y a dans l'évaluation une dimension d'apprentissage. L'évaluation c'est un élément de transformation qui se joue dans la durée. Cela ne peut pas être seulement à un temps t. A travers l'évaluation cela aide à donner du sens dans la durée. Sur des grandes institutions, une ville les transformations se font bien dans la durée et c'est pourquoi il faut maintenir le débat ouvert.

Il pèse sur tous les acteurs qui contribuent à l'action publique, une exigence d'évaluation qui va aller en se renforçant. Je ne le dis pas gratuitement dans le contexte dont on a parlé hier,

sur la demande de compte. Cette pression pèse sur tout le monde. Pour autant, la nature des approches évaluatives ne peut pas être la même pour tout le monde : l'évaluation d'un CUCS relève de la maîtrise d'ouvrage du CUCS ; l'évaluation d'une action relève de la structure qui porte l'action, et ce n'est pas nécessairement la même chose.

On ne va pas faire l'évaluation du CUCS en faisant la synthèse de toutes les petites évaluations et actions. L'un peut alimenter l'autre et ceci dans les deux sens. La maîtrise d'ouvrage d'un CUCS peut interpeller les responsables associatifs sur des questions que vous aimeriez que les associations se posent ; Réciproquement les évaluations des porteurs de projets peuvent aider les responsables d'un CUCS à évaluer la politique et à interpeller un axe, une politique globale.

Il n'y a pas pourtant les mêmes approches, mais quelques principes communs. C'est un regard d'intentions, de ce qu'on cherchait à faire. Dans l'absolu il n'y a pas de bons indicateurs, il y a des indicateurs qui sont plus ou moins adaptés aux questions qu'on se pose.

Expérience du CUCS de Pointe-à-Pitre : Michel RENE (Chef de Projet)

C'est un témoignage à chaud sans préparation. Mais nous sommes invités de plus en plus à croiser les regards sur nos territoires. Le CUCS concerne quatre communes : Pointe-à-Pitre, Abymes, Baie Mahault et Gosier, qui se trouvent dans l'agglomération centre de la Guadeloupe.

Le 13 juillet 2007 a été signée une convention cadre, qui est devenue opérationnelle le 01 mars, date de mise en place de l'équipe de projets d'agglomération, que je gère.

Avant ce CUCS intercommunal, il y avait quatre contrats de ville communaux qui fonctionnaient avec une dimension aggro. Les partenaires ont simplifié cette usine à gaz, en passant à un CUCS unique d'agglo avec un comité de pilotage, composé des maires des quatre communes, de la région, du département et du sous- préfet de Pointe-à-Pitre.

L'instance décisionnelle, est ce comité de pilotage. On retrouve :

- un comité technique, composé de référents de tous les services de l'Etat, des communes, Département et Région.
- Une équipe d'agglomération, composée d'un chef de projet, deux chargés de mission thématiques et d'une assistante. Cette équipe prend appui sur les équipes communales.

Les quatre communes ont chacune une équipe CUCS dédiée. Il n'y a pas de lien hiérarchique mais un lien fonctionnel.

Le jeu d'acteurs est assez complexe. La nouveauté c'est que la communauté d'agglomération n'existe pas. On a de bonnes chances de penser qu'elle sera signée le 01 janvier prochain. Pour l'instant il fallait trouver un support juridique le CUCS n'en étant pas un, l'Etat a mobilisé la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Guadeloupe. Cela fait partie des spécificités.

La fonction de l'équipe d'agglo est d'animer la dimension d'agglomération, en lien avec les équipes communales, qui portent la dimension de proximité.

Il a fallu mettre en œuvre la convention cadre : on a lancé l'appel à projet en mai 2008 (430 projets ont répondu et 160 à 200 seront financés). On est sur l'agglomération centre de Pointe-à-Pitre, environ 150 000 habitants, c'est le cœur du Département. Il y a 4 communes qui ne sont pas au même niveau. C'est une machine complexe, puisque il y a un certain nombre de principes qui ont été validés dans la convention cadre, sans réflexion en amont. C'est quand il faut rendre opérationnel, qu'on se pose un certain nombre de questions.

