



Le PCS, un laboratoire d'innovations sociales

En créant le Plan de cohésion sociale, véritable plan d'actions stratégique local et transversal, la Wallonie a pour ambition de contribuer à renforcer l'accès aux soins médicaux, à l'emploi, au logement, à la culture, à la formation pour tous les citoyens dans une société solidaire et respectueuse du développement durable.

L'évaluation de la deuxième programmation « 2014-2019 » du PCS qui vous est présentée dans cette publication a été réalisée à partir de la contribution d'acteurs tant locaux (chefs de projet, partenaires, bénéficiaires, citoyens ...) que régionaux (administration, comité de pilotage ...) en vue de garantir au mieux sa transparence et son objectivité.

Au fil des différents chapitres de cette évaluation, vous pourrez découvrir les impacts et les perspectives de ce dispositif qui ouvre depuis 2009 la voie à une vision nouvelle des questions sociales.



Évaluation du Plan de cohésion sociale 2014 - 2019

Évaluation
du Plan de cohésion sociale
2014 – 2019

Table des matières

1. Introduction et méthodologie	5
2. Résultats	8
2.1. CADRAGE GLOBAL	10
2.1.1. Données quantitatives	10
2.1.2. Profil des communes	12
2.2. GESTION DU PCS	19
2.2.1. Indicateurs de moyens	19
Humains	19
Temps	30
Budget	31
Logistique	32
2.2.2. Communication	33
2.2.3. Eléments subjectifs liés à la gestion du plan	33
2.2.4. Conclusions et recommandations pour la gestion du PCS	42
2.3. ACTIONS DU PCS	44
2.3.1. Composantes de l'évaluation	44
Diagnostic	44
Bénéficiaires	44
Objectifs	48
Réalizations	48
Résultats	60
Analyse de 10 actions emblématiques du PCS2	69
➤ La permanence de l'écrivain public	75
➤ Le taxi social	82
➤ L'éducation des locataires ET/OU des propriétaires	87
➤ La sensibilisation à l'alimentation saine	93
➤ La mise en place de techniques de soutien psychologique (groupes de parole, Alzheimer café, ...)	101
➤ Le Potager collectif / jardin communautaire / compost collectif	109
➤ Le travail de rue : accroche du public précarisé	121
➤ La co-construction de projets avec les citoyens	133
➤ La médiation (de quartier, interculturelle, ...) et la résolution de conflits	135
2.3.2. Questions de l'évaluation	145
En ce qui concerne la pertinence	146
En ce qui concerne l'efficacité	147

En ce qui concerne l'efficience	148
En ce qui concerne la pérennité	149
En ce qui concerne l'utilité	150
2.4. IMPACT DU PCS SUR L'AMÉLIORATION DE LA COHÉSION SOCIALE	
151	
2.4.1 Notoriété du PCS	151
2.4.2 Retombées du PCS	153
2.4.3 Plus-value du PCS	160
2.4.4 Soutien du PCS	163
3. Conclusions et perspectives	165
4. Annexes	170

1. Introduction et méthodologie

Initié en 2009, à la suite de dispositifs successifs destinés à favoriser l'accès de tous et toutes aux droits fondamentaux¹, le Plan de cohésion sociale entamera sa 3^{ème} programmation le 1^{er} janvier 2020. Dans cette perspective, le PCS 2 2014-2019 a fait l'objet d'une évaluation qui vous est présentée ci-après. Il s'agit d'une évaluation participative élaborée avec la contribution d'un ensemble de parties prenantes au niveau local (chefs de projet, partenaires, bénéficiaires, autres citoyens) et régional (comité de pilotage de l'évaluation, administration).

Comme le prévoit le décret relatif au PCS², « l'avant-dernière année de la programmation, le pouvoir local réalise une évaluation de son plan et rédige un rapport d'évaluation combinant les volets quantitatif et qualitatif, sur la base du modèle fourni par le service » {la DiCS}. « Ce rapport est approuvé par le Conseil et est transmis au service, au plus tard le 30 juin de cette même année » {2018}. Ces rapports locaux approuvés par les conseils communaux sortants constituent la base indispensable à l'élaboration par l'administration d'un rapport d'évaluation global sur le PCS à l'attention du Gouvernement qui le transmet au Parlement la dernière année de la programmation.

Tel est l'objet des pages qui vont suivre.

Le PCS2 (2014-2019) a, en réalité, démarré en 2013 avec le diagnostic et a été évalué en 2018, comme le prévoit le décret, afin de tirer tous les enseignements pour poser les bases de la programmation suivante, 2019 étant une année charnière.

La présente évaluation repose sur quatre sources d'informations :

- La base de données SpiralPCS : le logiciel d'encodage des plans dont l'extraction des données (en 2017 et 2018) permet de connaître le profil des chefs de projet, le nombre d'actions, ...
- Un formulaire d'évaluation coconstruit avec des chefs de projet du Réseau PCS portant sur :
 - les actions menées
 - la gestion du plan
 - l'impact

¹ Actions de lutte contre l'exclusion sociale (1992-1998), Plans sociaux intégrés (1998-2003), Plans de prévention de proximité (2003-2008), Plans de cohésion sociale (2009-...).

² Décret du 22 novembre 2018 relatif au plan de cohésion sociale pour ce qui concerne les matières dont l'exercice a été transféré de la Communauté française, article 28.

- Les rapports d'activités des années antérieures à 2018
- Des focus groups portant sur des thématiques particulières qu'il convenait d'approfondir :
 - le partenariat (dont l'article 18), les synergies, les plateformes, la coordination, ...
 - la supracommunalité des PCS et des actions (avantages et inconvénients), la notion de territoire pertinent
 - la participation citoyenne (notamment des publics précaires)
 - l'apport et la plus-value du PCS (dont la cohérence avec d'autres dispositifs)
 - la vision et la raison d'être du PCS :
 - la co-construction avec les bénéficiaires
 - les missions respectives et la collaboration PCS / CPAS
 - la place du PCS par rapport aux autorités communales
 - les commissions et sous-commissions : plus-value ou fardeau ?
 - évaluation quantitative / évaluation qualitative
 - la place et le positionnement de la pauvreté et la précarité dans le PCS

En amont de l'envoi du formulaire d'évaluation, la DiCS a eu recours à différentes étapes :

- la mise sur pied d'un comité de pilotage de l'évaluation composé de représentants des cabinets ministériels, de représentants de l'administration et d'OIP, d'experts scientifiques
- la requalification des actions du PCS2, très disparates d'une commune à l'autre, en vue d'une comparaison, à l'échelle régionale, des actions du même type
- l'identification des questions utiles et nécessaires, de manière participative avec un groupe de chefs de projet représentatifs de l'ensemble
- la conception du questionnaire
- la formation (chaudement recommandée) :
 - à la programmation stratégique et opérationnelle et à l'évaluation en général
 - au "mode d'emploi" de la présente évaluation en particulier
- l'élaboration du formulaire en ligne (Lime Survey) spécifique à chaque commune pour la partie consacrée aux actions menées et commun pour la partie consacrée à la gestion du plan et à l'impact
- l'identification des thématiques des focus groups.

Entre le 30 juin 2018 (date de fin de complétion des formulaires d'évaluation³) et le printemps 2019, la DiCS a complété le recueil des données par les focus groups (animés par le réseau des Centres Locaux de Promotion de la Santé), analysé et croisé les données avec les autres sources d'informations pour proposer le présent rapport.

Par ailleurs, les nombreux enseignements de cette analyse ont permis d'enrichir et d'améliorer la méthodologie pour la programmation 2020-2025.

La DiCS tient à remercier :

- l'ensemble des membres du comité de pilotage pour leur soutien pédagogique
- le réseau des chefs de projet pour sa contribution à l'élaboration du formulaire d'évaluation
- les CLPS qui ont animé les focus groups

et tous les chefs de projet qui ont eu à cœur de présenter une photographie la plus représentative du travail fourni pendant toute la programmation du PCS2.

³ Deux communes sur 170 n'ont pas envoyé leur formulaire : Gerpinnes et Quévy.

2. Résultats

Quelques remarques préalables :

- En 2013, le plan a dû être rédigé assez rapidement - à partir d'un PCS1 déjà existant - ce qui a eu pour conséquences que bon nombre de chefs de projet n'ont pas mesuré l'importance de poser un diagnostic solide sur lequel appuyer les actions, telle une feuille blanche. Au moment de l'évaluation, cela pose problème pour apprécier la pertinence des actions, c'est-à-dire l'adéquation de l'objectif opérationnel envisagé par rapport au problème ou à l'enjeu qui aurait dû être identifié.

Cela pose également problème pour évaluer l'efficacité des actions dès lors que peu de chefs de projet ont exprimé, ex ante, les indicateurs qu'ils allaient utiliser pour évaluer, pas plus que les résultats attendus de manière chiffrée. A leur décharge, cela ne leur avait pas été demandé.

- La DiCS avait envisagé (et reçu pour consigne) de créer un questionnaire "light" avec seulement quelques actions à évaluer. Toutefois, les chefs de projet du groupe de travail, qui a été créé pour l'occasion, ont estimé qu'il était légitime d'évaluer l'ensemble des actions⁴ dans le cadre de l'évaluation finale afin de refléter plus fidèlement ce qu'ils faisaient au quotidien (plus qu'un échantillon d'actions). Par ailleurs, il leur était demandé d'en évaluer 4 de manière approfondie. En réalité, 35 communes ont choisi d'en évaluer plus que 4 de manière approfondie (749 actions ont ainsi été analysées de manière approfondie).
- Le formulaire d'évaluation a été conçu à la fois :
 - pour permettre aux chefs de projet de valoriser 5 années de travail auprès de leurs autorités communales et partenaires, d'expliquer (à travers des champs de commentaires) en quoi consistaient les actions menées, avec quels résultats, au bénéfice de quels citoyens, ...
 - pour permettre à la DiCS de proposer une évaluation plus "macro" et transversale du dispositif de PCS.

Dans la mesure où, sur le terrain, les actions sont très variées, il est difficile de rendre compte de manière globale de résultats.
- L'enjeu étant important pour les chefs de projet (davantage qu'un rapport annuel d'activités), certains ont manifesté leur enthousiasme et leur motivation vis-à-vis du PCS en tentant de donner beaucoup d'explications et en ne répondant pas toujours stricto sensu à la question posée.
- En outre, certains chefs de projet confondent certains concepts tels que :

⁴ Plus de 3.000 au total !

- état des lieux / objectifs / résultats attendus,
 - action et analyse de l'opportunité d'une action,
 - action et lieu où se déroule l'action (ex : la régie de quartier ou maison de quartier)
 - action soutenue et impulsée par le PCS et action portée par un opérateur auquel le PCS donne des moyens supplémentaires (pour laquelle il n'est pas toujours facile d'identifier la plus-value)
 - canal de sensibilisation et action elle-même
 - public cible et opérateur de l'action.
- La question s'est posée, dans le cadre d'un focus group, d'une "évaluation quantitative versus évaluation qualitative". Pour les participants :
 - "il faut être attentif à ne pas considérer les actions à court terme
 - il vaut mieux ne pas communiquer sur les résultats mais, plutôt, faire remonter le témoignage des bénéficiaires (par des vidéos, des articles, ...)
 - il faut faire comprendre que quantitatif est différent de réussite. Dès lors, la DiCS devrait faire remonter, vers les élus, l'information selon laquelle il vaut mieux prioriser des actions plutôt que de viser la quantité d'actions qui ne sont pas nécessairement pertinentes. Ce qui compte, c'est surtout le sens de l'action pour les citoyens
 - il faut tenir compte de la réalité géographique (mobilité, ...) de la commune pour apprécier les actions et communiquer en ce sens sur les actions."

Le quantitatif peut nuire au qualitatif et engendrer une diminution du lien social!

Sur base de ces remarques, même si l'évaluation a été réalisée avec toute la rigueur requise, avec les données disponibles, elle est forcément parcellaire et imparfaite.

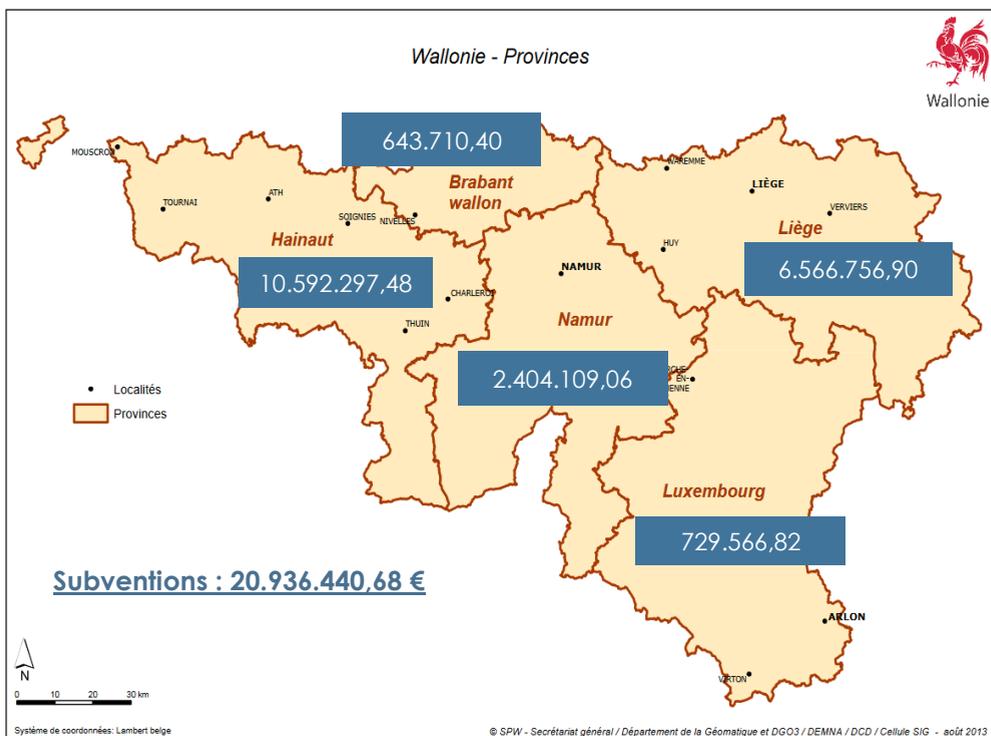
2.1. CADRAGE GLOBAL

2.1.1. Données quantitatives

- 170 PCS, 181 communes réparties en fonction du nombre d'habitants :

	Nombre de PCS	%
Moins de 10.000 habitants	73	43%
De 10.000 à 20.000 habitants	59	35%
De 20.000 à 50.000 habitants	29	18%
Plus de 50.000 habitants	9	5%
TOTAL	170	100%

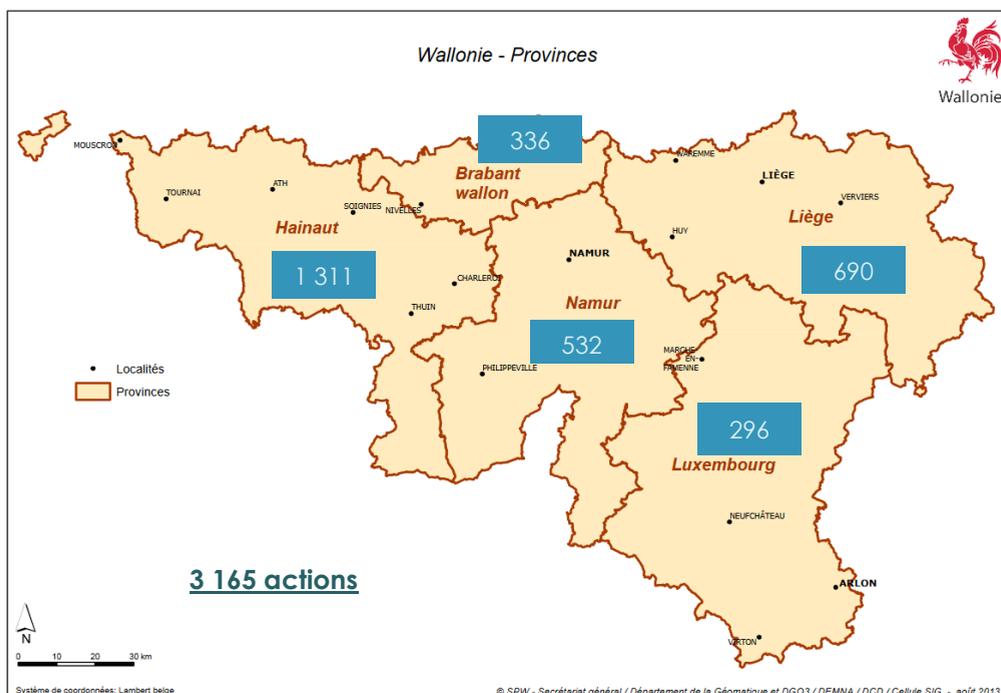
- 3.060.344 citoyens potentiellement concernés sur l'ensemble de la Wallonie dans les communes inscrites au PCS sur environ 3.630.000 habitants, soit 85 % de la population wallonne.
- 20.936.440,68 € de subvention régionale annuelle "pouvoirs locaux" (hors part communale).



- 3.165 actions ont été menées dans le cadre du PCS et réparties selon les provinces.

Le nombre d'actions est livré ici à titre indicatif car il ne représente pas un gage de qualité ou d'efficacité.

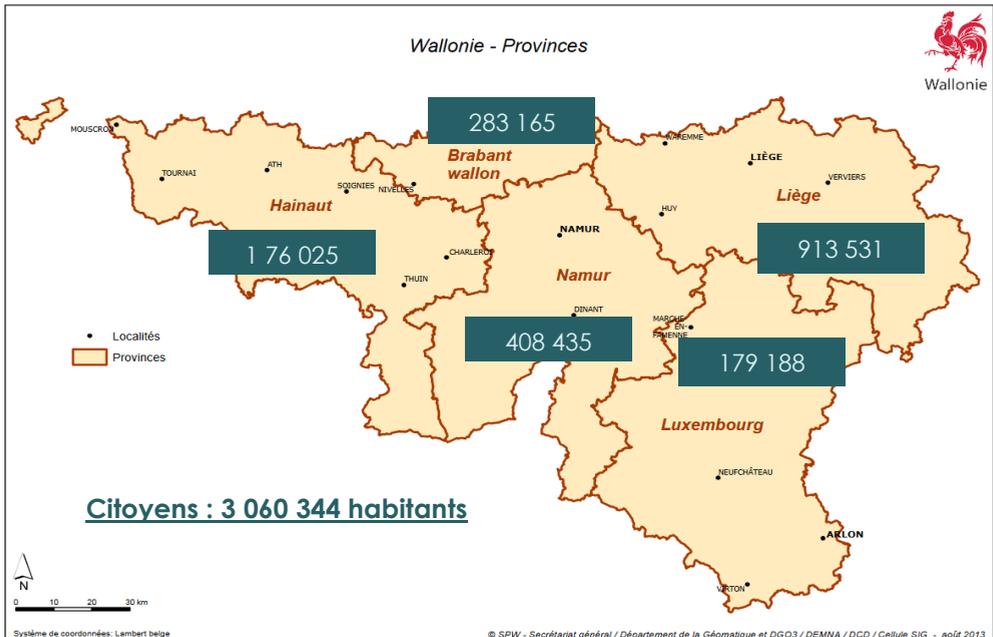
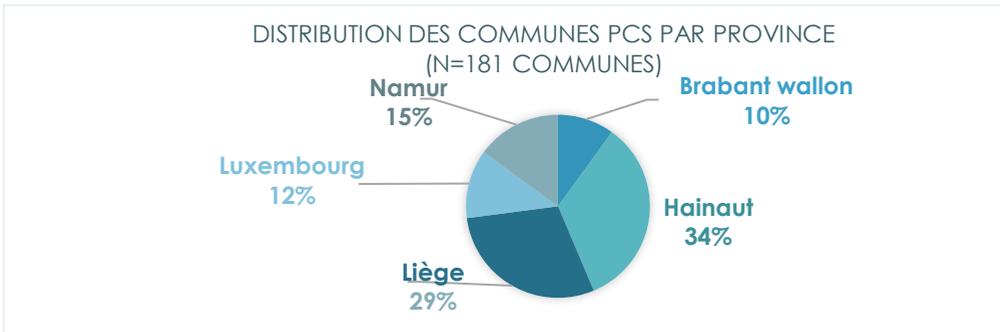
	Nombre d'actions		Subvention
Brabant wallon	336	11%	643 710.40 €
Hainaut	1 311	41%	10 592 297.48 €
Liège	690	22%	6 566 756.90 €
Luxembourg	296	9%	729 566.82 €
Namur	532	17%	2 404 109.06 €
	3 165		20 936 440.68 €



2.1.2. Profil des communes

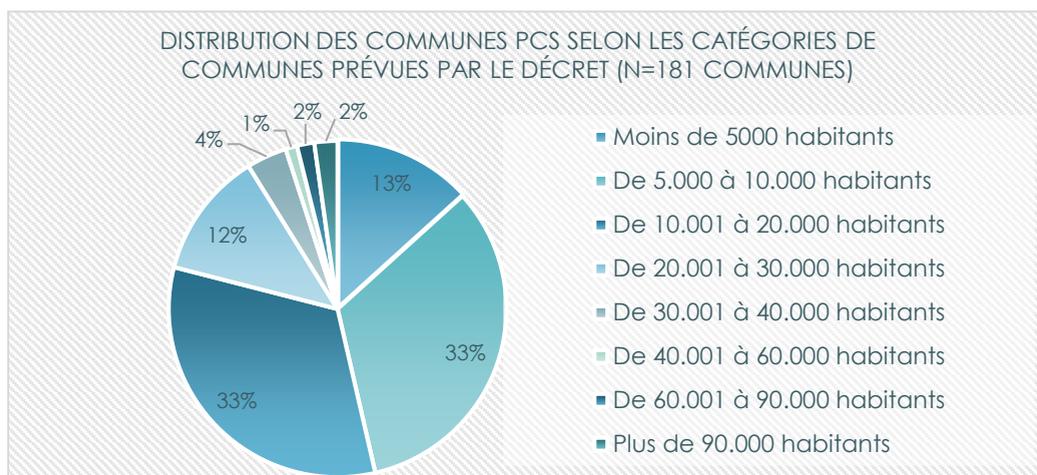
- Répartition des communes et des citoyens potentiellement concernés par province : les communes de la Province du Hainaut représentent 1/3 de l'ensemble des communes, ce qui équivaut potentiellement à 42 % de la population wallonne.

	Nombre de communes		Population
Brabant wallon	18	10%	283 165
Hainaut	61	34%	1 276 025
Liège	53	29%	913 531
Luxembourg	22	12%	179 188
Namur	27	15%	408 435
Total	181		3 060 344



- Répartition des communes en fonction de leur nombre d'habitants :
172 communes de moins de 50.000 habitants et 9 communes de plus de 50.000⁵.

Répartition Décret	Nombre de communes		Population
Moins de 5000 habitants	24	13%	84 843
De 5.000 à 10.000 habitants	60	33%	436 396
De 10.001 à 20.000 habitants	59	33%	836 483
De 20.001 à 30.000 habitants	22	12%	532 785
De 30.001 à 40.000 habitants	7	4%	242 983
De 40.001 à 60.000 habitants	2	1%	111 870
De 60.001 à 90.000 habitants	3	2%	212 601
Plus de 90.000 habitants	4	2%	602 383
	181		3 060 344



- Répartition de la subvention par province, par catégorie de communes en fonction du nombre d'habitants et du montant moyen par habitant.

Au total, la subvention régionale annuelle - qui s'élève à 20.936.440,68 € - est affectée pour 50,5 % à la Province du Hainaut, les autres provinces se répartissant la subvention comme suit : Brabant wallon : 3 %, Liège : 31,4 %, Luxembourg : 3,5 % et Namur : 11,5 %.

³ Il n'y a pas de commune dans la catégorie de 40.000 à 50.000 habitants.

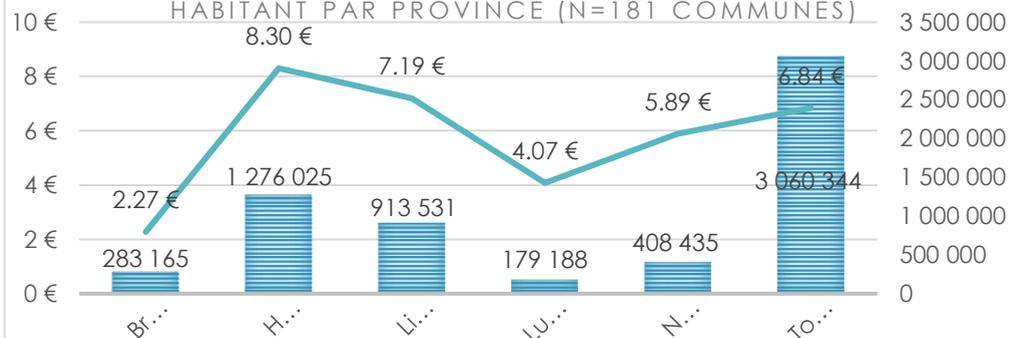
DISTRIBUTION DES SUBVENTIONS PAR PROVINCE
(N=181 COMMUNES ; 20.936.440,28€ DE SUBVENTION
TOTALE)



Par habitant potentiellement concerné par le PCS, cela correspond en moyenne à 6,84 €, soit 8,30 € dans la Province du Hainaut (30 %), 7,19 € dans la Province de Liège (26 %), 5,89 € dans la Province de Namur (21,3 %), 4,07 € dans la Province du Luxembourg (14,7 %) et 2,27 € dans la Province du Brabant wallon (8 %).