J'ai fait plus de 10 ans de politique de la ville à Marseille et cinq ans en tant que chef de projet, dans les quartiers Nord de Marseille, des territoires aussi très complexes. Je prends appui sur cette expérience, qui à ses limites puisqu'il y a la spécificité territoriale, des acteurs aussi, pour conduire cette mission en Guadeloupe.

En ce qui concerne l'évaluation, la commande institutionnelle est inscrite clairement dans le CUCS : Au-delà des bilans annuels il y a une évaluation à mi-parcours, fin 2009 qu'il faut mettre en œuvre.

Dans la convention cadre du CUCS de l'agglomération de Pointe-à-Pitre, cette dimension de l'évaluation est très succincte. Mon penchant à me poser des questions sur la démarche évaluative et l'expérience que j'ai, en tant qu'acteur de la politique de la ville, font que j'ai trouvé le débat de ce matin très intéressant. Cela rejoint l'approche que j'en ai : l'évaluation avant d'être une injonction de faire, à laquelle il faut chercher à répondre, est d'abord un outil de pilotage du projet et de l'action.

Juste avant de partir en début d'année à Marseille, on formalisait cette approche par rapport à la commande publique. Au-delà de cette commande, comment faire en sorte que cette évaluation nourrisse le projet (permanence). Qu'il permette à l'ensemble des acteurs institutionnels et des opérateurs associatifs de faire un retour sur projet, un retour sur la strate partenariale, sur la démarche, sur la dynamique collective qu'on porte, pour pouvoir se positionner et avancer dans un projet collectif, qui pourrait s'améliorer et se ressourcer.

En lien avec ce qui s'est dit ce matin, je dirais qu'au-delà de la commande institutionnelle c'est bien encore les opérateurs associatifs qui mettent en œuvre la politique de la ville. Vos remarques de ce matin, montrent bien qu'il ne faut pas faire l'évaluation d'un autre, chacun pose l'évaluation par rapport à sa fonction. On est bien, sur un outil un peu protéiforme, c'est dans cet espace évaluatif, que chacun pose bien son angle d'attaque et y va.

Pour les associations, je pense que l'évaluation doit être un outil de pilotage, un retour sur projet. Se dire que par rapport à son projet associatif, où on se situe avec telle ou telle action ou tel ou tel projet ?

Pour nous acteurs institutionnels ce n'est pas tout à fait la même rentrée, il faut répondre à la commande institutionnelle avec une part de latitude. J'y vais parce que je vois un autre intérêt : comment qualifier, nourrir, alimenter et faire progresser le projet global. Ça va des actions que nourrit le projet jusqu'à la posture de tous les partenaires.

La question du comment : c'est là où je suis. Si je suis venu participer à ce module organisé par le Centre de Ressources c'est pour voir où vous vous situez et avoir les éléments qui peuvent nourrir ma réflexion.

La semaine prochaine, je dois présenter à mon comité de pilotage, un référentiel d'évaluation avec l'objectif de dire que : « la démarche d'évaluation que je vous propose dans le cadre de la mise en œuvre du projet aggro est celle-ci, avec un cadre bien précis, avec un temps fort fin 2009 ».

On va prendre en compte bien sur le bilan des actions financées mais l'évaluation c'est aussi l'approche qualitative avec qui et comment s'est portée. On montre aussi que c'est une dynamique de projets qui est portée.

Mon premier souci, c'est de constituer ainsi un groupe témoin associatif pour construire et alimenter ce référentiel. L'intérêt est, comment se construit une réalité, qui a sa spécificité et qui devient un outil pratique pour les acteurs associatifs. D'où l'intérêt du groupe témoin. Composé d'opérateurs variés et aussi de petites structures de proximité. On est sur un référentiel pratique.

Concrètement si on veut entrer dans cette démarche projet, on est dans une démarche de formation action permanente, on pose un cadre, on le définit ensemble, pour faire quelque chose qui prend appui sur le terrain avec sa spécificité.

Ce travail avec les opérateurs, n'est pas moins important que le travail avec les partenaires des services de l'Etat ou de la Région, du Département ou des Communes.

Au cours des quelques rencontres que j'avais eu avec les opérateurs associatifs, le fait de préciser qu'on n'était pas sur une évaluation de contrôle mais sur une évaluation outil de pilotage de l'action, changeait d'emblée leur attitude. Ils commençaient à relire leur projet associatif et les différentes actions qui tournent autour, avec une lecture nouvelle. On était effectivement sur une démarche évaluative qui donnait une grille de lecture de ce qu'on fait et aussi les résultats qu'on atteint. Il est surtout important que les opérateurs, habitants, bénévoles ou autres puissent se positionner clairement et trouver un espace de qualification de ce qu'ils font.

Par cet espace, on peut alimenter cette démarche et cet objectif de bâtir avec la participation des habitants : faire faire, faire avec, et rentrer véritablement dans une démarche projet.

A partir de l'expérience que j'aie, j'essaie de me faire une culture pragmatique, que je dois proposer à mon comité de pilotage pour que la démarche évaluative du CUCS de l'agglomération de Pointe-À-Pitre mobilise un certain nombre d'outils (les actions annuelles et les bilans etc) et une approche qualitative. Ceci, par la mobilisation des acteurs et des opérateurs et peut être un certains nombre d'outils quantitatifs avec l'ensemble des partenaires.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS)

C'est partie de quelle volonté de faire du CUCS intercommunal ?

René Michel (Chef de projet CUCS) : Je suis arrivé quand tout était signé. Le Sous Préfet avait la possibilité de signer un CUCS avec chaque commune mais, je pense qu'il y a une volonté forte de sa part de simplifier cet espace projet de développement solidaire, à l'échelle de l'agglo. De faire en sorte qu'il y ait vraiment un portage politique et d'anticiper sur la communauté d'agglo qui va arriver.

Sur Basse Terre il existe quatre CUCS mitoyens, plus une couche d'agglomération qui fonctionne avec beaucoup de difficultés.

Participant : Comment s'est passé la définition des problématiques prises en compte par le CUCS ?

René Michel (Chef de projet CUCS) : Il y a eu l'émergence de diagnostics assez limités. Tout reste à faire, en cinq mois il a fallu poser l'infrastructure opérationnelle (comment on va fonctionner), un guide des procédures, etc, formater un dossier unique. Il y a un outil intéressant, au niveau du CUCS intercommunal, la part de l'Etat est versée par l'ACSE, mais au lieu que chacun des six autres partenaires verse chacun de l'autre côté, ils ont décidé de prendre un organisme public, payeur unique ; le CNASEA qui va verser un seul chèque pour les 6 autres. L'opérateur lambda aura deux chèques : l'ACSE et le CNASEA.

Je suis en train de rencontrer tous les partenaires, les services de l'Etat. Je repose un certain nombre d'éléments de diagnostics qu'on partage, de façon à sortir des programmes d'actions opérationnels.

Je reconstruis la chaîne et je la formalise. Essayer de mieux comprendre les enjeux qui ont été peu ou pas véritablement posés. Avoir un diagnostic d'agglomération sur chacun des champs thématiques. Remettre en face de cela, les orientations stratégiques et commencer à les dépecer en objectifs opérationnels. Ce travail pratique permettra ensuite de retenir un certain nombre d'indicateurs.

J'ai fait partir ce document de programme opérationnel à l'ensemble des partenaires. On va travailler sur la fin 2008-2009. L'idée c'est d'être sur un programme d'actions lisible, concret et que si on met en place une méthodologie d'évaluation, que se soit lié.