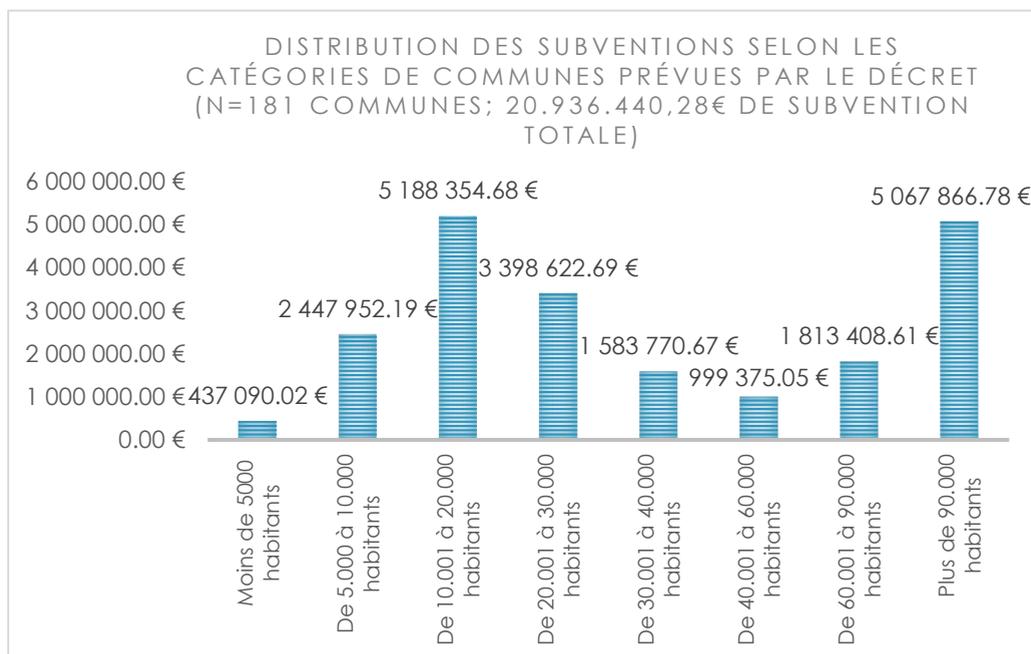
	Subvention		Population	Subvention par habitant
Brabant wallon	643 710.40 €	3%	283 165	2.27 €
Hainaut	10 592 297.48 €	51%	1 276 025	8.30 €
Liège	6 566 756.90 €	31%	913 531	7.19 €
Luxembourg	729 566.82 €	3%	179 188	4.07 €
Namur	2 404 109.06 €	11%	408 435	5.89 €
Total	20 936 440.68 €		3 060 344	6.84 €

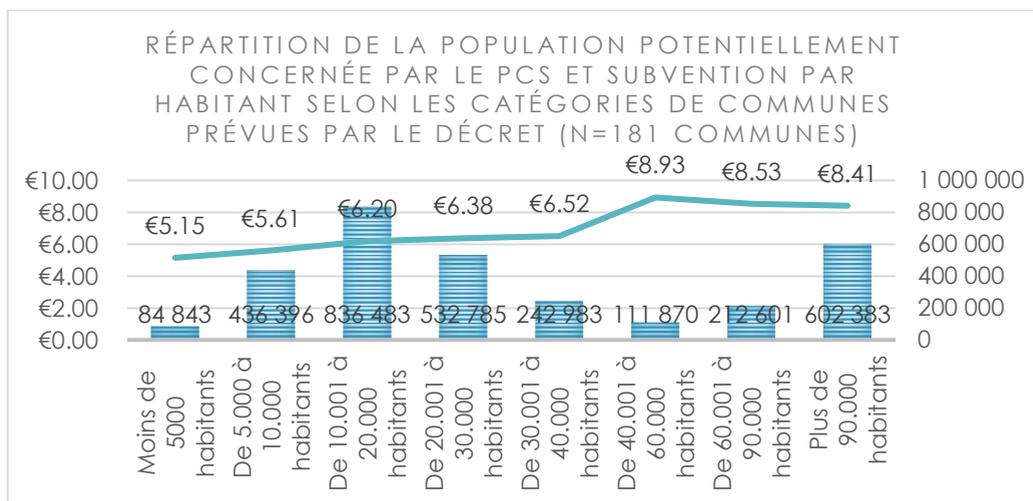
RÉPARTITION DE LA POPULATION POTENTIELLEMENT
CONCERNÉE PAR LE PCS ET SUBVENTION PAR
HABITANT PAR PROVINCE (N=181 COMMUNES)



Les communes de plus de 50.000 habitants captent 7.880.650,44 €, soit 37,7 % du budget, les 172 autres communes représentent 13.055.790,24 €, soit 62,3 % de la subvention.

Répartition Décret	Subvention		Population	Subv. habitant
Moins de 5000 habitants	437 090.02 €	2%	84 843	5.15 €
De 5.000 à 10.000 habitants	2 447 952.19 €	12%	436 396	5.61 €
De 10.001 à 20.000 habitants	5 188 354.68 €	25%	836 483	6.20 €
De 20.001 à 30.000 habitants	3 398 622.69 €	16%	532 785	6.38 €
De 30.001 à 40.000 habitants	1 583 770.67 €	8%	242 983	6.52 €
De 40.001 à 60.000 habitants	999 375.05 €	5%	111 870	8.93 €
De 60.001 à 90.000 habitants	1 813 408.61 €	9%	212 601	8.53 €
Plus de 90.000 habitants	5 067 866.78 €	24%	602 383	8.41 €
Total	20 936 440.68 €		3 060 344	6.84 €





- Il y a 6 regroupements de communes.

En effet, 17 communes ont choisi de s'associer, le plus souvent par deux, sauf dans le Condroz où 6 communes ont décidé de travailler de concert.

Communes associées	Population au 1/01/13	Subvention 2014	ISADF 2013 ⁶
ANTHISNES	4 104	12 567.54 €	-6.06
CLAVIER*	4 459	13 058.29 €	-5.55
MODAVE	4 072	12 098.28 €	-6.55
NANDRIN	5 768	24 144.33 €	-6.54
OUFFET	2 744	16 988.57 €	-1.45
TINLOT	2 608	11 142.99 €	-7.55
CELLES	5 553	38 075.29 €	0.62
PECQ*	5 627	42 964.71 €	1.71
COMBLAIN-AU-PONT*	5 298	50 366.07 €	2.95
FERRIÈRES	4 741	14 369.46 €	-4.38
HAMOIR	3 838	20 194.24 €	0.49
HABAY*	8 273	27 269.57 €	-5.11
TINTIGNY	4 024	14 195.70 €	-4.56
LINCENT	3 262	14 746.86 €	-3.99
ORP-JAUCHE*	8 470	24 643.70 €	-6.45
LOBBES*	5 674	36 311.48 €	-0.48
MERBES-LE-CHÂTEAU	4 239	32 956.73 €	4.03

⁶ ISADF : Indicateur synthétique d'accès aux droits fondamentaux, calculé par l'IWEPS en 2008, 2013 et 2018 : https://www.iweeps.be/wp-content/uploads/2017/02/indicateurs_isadf_2013_-_classement_final_0.pdf.

- Classement des communes dont l'ISADF est supérieur à 0 :

Communes	ISADF 2013	Communes	ISADF 2013	Communes	ISADF 2013
Charleroi	16.771	Bernissart	7.476	Jemeppe-sur-Sambre	2.401
Farciennes	15.757	Hensies	7.446	Leuze-en-Hainaut	2.003
Liège	14.966	Antoing	7.316	Florennes	1.995
Seraing	14.564	Froidchapelle	7.275	Pecq	1.710
Colfontaine	14.027	Péruwelz	7.204	Trooz	1.673
Quaregnon	13.543	Fleurus	7.034	Tubize	1.535
Châtelet	13.088	Aiseau-Presles	6.847	Brunehaut	1.520
Dison	13.069	Huy	6.530	Ecaussinnes	1.515
Boussu	13.067	Saint-Ghislain	6.492	Marche	1.470
Saint-Nicolas	12.246	Sambreville	6.183	Hotton	1.345
Verviers	11.972	Chimay	5.934	Plombières	1.151
Hastière	11.326	Tournai	5.561	Soignies	1.058
Herstal	10.718	Vresse-sur-Semois	5.534	Aywaille	1.021
La Louvière	10.348	Beyne-Heusay	5.525	Anhée	0.944
Momignies	9.924	Comines	5.502	Ciney	0.917
Viroinval	9.903	Fléron	5.090	Frasnes-lez-Anvaing	0.878
Fontaine-l'Evêque	9.470	Spa	4.770	Ath	0.832
Dour	9.432	Beaumont	4.679	Rochefort	0.748
Mons	9.261	Ans	4.323	Seneffe	0.729
Quiévrain	9.259	Estinnes	4.203	Pepinster	0.729
Anderlues	8.954	Merbes-le-Château	4.035	Fosses-la-Ville	0.697
Chapelle-lez-Herlaimont	8.937	Lessines	4.002	Celles	0.625
Grâce-Hollogne	8.852	Beloil	3.997	Aubange	0.622
Manage	8.813	Bouillon	3.865	Virton	0.503
Flémalle	8.330	Andenne	3.648	Houyet	0.496
Courcelles	8.330	Saint-Georges-sur-Meuse	3.469	Hamoir	0.488
Morlanwelz	8.191	Beauraing	3.337	Wareme	0.418
Frameries	8.159	Namur	3.205	Martelange	0.407
Engis	8.133	Sivry-Rance	3.099	Limbourg	0.275
Mouscron	8.117	Visé	3.029	Flobecq	0.271
Dinant	7.989	Philippeville	3.010	Malmédy	0.093
Erquelinnes	7.938	Comblain-au-Pont	2.955	Welkenraedt	0.046
Couvin	7.787	Amay	2.945	Bertrix	0.034
Binche	7.692	Oupeye	2.912		

- Classement des communes dont l'ISADF est inférieur à 0 :

Communes	ISADF 2013	Communes	ISADF 2013	Communes	ISADF 2013
Onhaye	-0.013	Wellin	-2.150	Blégny	-5.177
Saint-Hubert	-0.081	Walcourt	-2.283	Gembloux	-5.194
Bassenge	-0.219	Wanze	-2.387	Silly	-5.232
Durbuy	-0.247	Herve	-2.391	Genappe	-5.259
Chièvres	-0.285	Wasseiges	-2.430	Clavier	-5.551
Thuin	-0.361	Jodoigne	-2.758	Fauvillers	-5.684
Honnelles	-0.471	Braives	-2.805	Iltre	-5.921
Lobbes	-0.479	Marchin	-2.916	Braine-l'Alleud	-5.968
Soumagne	-0.518	Hannut	-3.218	Ham-sur-Heure	-5.973
Vielsalm	-0.568	Esneux	-3.333	Vaux-sur-Sûre	-6.018
Quévy	-0.823	Yvoir	-3.444	Anthisnes	-6.063
Bastogne	-0.886	Gerpennes	-3.635	Orp-Jauche	-6.454
Les Bons Villers	-0.895	Wavre	-3.652	Nandrin	-6.544
Braine-le-Comte	-0.997	Chaufontaine	-3.773	Modave	-6.553
Nivelles	-1.018	Floreffe	-3.806	Chastre	-6.668
Mettet	-1.073	Arlon	-3.839	Gesves	-6.831
Enghien	-1.086	Lincet	-3.993	Rixensart	-7.029
Rebecq	-1.346	Musson	-4.311	Incourt	-7.541
Ouffet	-1.449	Ferrières	-4.381	Tinlot	-7.550
Pont-à-Celles	-1.579	Juprelle	-4.512	La Hulpe	-7.552
Sombreffe	-1.710	Braine-le-Château	-4.523	Thimister-Clermont	-7.622
Stavelot	-1.742	Tintigny	-4.560	Beauvechain	-7.806
Sainte-Ode	-1.918	Theux	-4.673	Neupré	-8.552
Paliseul	-2.005	Jurbise	-4.915	Dalhem	-8.593
Tellin	-2.015	Ottignies-LLN	-4.930	Chaumont-Gistoux	-8.743
Neufchâteau	-2.041	Habay	-5.109	La Bruyère	-9.579
Somme-Leuze	-2.069	Sprimont	-5.172		

2.2. GESTION DU PCS

2.2.1. Indicateurs de moyens

Humains

- En ce qui concerne les chefs de projet et les équipes PCS :

170 chefs de projet gèrent les 170 PCS mis en œuvre durant cette deuxième programmation, une bonne moitié exerçant leur fonction à mi-temps.

Extrait du rapport d'activité 2016 :

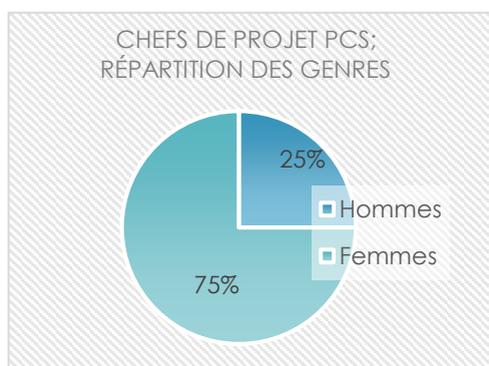
"Le temps de travail du chef de projet PCS est réglementé par le décret du 6 novembre 2008. Il est tenu de prêter un mi-temps dans les communes de moins de 20.000 habitants et un temps plein dans les communes de plus de 20.000 habitants, ce qui lui garantit de pouvoir consacrer le temps nécessaire à la coordination du plan.

Ainsi, 39 chefs de projet sont engagés à temps plein et 131 chefs de projet sont censés prêter au moins un mi-temps. Dans les faits, on constate que 42% des chefs de projet travaillent à temps plein alors que seuls 22% d'entre eux sont concernés par cette obligation.

On note par ailleurs que 27% des chefs de projet assument une fonction distincte. Parmi les fonctions recensées, on retrouve majoritairement les suivantes par ordre d'importance : agent de terrain / travailleur de rue ; animateur ; accompagnateur social / tenue de permanences sociales. L'expérience montre par ailleurs que les chefs de projet sont souvent sollicités pour de nombreuses autres missions."

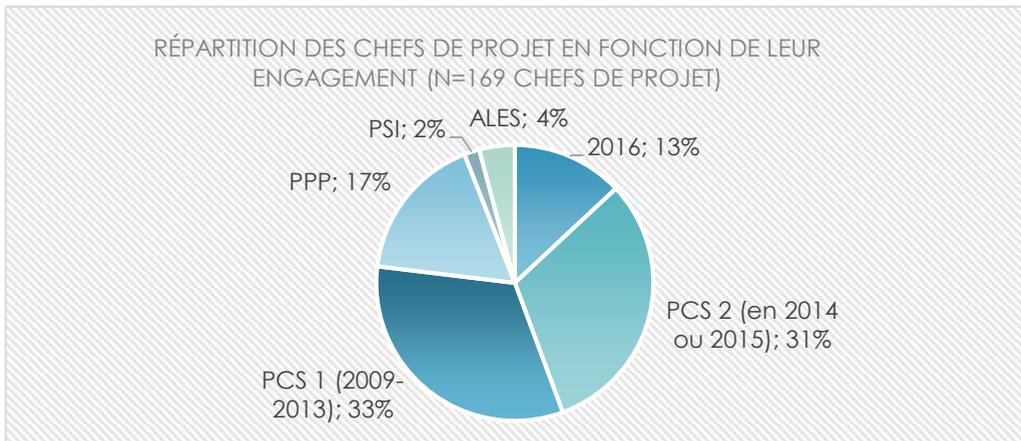
Régime de travail	Nombre de PCS	
Temps plein	71	42%
Mi-temps	89	53%
Autre	10	6%
Total	170	100%

Parallèlement, on dénombre, parmi les chefs de projet, 25 % d'hommes et 75 % de femmes. Le travail à temps partiel étant encore très souvent féminin, on peut émettre l'hypothèse, d'un lien entre les deux paramètres.



En 2016, sur 169 chefs de projet⁷, plus de la moitié occupaient déjà la fonction préalablement au PCS2.

Engagement du chef de projet	Nombre de PCS	
2016	22	13%
PCS 2 (en 2014 ou 2015)	53	31%
PCS 1 (2009-2013)	55	33%
PPP ⁸	29	17%
PSI ⁹	3	2%
ALES ¹⁰	7	4%



Lorsqu'on leur demande comment ils décriraient leur rôle, 39 % des chefs de projet qui ont répondu à la question estiment s'apparenter à un chef d'orchestre et 31 % à un jongleur.

Nombre de chefs de projet			
63	Chef d'orchestre	0	Instituteur
11	Charpentier	0	Policier
8	Pilote d'avion	1	Arbitre
5	Contrôleur aérien	50	Jongleur
1	Chirurgien	2	Magicien
0	'G.O.' d'un club de vacances	0	Inspecteur des travaux finis
2	Réparateur	20	Architecte

⁷ La commune de Saint Hubert n'a pas rentré de rapport d'activité en 2016. Dès lors, certaines informations ne sont connues que pour 169 PCS.

⁸ Plan de prévention de proximité.

⁹ Plan social intégré.

¹⁰ Actions de lutte contre l'exclusion sociale.

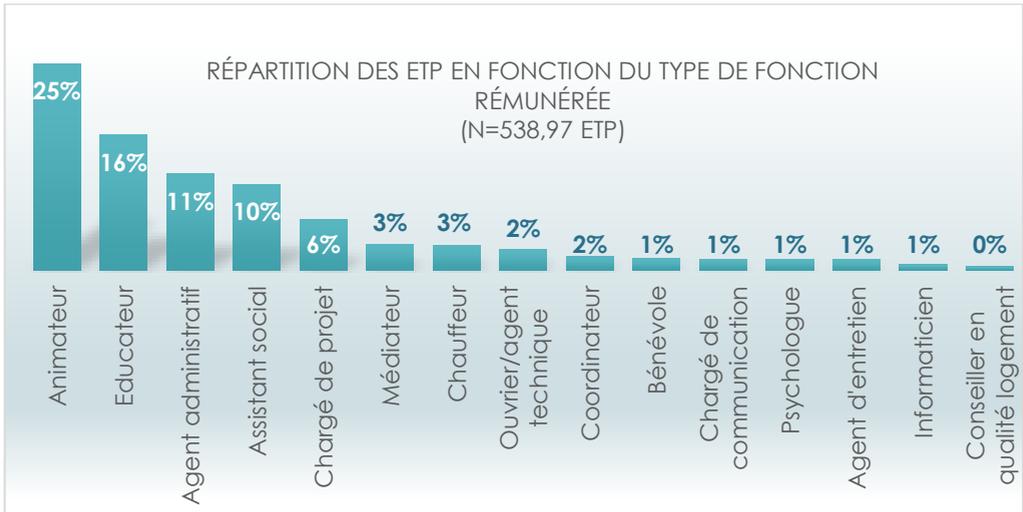
Sur 169 PCS (voir 4), 128 chefs de projet travaillent en équipe, soit les 3/4. Cela correspond à 1 "petite" commune de moins de 10.000 habitants sur 2, mais à 90 % et plus des communes plus importantes :

Nombre de chefs de projet qui travaillent en équipe			Nombre de PCS
Moins de 10.000 habitants	39	54%	72
De 10.000 à 20.000 habitants	53	90%	59
De 20.000 à 50.000 habitants	28	93%	30
Plus de 50.000 habitants	8	100%	8
Total	128	76%	169



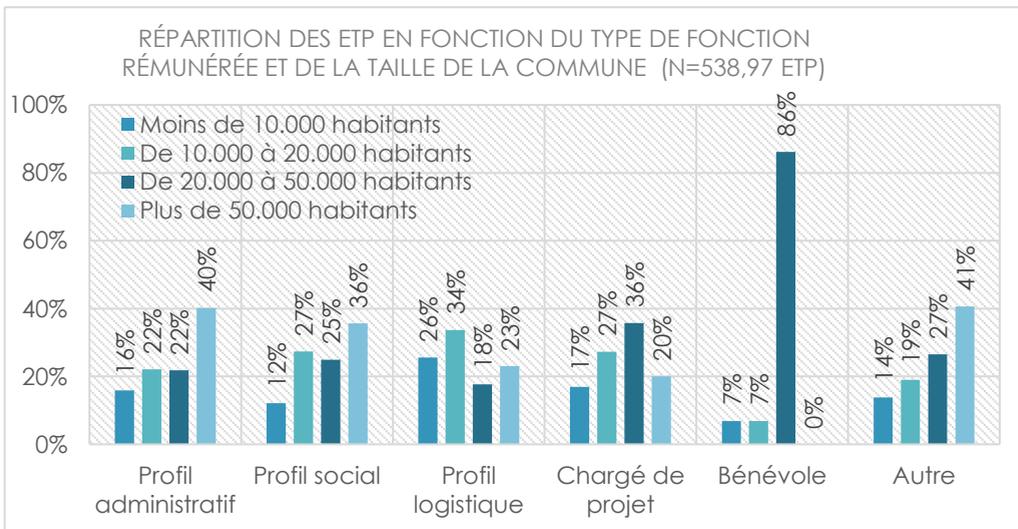
Hors chefs de projet, les PCS occupent 539 ETP dont 25 % d'animateurs et 16 % d'éducateurs.

Fonction équipe	Nombre de PCS	%	Nombre d'ETP	%
Agent administratif	50	39%	61.9	11%
Agent d'entretien	9	7%	6.53	1%
Animateur/animateurice	71	55%	132.369	25%
Bénévole	9	7%	7.25	1%
Chargé(e) de communication	11	9%	6.9	1%
Chargé(e) de projet	22	17%	32.6	6%
Chauffeur	13	10%	15.8	3%
Conseiller(ère) en qualité logement	4	3%	2.38	0%
Informaticien(ne)	6	5%	3.75	1%
Médiateur/médiatrice	12	9%	16.5	3%
Ouvrier/agent technique	9	7%	13	2%
Educateur	34	27%	86.55	16%
Assistant social	27	21%	55.05	10%
Coordinateur	6	5%	8.9	2%
Psychologue	7	5%	6.75	1%
Autre	34	27%	82.74	15%
Total	128 PCS		538.969	100%



C'est surtout dans les communes de plus de 10.000 habitants que les chefs de projet sont encadrés d'une équipe.

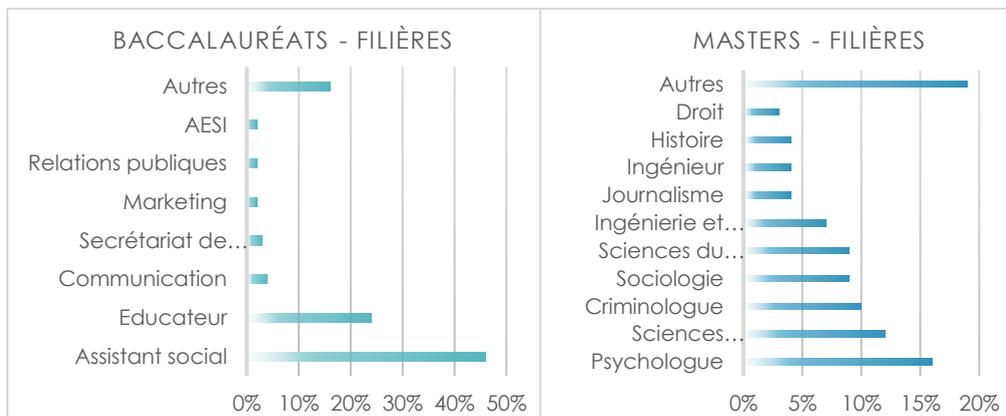
	Nb total ETP (hors chef de projet)	
Moins de 10.000 habitants	76.24	14%
De 10.000 à 20.000 habitants	137.46	26%
De 20.000 à 50.000 habitants	138.52	26%
Plus de 50.000 habitants	186.75	35%
Total	538.97	



Il y a un certain turnover parmi les chefs de projet (malheureusement impossible à calculer avec précision). Ceci s'explique principalement par la précarité des contrats liés à la durée de la subvention. Il est dès lors difficile d'avoir des données figées quant au profil des chefs de projet.

Néanmoins, si l'on analyse les données de 2016, on constate que 6 chefs de projet ont un diplôme de CESS (soit 4 %), 95 sont bacheliers (56 %), 67 ont un master (39 %) et 2 n'ont pas communiqué leur niveau de diplomation.