On formalise ce document méthodologique. Quand on arrive à la fameuse chaîne des objectifs, on repère les opérateurs qu'il faut alors outiller, pour qu'ils rentrent dans cette démarche évaluative partagée. Pour le bilan, on aura un certain nombre d'éléments qui pourront permettre d'évaluer une dynamique de projet.

L'ambiance du projet se voit : la discussion partagée autour d'un projet commence à se faire, 90 % des services de l'Etat sont là. Il y a un intérêt commun à ce que chacun se dise, que, dans cet espace de construction de projets, je trouve ma place. L'intention politique est bien là, maintenant il faut la démarche opérationnelle.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : Je vais vous parler de l'expérience que nous sommes en train de mener actuellement avec la mise en place du programme de réussite éducative.

C'est une démarche qu'il faut aborder avec beaucoup de modestie car les programmes de réussite éducative sont apparus dans le paysage institutionnel, il n'y a pas plus de 5 ans. Il en existe à peu près trois cents à l'échelle nationale y compris les DOM. Dans le paysage de la politique de la ville, à mon sens, ils ont produit une plus value tout à fait intéressante.

Pour ce qui concerne le Lamentin, quand on a mis en place le programme de réussite éducative, on l'a d'abord fait parce qu'on avait le sentiment d'être allé suffisamment loin pour expérimenter d'autres voies.

On était dans un cadre privilégié pour mener des politiques qui dépassaient le cadre des obligations légales de la ville. La politique de la ville nous a permis d'apporter un certain nombre de réponses en matière de soutien à la dynamique associative, d'aménagement du temps libre, en matière de développement d'une offre éducative et socio culturelle de proximité très intéressante. Ce qui a fait écho à la demande sociale et collait bien avec le contexte et l'environnement, à la fois socio démographique dans lequel on se trouvait, le contexte urbain aussi.

Je rappelle que le Lamentin est une des villes les plus jeunes de l'agglomération et que le poids de l'habitat socio collectif fait, qu'il y a un certain nombre de problématiques qui sont liées au mode de vie dans les cités HLM, qui nous a fait très tôt, nous intéresser à la question de l'éducation. A un point tel qu'on a réussi à ce que l'éducation soit un point central du projet de territoire.

Aujourd'hui après deux évaluations de contrats de ville, on a monté un contrat urbain de cohésion social dont un des axes prioritaires est d'investir massivement sur l'éducation. L'éducation étant prioritaire et pris au sens le plus large du terme, renvoie à la fois au lien à la parentalité, à la question scolaire, associative, et du rapport au quartier.

Le PRE est un dispositif initié par la loi de programmation pour la cohésion sociale de Jean-Louis BORLOO en 2005. Il s'agit de proposer à des enfants « depuis la maternelle jusqu'à la fin de leur scolarité un parcours éducatif individualisé ». Se sont des enfants qui rencontrent des difficultés d'ordre éducatif. Le mot parcours renvoyant à l'idée d'inscription dans la durée, porté par un ensemble de professionnels qui se montent en réseau autour de cet enfant et de cette famille pour proposer un programme d'actions.

Le programme éducatif dit à lui seul qu'on est déjà, dans un cadre d'objectifs puisque l'objectif est la réussite éducative. On a abordé le PRE de manière très méthodologique car on ne voulait pas commettre les erreurs du passé. On savait qu'après trois contrats engagés au titre de la politique de la ville sans diagnostic il fallait qu'on prenne le temps de faire un diagnostic local.

Nous avons eu à cœur de rassembler tous les partenaires concernés, de poser la question des enjeux locaux, de mesurer la plus value qu'apportait le PRE par rapport à l'existant, aux ressources qui existaient déjà sur le territoire communal. De structurer le projet sur le plan institutionnel et sur le plan des processus de l'évaluation : comment faire pour évaluer avec un objectif de résultats très forts ?

On s'est posé la question de ce qu'est la réussite éducative, est ce qu'il y avait une définition locale ? Le problème a été posé aux professionnels qui se sont retrouvés autour de plusieurs débats pour arriver effectivement à poser une définition de la réussite éducative, autour d'un certain nombre de composants, qui sont autant d'éléments qui permettent à un enfant, d'être en situation de réussite : les besoins élémentaires, l'acquisition de savoir être et l'acquisition de savoir faire.

Parce qu'il y a eu un diagnostic local, un partage d'un certain nombre de mots clés, un public clairement identifié et qu'on s'inscrit dans une logique de durée, l'évaluation est possible.

Le programme du processus de mise en œuvre du PRE reste encore assez théorique car on l'avait élaboré au moment du diagnostic avec notre consultant. Il a déjà beaucoup évolué car l'une des caractéristiques du PRE c'est sa capacité d'ajustement au contexte local.

Se pose aussi pour le PRE la question de la territorialisation, le législateur indique que le PRE ne peut se mettre en place que sur les territoires en ZUS et aux bénéficiaires des enfants qui sont scolarisés dans les établissements scolaires qui sont en éducation prioritaire. Il s'agit du centre ville du Lamentin. Il a fallu que l'on fasse la démonstration que le PRE n'était pas la seule ressource possible sur le territoire du Lamentin et que d'autres dispositifs se mettaient en place au bénéfice des enfants qui étaient sur les autres quartiers (CLAS, OVVV, opérations école ouverte). On a la chance d'avoir un CUCS qui a regroupé tous ces dispositifs et qui peut faire cohérence et donner de la lisibilité à une offre éducative diversifiée.

Programme du processus de mise en œuvre du PRE – (voir présentation)

Au départ, un enfant et sa famille rentrent dans le dispositif dès lors qu'ils sont repérés par tous les acteurs socio éducatifs, tous ceux qui à un titre ou un autre peuvent avoir affaire avec des enfants qui leur apparaissent en difficulté. L'enfant repéré, on fait un diagnostic individuel de son environnement social et familial pour élaborer de manière concertée et partenariale des interventions adaptées en accord avec la famille. Un programme d'actions qui tient compte de la situation tout à fait particulière de l'enfant et de sa famille.

Ce travail d'analyse et de définition de programme d'actions est fait par des professionnels d'une équipe pluri disciplinaire de soutien. Composé de différents partenaires de tous les champs de l'action éducative sur le Lamentin (une dizaine de personnes).

Ensuite, se mettent en place des interventions concrètes qui peuvent être soit des interventions individualisées, soit des actions collectives (vertus socialisantes). On est dans une logique d'expérimentation et d'inventions puisque soient les ressources existent sur le territoire communal et on en profite, soit elles n'existent pas et on a toute la souplesse et les moyens qu'il faut, pour les mettre en place et proposer des actions innovantes.

Vient après, le temps de l'évaluation, des interventions et des résultats obtenus pour l'enfant et sa famille.

Il y a un certain nombre de choses qui ont été ajustées, notamment l'équipe pluri disciplinaire qu'on a constituée. On s'est rendu compte que ce n'était pas là, que devait se faire le diagnostic et la définition du programme parce qu'on passait beaucoup de temps autour de l'étude de chacune des situations. Il fallait peut être avoir des gens, plus sur le terrain, qui sont plus en rapport avec la réalité concrète de la mise en œuvre des actions pour être en mesure de faire des propositions d'interventions.

Comment est-on arrivé d'une démarche de projet local à une démarche d'évaluation individuelle ? (Présentation Diaporama)

Philippe CHOLET (réfèrent programme du PRE) : Ce qui est intéressant se sont les outils d'évaluation que l'on va utiliser, pour déterminer si on a atteint les objectifs qu'on s'était fixé, par rapport au diagnostic de départ.

On est en train d'expérimenter une fiche d'évaluation, des activités par thématique : on reprend les objectifs que le coordonnateur ou l'équipe de soutien va déterminer. A partir de cela, l'intervenant doit se fixer des sous objectifs (ses moyens d'actions pour atteindre les objectifs de la fiche de préconisation). L'intervenant s'approprie l'action, on sort dans le cadre du faire pour faire pour qu'il réponde à un besoin bien précis).