Pour ce qui concerne la spécificité des filières :



Les chefs de projet ont acquis des compétences/savoir-faire au cours de leur trajet de vie qu'ils estiment être capables d'apporter à leur équipe, à leurs partenaires ou éventuellement à leurs pairs. Essentiellement en ce qui concerne la gestion de projet (136 soit 80% des chefs de projet) et en connaissance du tissu associatif (104 soit 61%).

Par ailleurs, certains souhaiteraient acquérir des compétences/savoir-faire qui leur seraient utiles dans le cadre de leur fonction et spécifiquement concernant des logiciels informatiques (69 soit 41%) et la recherche de financement (61 soit 36%) ou la communication (52 soit 31%).

A propos des "formations"/séances d'information proposées par la DiCS, elles sont estimées utiles par 69 chefs de projet (41%), trop peu nombreuses pour 67 chefs de projet (39%), adaptées pour 61 (36%) et suffisantes pour 60 (35%).

Toutefois, en guise de suggestion, des chefs de projet mentionnent la possibilité d'organiser des formations pour les autres membres de l'équipe PCS. D'autres évoquent, la nécessité de décentraliser des formations plus courtes - pointant l'éloignement et la durée (une journée) comme une contrainte - ou la nécessité de proposer des formations ciblées, différentes pour les communes plus petites et/ou rurales. D'autres encore, évoquent le besoin de formations plus pointues, avec un apport d'expertise à travers les thématiques proposées (et pas seulement des échanges de pratiques). Enfin, il est aussi question de "formation initiale" et de kit (listing de "tâches" (?), "feuille de route", ...) pour les nouveaux chefs de projet.

- En ce qui concerne **les partenaires** :

La question de l'élaboration d'un partenariat s'est posée à travers un focus group. Coconstruire avec une / des asbl nécessite de :

- bien connaître son tissu associatif, c'est-à-dire :
 - sa raison sociale / son champ d'action
 - son territoire, les quartiers ciblés
 - son ou ses public(s) cible(s)¹¹
 - les limites à son champ d'action (humaines par exemple).
- Une piste pour tisser ces contacts serait un salon des associations (win / win) ?!
- disposer d'un chef de projet / d'une équipe stable et expérimentée, se donner du temps¹², créer de la confiance. En effet, cela semble difficile lorsque le chef de projet est seul.
 - au départ des priorités d'actions définies dans le PCS, prendre des contacts avec les asbl actives dans les thématiques retenues et :
 - s'assurer que le chef de projet rencontre la personne qui peut décider et engager l'asbl
 - vérifier avant la rencontre ce que la commune pourrait apporter (subside, soutien autre)
 - négocier un éventuel partenariat
 - proposer une convention qui fixe le cadre de la relation : missions assignées, résultats souhaités, réunions bilatérales d'évaluation de la mission, sanction en cas de manquement
 - l'inviter à la CA et lui donner un rôle d'acteur (par exemple en l'invitant à expliquer elle-même l'action qu'elle porte)
 - formaliser, définir ce qui est attendu, qui fait quoi et proposer une communication adéquate
 - si nécessaire, se positionner comme soutien méthodologique (par exemple via de la formation), humain, logistique, ... pour les asbl d'émanation citoyenne (et les autres ...)
 - tendre vers une autonomie des partenaires locaux par la coordination tout en optimisant le temps d'accompagnement par les travailleurs PCS.

Selon les données encodées par les chefs de projet dans SpiralPCS, le nombre global de partenaires associatifs qui collaborent à la mise en œuvre des PCS est supérieur à 500 sans qu'il soit possible d'en définir le nombre exact.

Les synergies avec les partenaires s'opèrent essentiellement via les acteurs de terrain, les groupes de travail, les sous-commissions / réunions thématiques et

¹¹ Parmi les conditions favorables : avoir un retour des réunions citoyennes (organisées, par exemple, dans le cadre d'une démarche Spiral) et y être présent, avoir un lien direct avec les bénéficiaires et leur permettre de s'exprimer.

¹² Coconstruire donne des résultats pertinents et durables, et de plus en plus au fur et à mesure !

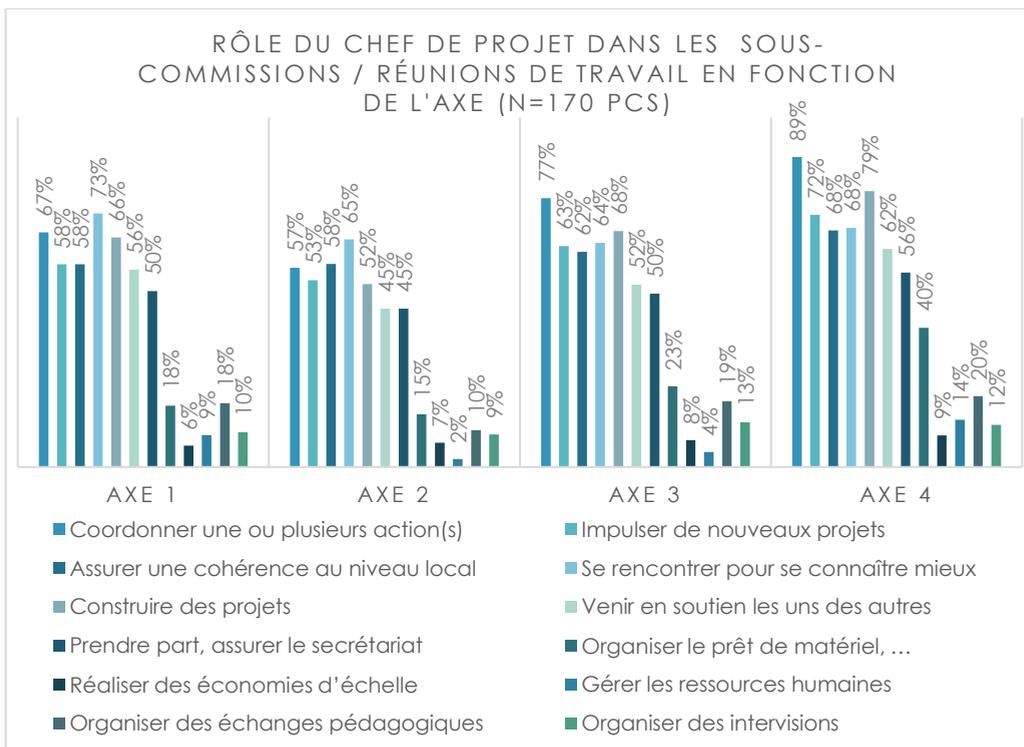
via les commissions d'accompagnement. Dans certains cas, également via les réunions interPCS lorsqu'il y en a. Les chefs de projet soulignent le rôle fédérateur et/ou catalyseur primordial du PCS.

En ce qui concerne les sous-commissions / réunions thématiques, bon nombre de PCS en mettent en place dans le cadre de l'insertion sociale et professionnelle (81%) et les liens sociaux, intergénérationnels et interculturels (79%).

Globalement, les chefs de projet exercent un rôle important au sein de ces sous-commissions / réunions de travail pour coordonner des actions ou pour se rencontrer et construire des projets.



Il existe toutefois des variantes en fonction des axes :



Lors du focus group consacré au **partenariat**, certains chefs de projet ont évoqué le rôle de capitaine d'équipe qui fait le lien entre les membres de l'équipe composée de fonctions et de personnalités différentes. En poussant la métaphore, ils constataient que :

- certains équipiers sont très actifs alors que d'autres restent sur le banc de touche
- certains sont méfiants, se sentant menacés (perte d'identité, perte de publics, perte d'argent), tandis que d'autres sont favorables, recevant à travers le PCS de la visibilité
- certains se connaissent au fil du temps, d'autres très peu
- certains jouent solo et d'autres collectif
- certains se sentent "décrochés" et d'autres impliqués
- en tant que capitaine, le chef de projet est tantôt "recruteur" en allant chercher des partenaires plus attirés "par les grands clubs" ou tantôt subit certains partenaires.

Pour renforcer l'esprit d'équipe, les chefs de projet ont fait le lien avec le "cri de ralliement" des équipes sportives qui ont pour objectif de s'encourager et signifier que tout le monde est dans le même bateau, relié par une vision

commune, un projet. En effet, souvent c'est le jeu des acteurs qui prime sur le projet, c'est-à-dire les egos, les personnalités, la position ou le poids dans la commune. Une manière de renforcer la vision consisterait en une "mise au vert" pour se connaître (se connaître personnellement, connaître les missions des uns et des autres, les projets concrets, les agendas) et pour s'ajuster.

Le rôle de capitaine consiste également à évaluer les "passer de balles" et, pas nécessairement, les équipiers eux-mêmes. Autrement dit, le chef de projet évalue les actions mises en œuvre dans le cadre du partenariat et pas nécessairement les partenaires.

Au titre de capitaine d'équipe, les chefs de projet estiment avoir un rôle spécifique par rapport à leurs collègues de la commune.

Et par rapport à la DiCS, le rôle attendu est celui d'un partenaire cadrant.

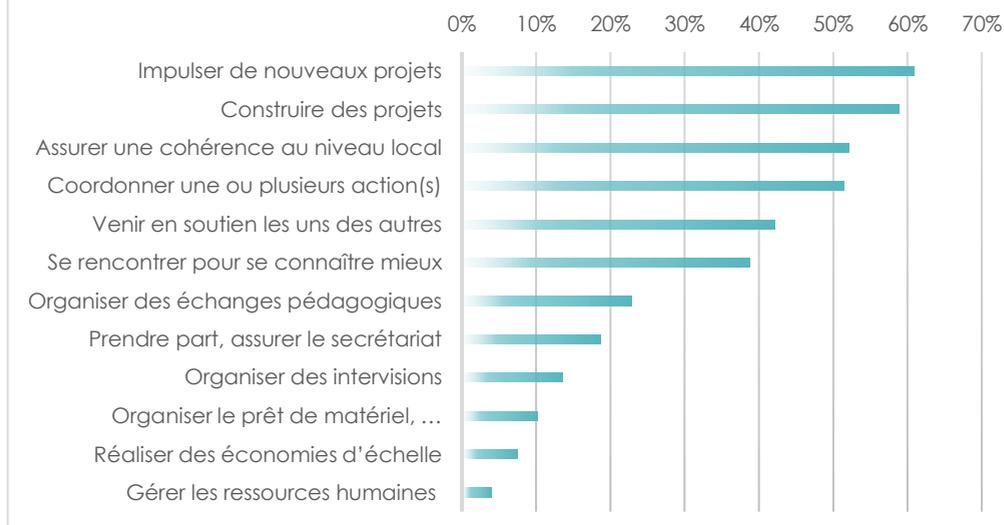
Par contre, quand il est question du politique, les chefs de projet n'estiment plus du tout jouer un rôle de capitaine, mais de "tampon" encore que cela dépend s'ils sont soutenant ou peu impliqués.

Lorsqu'on leur demande quelles missions ils souhaiteraient exercer, la réponse est moins cantonnée à la coordination ou la rencontre, et les aspirations sont plus réparties.

	Axe 1		Axe 2		Axe 3		Axe 4		Moy.
Coordonner une ou plusieurs action(s)	65	50%	40	47%	62	53%	75	56%	51%
Impulser de nouveaux projets	77	59%	53	62%	73	62%	81	61%	61%
Assurer une cohérence au niveau local	61	47%	48	56%	61	52%	72	54%	52%
Se rencontrer pour se connaître mieux	46	35%	35	41%	45	38%	54	41%	39%
Construire des projets	78	60%	49	57%	73	62%	75	56%	59%
Venir en soutien les uns des autres	54	41%	34	40%	48	41%	62	47%	42%
Prendre part, assurer le secrétariat	20	15%	18	21%	21	18%	27	20%	19%
Organiser le prêt de matériel, ...	6	5%	7	8%	15	13%	20	15%	10%
Réaliser des économies d'échelle	8	6%	9	10%	4	3%	13	10%	7%
Gérer les ressources humaines	4	3%	2	2%	2	2%	12	9%	4%
Organiser des échanges pédagogiques	30	23%	17	20%	29	25%	32	24%	23%
Organiser des interventions	14	11%	10	12%	18	15%	22	17%	14%

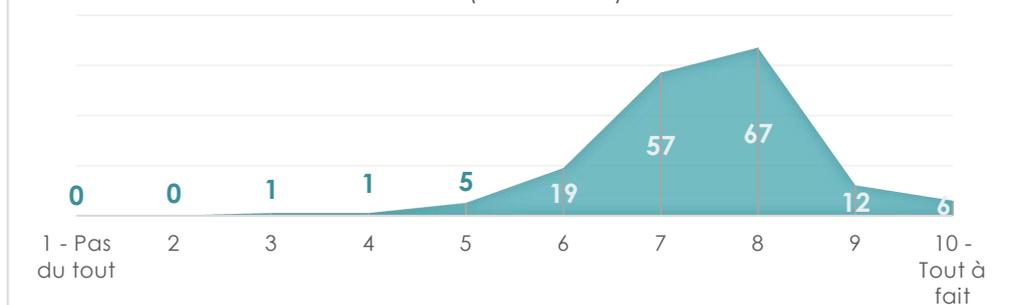
En moyenne, les 4 axes confondus, on constate que pour bon nombre de fonctions, les chefs de projet souhaiteraient s'investir moins qu'ils ne le font en réalité.

IDÉALEMENT, QUE SOUHAITERIEZ-VOUS Y FAIRE



Globalement, 85 % des chefs de projet estiment avoir contribué à améliorer, via le PCS, la synergie entre acteurs à au moins 7 sur 10.

AMÉLIORATION DE LA SYNERGIE ENTRE ACTEURS GRÂCE AU PCS (N=168 PCS)



Dans leurs commentaires, ils estiment même que ce rôle fédérateur de coordination est l'apport essentiel du PCS, la plus-value. Même si, dans certains territoires, les acteurs se connaissaient préalablement au PCS, nombreux travaillaient seuls, "dans leur coin". Grâce au PCS, non seulement, ils développent des liens, font circuler l'information, mais en plus ils coconstruisent des actions.

- En ce qui concerne **la commission d'accompagnement** :

Composition de la commission d'accompagnement :		Moy.
181	Présidents	1
181	Vice-présidents, membres permanent du C.P.A. S	1
181	Vice-présidents, représentants du secteur associatif	1
181	Personnes en charge du plan	1
6641	Partenaires actifs des actions	37
2262	Membres	12
9627	Personnes au total	53

A propos des commissions (et des sous-commissions), des chefs de projet, réunis en focus group, émettent quelques considérations :

- au niveau organisationnel :
 - souplesse à prévoir
 - "réunionite" aigüe à éviter car cela provoque de la lassitude autant de la part du chef de projet que des partenaires. Pour éviter cela, les chefs de projet proposent de donner un cadre plus formel à la C.A. et de formaliser les partenariats (faut-il tous les formaliser ?!). En effet, selon eux, le chef de projet n'a pas la légitimité pour organiser cette coordination si ce n'est pas formalisé !
- au niveau des participants :
 - le chef de projet qui doit penser à inviter tout le monde, motiver, faire preuve de stratégie, notamment pour ne pas froisser tel ou tel (ce qui est usant !)
 - les partenaires pour autant qu'ils y trouvent un intérêt et qu'ils aient le mandat pour prendre position. En effet, certains s'investissent quand d'autres sont "spectateurs".
- au niveau de la mission des commissions :
 - favoriser la coopération institutionnelle¹³ et éviter les doublons
 - réaliser un diagnostic continu
 - prendre – apporter des informations

Toutefois, les chefs de projet participants à ce focus group évoquent la difficulté d'y développer des projets, chacun restant dans son cadre de travail (ce qui ramène au problème du mandat du partenaire pour engager son institution).

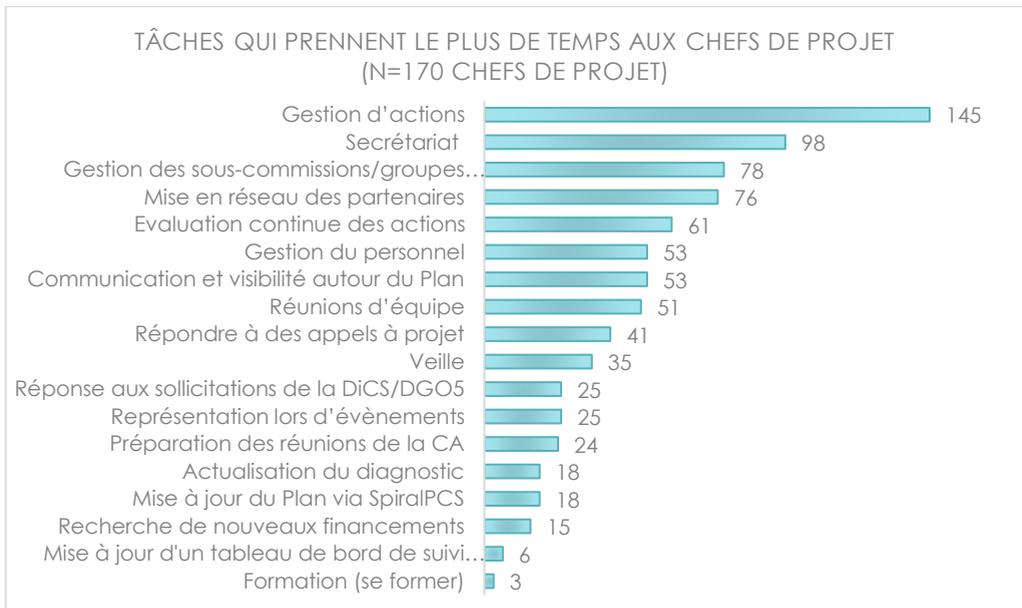
¹³ Certains estiment que le décret (ou l'AGW) devrait le prévoir comme mission du PCS et préciser comment opérationnaliser la transversalité.

La question du sens est également posée : pour quoi mettre les gens autour de la table ? faut-il associer le politique (notamment dans les sous-commissions) ? La question du sens est à aborder en continu.

Temps

Si environ la moitié des chefs de projet travaillent à mi-temps et l'autre moitié à temps plein ou presque, la principale tâche à laquelle ils se consacrent, pendant leur temps de travail de chef de projet¹⁴, est consacrée à la gestion d'actions, ce qui est interpellant dans la mesure où les actions sont généralement mises en œuvre par des partenaires, hormis celles directement portées par le PCS.

Viennent ensuite le secrétariat (c'est-à-dire la rédaction de procès-verbaux de réunions, les invitations aux réunions,) et la gestion des sous-commissions / interPCS / groupes de travail. Les chefs de projet consacrent encore du temps à la mise en réseau des partenaires et à l'évaluation continue des actions.



Il est intéressant de constater que plus l'équipe est petite, voire le chef de projet tout seul, plus elle sera impliquée dans la gestion d'actions. A l'inverse, plus l'équipe est étoffée (en particulier entre 4 et 20 ETP) plus le chef de projet sera concerné par la gestion du personnel. Au-delà de 20 ETP, ce n'est plus le cas.

¹⁴ Certains chefs de projet à mi-temps exercent, durant leur autre mi-temps, une fonction différente au sein du PCS. Toutefois, il était bien spécifié, dans le cadre de cette question, que l'on visait les tâches imparties dans leur temps consacré à leur mission de chef de projet.

On peut émettre l'hypothèse qu'une autre personne de l'équipe (que le chef de projet) soit en charge de la gestion du personnel.

Budget

Le budget régional affecté au PCS durant la programmation.

PCS	Engagés	Consommés ¹⁵	Non dépensés	Attribués au PCS par les communes	Parts communales	% de la part communale
2014	20 936 941	19 953 727	983 214	31 179 009	11 225 282	36%
2015	21 060 469	20 584 913	475 556	31 897 371	11 312 458	35%
2016	21 060 469	20 613 766	446 703	31 996 343	11 382 577	36%
2017	21 060 469	20 664 293	396 176	33 232 227	12 567 934	38%
2018	21 060 469	20 669 279	391 190	33 355 179	12 685 900	38%
2019	21 060 469	NC	NC	NC	NC	
Total	126 239 286	102 485 978	2 692 839	161 660 129	59 174 151	36%

Art.18	Engagés	Consommés ¹⁶	Non dépensés	Attribués au PCS par les communes	Différence entre justifiés et consommés ¹⁷
2014	1 392 733	1 316 249	76 484	1 384 174	4.91%
2015	1 392 733	1 302 817	89 916	1 326 577	1.79%
2016	1 392 733	1 328 931	63 802	1 353 385	1.81%
2017	1 394 543	1 351 683	42 860	1 355 015	0.25%
2018	1 426 000	1 365 090	60 910	1 372 690	0.55%
2019	1 426 000	NC	NC	NC	
Total	8 424 742	6 664 770	333 972	6 791 841	1.87%

Selon les données disponibles à ce jour, le budget 2014 - 2018 a permis la réalisation de 3.165 actions. Sur la part de budget PCS (consommés + part communale), cela représente plus de 51.000€ par action sur les 5 ans, soit plus de 10.000€ par an.

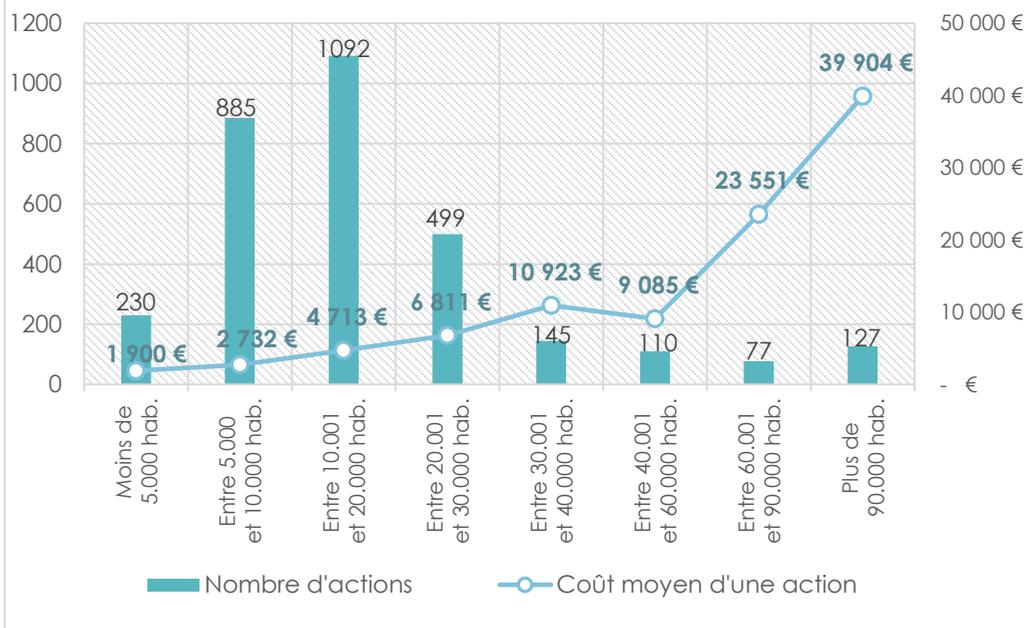
De manière plus globale, en fonction du nombre d'actions par commune et de la taille des communes, on constate que le coût moyen d'une action est plus élevé dans les "grandes" communes. On peut émettre l'hypothèse d'un saupoudrage des moyens dans les communes de moins de 20.000 habitants.

¹⁵ Avance+ solde - récupération

¹⁶ Avance+ solde - récupération

¹⁷ Part supplémentaire mise par certains partenaires tenant compte du fait que certaines communes ont justifié plus mais d'autres moins.

NOMBRE D' ACTIONS SELON LES CATÉGORIES DE COMMUNES PRÉVUES
 PAR LE DÉCRET ET COÛT MOYEN D'UNE ACTION
 (N=168 PCS; 20.864.620,70€ DE SUBVENTION TOTALE)



Logistique

Peu d'informations sont disponibles en ce qui concerne les ressources (locaux, matériel, équipements, ...) nécessaires et/ou utiles - de manière permanente ou occasionnelle - pour mettre en œuvre adéquatement le PCS durant la programmation 2014 - 2019.

Il n'est pas non plus possible, dans le cadre de cette programmation, de spécifier le nombre ou le type de formations suivies par les chefs de projet.

2.2.2.Communication

Dans le top 3, la communication autour du plan semble assurée à travers le bulletin communal (92% des communes y ont recours), le bouche à oreille (90%), le site internet de la commune (89%).

Nombre de communes qui y recourent		%
<i>Bulletin communal</i>	156	92%
<i>Bouche-à-oreille</i>	153	90%
<i>Site internet communal</i>	151	89%
<i>Affichage</i>	126	74%
<i>Réseaux sociaux</i>	124	73%
<i>Présence lors d'évènements</i>	120	71%
<i>Logo PCS sur le matériel promotionnel</i>	116	68%
<i>Toutes-boites</i>	106	62%
<i>Médias locaux</i>	98	58%
<i>Page propre au PCS sur le site internet communal</i>	80	47%

Les communes avaient aussi l'opportunité de signaler d'autres modes de communication. Parmi ceux-ci, notamment, des méthodes pour contacter directement les publics cibles tels que des mailings ciblés, du porte-à-porte, des contacts directs, ...