L'échelle d'évolution est de 1 à 6 car on veut une évaluation objective du bénéficiaire. On veut montrer soit une amélioration, une stagnation ou une régression de cette prise en charge.

Une case observation, fondamentale, elle permet des compléments d'informations dans des cas bien précis et de nourrir le bilan.

Code couleur avec trois phases d'évaluation pour voir si le processus est en marche, s'il y a une évolution.

Evaluation initiale : au moment où le bénéficiaire est désigné en tant que tel.

Evaluation à six mois : permet de recentrer, et apporter les améliorations nécessaires.

Evaluation en fin d'année : On regarde si l'objectif est atteint durant l'année. Toujours dans le souci d'améliorer la situation.

Autre outil : Fiche synthèse

Elle reprend toutes les thématiques de manière à avoir une visibilité sur l'ensemble des évaluations ; ce sur quoi on va travailler par rapport à la fiche de préconisation.

Autre outil : bilan général ou diagramme multicritères

On reprend tous les axes sur lesquels on va travailler.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : L'intérêt du graphique en toile d'araignée est de montrer quelles sont les thématiques sur lesquelles il faut continuer d'agir et de montrer comment les choses évoluent de manière globale d'un point A à un point C, puisqu'il y a trois niveaux.

Philippe CHOLET (référent programme du PRE) : Pour compléter, on peut avoir deux thématiques pour le même objectif, en l'occurrence sport et culture et agir sur l'agressivité.

Echanges sur les indicateurs

Renaud ESTEIN (Intervenant) : Cela m'amène à vous poser deux questions. Ce que vous nous présenter sont des instruments de suivi d'un certain nombre d'enfants inscrits dans un dispositif. Comment est ce que vous exploitez ces instruments de suivi pour faire du pilotage des parcours ? Comment est ce vous envisagez de passer des instruments de suivi à une évaluation du dispositif ?

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : Je vais répondre à la deuxième question d'abord. La question de l'évaluation du PRE est une question qui nous préoccupe et je compte bien ramener dans mon référentiel ou mon cahier des charges, une question très forte sur l'apport du PRE, dans l'action éducative telle qu'on l'avait imaginé dans le contrat urbain de cohésion sociale. On n'a pas réponse à tout, c'est vrai que notre première préoccupation c'était que dès lors qu'on était rentré dans cette logique de parcours individuel, d'aller jusqu'au bout. Il n'était pas question pour nous de nous engager dans un dispositif qui prône

l'individualisation et la personnalisation du parcours sans nous interroger sur la manière dont on évaluait la progression de l'enfant au regard des objectifs.

L'objectif de cette présentation était de vous montrer comment en tant que professionnel on pouvait se saisir d'une question d'évaluation et à quels types de questionnements cela nous renvoyait.

On a travaillé avec la sociologue qui nous a aidé à réaliser le diagnostic. On a essayé de tenter d'aller le plus loin possible, plutôt que de se contenter de faire ce qu'on a toujours fait jusqu'à présent, c'est-à-dire se lancer sur des dispositifs qui ne restent pas évaluables.

René MICHEL (Chef de projet CUCS) : Juste une remarque liée au questionnement de Mr EPSTEIN. Là où l'évaluation du PRE devient intéressante c'est comment en retour, cela va faire bouger le droit commun. Quand on constatera que globalement un certain nombre de cas individuels amènent à pointer un déficit quelque part, cela montrera bien, que ce n'est pas le PRE ou la politique de la ville, mais la prise en compte publique de cette question. On peut penser qu'à terme la mise en œuvre du PRE permettra un retour plus global sur un certain nombre de dispositifs dits de droits commun pour faire évoluer cette situation.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS): Ce qui nous intéresse à travers le PRE c'est de pointer les aspects sur lesquels la politique éducative du Lamentin n'a toujours pas trouvé réponse. En matière de parentalité par exemple, il n'y a pas encore de dispositifs de médiation familiale à l'échelle du territoire communal. Il y a quelques actions qui sont menées par l'OMASS ; la compétence de l'OMASS sur laquelle on s'appuie aujourd'hui. On est amené à inventer des choses à travers le PRE et il faudrait peut être qu'on s'arrête pour s'interroger sur ce qu'il y a lieu de faire pour qu'un plus grand nombre d'enfants au Lamentin puissent y avoir accès et il a bien d'autres choses encore.