2.2.3.Éléments subjectifs liés à la gestion du plan

Par rapport à la gestion du plan, différents éléments d'évaluation, plus qualitatifs, ont été relevés lors des focus groups.

En ce qui concerne la "**supracommunalité**" (de communes qui s'associent pour rentrer un plan commun ou, dans d'autres cas, de communes qui s'associent, ponctuellement, pour mener des actions en commun).

Il existe différents critères qui encouragent l'émergence de projets communs :

- soit des éléments internes : des convergences de sens et d'intérêt, ou une ressemblance, une même réalité au niveau de la problématique, du public, du territoire ou des partenaires
- soit une volonté de personnes, des habitudes de travailler ensemble, de la confiance réciproque
- soit des éléments externes tels qu'une opportunité liée à un appel à projets avec la perspective de réaliser des économies d'échelle, de mutualiser ou mobiliser les ressources tout en tenant compte des cohérences territoriales (zone de police, instances bassin, ...). Dans certains cas, il peut s'agir des contraintes d'un appel à projets qui "impose" une taille critique territoriale.

Quoi qu'il en soit, le critère qui doit prédominer l'émergence d'actions supracommunales est la légitimité parce que les communes associées sont "embarquées" dans le même bateau et parce que, souvent, elles sont regroupées dans le cadre de structures déjà établies (des projets européens GAL/Leader, interreg, FSE, des logiques de bassins, ...).

Il y a 3 niveaux de "décision" pour se regrouper en supracommunalité :

- 1 le chef de projet, le terrain dans une configuration bottom / up
- 2 le politique
- 3 le supra (des communes déjà regroupées qui envisagent d'appliquer au PCS la même échelle territoriale que pour d'autres thématiques) dans une configuration top / down.

A chaque niveau correspond une formalisation et une méthodologie :

- 1 *"si le projet (le plan ou l'action) est réfléchi par des gens de terrain et qu'il est bien ficelé, cela ne peut que bien se passer"*, selon les participants au focus group. Dans ce cas, le mode de travail est souvent informel
- 2 lorsque le souhait de s'associer vient du politique, cela peut constituer un frein ou un levier en fonction de la volonté de toutes les parties de jouer à jeu égal. Dans certains cas, l'association engendre des coûts (pas toujours équitablement répartis), des heures de travail importantes dont les autorités ne sont pas toujours enclines à autoriser la récupération, ...
- 3 dans le cas où la volonté est supracommunale, le projet est plus structuré avec des objectifs formalisés, et la coopération vise souvent à favoriser l'échange d'expertise, la coconstruction de projets pilote, ...

Quoi qu'il en soit, la logique de territoire dépasse les logiques administratives et politiques. Elle est calquée sur un mode de fonctionnement, d'utilisation du territoire par les habitants, qui est parfois supra mais parfois aussi micro communale car chaque village a son identité. Toutefois, selon les chefs de projet présents au focus group, le niveau communal doit rester le niveau minimum.

En conclusion, pour les participants au focus group, la supracommunalité est un outil de travail¹⁸ (comme un autre) :

- soit "push", "ça s'impose"
- soit "pull", "ça s'impulse, se réfléchit, se mûrit"

Parmi les conditions de réussite d'un projet en supracommunalité, 3 sont pointées par les participants au focus group :

- il faut que l'intérêt commun rencontre l'intérêt particulier de chacun en fonction de ses missions, que chacun apporte sa pierre (son expertise) pour

¹⁸ Voir un outil de survie dans certains cas (en cas de moyens peu élevés notamment).

enrichir l'échange (notamment entre personnel de communes différentes), la coconstruction, l'ouverture

- il faut rester connecté sur l'extérieur, ne pas rester dans "l'entre soi"
- il faut que tout le monde aille dans le même sens, sans qu'une commune tire la couverture à elle (une commune sur les autres, un échevin sur les autres, ...), qu'il y ait équité sur le territoire ET qu'il y ait implication de tout le monde.

La supracommunalité nécessite de la part du chef de projet :

- du doigté (le chef de projet est un "jongleur")
- de la stratégie sur la manière, sur le moment, ...

pour que le dossier soit préparé de telle manière que le projet passe. Mais, aux dires des chefs de projet, ce n'est pas si simple car il existe une part de décision qui ne leur appartient pas - que le projet soit pertinent ou pas - qui dépend d'enjeux politiques. Cela peut engendrer de la frustration pour le chef de projet qui doit pouvoir faire le deuil de certains projets.

La supracommunalité engendre également des contraintes, des difficultés :

- administratives, en particulier au moment de la récolte de toutes les signatures
- organisationnelles car le projet dépend de plusieurs autorités, conventions, déclarations de créances, ...
- au niveau des identités territoriales, à l'intérieur même d'une commune
- financières quand il s'agit d'ouvrir la visibilité aux autres communes
- humaines car le personnel peut être déstabilisé sur la manière de voir les choses, de fonctionner
- au niveau de la mobilité car le chef de projet doit pouvoir se déplacer sur un plus grand territoire
- en termes de motivation car la supracommunalité demande encore plus d'énergie, ce qui peut provoquer un essoufflement.

En ce qui concerne le rôle du chef de projet et sa **position par rapport à la "commune"** (aux autorités communales et aux autres services de la commune):

- La place du PCS relève de l'équilibrisme puisqu'il doit trouver un juste milieu entre la déclaration de politique communale, la ligne de conduite de la commune ET les besoins du terrain qui sont identifiés, notamment, à travers l'évaluation ou lorsque l'équipe PCS va sur le terrain. Il incombe, sans doute, au chef de projet de faire remonter ces besoins des citoyens pour qu'ils soient pris en compte dans la politique de la commune.
- Le rôle et la personnalité du politique qui porte la cohésion sociale au sein de la commune sont également très importants.

Si l'échevin a une vision sociale et comprend l'intérêt des projets mis en œuvre, ça peut être très soutenant pour le chef de projet et son équipe. Mais "si l'échevin croit qu'il donne des ordres", il faut un DG ou une commission d'accompagnement qui joue le rôle de garde-fou pour rétablir l'équilibre.

En général¹⁹, les chefs de projet disent avoir affaire à un échevin soit qui s'investit, soit qui ne s'intéresse pas trop au PCS. Mais, selon eux, l'échevin doit comprendre, appuyer, soutenir, encore que la frontière soit parfois floue entre s'intéresser et considérer l'équipe PCS comme "mon personnel", ce à quoi le chef de projet doit pouvoir dire non.

Pour éviter les dérives, il est important de sensibiliser les élus au préalable et d'établir une méthodologie pour garantir la crédibilité des actions et du PCS.

- Dans certains cas, le PCS est l'outil "fourre-tout" des autorités communales. Il est dès lors important de clarifier la perception que les politiques ont de la cohésion sociale :
 - pour différencier cohésion sociale et action sociale
 - pour augmenter la crédibilité du chef de projet et du plan.

Trop souvent, le PCS est tout désigné lorsqu'une connotation sociale est évoquée, d'où une augmentation du caractère "fourre-tout".

Il s'agit pour le chef de projet, d'éviter ce positionnement en privilégiant la mise en place d'une collaboration rapprochée avec les partenaires sociaux, les partenaires locaux, les citoyens, les services communaux.

C'est en coordonnant ces différents opérateurs que le chef de projet peut plus facilement agir de manière transversale et se focaliser sur les priorités de la cohésion sociale.

Le chef de projet doit également oser dire NON ! "Non ne fait pas partie de nos attributions" disent des chefs de projet en focus group.

Et pour éviter d'être fourre-tout, il n'est pas primordial, selon les chefs de projet participant au focus group, d'avoir des actions dans les 4 axes. Il est parfois plus intéressant de se focaliser sur les actions prioritaires. Selon eux, la DiCS doit définir un cadre clair et tenir les politiques au courant, par des formations, des impératifs du PCS. Il est primordial de communiquer envers les cadres (politiques et DG).

- Pour certains chefs de projet, le fait que la commission d'accompagnement (C.A.) ait été allégée dans le "nouveau" décret (2018), est "embêtant". Auparavant, la C.A. était subie dans bon nombre de communes. Mais en réalité, il est important de lui donner un rôle "d'organe décisionnel" (avant le

¹⁹ C'est différent en période électorale où, aux dires des participants au focus group, tout le monde s'intéresse au PCS ! Ce qu'ils regrettent dans la mesure où ils ont besoin d'être soutenus même en dehors des périodes électorales.

Collège, selon eux), de stimuler la participation en proposant un bon ordre du jour, ...

Le PCS doit avoir une identité propre et ne pas être considéré comme un service communal comme les autres, au même titre que le CPAS qui a ses propres organes alors qu'il est également un service communal.

- Le chef de projet a une position délicate dans la mesure où il est employé communal, mais fonctionne avec de l'argent qui émane majoritairement de la Région wallonne.

A l'inverse, du fait qu'il ne "pèse" que 25% en fonction de la contribution de la commune (min), il peut avoir le sentiment d'être "oublié" tout en étant perçu comme la "vache à lait" pour la commune.

- Le référent local de la DiCS est également un "garde-fou" pour le chef de projet. Dans l'ordre, les chefs de projet participants au focus group évoquent le référent de la DiCS, la C.A., le DG, puis le Collège et le Conseil communal.

Dans le même ordre d'idées, le plan d'action élaboré en début de plan est "la bible", le cadre qui sert également de "garde-fou".

Faire comprendre et accepter cela en interne, demande beaucoup de pédagogie.

- Certains chefs de projet ont l'opportunité de participer au Conseil communal, ce qui leur procure l'occasion de défendre des dossiers, d'interpeller, de motiver, ... D'autres pas. Dès lors, certains s'invitent, en tant que public, lorsque des points PCS y sont abordés.
- Pour une gestion optimale des PCS, les chefs de projet évoquent un problème de reconnaissance, de statut clair à leur procurer²⁰. Selon certains, il est impératif qu'ils soient davantage légitimés et davantage cadrés. Selon les chefs de projet, c'est à la Région wallonne à définir le niveau du poste, à fournir une description de fonction des agents qui vont être engagés dans le futur²¹. C'est important, notamment, pour savoir dans quel barème le chef de projet est engagé. Cela a, pour conséquence, selon eux, qu'en fonction de l'échelle barémique, le chef de projet est plus ou moins pris au sérieux.

Le positionnement du chef de projet dans l'organigramme, sa situation géographique (l'emplacement physique de son bureau), le fait qu'il soit consulté dans le cadre du programme stratégique transversal (PST), ... sont également des indicateurs de la place accordée à la cohésion sociale.

Ce qui est paradoxal, dans le discours des chefs de projet (présents à ce focus group), c'est qu'ils revendiquent un statut spécifique, un fonctionnement

²⁰ Certains sont niveau A et d'autres D4 ! Certains chefs de projet doivent se battre pour faire reconnaître leur diplôme.

²¹ Difficilement imaginable car cela constituerait une ingérence au niveau de l'autonomie communale.

propre (au même titre que le CPAS par exemple) tout en exigeant, en même temps, d'être reconnu, en interne, comme un service à part entière (comme le service des travaux par exemple).

En ce qui concerne les spécificités entre **CPAS et PCS**, notamment au niveau de leurs missions respectives, des collaborations possibles :

Le CPAS est un acteur fondamental de l'accès aux droits fondamentaux, mais n'a pas la même approche que le PCS dans la mesure où son champ d'action relève surtout de l'aide individuelle pour des publics cibles (là où le PCS soutient également une dimension collective dans une approche de mixité des publics) et dans le contrôle. Le PCS favoriserait, selon les participants au focus group, la coopération institutionnelle et se baserait davantage sur l'émergence du terrain, le réseautage, la vision globale.

Même si les méthodes de travail sont différentes, les missions sont toutefois très (trop !) proches et il y a un risque réel de concurrence.

- D'ailleurs, les chefs de projet présents à ce focus group relèvent quelques constats ou expriment certaines craintes :
 - l'instrumentalisation du PCS de la part des CPAS et le risque de se retrouver avec des actions qui ne s'adressent qu'aux bénéficiaires du CPAS²² alors que le public du PCS est mixte
 - l'ingérence du CPAS sur le PCS
 - selon certains, le CPAS a un poids démesuré par rapport à d'autres partenaires alors qu'il est lui-même un partenaire comme les autres (tous les chefs de projet ne partagent pas cet avis)
 - des "guerres" de personnes
 - faire le travail du CPAS
 - une perte d'identité, une perte d'indépendance, une perte du public ou de confiance du public (étiquette CPAS), une perte des missions, une perte des spécificités
 - dans certains cas, des doubles casquettes (un président de CPAS qui est en même temps échevin de la cohésion sociale)
 - la localisation du PCS / proximité physique avec le CPAS qui peut favoriser ou nuire à l'action du PCS

Pour les uns, cela implique de "se battre" pour faire reconnaître les spécificités du travail du PCS, ce qui nécessite d'avoir de la bouteille et du répondant ainsi que de pouvoir compter sur le soutien des partenaires comme leviers.

Pour d'autres, il y a plusieurs croisées de chemin possibles :

- la séparation totale dans la mesure où les missions, les visions, la conception quant aux bénéficiaires, les méthodes et les moyens sont trop différents

²² Même si la loi organique des CPAS prévoit que tout le monde peut s'adresser au CPAS.

- le partenariat, occasionnel, pour toucher des publics qui ne sont pas habituellement touchés par l'autre dispositif / institution et pour favoriser les bonnes relations et la transmission de dossiers. Le partage de financements peut également ouvrir des possibilités
- la complémentarité dans une coupole sociale (voir infra)
- la fusion avec une nouvelle conception du CPAS qui aide tous les citoyens comme le fait actuellement le PCS.
- Pour pallier ces difficultés, les participants au focus group relèvent la nécessité d'une ligne directrice institutionnelle venant de la Région :
 - à propos des missions de chacun
 - à propos des fonctions et du rôle, du statut / service à légitimer
 - pour poser des balises
 - en donnant des instructions claires à chacun.

D'autant qu'il est question que dans la prochaine programmation, le PCS soit soumis à l'avis du Comité de concertation commune-CPAS préalablement à son adoption par le Conseil.

Selon des chefs de projet, une autre façon d'apaiser la situation serait d'associer le CPAS à l'écriture du plan ou de coconstruire le plan afin que le CPAS voie, dès le début, en quoi consistent les actions, pour quels publics, la place du concept de bien-être, ...

- Des chefs de projet émettent l'hypothèse d'une coupole sociale (transversale) dans chaque commune avec des missions différentes, claires, des leviers propres sans que cela ne bascule à l'avantage de l'un ou de l'autre. En effet, ils évoquent la complémentarité, la diversité des publics, un renforcement mutuel possible, notamment si le CPAS participe à la rédaction du plan.

D'autres chefs de projet sont mitigés par rapport à une telle proposition, voire carrément hostiles.

En ce qui concerne l'implication du chef de projet pour favoriser la **participation citoyenne** :

- La question se pose de savoir quels citoyens sont invités à s'exprimer, quels citoyens "aller chercher". Il y a les partisans du :
 - public captif / ciblé

C'est-à-dire donner la parole à des personnes qui ne l'auraient pas (les plus fragilisés, timides, qui ont des difficultés de langage) ... pour autant qu'ils viennent car ils ont souvent des "problèmes" prioritaires. En effet, il est nécessaire d'aller les chercher, ce qui implique de bien connaître les quartiers, de prendre du temps (pas 1 an ou 2 mais 10 ans !) pour gagner la confiance. C'est typiquement le travail du PCS via les comités de

quartiers. Les partenaires (dont le CPAS fait partie bien qu'ayant une image connotée) sont également bien utiles car ils sont en première ligne.

□ tout public

Car c'est dans la mixité que la cohésion sociale prend tout son sens. Cela ne signifie pas que les publics ne sont pas ciblés, mais si la participation n'est pas "tout public", le débat se prive de l'expertise des "autres". En outre, le PCS est un service communal et donc un "service public" au service de tous les citoyens !

Selon les participants au focus group, il s'agit de viser en priorité les premiers, mais de ne pas oublier les seconds sans quoi, il y a un risque de passer à côté de la cohésion sociale. Et puis, cela dépend également de la thématique, certaines sont plus appropriées pour s'adresser à des publics ciblés et d'autres à des publics plus larges.

- La participation citoyenne pourrait être comparée à un puzzle. Tous les puzzles partagent un concept commun : en l'occurrence, la définition de la cohésion sociale (conformément au décret), l'inclusion, la lutte contre la précarité. Mais tous les puzzles ont une image spécifique qui diffère dans chaque commune (voire chaque quartier) car les réalités sont caractéristiques, ce qui nécessite un bon diagnostic et une stratégie différenciée.

Parmi les pièces du puzzle :

□ l'équipe PCS / le chef de projet

- qui anime le réseau, connaît les quartiers, s'y implique, crée de la confiance
- qui propose une méthodologie²³ adaptée, bottom up, qui vise de préférence l'émancipation (à travers la participation citoyenne et pas seulement la participation à des activités). A ce titre, il a la responsabilité de la participation et doit tenir compte de différents facteurs facilitateurs ou de freins tels que la mobilité²⁴ des citoyens, la configuration des territoires et l'accessibilité, ...
- qui s'interroge et questionne le processus même de participation, qui ne renonce pas !

□ les citoyens qu'ils fassent partie de groupes ciblés ou tout public (voir supra):

Il s'agira toutefois d'être attentif à ce que les participants se mobilisent pour les bonnes raisons (voir infra), par motivation et non pas par "sympathie"

²³ A titre d'exemple, pour recueillir la participation de personnes qui luttent contre la pauvreté, il est préférable de recourir, dans un premier temps, à des groupes fermés (voire à des contacts individuels) pour qu'elles se sentent suffisamment en confiance pour raconter leur vécu, qu'elles libèrent leur parole et construire avec elles avant d'aller vers un public plus large, plus mixte.

²⁴ Dans certains cas, il est nécessaire d'aller chercher les citoyens chez eux !

pour le travailleur social (les "fans") ou en tant qu'acteurs, avec une position forte et non en tant que consommateur.

Et le public escompté n'est pas toujours celui qui vient. Parfois il est difficile de cibler le public et cela revient à "lancer une bouteille à la mer".

- les "oubliés", qui ne participeront pas à la participation citoyenne (mais qui font partie du puzzle) parce que leurs besoins primaires ne sont pas assurés (manger, se chauffer, ...) ou parce qu'ils ne partagent pas les mêmes visions, qu'ils n'ont pas envie d'en changer
- les partenaires qui sont des relais privilégiés pour des publics captifs
- la commune, c'est-à-dire le politique et l'administration (les services communaux).

Pour certains participants, le chef de projet ne fait pas partie des pièces du puzzle mais est la main qui assemble les pièces du puzzle. Il a une fonction d'ensemblier et articule les pièces entre elles, ce qui ne plait pas toujours aux partenaires. Encore faut-il qu'il ait la légitimité et la reconnaissance pour jouer ce rôle.

- Pour que la participation citoyenne fonctionne, il faut des prérequis :
 - informer, en effet, il est important que les gens sachent à quoi ils s'engagent dès le départ
 - définir les rôles
 - garantir le cadre et être clair sur ce qui sera possible et/ou fait, garantir une réponse à chaque question quelle qu'elle soit (même s'il n'y a pas de réponse) sinon, cela peut générer de la frustration
 - reconnaître une place légitime dans le débat et, au-delà, dans la société, renforcer un sentiment d'appartenance
 - un lieu approprié, neutre, accessible tel qu'une maison de quartier dont les gens qui la fréquentent ne sont pas étiquetés et où tout le monde peut entrer
 - tenir compte du milieu rural ou urbain car les réalités ne sont pas tout à fait les mêmes et le cadre non plus (équipe PCS ou 1/2 temps avec parfois une double casquette, liberté d'action, ...)
 - un langage, des expressions appropriées qu'ont les acteurs de terrain pour parler et toucher les publics spécifiques
 - une dose de motivation individuelle et collective, de mobilisation. Et il faut également "*être attentif au risque d'instrumentalisation !*" En effet, certains citoyens peuvent venir pour de "mauvaises" raisons :
 - se mettre en évidence, dans la lumière (surtout quand c'est un processus innovant), mais être les premiers à en sortir
 - assouvir un besoin / recevoir une réponse à un problème individuel et non collectif

- en fonction de leur ancrage culturel et leur parcours sociétal qui les amène vers la participation
- l'intérêt pour la personne et pour le processus
- en tant que consommateur et non acteur
- la stabilité institutionnelle de l'équipe, des partenaires, garantir la sécurité de l'encadrement.

Pour passer de l'individuel au collectif, il est important de poser le cadre, de discuter des valeurs partagées, de définir des objectifs communs. Et c'est le groupe qui décide vers où il va, sans qu'il soit nécessaire que tout le monde soit d'accord sur tout !

- viser un résultat, que les débats et les projets aboutissent, tout en respectant les citoyens, l'associatif, les politiques, l'administration, ... chacun ayant des langages, des temporalités différentes
- que l'autorité accepte de laisser une partie de son pouvoir pour permettre aux citoyens de participer (sauf s'il est dans un processus de confiance ou s'il ne se préoccupe pas beaucoup de cohésion sociale). Or, le politique est souvent dans une logique top down, ce qui est contradictoire avec la participation citoyenne
- la pérennisation de la participation citoyenne doit être visée, bien qu'il y ait inmanquablement des facteurs que le chef de projet ne peut pas maîtriser, mais qu'il a intérêt à connaître tels qu'un changement politique, un changement de financement, ... Or, la participation n'aime pas le changement.

Pour faciliter le processus de participation, idéalement, au-delà du PCS, il faudrait un service de cohésion sociale à part entière (comme un service d'urbanisme par exemple) qui serait pérenne, inscrit dans le code de la démocratie locale (alors qu'actuellement il dépend d'une décision communale).

2.2.4. Conclusions et recommandations pour la gestion du PCS

Le succès du PCS repose sur une alchimie entre diverses composantes :

- **Le capital humain, sans doute le plus crucial, dont la pierre angulaire est le chef de projet.** Sa sensibilité, sa connaissance du tissu local, sa faculté de comprendre les besoins des bénéficiaires potentiels et les traduire en actions pertinentes, efficaces, efficientes et utiles, son aptitude à mobiliser les ressources internes et externes adéquates et complémentaires pour la mise en œuvre sur le terrain sont autant d'atouts pour développer la vision d'une société plus cohésive et atteindre l'objectif stratégique du PCS à savoir améliorer l'accès aux droits et la solidarité entre les citoyens.

Outre sa capacité technique à gérer un projet, son expérience est également bien utile pour composer, tel un chef d'orchestre ou un jongleur, avec une équipe, dans certains cas, des partenaires (dont un en particulier, le CPAS dont les missions sont à la fois proches et complémentaires), une CA qui impulse les grandes orientations, une double hiérarchie à l'échelle communale et régionale (la DiCS), un double pouvoir politique local et régional ... et les citoyens eux-mêmes (en particulier les publics cibles). Le recrutement de cette perle rare est donc crucial. Qu'il soit ici rendu hommage à tous les chefs de projet !

- **Le temps.** En effet, le PCS s'inscrit dans la durée et les résultats ne sont pas toujours immédiats. Dès lors, le temps, consacré à la gestion administrative et au pilotage du plan, à la veille et à l'actualisation du diagnostic, aux contacts avec les partenaires et à la mise en réseau, à la gestion RH (pour certains), et à la présence sur le terrain, au cœur des actions doit être judicieusement réparti, surtout lorsque le chef de projet (ou l'équipe) est amené à mettre la main à la pâte à des tâches sans lien direct avec le plan.
- **Le budget** accordé à chaque PCS selon un calcul reposant sur différents paramètres. Cet argent public, provenant à la fois de la Région wallonne et de la commune elle-même (pour 25 % minimum) est destiné à servir l'objectif stratégique. Aussi, qu'il soit utilisé directement par l'équipe PCS à l'œuvre sur le terrain ou par des partenaires qui peuvent ainsi étendre leur action (sur des plages horaires différentes, dans des quartiers isolés ou oubliés, ...), il doit être utilisé à bon escient. Cela signifie que chaque action doit répondre à un besoin, un "problème" - identifié spécifiquement sur le territoire - d'accès à un droit (ISP, logement, santé, lien social) et doit permettre, par sa mise en œuvre, de corriger ce problème et d'améliorer la situation pour le public visé.

En outre, l'enjeu est d'éviter que le PCS ne soit qu'un effet d'aubaine, une tirelire de transit dans laquelle des partenaires viendraient se servir pour réaliser des missions qu'ils effectuent de toute façon. En cela, l'aide du PCS aux opérateurs de terrain doit démontrer une plus-value sans quoi le PCS n'a aucune valeur ajoutée.