Elise THIMON (OMASS) : J'ai participé avec Mr CHOLET et la sociologue à la mise en place du diagnostic. Cette tâche est loin d'être terminée car le bilan de tous les intervenants aura lieu le mois prochain. Ce sont des outils sur lesquels il faut débattre encore.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : Il est évident qu'on ne pourra pas passer à côté de ce manque d'objectivité, on a des échelles de valeur qui sont différentes en fonction de la culture professionnelle dans laquelle on se trouve. Mais il n'empêche que si on veut pousser le plus loin que possible la question de l'approche individuelle, il y aura de toutes les façons cette limite qui sera posée, mais est ce que pour autant elle doit être un obstacle ?

Elise THIMON (OMASS) : Je pense qu'il faudrait une recherche d'harmonisation avec tous les autres dispositifs. Sur la synergie des partenariats, etc....

Débat sur la concordance des dispositifs de réussite éducative

Renaud EPSTEIN (Intervenant) : Comme vous le dites, il faut une recherche d'harmonisation. L'évaluation c'est un instrument pour organiser un débat entre les acteurs. Vous montrez bien qu'il y a une différence de nature entre l'évaluation concomitante, l'évaluation chemin faisant et l'évaluation ex post (à la fin).

Evaluation concomitante : C'est l'évaluation comme instrument de pilotage de l'action. A travers toutes ces grilles cela vous permet à 6 mois, à un an de voir où on en est, par rapport

aux objectifs et de réajuster. Cela suppose aussi, que vous avez du temps de recul (où on n'en est ? Qu'est ce qu'on fait ?).

Comment évalue t'on le dispositif en général ? Comment mesure t-on la plu value, son impact et comment identifie t'on ses limites ?

Le fait d'être passé à un dispositif avec la réussite éducative qui est centré sur des individus et des familles et non plus sur des territoires, facilite les choses. Parce qu'on peut essayer de mesurer même au bout d'un an, quelle a été l'évolution des enfants, des familles et ramener à des groupes tests.

Par exemple prendre l'ensemble d'une population scolaire, d'autres enfants qui auraient des caractéristiques socio familiales identiques et voir si oui ou non, il y a eu évolution. Demander à tous les enseignants à l'aveugle de noter globalement sur un certain nombre de critères et voir s'ils font une différence entre ces enfants qui ont été dans ces dispositifs et les autres.

Il y a beaucoup de choses à inventer mais avec des limites car se sont toujours des indicateurs qu'il faudra ensuite analyser et discuter.

L'évaluation doit aussi, nous aider :

- A comprendre ce qui a marché dans ce dispositif et pourquoi ?
- A identifier les limites qui ont fait que cela n'a pas marché.

D'où l'importance, à la fois chemin faisant et ex post d'avoir des lieux d'échanges, d'analyses.

Le PRE, c'est le PLIE pour les enfants. Il y a des parents dans le PLIE et des enfants dans le PRE, il faudrait peut être éviter que les choses se reproduisent de génération en génération. De ce point de vue, il est intéressant de regarder dans la perspective de l'évaluation finale du PRE ce qui a pu être mis en place pour les PLIE.

Murièle VAUTOR (Chargée de mission CUCS) : Par rapport à ce qui a été présenté précédemment sur l'évaluation du CUCS, c'est quand même une somme de bonnes actions.