- **La logistique.** Le PCS, c'est aussi des locaux, des véhicules, du matériel informatique, ... nécessaires au bon déroulement des actions.

Le dispositif PCS n'est pas très connu par les citoyens. Les moyens de **communication** pour étendre sa notoriété méritent sans doute une réflexion de la part des chefs de projet d'autant qu'il s'agit d'argent émanant en grande partie de la Région wallonne.

2.3. ACTIONS DU PCS

2.3.1. Composantes de l'évaluation

Diagnostic

Dans la mesure où le diagnostic initial, réalisé en 2013-2014, ne permet pas toujours d'identifier des besoins de publics cibles, eux-mêmes pas toujours spécifiquement caractérisés²⁵, il est difficile de connaître la situation de la cohésion ex-ante, c'est-à-dire au démarrage du plan, sur le plan communal mais aussi sur le plan régional.

Cet aspect est corrigé dans le cadre de la programmation 2020 – 2025 puisqu'il est demandé aux chefs de projet d'identifier clairement les publics cibles, leurs besoins pour avoir accès à un droit fondamental et de mettre une valeur chiffrée quant au résultat attendu afin de permettre une comparaison avant / après.

Bénéficiaires

➤ Bénéficiaires ciblés

A l'entame du plan 2014 - 2019, il n'a pas été demandé aux communes de décrire, avec précision, de manière quantitative et qualitative, le profil des populations ciblées à la fois de manière générale et de manière particulière pour chaque action. Tout au plus, était-il demandé pour chaque action quel était le public visé, ce à quoi, la plupart des communes ont répondu "l'ensemble de la population", "tout public", ...

Par ailleurs, les chefs de projet n'avaient pas reçu pour consigne de relever le nombre de participants à leurs activités, au fur et à mesure qu'elles se déroulaient.

Dès lors, il est très difficile d'évaluer, a posteriori, si le PCS a permis de toucher les publics pour lesquels il y avait des besoins en termes d'accès à un droit fondamental.

Il aurait, entre autres, été intéressant d'estimer le taux de pénétration envisagé dans le cadre du plan, c'est-à-dire le nombre de personnes visées par rapport à la population potentiellement concernées dans les communes ainsi que le nombre de bénéficiaires ciblés en fonction du revenu, âge, genre, quartier d'habitation, diplôme, CSP, situation de famille, ... et de l'accès au droit.

²⁵ Dans un certain nombre de cas, les actions s'adressent à "tout public" (effet "bouteille à la mer").

➤ Bénéficiaires effectifs

Dans le cadre de l'évaluation, il a été demandé aux chefs de projet, de manière rétroactive, dans quelle mesure leurs actions avaient accueilli²⁶ de participants, ce qui a représenté une difficulté pour bon nombre de chefs de projet qui n'avaient pas suivi la réalisation ni les résultats de leur plan au fur et à mesure.

Sur base de la complétion des formulaires, il semblerait que, toutes actions confondues, environ 1.400.000 participants ont fréquenté les actions proposées par les PCS dont 275.000 de manière régulière.

Toutefois, ces nombres sont à envisager avec une extrême prudence dans la mesure où il ne s'agit pas forcément de personnes différentes. En effet, une personne peut avoir participé à plusieurs actions et être comptabilisée plusieurs fois !

Par ailleurs, la fréquentation des actions, ne donne pas d'indication quant au résultat, c'est-à-dire à l'accès au droit ni quant à la satisfaction des bénéficiaires.

Une question du formulaire d'évaluation abordait l'estimation, par le chef de projet, du nombre de bénéficiaires / participants dont le "problème" avait été résolu. Aux dires de ¼ des chefs de projet qui considéraient pouvoir estimer ce nombre, il semblerait que 110.000 personnes ont vu leur problème résolu. Toutefois, bon nombre d'actions (2.100 sur 2900), les chefs de projet ne pouvaient pas estimer ce chiffre ou le déclaraient impossible à mesurer.

En ce qui concerne les publics qui ont des difficultés financières, les chefs de projet, réunis en focus group, préconisent de distinguer :

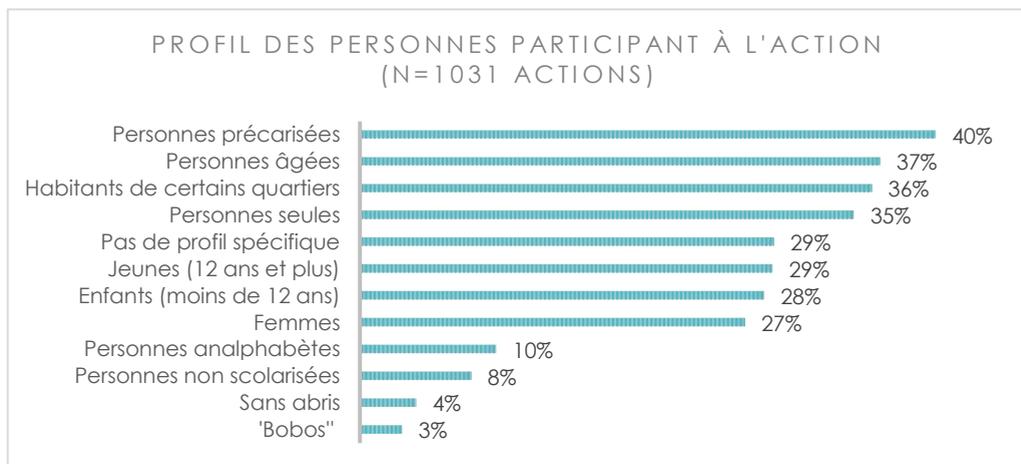
- les publics en situation de pauvreté pour lesquels des actions spécifiques sont à privilégier
- les publics en précarité qui auraient davantage besoin d'une approche plus globale, holistique pour ne pas les stigmatiser et ne pas les ghettoïser, les confiner dans l'entre soi.

Cela nécessite de la part du chef de projet une veille des publics pour repérer les phénomènes d'appauvrissement.

²⁶ Ou formé, ou relogé, ... selon les actions.

➤ Profil des bénéficiaires pour les actions visant l'encadrement et la stimulation d'activités de lien

Les actions favorisant le lien social ont essentiellement ciblé les personnes précarisées (40 %), âgées (37 %), habitant certains quartiers spécifiques (36 %) ou seules (35 %).



Les chefs de projet pouvaient également décrire d'autres profils dans une catégorie "autre". Mais la plupart des commentaires en case "autre" sont en fait une opportunité pour donner des explications complémentaires sur les publics (et aussi sur les partenaires ou les opérateurs). Certains ont coché OUI pour chaque profil au lieu de cocher OUI dans la colonne "pas de public spécifique"!

Il y a néanmoins de nombreux types de bénéficiaires que l'on gagnerait à identifier dans la prochaine programmation pour éviter un trop grand recours à la catégorie "autre".

Exemples :

- PMR, personnes handicapées
- personnes atteintes de troubles mentaux
- personnes atteintes de maladie dégénérante
- personnes en rémission
- personnes en burn out, dépression, ...
- personnes en invalidité (?)
- personnes en assuétude, usagers de drogue, alcool, ..., toxicomanes
- personnes en sevrage
- personnes en surpoids
- personnes sédentaires
- sportifs
- artistes amateurs (comme bénéficiaires et non prestataires)
- personnes mal logées

- personnes sans logement
- habitants de certains quartiers
- personnes n'ayant pas de jardin
- nouveaux habitants
- habitants d'une autre commune, extérieurs à la commune
- résidents HP
- résidents d'un home, d'une institution spécifique
- réfugiés, demandeurs d'asile
- primoarrivants
- personnes d'origine étrangère
- personnes ne maîtrisant pas ou peu le français
- multiculturels, de nationalités différentes
- enfants en bas âge
- fratries
- adultes (18, 20 - 65)
- familles monoparentales
- personnes seules
- parents
- hommes
- femmes
- victimes de violences conjugales
- jeunes et vieux ensemble (projet intergénérationnel)
- grands parents
- enfants en école de devoirs
- jeunes en difficulté / décrochage scolaire
- encadrants scolaires (enseignants, éducateurs, directions d'école, ...)
- jeunes en formation par le travail
- personnes en formation
- personnes en recherche d'emploi
- personnes au chômage
- bénéficiaires de RIS
- bénéficiaires du CPAS
- bénévoles
- pensionnés
- prostituées
- personnes n'ayant pas de voiture
- personnes soucieuses de l'environnement

Objectifs

Pour certains chefs de projet, l'objectif du PCS est de coordonner des partenaires qui mènent des actions sur le terrain ou simplement leur apporter un complément financier, pour d'autres le PCS est l'instrument local qui est à la manœuvre pour favoriser l'accès aux droits fondamentaux et mettre davantage de cohésion au niveau local.

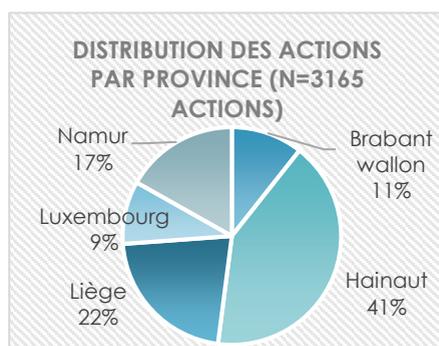
Au vu du nombre d'actions réparties par axe (voir infra), c'est le retissage des liens sociaux, intergénérationnels et interculturels qui a le plus mobilisé les PCS durant la programmation. Le PCS contribue pratiquement pour moitié (45 %) à la rencontre entre citoyens, prémisses au volet collectif de la définition de la cohésion sociale²⁷ visant la solidarité et la coresponsabilité. L'autre part de l'objectif est consacrée à l'accès aux droits à l'insertion sociale et professionnelle, à un logement décent et à la santé.

Réalisations

Durant cette programmation, 3.165 actions ont été mises en œuvre dans 168 PCS analysés²⁸.

En moyenne, on compte 23 actions par PCS dans le Hainaut et 14 dans la province du Luxembourg.

	Nombre d'actions	Nombre de PCS	Moy.
Brabant wallon	336	17	19.8
Hainaut	1311	57	23
Liège	690	46	15
Luxembourg	296	21	14.1
Namur	532	27	19.7
	3165	168	18.8



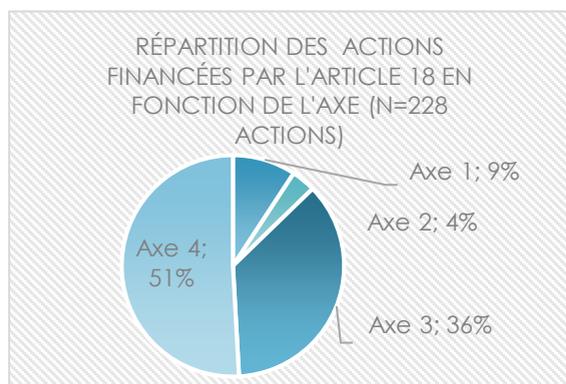
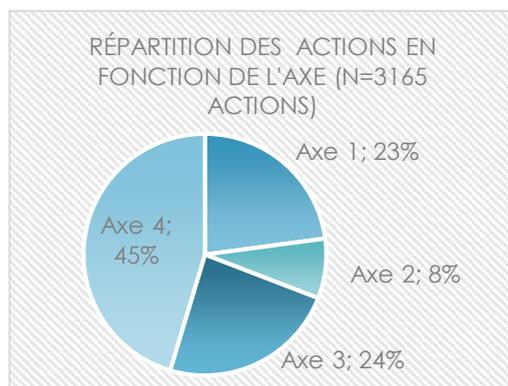
²⁷ La cohésion sociale est l'ensemble des processus, individuels et collectifs, qui contribuent à assurer à tous les individus l'accès effectif aux droits fondamentaux et au bien-être économique, social, culturel ET qui visent à construire ensemble une société solidaire et coresponsable pour le bien-être de tous.

²⁸ En réalité 170 PCS mais 2 communes n'ont pas envoyé leur formulaire d'évaluation complété.

➤ Répartition des actions par axe

Elles se répartissent dans 4 axes :

- 724 actions dans l'axe 1 "L'insertion sociale et professionnelle",
- 253 dans l'axe 2 "L'accès à un logement décent",
- 752 dans l'axe 3 "L'accès à la santé et le traitement des assuétudes"
- et enfin 1.436 actions ont été développées dans l'axe 4 "Le retissage des liens sociaux, intergénérationnels et interculturels".



La répartition est respectée en ce qui concerne l'article 18²⁹ avec des proportions différentes.

Pour rappel en 2014, les actions articles 18 ont portés pour plus de la moitié (58%) sur la thématique de la lutte contre la pauvreté, 41 % étaient axées sur l'intergénérationnel et enfin 1 seule action était consacrée à l'habitat permanent.

➤ Répartition des actions par taille de commune³⁰

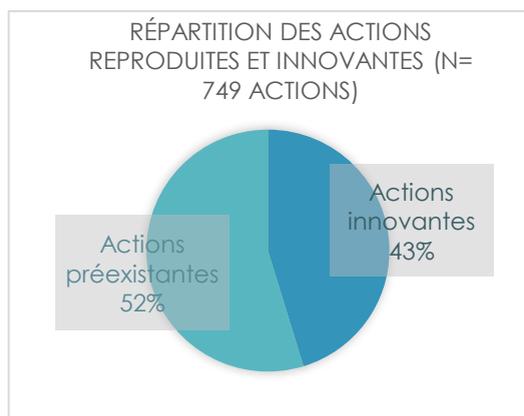
La répartition des actions en fonction des catégories de communes montre que plus la commune compte d'habitants, plus il y a, en moyenne, d'actions mises en œuvre (exception faite des deux communes wallonnes de 40 à 60.000 habitants qui ont mené le plus d'actions, 110 actions, dans le cadre du PCS2).

²⁹ L'article 18 est une subvention complémentaire accordée par le Ministre de l'Action sociale qui a envisagé 3 thématiques de travail : l'intergénérationnel (partage de savoirs entre les seniors et les plus jeunes), la lutte contre la pauvreté et ses conséquences, notamment les inégalités de santé et un soutien au Plan Habitat permanent.

³⁰ Fixée par l'Arrêté du Gouvernement wallon du 12 décembre 2008 portant exécution du décret du 6 novembre 2008 relatif au plan de cohésion sociale

	Nombre de PCS	Nombre d'actions	Moyenne
Moins de 5000 habitants	15	230	15.3
De 5.000 à 10.000 habitants	57	885	15.5
De 10.001 à 20.000 habitants	58	1092	18.8
De 20.001 à 30.000 habitants	22	499	22.7
De 30.001 à 40.000 habitants	7	145	20.7
De 40.001 à 60.000 habitants ³¹	2	110	55.0
De 60.001 à 90.000 habitants ³²	3	77	25.7
Plus de 90.001 habitants ³³	4	127	31.8
	168	3165	

➤ Répartition des actions reproduites / innovantes



Dans le cadre des actions analysées de manière approfondie (749 soit près d'1/4 des actions totales), la question était posée de savoir si l'action existait préalablement au PCS2.

La moitié (52 %) préexistaient au PCS2 et 43 % sont des actions innovantes (au niveau du PCS en tous cas et à la connaissance des chefs de projet). Pour 31 actions, les chefs de projet, soit n'ont pas pu le dire³⁴, soit n'ont pas répondu.

Pour 85 % des 393 actions qui préexistaient à l'entame du plan, c'était dans le cadre du PCS1.

Il était également demandé si ces 393 actions avaient été améliorées et en quoi.

Les réponses sont partagées entre une amélioration par rapport aux publics plus larges ou nouveaux, une mise en œuvre repensée, une implication d'autres opérateurs ou davantage de moyens alloués à ces actions.

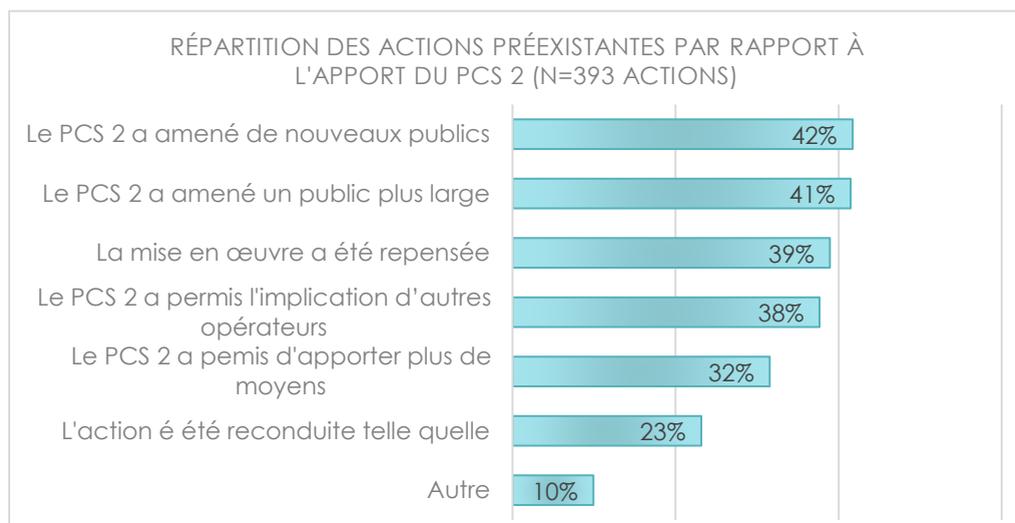
³¹ Les villes de Mouscron et Verviers

³² Les villes de La Louvière, Seraing et Tournai

³³ Les villes de Charleroi, Liège, Mons et Namur

³⁴ Dans la mesure où il y a un certain turn over des chefs de projet, certains n'étaient pas en poste au début de la programmation et ne connaissaient pas le contexte préexistant au plan.

Par contre, 91 actions n'ont pas été "améliorées", mais reconduites telles quelles.



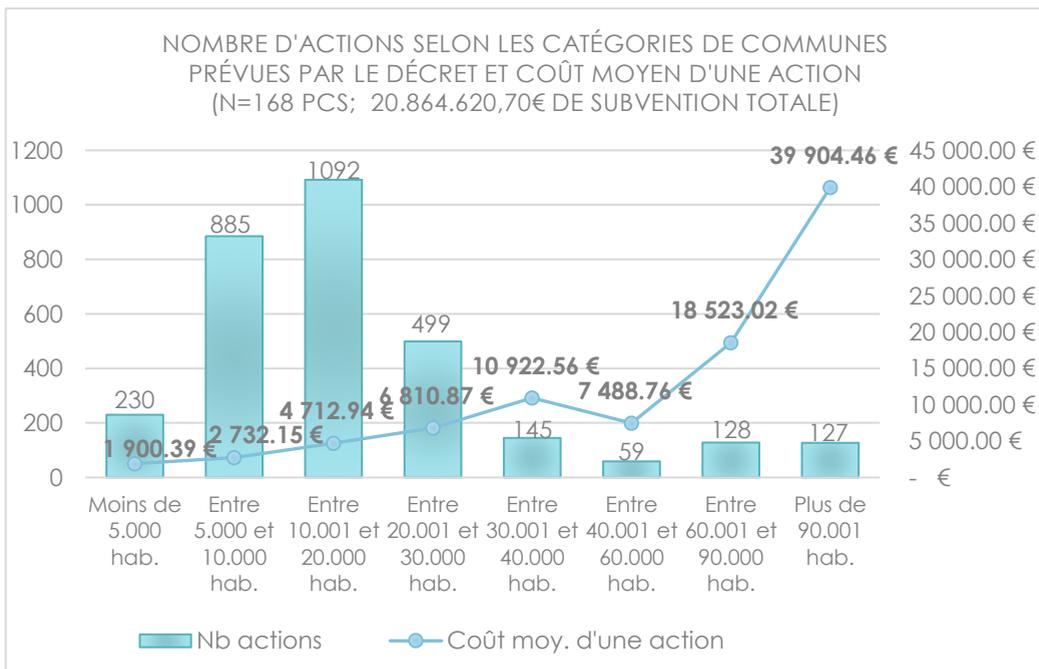
Parmi les 39 réponses "autre", on peut constater, notamment, que certaines actions ont été améliorées pour inclure plus d'autonomie, de coresponsabilité, de liens entre les participants.

➤ Répartition des actions par budget

Le PCS représente, pour la Région wallonne, une enveloppe globale de 20.936.440,68 € à laquelle s'ajoute la part communale et la part article 18.

Les subventions octroyées aux communes s'élèvent à 5 millions d'euros pour les communes entre 10 et 20.000 habitants (au nombre de 58) et les 4 grandes villes de plus de 90.000 habitants, soit la moitié du budget pour 37 % des communes. Quant à la subvention moyenne pour les communes, ce sont les actions mises en œuvre dans les 4 grandes villes qui représentent le budget le plus élevé. La subvention moyenne est proportionnelle à la taille des communes entre 30.000 € pour les communes les moins peuplées à plus d'un million pour les 4 grandes villes. Si l'on regarde le coût moyen par action, celui-ci est également croissant en fonction de la taille de la commune. Sauf en ce qui concerne les communes qui comptent entre 30 et 40.000 habitants où elles présentent un coût plus élevé.

Nombre d'habitants	Nombre d'actions		Subvention		Coût moyen action
	Total	Moy.	Total	Moy.	
Moins de 5.000	230	15.3	437 090.02 €	29 139 €	1 900 €
De 5.000 à 10.000	885	15.5	2 417 952.19 €	42 420 €	2 732 €
De 10.001 à 20.000	1092	18.8	5 146 534.70 €	88 733 €	4 713 €
De 20.001 à 30.000	499	22.7	3 398 622.69 €	154 483 €	6 811 €
De 30.001 à 40.000	145	20.7	1 583 770.67 €	226 253 €	10 923 €
De 40.001 à 60.000	110	55.0	999 375.05 €	499 688 €	9 085 €
De 60.001 à 90.000	77	25.7	1 813 408.61 €	604 469.54 €	23 551 €
Plus de 90.000	127	31.8	5 067 866.78 €	1 266 966.70 €	39 904 €
	3165		20 864 620.70 €		6 592.30 €



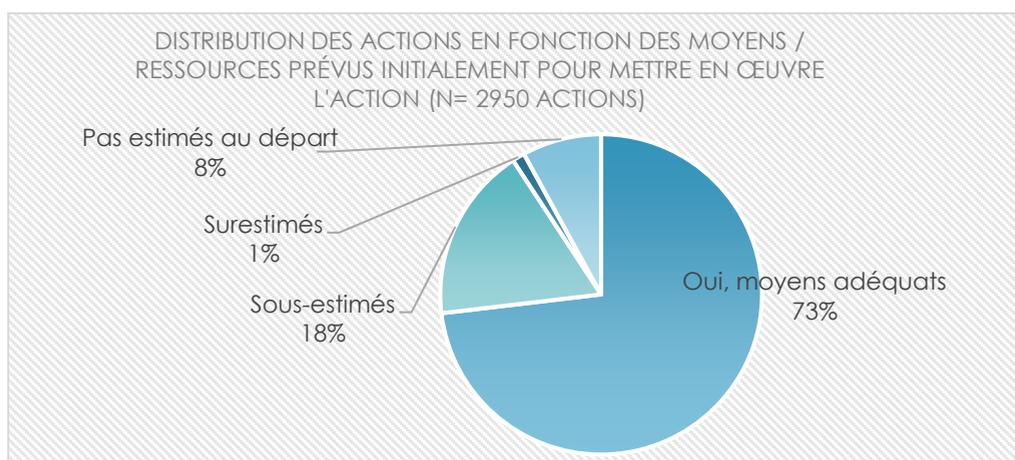
➤ Répartition des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le PCS

Les moyens/ressources que les actions ont le plus nécessités sont, de manière globalisée, surtout les moyens humains propres au PCS ainsi que les moyens logistiques. Viennent ensuite les moyens humains externes, les moyens financiers et, en dernier, les moyens internes à la commune.

Cela correspond, par ordre de classement de 1 à 5, à :

- en 1^{ère} position : les moyens humains propres au PCS dans 48% des actions
- en 2^{ème} position : les moyens humains externes (partenaires, sous- traitants, ...) dans 26% des actions
- en 3^{ème} position : les moyens logistiques/matériels dans 36% des actions
- en 4^{ème} position : les moyens financiers dans 25% des actions
- en 5^{ème} position : les moyens humains internes à la commune (hors PCS) dans 42% des actions

Selon les chefs de projet qui se prononcent en fin de parcours, les moyens/ressources nécessaires pour mettre en œuvre les actions ont été correctement prévus pour 73% des actions. Il en est tout de même 18 % qui pensent que les moyens étaient sous-estimés.

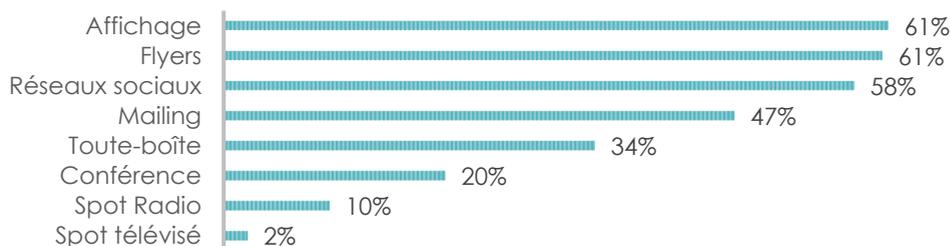


➤ **Mode de sensibilisation utilisé pour faire connaître les actions qui concernent l'information, la sensibilisation, qu'elles soient individuelles ou collectives** ³⁵

Pour faire connaître des actions de sensibilisation, les PCS recourent essentiellement aux flyers (61 %), à l'affichage (61 %) et aux réseaux sociaux (58 %). Viennent ensuite les mailings (47 %) et des toutes-boîtes (34 %).

³⁵ Cette question n'était donc pas posée systématiquement pour toutes les actions.

RÉPARTITION DES ACTIONS EN FONCTION DU MODE DE SENSIBILISATION UTILISÉ (N= 543 ACTIONS)



En outre, 61 % des chefs de projet recourent encore à d'autres moyens.

Toutefois, force est de constater qu'une quarantaine de chefs de projet font une confusion entre une action (a fortiori s'il s'agit d'une action de sensibilisation ou d'information) et le mode de communication pour toucher le public cible. Ils expliquent en quoi consiste l'action au lieu d'expliquer ce qu'ils mettent en place pour que le public ait connaissance de l'action.

Ainsi, certains citent, notamment, des stands d'informations dans des festivals pour faire de la prévention aux risques de maladies IST, ... ou des permanences. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit également de l'action en elle-même !

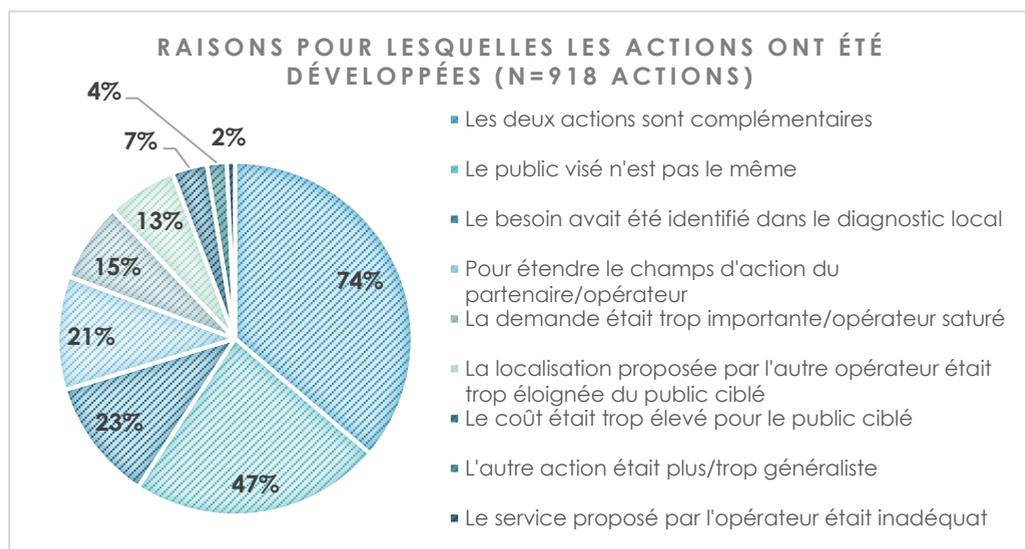
Outre la promotion d'une action, dans le cadre d'une autre action, parmi les autres modes de communication réels (environ 400) :

- 17% = via le bulletin communal
- 15,5 % = via le bouche à oreille
- 14% = via les partenaires (sans que l'on sache comment les partenaires touchent les publics cibles)
- 10,5 % = via un courrier, une invitation personnelle
- 9% = via le site internet de la commune (ou du PCS)
- 7% = via un article, le journal local
- 7 % = via le travail de rue, l'équipe éducative, en allant vers les personnes, mais dans certains cas, il s'agit de l'action elle-même ?!
- 3% = via des stands d'informations, mais il s'agit plus certainement de l'action que du mode de communication
- 2% = via un mot, un tract dans le cartable ou à la sortie de l'école
- 1% = via le service communal, via une brochure, via du porte à porte, via une banderole, un roll up, une bâche
- - de 1% = via le téléphone, une conférence de presse, la maison de quartier, la revue du centre culturel, la revue du syndicat d'initiative, un bandeau dans la signature mail, des panneaux lumineux communaux, le journal de la maison médicale, des médecins et infirmiers, du personnel scolaire ou extrascolaire, le bus de la province, l'intranet de la commune.

➤ Complémentarité du PCS avec le terrain

Parmi ces 3.165 actions, 918 d'entre elles (soit 29%) sont développées également par un autre opérateur sur la commune.

L'évaluation s'est intéressée à la raison pour laquelle les PCS ont tout de même décidé de développer ces actions. Dans la plupart des cas, c'est parce que l'action portée par le PCS est complémentaire à celle de l'opérateur qui porte déjà la même action ou parce que le public cible n'est pas le même.



La plupart des commentaires en case "autre" sont en fait une opportunité pour les chefs de projet de donner des explications quant à d'autres raisons qui existent déjà dans la liste. Les seules vraies raisons autres sont que :

- l'action de l'autre opérateur a vu le jour après (14) et le PCS, selon les cas, s'est retiré ou a continué
- l'action de l'autre opérateur vise un autre secteur particulier ou une autre thématique (4), ce qui peut s'apparenter à étendre le champ d'action, mais avec une nuance tout de même
- l'action du PCS a un objectif plus précis, une autre philosophie, un autre mode opératoire ou une organisation différente (4)
- l'action de l'opérateur touche un territoire trop vaste, pas assez localisé (5), ce qui n'est pas tout à fait la même chose que la localisation trop éloignée du public cible

- l'action autre est portée par le CPAS. Or le public a peur d'aller au CPAS (1)
- l'action du PCS perdue pour "court-circuiter" l'opérateur (2) : cela revient de droit à la commune !

➤ **Nombre de professionnels, partenaires ou sous-traitants, impliqués dans la mise en œuvre des actions**

En tout, 15.595 professionnels sont impliqués concrètement dans 3.138 actions, soit 5 professionnels en moyenne par action.

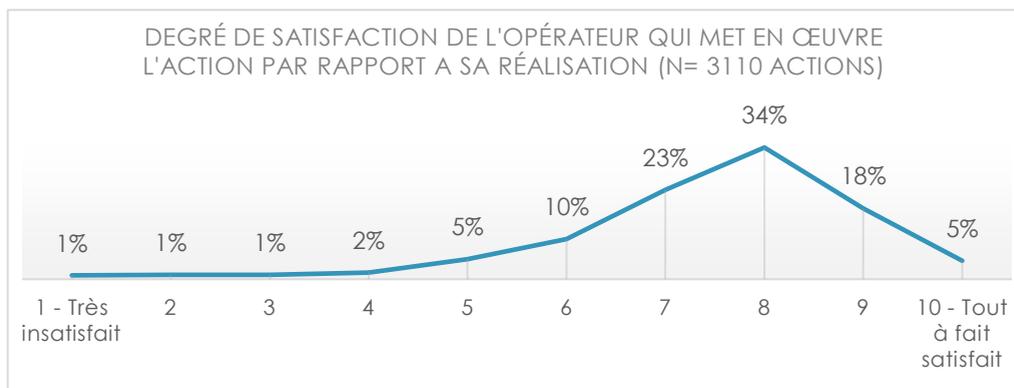
Toutefois, il est à noter qu'en complétant la question, certains chefs de projet se sont comptés parmi les professionnels et d'autres pas.

Le profil de ces professionnels correspond majoritairement à :

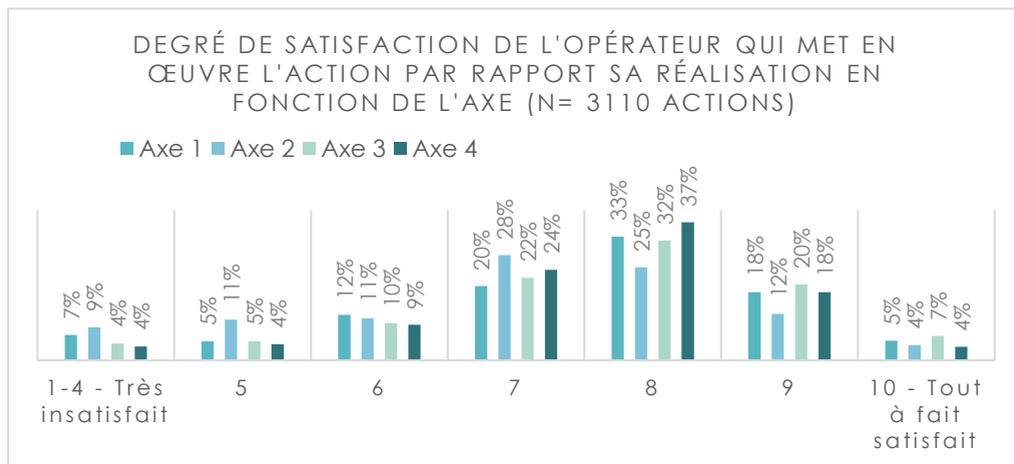
- assistant·e social·e
- travailleur·se social·e, travailleur·se de rue, animateur/trice, éducateur/trice, intervenant·e social·e
- psychologue, sexologue, médiateur/trice
- professionnel·e de la santé (psychiatre, médecin, infirmier·e)
- bénévole
- écrivain public
- personnel de services communaux ou paracommunaux : personnel administratif, personnel du CPAS, personnel de police, personnel de bibliothèque, personnel du centre culturel, ...

➤ **Avis des partenaires concernant le PCS**

La majorité des opérateurs qui mettent en œuvre les actions sont satisfaits de leur réalisation : 75 % sont satisfaits entre 7 et 9/10.



Il y a quelques variations en fonction des axes. L'axe 2 (le logement) semble plus mitigé, tandis que l'axe 4 (les liens) a une moyenne de satisfaction plus élevée.



Les chefs de projet avaient l'opportunité de laisser des commentaires. Il y en a eu de plusieurs types :

- des précisions quant à l'action
- pourquoi l'action a fonctionné ou pas en termes de résultats et donc d'efficacité
- en quoi le public, les bénéficiaires sont +/- satisfaits
- en quoi le PCS est +/- satisfait (dans certains cas la note est élevée (7 et +), mais le commentaire montre une déception ?!
- en quoi le partenaire est +/- satisfait (question posée !)

Les commentaires portent sur :

- la difficulté d'estimer le nombre de participants
- le fait que malgré un besoin évident (?), il y a une faible mobilisation du public ciblé et donc beaucoup d'énergie investie pour un résultat mitigé
- la satisfaction est liée au succès qui est tributaire du lieu, de l'encadrement, des moyens financiers et/ou humains

Un constat s'impose :

- pour les uns 7 = TB et pour d'autres 7 = mitigé
- certains sont satisfaits à 10 mais ...
- d'autres sont satisfaits à 7 malgré un très fort taux de participation, ...

C'est donc très relatif !

On voit à travers les commentaires qu'il y a eu une réelle réflexion sur la pertinence et l'efficacité de l'action avec, à la clé, la remise en question de l'action, du partenaire, du processus ...

➤ Connaissance des actions

Dans le cadre de l'analyse approfondie, deux questions étaient relatives à la communication sur les actions.

L'une portait sur la manière dont les bénéficiaires, de ces 749 actions, en avaient eu connaissance. C'est principalement via :

- essentiellement le bouche à oreille, les recommandations de pairs
- les partenaires
- le CPAS, la police, les services internes de la commune
- les assistants sociaux, éducateurs ou travailleurs de rue
- mais aussi de la pub (dans des commerces ou lieux publics) : une affiche, un flyer, un toute boîte communal, un tract dans le journal de classe, ...
- des articles dans le journal local, parfois la presse
- lors d'événements (stand, bâche, affiches, ...)
- plus rarement un courrier individuel ciblé.

Cette liste est utile pour la programmation suivante !

L'autre question s'intéressait à la manière de toucher davantage de personnes. Pour de nombreuses actions, cela n'est pas nécessaire dans la mesure où la capacité maximale est déjà atteinte ! Pour bon nombre des 749 actions approfondies, outre les moyens précités qui peuvent être accentués pour toucher encore davantage de personnes, les propositions sont diversifiées :

- par la publicité : plus ciblée pour certaines actions, plus large, multi canale pour d'autres (comme par exemple, les réseaux sociaux)
- par des rencontres informelles, du porte à porte pour convaincre certains publics
- en relançant les sous-commissions
- en renforçant et/ou en décentralisant des permanences, ...
- en valorisant les résultats engrangés pour des participants, par des témoignages
- en étant plus visible sur le terrain, lors de manifestations, ...
- en réseautant et en ayant accès aux bases de données des partenaires (par ex. du Forem).

Des chefs de projet soulignent que la capacité d'atteindre davantage de public cible nécessite d'accroître l'équipe PCS elle-même puisque l'accroche des bénéficiaires potentiels passe par les travailleurs de terrain.

D'autres (mais rares) évoquent la nécessité de faire un plan de communication!

➤ Pertinence des actions

La pertinence d'une action est l'adéquation des objectifs de cette action aux besoins des destinataires.

Elle a été analysée dans le cadre des questions approfondies et porte donc sur 749 actions.

Il était demandé aux chefs de projet de déclarer si l'action avait répondu aux besoins identifiés lors du diagnostic. Les chefs de projet devaient donc se référer à l'objectif opérationnel qu'ils avaient renseigné dans l'outil Spiral qui avait servi pour l'encodage du PCS2.

Pratiquement les 2/3 tiers des actions ont répondu aux objectifs et, pour 1/4, elles y ont répondu partiellement.

On peut donc supposer qu'elles étaient pertinemment choisies pour répondre aux problèmes initiaux détectés.

Toutefois, alors que les chefs de projet pouvaient agrémenter leurs réponses de commentaires, ceux-ci laissent penser que beaucoup n'avaient pas vraiment compris la question dans la mesure où ils n'y répondaient pas tout à fait. En effet, certains commentaires expliquent en quoi l'action a "marché" ou pas - et portent donc sur le succès de l'action et non sur sa pertinence - ou avaient trait à la satisfaction. Certains commentaires présentent une confusion au niveau des besoins qui ne sont pas ceux des bénéficiaires mais du chef de projet ou sont exprimés en termes d'objectifs, de réalisations, de solutions. Par exemple : les besoins identifiés lors du diagnostic étaient la clarification du rôle de ..., la création d'une structure ...

Complémentairement, il était demandé aux chefs de projet qui analysaient de manière approfondie des actions, si une autre action que celle mise en place aurait pu rencontrer le besoin.

Pour les 70 % qui ont répondu NON, soit :

- il n'y avait pas d'autre opérateur, ... pour faire ce type d'actions (ce qui en soi, n'était pas la question posée !)
- il n'y avait pas de remise en question : "on a toujours fait comme cela !", "la relation avec le partenaire existe depuis 20 ans", ...
- le besoin est comblé par le projet tel qu'il est mis en place et il n'est pas nécessaire de le remettre en question
- il y a une confusion entre le besoin et la solution et le chef de projet ne se positionne pas sur la demande mais sur l'offre (raisonnement en termes de solution).

Pour ceux qui ont répondu OUI, ils admettent que le besoin aurait pu être rencontré par une autre action, mais ajoutent la plus-value de leur action qui fait la différence !

Une autre manière d'envisager la pertinence d'une action est de vérifier si elle a été réorientée en cours de plan, partant de l'hypothèse que si une action reste intacte du début à la fin, c'est qu'elle répond bien à un besoin.

C'est une question qui a été approfondie pour 749 actions.

Au total, 63 % des actions approfondies n'ont pas été retouchées et à travers les commentaires apportés à la question pour celles qui ont été réorientées, les deux principales raisons sont soit le constat d'un facteur à changer (par rapport au public cible, par exemple), soit le "turn over" des participants à l'action.

Résultats

De manière générale, dans une évaluation, les résultats sont analysés grâce à des indicateurs. Or, comme expliqué infra (page 45) à propos du diagnostic et des bénéficiaires, au moment de l'introduction du plan, en 2013, il n'avait pas non plus été demandé aux chefs de projet de définir des indicateurs de résultats³⁶ ni de leur attribuer des valeurs (c'est-à-dire d'estimer l'ambition projetée pour chaque action). Cela complique, a posteriori, l'analyse des données récoltées en fin de parcours, grâce au formulaire d'évaluation, et le regard critique qui peut être porté sur les réalisations et les résultats. A titre d'exemple, il n'est pas possible d'évaluer si les actions ont été couronnées de succès, si elles ont été efficaces ou non. Tout au plus, peut-on commenter les résultats bruts, poser un constat, sachant que les données sont "déclaratives".

Par ailleurs, en l'absence d'un tableau de bord de suivi, au fur et à mesure de la mise en œuvre des actions, il est également difficile d'isoler des actions qui auraient été créées ou abandonnées en cours de route et en connaître les raisons.

Le nombre de "participants" et de bénéficiaires (voir supra) est un indicateur de réalisation des actions, mais peut également être un indicateur de résultat si l'on se penche sur ceux qui ont obtenu un gain dans leur situation (des compétences, un logement, une meilleure santé, ...). Cet aspect est en partie abordé dans le cadre des questions approfondies³⁷, pour certaines actions donc.

³⁶ Moyens utilisés pour mesurer ou estimer les effets immédiats pour le public cible, c'est-à-dire les changements résultants de l'intervention (exprimé en termes de taux, nombre, profil, ...).

³⁷ Il était demandé aux chefs de projet de choisir 4 actions (min) emblématiques de leur PCS2 à analyser de manière approfondie. Certains en ont choisi plus. Dès lors, 749 actions ont été approfondies.

➤ Résultats obtenus

Il était demandé aux chefs de projet dans quelle mesure les résultats obtenus correspondaient aux résultats attendus. Pour 37 % d'entre eux, les résultats étaient "comme espéré". Dans 24 %, ils étaient "plus qu'espéré".

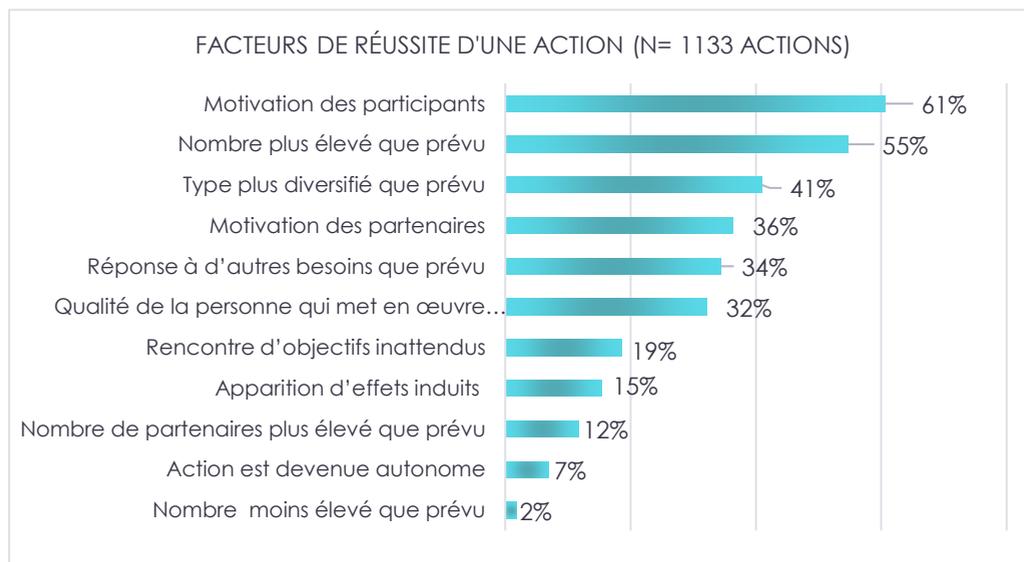
Ces résultats sont toutefois à analyser avec prudence, ce que 10 % des chefs de projet ont souligné en indiquant qu'il était difficile de déterminer si les résultats attendus étaient atteints faute d'indicateur(s) initialement défini(s).

% d'action

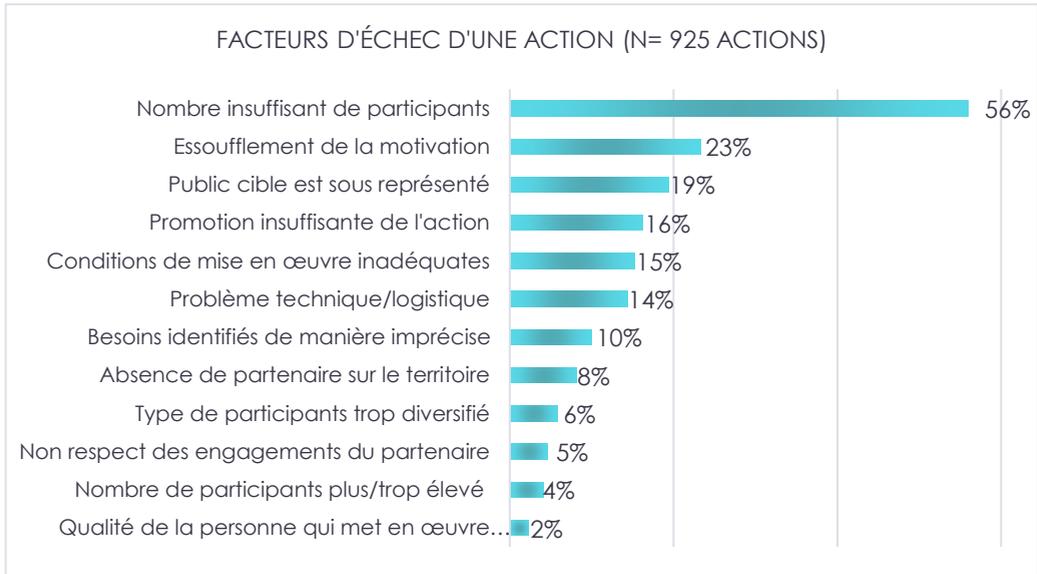
16%	Moins qu'espéré
37%	Comme espéré
23%	Plus qu'espéré
14%	Selon les aspects, à la fois plus et moins qu'espéré
10%	Impossible à déterminer faute d'indicateur(s) initialement défini(s)

Dans le cas où les résultats obtenus étaient mieux qu'espéré, quels en étaient les facteurs ?

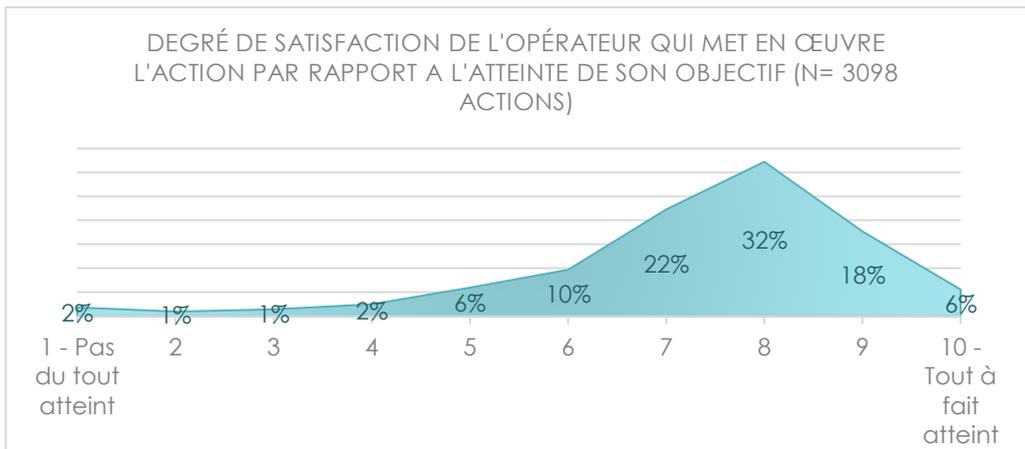
Manifestement, ce qui contribue le plus au succès d'une action, c'est la motivation des participants à l'action. Les chefs de projet estiment également que le nombre plus élevé que prévu de participants est un facteur de succès.