R.EPSTEIN : Pour reprendre l'expression qui était celle du premier contrat de ville du Lamentin les actions n'étaient pas pensées les unes articulées aux autres. Chaque opérateur pensait ses actions. Là c'est différent, c'est une somme d'actions qui sont mises en relation autour du parcours de chaque enfant. Si on se rend compte d'une progression de la réussite des élèves, se sont sans doute des bonnes actions, plutôt bien articulées.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : Quand on monte un parcours individualisé, on est obligé de faire un effort permanent de formulation de l'objectif, de telle sorte qu'il soit suffisamment parlant pour être évaluable. Cela signifie aussi, qu'il faut être face à des professionnels qui soient capables d'analyse et d'observation.

Participant : La base c'est l'accompagnement individualisé, même si l'individu participe à des réunions, à des informations collectives cela reste un objectif personnel que l'on n'évalue pas forcément à deux ans ou à trois ans, mais à six mois, étape par étape.

Marièle IPHAINE (Chef de projet CUCS) : C'est pour cela que le PRE a prévu d'organiser le suivi du parcours avec des référents de parcours. Cette notion est reprise dans la plupart des PRE et prend des caractéristiques différentes. Cela peut être un professionnel ou un membre de structures associatives, qui joue ce rôle parce qu'il est dans une relation particulière de confiance avec l'enfant. On s'est rendu compte que pour que cela reste individualisé et pour qu'on aille le plus loin dans cette individualisation, il fallait que l'enfant soit observé en permanence.

Participant : Comment évalue t-on le dispositif CUCS ? Tout les dispositifs du CUCS

Renaud EPSTEIN (Intervenant) : Le CUCS n'est pas simplement la somme de ses actions et de ses dispositifs. Chaque action doit être évaluée, chaque dispositif prévoit une évaluation : un PLIE, un PRE, un PRU etc. Ce n'est pas en juxtaposant ces évaluations que vous ferez une évaluation d'ensemble du CUCS.

L'évaluation d'un dispositif est organisée autour d'objectifs qui lui sont propres. Evaluer c'est répondre à des questions sur ces objectifs. Il ya des questionnements transversaux
L'objectif du CUCS c'est d'organiser la mise en cohérence de tout cela. Cela peut être la question d'évaluation. Cela peut être la parentalité ? Il n'y a pas de réponse générique. Ces questions d'évaluation en revanche peuvent être alimentées par celles des actions.
Cela peut être la question de l'articulation des dispositifs entre eux. Celle du partenariat ?

Muriel Vautor (Chargée de mission CUCS) : Je me demande si on aurait plus tendance à financer les actions sur des moyens termes pour pouvoir en faire une meilleure évaluation.

Renaud EPSTEIN (Intervenant) : La plupart du temps au niveau national il y a de très fort taux de reconduction des actions, de fait les actions se construisent plutôt dans la durée.

Participant : On appelle cela la pluri actualisation de fait.

Renaud EPSTEIN (Intervenant) : Vous allez bientôt recevoir de la DIV un questionnaire avec trois questions génériques de la politique de la ville.

- La mobilisation du droit commun : est-ce qu'on a réussi à rétablir une égalité de traitement entre certains territoires. La question du droit commun c'est à tous les niveaux communaux, étatiques, tous les services...
- La mise en cohérence de toutes les interventions portées par les dispositifs : est ce que le CUCS a été un lieu qui a permis d'articuler tout cela (PRE, PRU, CLAS etc.) soit autour d'une logique de parcours individuel ou une logique d'offres territoriales par exemple.
- L'innovation : Est-ce que le CUCS a permis de mettre en place et d'expérimenter de nouvelles actions ou est t-on toujours dans la reconduction ?

D'un autre côté il y a la question de l'impact : est ce que tout cet argent, cela a changé quelque chose sur la situation des quartiers et des habitants ?

Il y a des questions à se poser également sur l'articulation urbain/humain

Se sont des questions génériques qu'il faut retraduire de manière spécifique.