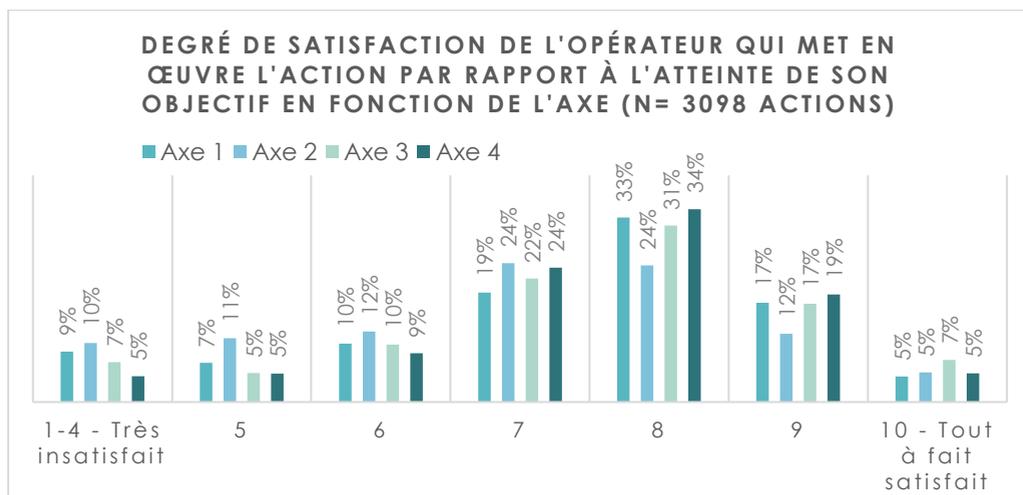
Dans le cas où les résultats obtenus étaient, par contre, moins bien qu'espéré, le facteur principal est le nombre insuffisant de partenaires par rapport à ce qui était escompté au départ du plan, sachant toutefois qu'aucun nombre n'avait été formulé au départ du plan.



Quand on demande aux chefs de projet si l'objectif de l'action a été atteint³⁸, c'est le cas entre 7 et 9/10 pour 72 % des actions.



³⁸ Il était proposé aux chefs de projet de retourner voir, dans leur plan initial, l'objectif opérationnel qui avait été formulé pour l'action !



➤ Ce qui a changé pour les bénéficiaires

Il est difficile de résumer la diversité des apports du PCS pour les bénéficiaires.

A l'échelle individuelle, cela va de :

- la satisfaction d'être écouté, de pouvoir parler librement
- la prise en compte voire l'acceptation d'un problème
- la reprise de confiance, l'accroissement de l'estime de soi
- la sortie de l'isolement et l'accroissement de liens sociaux
- la résolution d'un problème (à l'échelle humaine, c'est-à-dire sans passer par la "grosse artillerie", l'appareil judiciaire, ...)
- la sortie de la difficulté, l'insertion- la réinsertion dans la société, devenir autonome
- se sentir "comme tout le monde"
- la structuration d'un projet de vie, avancer dans la bonne direction
- l'acquisition de compétences (en français, en informatique, en cuisine, ...)
- la satisfaction de transmettre
- à la possibilité de pouvoir proposer des projets pour la collectivité, devenir citoyen à part entière et se sentir utile.

A l'échelle plus collective, d'un quartier, par exemple, ce qui a changé pour des bénéficiaires, c'est d'avoir le sentiment de vivre dans le respect, la paix, la convivialité. Certains ont le sentiment de se réapproprier leur quartier et contribuer à l'amélioration du cadre de vie.

Dans certains cas, les bénéficiaires ont également pu ressentir des frustrations, des peurs (du jugement notamment), des découragements. Mais, même si leur

situation n'a pas fondamentalement changé, la prise en charge et le sentiment d'être épaulé est déjà un bénéfice en soi.

➤ Ce que les bénéficiaires ont le plus apprécié

Au-delà du fait que beaucoup de chefs de projet ne répondent pas directement à la question, à savoir ce que les bénéficiaires / participants ont le plus apprécié et indiquent plutôt ce qui a bien fonctionné, les résultats de l'action, ... de nombreuses choses diverses semblent avoir été appréciées qui pourraient être synthétisées de manière non exhaustive par :

- l'accueil personnalisé, la capacité d'écoute, l'empathie, la gentillesse, la bonne humeur, la disponibilité, la proximité, l'absence de jugement, le soutien, ...
- les conseils, l'aide individuelle, le service accessible, l'accompagnement
- une approche cadrante, structurante ET bienveillante, la pédagogie
- les activités, la variété des ateliers, ...
- les moyens techniques, les locaux, le prix, ...
- la régularité de l'offre
- la liberté de définir son projet, de prendre part, ...
- être en groupe, en équipe, la bonne ambiance, la dynamique, les rencontres, le caractère familial, l'esprit de solidarité, ...
- le plaisir.

Il était également demandé, dans le cadre de l'analyse approfondie de 749 actions, comment les bénéficiaires avaient apprécié la logistique, les moyens, l'encadrement, l'emplacement, les horaires, les prix, le nombre de participants, la localisation, la fréquence de l'action, voire d'autres items.

Pour la plupart des items c'est le "OUI, cet item était adéquat" qui l'emporte et, proportionnellement, encore plus en ce qui concerne l'encadrement.

Par rapport aux autres items, ce qui est le plus estimé "trop / exagéré", c'est le nombre de participants. Mais cet item est aussi considéré "trop peu / insuffisant" pour d'autres actions, ainsi que les moyens et la fréquence.

Hormis pour certaines actions pour lesquelles des ajustements peuvent être opérés pour renforcer ou revoir à la baisse certains items, on peut conclure que globalement les actions sont menées adéquatement. Toutefois, à la lecture de commentaires laissés par les chefs de projet pour ces 749 actions analysées de manière approfondie, ce qu'il ressort c'est une demande pour :

- plus d'encadrement
- des plages horaires plus étendues
- de pouvoir sortir du cadre territorial

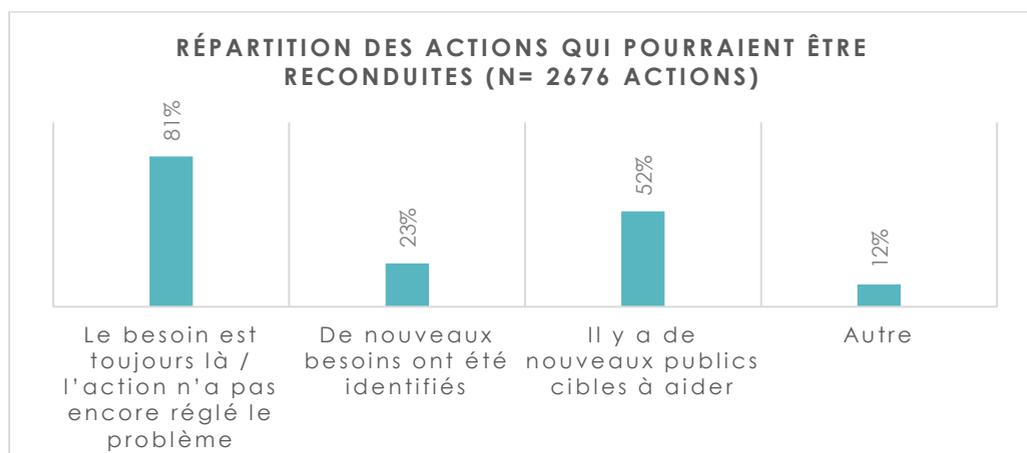
- un local (celui occupé étant trop petit, partagé, ...)

Dans la mesure où certains plans comportent beaucoup (trop) d'actions, peut-être qu'en se concentrant sur moins d'actions, les PCS pourraient y accorder encore plus les moyens et la logistique nécessaires.

➤ Reconduction des actions

Pour chaque action, il était demandé aux chefs de projet s'ils reconduiraient, ou non, l'action. Pour 84 % des actions, ils répondent oui et pour 9 % non, le reste des actions restant sans réponse.

La principale raison pour laquelle ils reconduiraient les actions est à 81 % parce que, selon eux, le besoin existe toujours et, dans une moindre mesure (à 52 %), parce qu'il y a de nouveaux publics à aider.



Parmi les réponses "autre", on trouve, en réalité, essentiellement :

- des explications pour dire que le besoin est toujours là ou qu'il y a toujours du public (nouveau ou supplémentaire) pour justifier l'action, choix qui étaient proposés et n'étaient pas cochés, ce qui fait penser qu'il y aurait sans doute plus de 81 % de réponse pour l'un et plus de 52 % pour l'autre (et moins de 12 % pour la case "autre")
- des compléments de réponses à l'un des autres choix proposés, ce qui ne fait pas nécessairement avancer l'éclairage de la question, mais qui traduit le besoin des chefs de projet de valoriser le bien fondé de leurs actions.

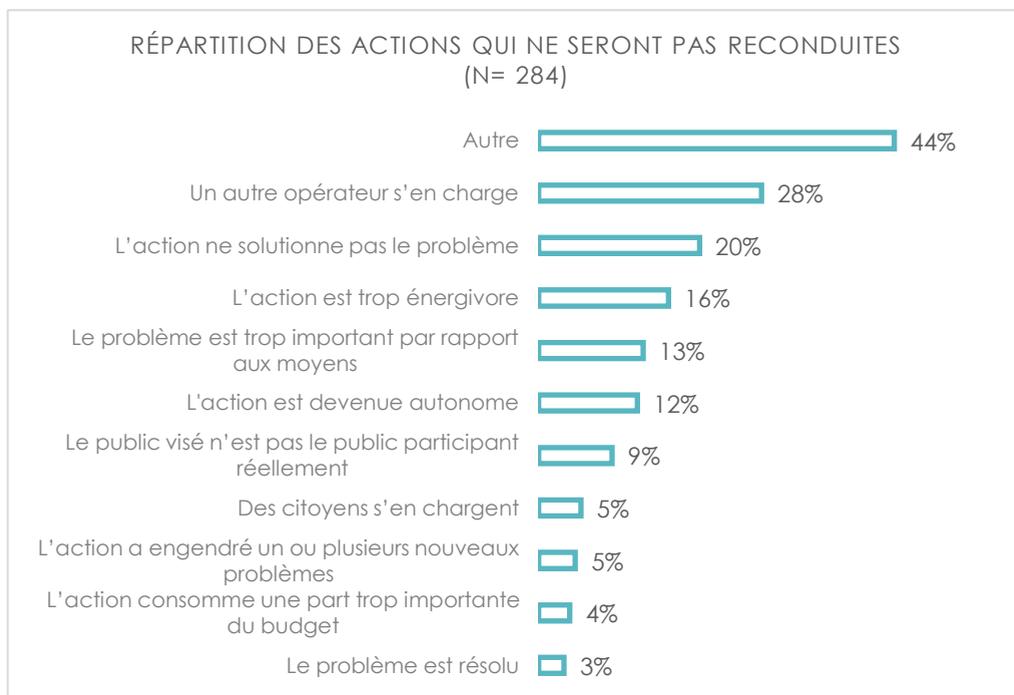
Néanmoins, il ressort parmi les autres raisons de reconduction d'une action :

- la notion de "devoir" : "il faut ...", "c'est nécessaire et utile", "c'est important de continuer", "nous devons ..."
- la réponse à un objectif supérieur (par rapport à l'objectif opérationnel de l'action) : le maintien de liens entre participants, l'ambiance, la relation de

confiance avec les travailleurs sociaux qui peuvent emmener vers d'autres actions, le bien-être et le développement, ...

- le fait que l'action s'inscrit dans un contexte plus global et est liée à d'autres actions comme un maillon d'une chaîne.

Quant aux raisons pour lesquelles les chefs de projet ne reconduiraient pas une action, elles relèvent du fait qu'un autre opérateur s'en charge ou que l'action ne résout pas le problème qui avait conduit à la mettre en œuvre.



D'autres raisons sont encore évoquées telles que :

- le partenaire arrête l'action, ce qui laisse penser que les chefs de projet sont à la merci de leurs partenaires, pour les actions en question, sans plan B
- ou un défaut du partenaire qui ne s'avère pas si concluant sur le terrain
- une offre, une concurrence existante, ce qui peut laisser présager des lacunes dans le diagnostic de départ
- il n'y a pas de besoin, de demande, ce qui est interpellant dans la mesure où ni le diagnostic de départ ni le monitoring de l'action ne l'ont laissé paraître auparavant
- le manque de personnel, de temps, de moyens financiers, ce qui peut, peut-être, trahir un saupoudrage entre de trop nombreuses actions
- un déséquilibre entre l'investissement et le résultat, ce qui fait apparaître un problème d'efficacité

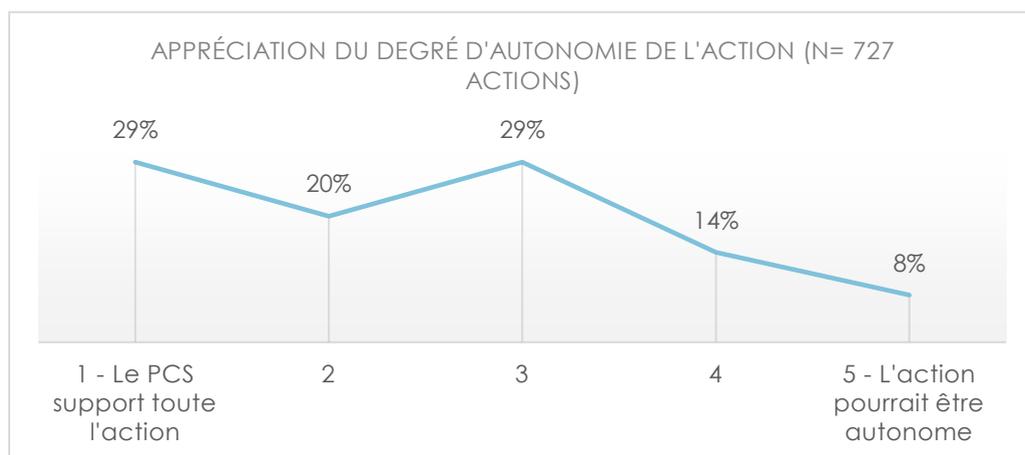
- le défaut de financement complémentaire (de la FWB par exemple)
- le fait que l'action peut être réalisée en dehors du plan !

Ces différentes remarques montrent, à l'évidence, l'importance d'un diagnostic initial bien documenté.

A défaut, le risque est que le PCS propose, sans que le public ne dispose...

➤ Degré d'autonomie des actions

En ce qui concerne le degré d'autonomie (des 749 actions analysées de manière approfondie), il fluctue de aucune autonomie (c'est le PCS qui porte toute l'action) pour 29% à moyennement autonome (également 29%). Plus on s'approche de l'autonomie (4 et 5/5) plus le pourcentage diminue.



Les commentaires relatifs à cette question interrogent la philosophie des PCS (développée également infra dans coresponsabilité). Il y a un grand écart entre différentes visions :

- "Une action ne peut pas fonctionner uniquement via le soutien du PCS, elle a besoin de financement complémentaire." Et à ce titre, n'est donc pas autonome. Mais se pose la question de savoir si le PCS est voué à financer lui-même les actions ou s'il est là pour donner des coups de pouce à des partenaires pour qu'ils diversifient leur action, qu'ils ciblent d'autres publics, ... Cela pose la question de la philosophie même du plan
- L'autonomie est relative (au niveau décisionnel, de gouvernance, ...), mais pas pour ce qui est des aspects logistiques, financiers où les bénéficiaires ont encore trop besoin d'un "animateur"
- Des actions sont portées par d'autres qui viennent piocher dans les moyens du PCS, dans les ressources humaines
- La mise en autonomie de l'action n'est pas envisagée ou n'a pas été anticipée au début du projet

- Il n'est pas question d'autonomie afin de garder une cohésion et des liens avec les bénéficiaires, pour garder la main
- Pour certains, il y a une volonté que l'action ne soit pas autonome, sinon elle perdrait en qualité. Autrement dit, l'autonomie ne serait pas une fin mais une sorte d'échec.

A la lecture de ces réponses, on peut se demander si les PCS portent ou non les actions (car dans certains cas, ils s'en attribuent la charge ?!³⁹) ou jouent en fait le rôle de "portefeuille" ou "taxi" pour les actions portées par des partenaires, leur donnant ainsi un coup de pouce bienvenu.

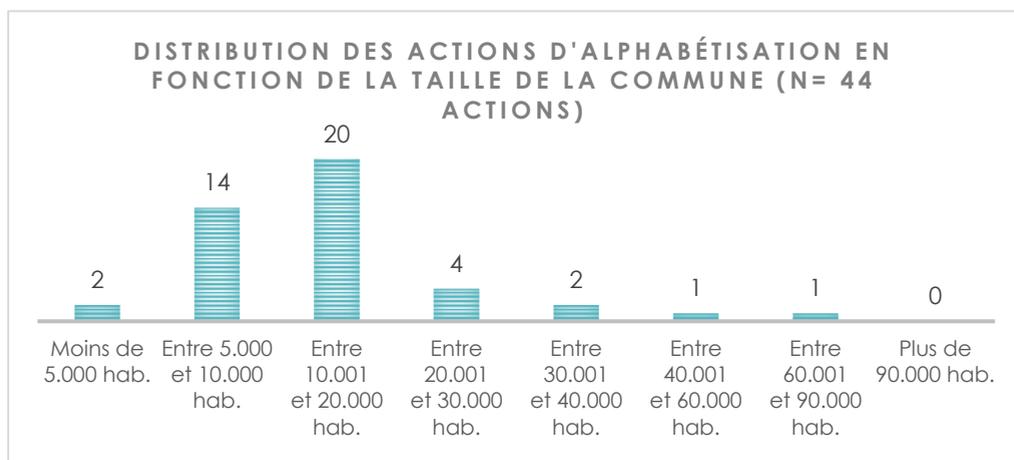
Finalement, il y a des chefs de projet qui se perçoivent comme ceux qui donnent un coup de pouce à des prestataires et d'autres pour qui c'est l'inverse, c'est le prestataire qui apporte son aide au PCS.

³⁹ Cela a d'ailleurs fait l'objet d'un reproche explicite de la part de partenaires de PCS qui ne comprenaient pas pourquoi les chefs de projet évaluaient leur action ?!

Analyse de 10 actions emblématiques du PCS2

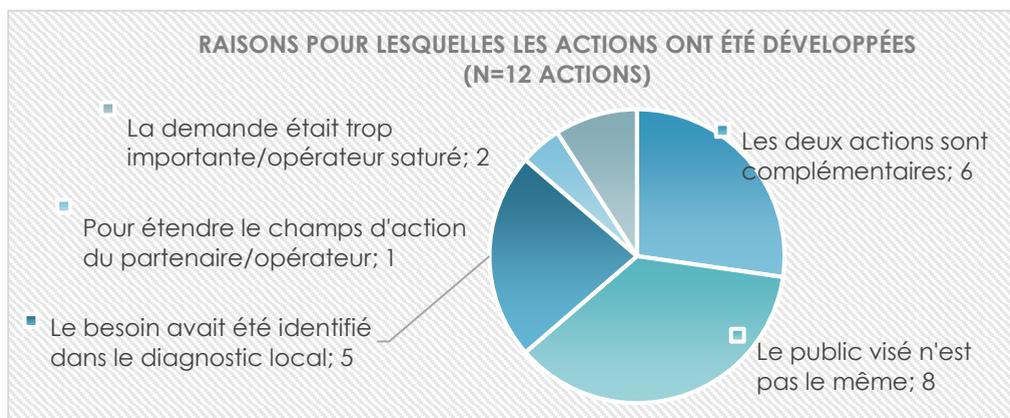
➤ L'alphabétisation

Quarante-quatre communes, principalement de moins de 20.000 habitants, ont mis en place une action d'alphabétisation dans le cadre du PCS2.

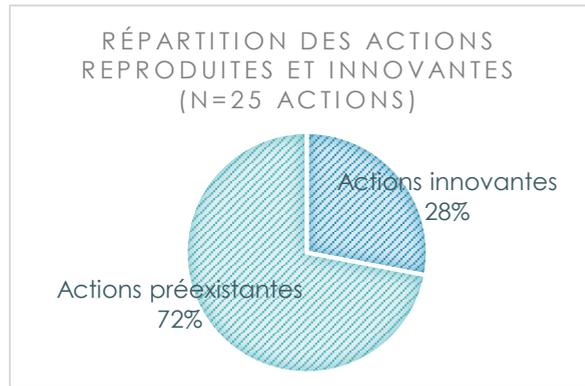


Dans ¼ des cas, il y avait déjà un opérateur qui menait cette action sur la commune.

Néanmoins, ces PCS ont souhaité développer l'action malgré tout parce que le public visé n'était pas le même (8/12), parce que l'action était complémentaire à celle de l'opérateur (6/12) et/ou parce que le besoin avait été identifié dans le diagnostic local (5/12).



Dans 18 cas (sur 25, correspondant aux chefs de projet qui ont choisi d'analyser cette action de manière approfondie), l'action existait avant le PCS2. Dans 12 cas, l'action était déjà inscrite dans le PCS1 et dans 6 cas, elle était mise en œuvre indépendamment du PCS, soit 2/3, 1/3 alors que la moyenne des actions correspond à :

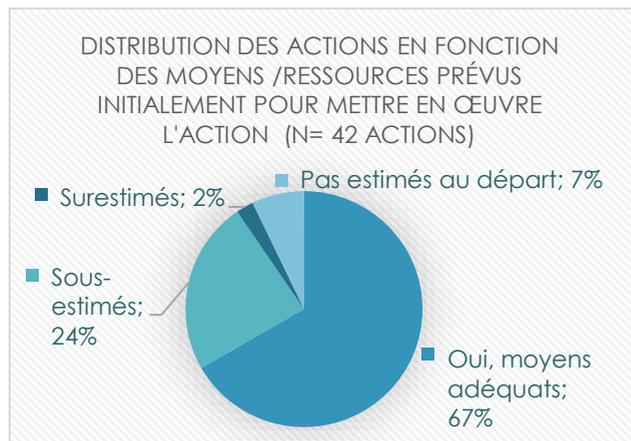


Si l'action préexistait au PCS2, elle a bénéficié de nouveaux moyens (8), le PCS2 a amené de nouveaux publics (7), le PCS2 a permis l'implication d'autres opérateurs (6), la mise en œuvre a été repensée (6). Aucune autre action n'aurait permis de rencontrer ce besoin spécifique.

Le nombre de formateurs impliqués dans cette action est de 132 soit, en moyenne, 3 par commune.

Ainsi, 23 chefs de projet peuvent estimer le pourcentage du budget global du Plan consacré à cette action sur les années évaluées (de 2014 à 2017). Et ce pourcentage se situe, à quelques exceptions près, en deçà de 10 % pour ces chefs de projet. Une seule commune a financé cette action via l'article 18.

Quant à savoir si les ressources et moyens prévus initialement étaient correctement estimés, pour 28 des 44 communes qui ont mis en œuvre une action d'alphabétisation, les moyens étaient adéquats ; pour 10 communes, ils étaient sous-estimés ...



A propos du type de ressources / moyens qu'a le plus nécessité cette action, il s'agit des moyens humains externes (partenaires, sous-traitants, ...) qui sont cités en 1ère et 2ème position dans le choix des critères. Viennent ensuite les moyens logistiques et matériels, puis les moyens humains internes à la commune (hors PCS).

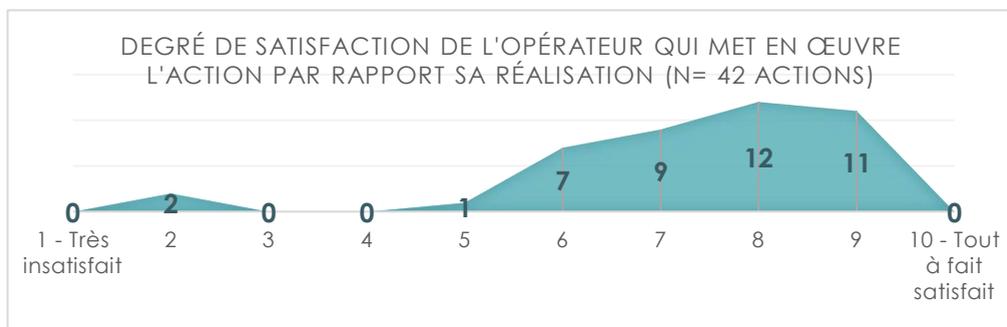
En 4 ans, 2.305 personnes ont bénéficié de ces cours d'alphabétisation⁴⁰ :

- en 2014 : 633
- en 2015 : 616
- en 2016 : 767
- en 2017 : 750

Trente-neuf chefs de projet sur les 44 ont indiqué que l'action nécessitait une présence régulière. En effet, l'action se déroule selon 14 chefs de projet, 2 fois par semaine, selon 12 chefs de projet, une fois par semaine, et selon une dizaine plus de 2 fois par semaine (de 3 fois à tous les jours), ce qui fait qu'en réalité, sur les 2.305 personnes, le nombre de participants réguliers équivaut à un peu plus de 1.700 :

- en 2014 : 472
- en 2015 : 445
- en 2016 : 543
- en 2017 : 555

Le degré de satisfaction des opérateurs qui mettent en œuvre l'action est de 8 (pour 12) et 9 (11). La satisfaction moyenne est de 7,5.



Les commentaires font apparaître, pour les résultats mitigés essentiellement, des difficultés de toucher des publics ou de les garder motivés dans le temps. A titre d'exemple, certaines personnes viennent avant tout pour sortir de chez elles et créer des liens et pas nécessairement pour apprendre le français. D'autres remarques ont trait à la difficulté de recourir à des bons formateurs, motivés ou aux locaux qui ne sont pas toujours appropriés ou accessibles.

Grâce à l'alphabétisation, 834 personnes ont acquis des "compétences" nouvelles dans les 16 communes qui ont été en mesure d'identifier ce nombre.

Ces résultats sont globalement tels qu'espérés (pour 10 chefs de projet) ou selon les aspects plus ou moins qu'espéré (pour 11 chefs de projet).

Pour les 17 réponses plus qu'espérées, 11 sont liées à la motivation des participants, 8 au type de participants plus diversifié que prévu et 8 à la qualité

⁴⁰ La somme des années n'est pas égale au total car les données sont incomplètes.

de la personne qui met concrètement en œuvre l'action. Par contre pour les 20 réponses moins qu'espérées, la raison principale (10) est le nombre insuffisant de participants et (6) le public cible sous-représenté.

Sur les 44 chefs de projet qui ont coordonné cette action, 36 affirment qu'ils la reconduiraient, essentiellement parce que le besoin existe toujours et parce qu'il y a de nouveaux publics concernés par l'action.

En ce qui concerne l'efficacité de l'action – le fait que l'objectif de l'action (à savoir, enseigner les bases de la lecture et de l'écriture) ait été atteint – pour 17 chefs de projet sur 44, c'est le cas à 8/10. Dans les commentaires, au-delà de l'acquisition de la langue française, il est question d'autonomie, de pouvoir passer à une étape supérieure vers la recherche d'emploi, de se créer un réseau social, qui sont autant de bénéfices qui outrepassent l'objectif opérationnel de l'action.



Parmi les 25 chefs de projet qui ont décidé d'analyser cette action de manière approfondie, 10 d'entre eux estiment que l'action menée a répondu aux besoins identifiés lors du diagnostic, même s'il reste encore du public à former. Parmi les 13 chefs de projet qui ont répondu que l'action avait partiellement répondu aux besoins identifiés, certains ont déploré le fait que ces cours d'alphabétisation s'adressent davantage à des personnes étrangères (et finissent en cours de FLE) qu'à des personnes francophones.

Selon pratiquement tous les chefs de projet qui ont analysé cette action de manière approfondie (22 sur 25), une autre action n'aurait pas pu rencontrer ce besoin (qui est évidemment très spécifique !).

Pour 11 plans sur 25, l'action a été réorientée en cours de plan, soit en intégrant d'autres connaissances (mathématiques) ou en élargissant le focus (citoyenneté), soit en élargissant ou en ciblant davantage le public.

Ce qui a vraiment changé pour les bénéficiaires ... en positif :

- avoir moins peur, être moins angoissé
- avoir confiance en soi
- pouvoir se débrouiller

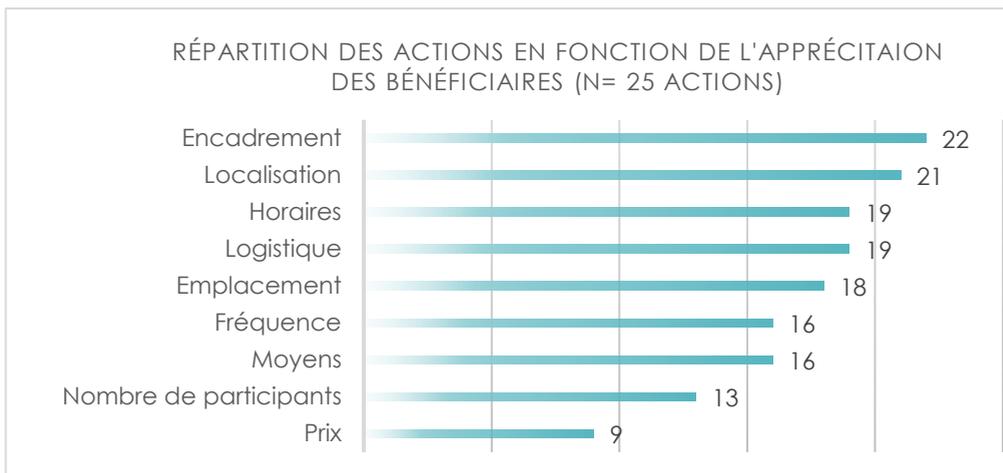
- être indépendant (se repérer ou demander à quelqu'un son chemin, sortir seul et prendre le bus, aller à la commune, à la banque, chez le médecin, lire son courrier, aider ses enfants lors des devoirs, faire des démarches administratives, se situer, lire des plans, lire des horaires, ...)
- ne plus dépendre de leurs enfants
- nouer des relations sociales, s'ouvrir aux autres
- pouvoir comprendre les conversations de l'entourage
- se mettre en projet
- reprendre goût aux études
- pouvoir s'insérer professionnellement
- mieux gérer son budget ménager et améliorer sa situation de vie
- avoir un rythme de vie qui fait se sentir plus intégré dans la société
- comprendre le fonctionnement de la commune, du pays.

Ce qui a vraiment changé pour les bénéficiaires ... en négatif :

- le découragement
- la difficulté de comprendre toute une conversation qui plus est, lorsqu'il y a beaucoup de monde dans une pièce
- un sentiment d'isolement
- la difficulté à s'investir à 100% dans la formation car les personnes sont habituées à vivre pour leur famille.

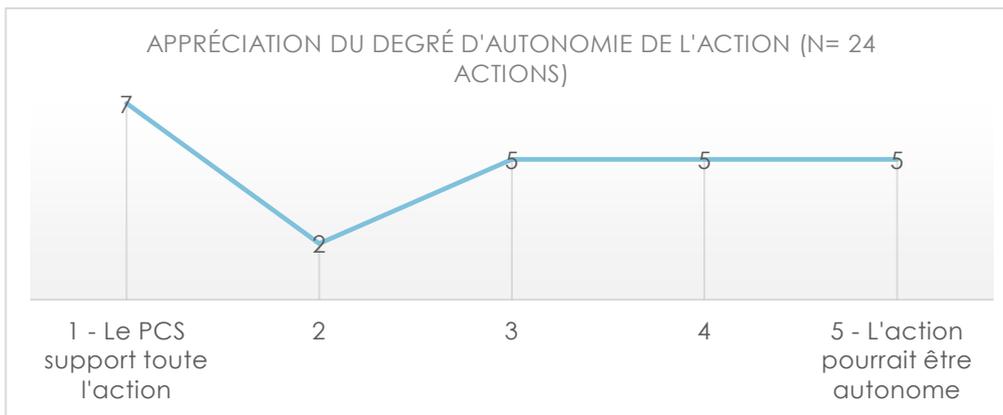
Ce que les bénéficiaires, participant au cours d'alpha, ont le plus apprécié relève généralement de la disponibilité et la gentillesse du formateur qui s'adapte à leurs besoins et met en valeur les participants sans les stigmatiser et les culpabiliser. L'organisation et la méthodologie des cours sont aussi soulignées. Sont également évoqués le partage d'expériences et de cultures vu les différentes nationalités présentes, la convivialité, l'ambiance générale et la qualité des liens dans le groupe (ou simplement rencontrer des pairs), la visite de lieux extérieurs. La gratuité des cours est aussi bien appréciée !

Ce que les bénéficiaires apprécient le plus :



La manière dont les participants ont entendu parler de ces cours d'alpha est très diverse : via de la pub, des folders ou de l'affichage dans des commerces, via internet, via le bouche à oreille, via les travailleurs sociaux, via des partenaires, le CPAS ou le Forem, entre autres, ... tous moyens qui peuvent encore permettre de toucher plus de personnes. Mais idéalement, pour toucher encore plus de monde, il faudrait que les bénéficiaires en parlent autour d'eux.

En ce qui concerne le degré d'autonomie de l'action, les avis sont partagés :

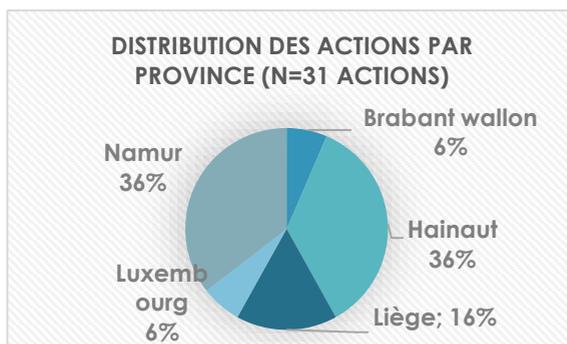


Pour les uns, l'action est complètement dévolue à un partenaire, pour les autres, l'action ne pourrait exister sans l'apport du PCS.

➤ La permanence de l'écrivain public

Ce sont 31 communes wallonnes (presque toutes comptant moins de 30.000 habitants) qui ont mis en œuvre cette action, dont 1/3 dans la Province de Namur et 1/3 dans celle du Hainaut :

Parmi celles-ci, 12 communes ont choisi d'analyser cette action en profondeur⁴¹.



Parmi les questions posées pour les actions analysées de manière approfondie, il était demandé si l'action menée avait répondu aux besoins identifiés lors du diagnostic, la moitié des 12 chefs de projet a répondu OUI et l'autre partiellement.

Selon la plupart des chefs de projet qui ont répondu de manière approfondie, aucune autre action n'aurait pu rencontrer le besoin à la place de celle-ci, hormis un chef de projet qui souligne que "les assistantes sociales du CPAS peuvent également proposer cette aide. Néanmoins, dans la mesure où les services sociaux sont de plus en plus sollicités, la présence de l'écrivain public les soulage. A noter qu'une permanence Forem était également existante jusqu'en 2015. La permanence écrivain public a permis de donner suite à sa suppression et assurer une certaine pérennité du service au niveau de la recherche d'emploi."

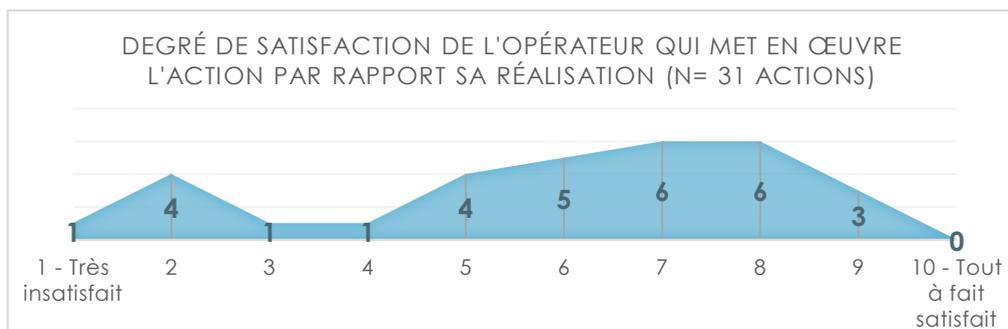
Dans 3 cas (sur 31), un autre opérateur développait déjà une action similaire. La raison pour laquelle ces communes ont, malgré tout, mis en œuvre cette action tient du fait que celle-ci est complémentaire.

Dans 2/3 des communes ayant répondu de manière approfondie, l'action préexistait au PCS2, étant inscrite dans le PCS précédent. Entre les 2 programmations, pour certains, il n'y a pas eu d'amélioration puisque l'action a été reconduite telle quelle et, pour d'autres, il s'est agi d'amener de nouveaux publics ou un public plus large.

Le nombre de personnes qui ont fait appel à un écrivain a été en augmentation au fil des années, entre 1.140 en 2014 et 1.427 en 2017, ce qui correspond en réalité à 275 et 318 bénéficiaires réguliers par an pour les 31 communes. En moyenne cela signifie une soixantaine de bénéficiaires par commune dont une vingtaine sont réguliers. En effet, l'action se déroule, le plus souvent, une à deux fois par semaine. Dans certains cas, l'écrivain public est disponible sur rendez-vous, à la demande.

⁴¹ En répondant à certaines questions supplémentaires.

La satisfaction est mitigée puisque la satisfaction moyenne est de 5,9.



Parmi les commentaires, il est question d'un défaut de communication et de visibilité qui entraîne un manque de public. La difficulté de trouver une personne motivée, fiable et ayant les compétences nécessaires en n'étant pas forcément bien rémunérée est également évoquée. Ce qui est frustrant, pour l'écrivain public, c'est de ne pas savoir, par la suite, si sa contribution a porté ses fruits ou non, car les bénéficiaires font rarement savoir le résultat des démarches effectuées.

Dès lors, seules 11 communes sur les 31 peuvent estimer le nombre de bénéficiaires qui ont réellement pu être aidés grâce à l'écrivain public. Dans l'absolu, il s'agirait de 1.921 personnes. Rapporté au nombre de personnes qui fréquentent régulièrement l'écrivain public, cela correspond à 355 bénéficiaires.

Quand on leur demande si les résultats obtenus correspondent aux résultats attendus⁴², la moitié estime que c'est moins qu'espéré, un quart que c'est à la fois plus et moins qu'espéré selon les aspects (pour une commune selon le quartier), le reste que c'est comme espéré, plus qu'espéré ou impossible à déterminer faute d'indicateur(s) initialement défini(s).

Lorsque le résultat obtenu est plus qu'espéré par rapport au résultat attendu, c'est parce que l'action a répondu à d'autres besoins que ceux prévus stricto sensu, également parce que l'action est devenue autonome et parce que la personne qui met en œuvre l'action est de qualité. A l'inverse, lorsque le résultat obtenu est moins bien qu'espéré, c'est principalement au niveau du nombre insuffisant de participants et, apparemment (exprimé dans les commentaires d'une autre question) à cause d'une promotion de l'action insuffisante ou qui atteint difficilement les publics-cibles.

Les commentaires des bénéficiaires laissent apparaître :

- ce qui a changé pour eux :
 - mieux comprendre la complexité du système dans lequel ils évoluent

⁴² Pour rappel, en début de plan, il n'était pas demandé aux chefs de projet d'estimer les résultats attendus. Dès lors, il s'agit ici d'une appréciation subjective a posteriori.

- être aidés dans les démarches administratives à effectuer
- faire valoir des droits auprès d'administrations publiques et auprès du privé, bénéficier d'un lien entre citoyen et administrations
- repartir avec un résultat concret (courrier, mémoire, CV, ...) qui reflète la demande
- franchir un pas vers la réinsertion socioprofessionnelle
- bénéficier d'un relais vers l'EPN
- apprendre à synthétiser sa situation
- clarifier sa pensée sans envenimer une situation
- être entendu, sans jugement, déposer le fardeau des problèmes, être soutenu
- garder une dignité, une autonomie (?)
- gagner de la confiance en soi, du bien-être psychologique
- éviter de tomber lentement dans le surendettement.
- ce qu'ils ont le plus apprécié :
 - avoir une écoute attentive, être entendu sans être jugé, l'écoute bienveillante, la patience, les échanges et les conseils
 - avoir un contact direct, accessible, "physique", personnel, de confiance, avoir une personne-ressource autre qu'un service social à proprement parler, moins "stigmatisant", humaniser les démarches administratives
 - l'accueil chaleureux, la disponibilité
 - un endroit de confiance/confidence, l'adaptation des horaires et le temps consacré à la demande est également apprécié, la régularité
 - renforcer sa confiance en soi
 - la qualité de l'aide (le courrier qui correspond à leur demande/ressenti, être guidée dans le choix des bons termes, a fortiori en situation de conflit de voisinage)
 - avoir le sentiment d'être en ordre au niveau administratif
 - avoir une base de référence
 - la méthodologie de travail / la pédagogie : garder une dignité, une autonomie tout en les responsabilisant
 - la gratuité et la confidentialité, la discrétion
 - dispenser des trucs et astuces (sites, lieux, ...) aux personnes demandeuses.

Les bénéficiaires ont connu le service de l'écrivain public :

- par le bouche à oreille essentiellement
- par des supports écrits (bulletins communaux, affiches, flyers, publicité, toute boîte, presse locale
- par les réseaux sociaux, internet
- par des partenaires
- par la commune, le service social de la commune
- par le Forem ou la maison de l'emploi
- en fréquentant d'autres actions du PCS.

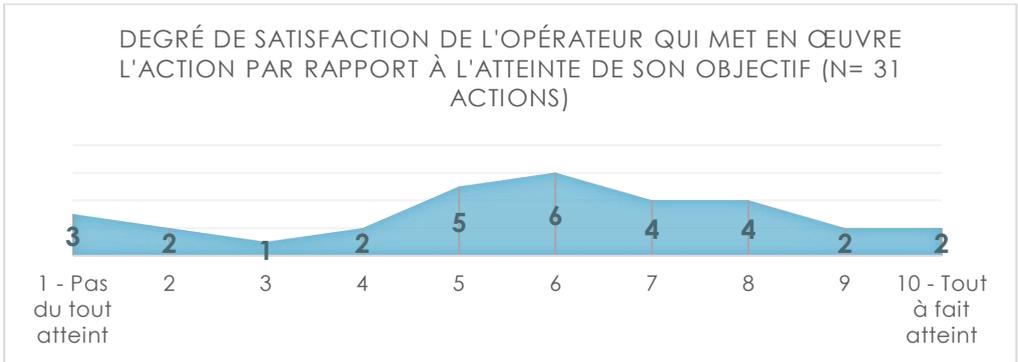
Pour toucher encore davantage de bénéficiaires, il faudrait :

- recourir aux médias traditionnels évoqués ci-dessus (affiches, prospectus, réseau sociaux, ...) à placer à des endroits stratégiques
- faire une publicité récurrente la plus large possible
- placer des affiches dans les grandes surfaces, chez les commerçants locaux, les salles d'attente
- envisager une communication plus adaptée pour des personnes analphabètes et illettrées,
- les accompagner vers le service par un travailleur social pour les aider à "franchir la porte"
- adapter les permanences en fonction des demandes du public
- vulgariser les documents administratifs (?)
- éviter de cloisonner les publics notamment à cause de quotas et catégories imposées par certains subsides (?)

Toutefois, dans une commune, il est précisé que ce n'est pas nécessaire car la capacité optimale a été atteinte !

Les bénéficiaires ont estimé que la logistique, les moyens, l'encadrement, l'emplacement, les horaires, la localisation et la fréquence étaient adéquats. Par contre, en ce qui concerne le nombre de participants, les bénéficiaires disaient qu'ils étaient trop ou trop peu. Le prix n'est pas non plus un élément relevant dans la mesure où le service est gratuit.

Les chefs de projet estiment, en moyenne, à 5,7/10 que l'objectif de l'action (à savoir, mettre à disposition des écrivains publics) a été atteint. Les résultats sont répartis comme suit :

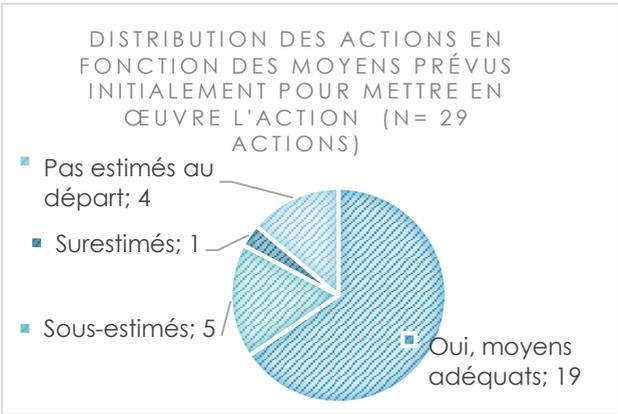


Sur les 12 chefs de projet qui ont analysé l'action de manière approfondie, 7 disent ne pas avoir réorienté le plan en cours de route et 5 l'avoir fait pour diverses raisons : changement de partenariat, changement d'écrivain public, évaluation intermédiaire, refonte de l'action avec l'EPN (du fait de demandes de plus en plus axées sur la rédaction informatique).

A la question de savoir si les chefs de projet reconduiraient l'action lors d'une prochaine programmation, 23 chefs de projet ont répondu OUI, 5 ont répondu NON et 3 n'ont pas répondu. Pour ceux qui reconduiraient l'action, c'est principalement parce que le besoin est toujours là (19) et parce qu'il y a de nouveaux publics à aider (14). L'une des communes souligne aussi que les demandes d'aide scripturale ont changé, notamment concernant les outils informatiques/numériques (décryptage du jargon, démarches administratives ou bancaires dans certains cas uniquement possibles en ligne). Pour les 5 communes qui ne reconduiraient pas l'action, la raison principale est qu'il n'y a pas de demande ou que les bénéficiaires potentiels n'osent pas pousser la porte de l'écrivain public, ce qui a suscité la démotivation de celui-ci dans le cas d'une des communes.

Les permanences d'écrivain public mobilisent 78 personnes soit, en moyenne, 3 écrivains publics par commune.

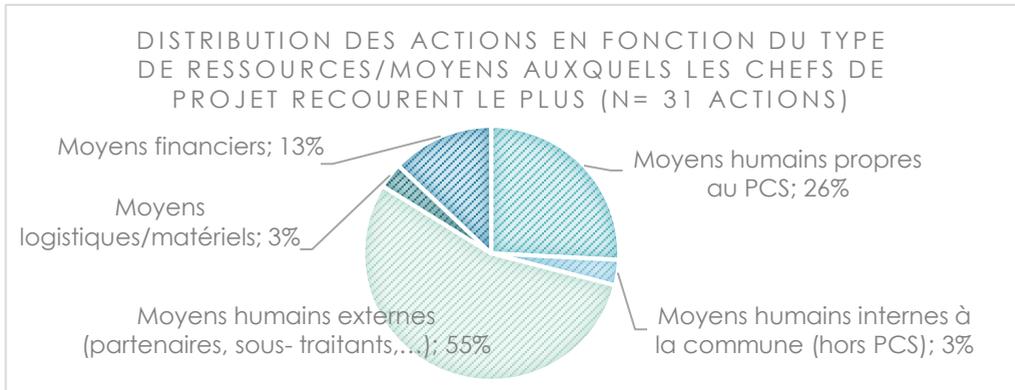
Une vingtaine de communes (sur les 31) ont estimé le pourcentage du budget global consacré à cette action. Hormis 3 communes, pour lesquelles cette part s'élève entre 5 et 10 %, la part s'élève en général autour de 1 % pour les autres communes qui mettent en œuvre cette action. Deux communes, ont eu recours à



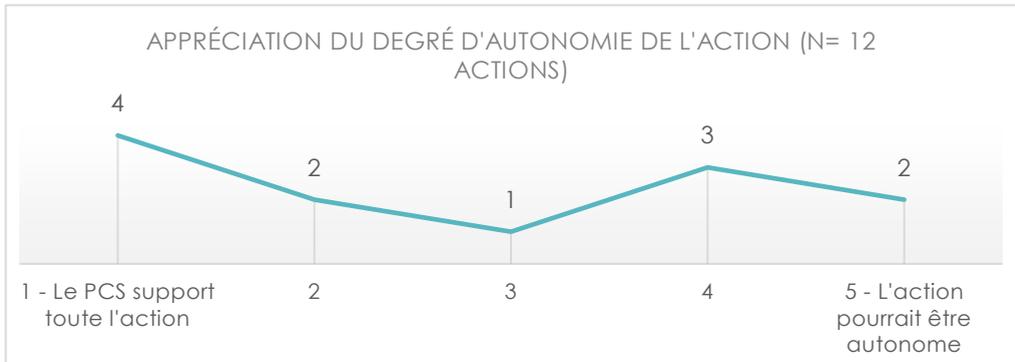
l'article 18 pour financer cette action.

Dans 2/3 des communes, le budget initialement prévu pour mettre en œuvre l'action était adéquatement estimé.

Ce sont surtout des moyens humains externes qui ont été mobilisés pour cette action, et, dans un second temps, les moyens logistiques et matériels.



Pour les 12 chefs de projet qui ont analysé cette action en profondeur, les avis sont partagés quant à son autonomie.



Ce degré d'autonomie dépend du contexte où se déroule l'action (les locaux, les horaires, ...) ainsi que de la personnalité de l'écrivain public.

Dans les commentaires globaux à l'issue de cette action, il est clair qu'il y a un problème d'offre et de demande. Le besoin semble diagnostiqué clairement dans certaines communes. Pourtant l'action n'a pas rencontré le succès escompté.

A cause de la demande : "L'écrivain public n'est pas suffisamment sollicité, ce qui est particulièrement regrettable et imputable sans doute au manque de visibilité dont souffre ce service". "Par rapport au nombre d'heures de la permanence (3 heures par semaine) et au nombre faible de personnes qui la fréquentaient, le projet s'est étioilé". "Au début de l'action, nous avons mis en

place une permanence à raison de deux demi-journées par mois. Nous nous sommes rendu compte que ce rythme était trop soutenu étant donné que peu de personnes se manifestaient. Nous fonctionnons à présent sur rendez-vous, cela n'implique donc pas trop de contraintes pour les bénévoles. L'action n'est pas suffisamment connue du public". "Il y a une méconnaissance du service et les bénéficiaires ont peur de passer la porte pour demander une aide".

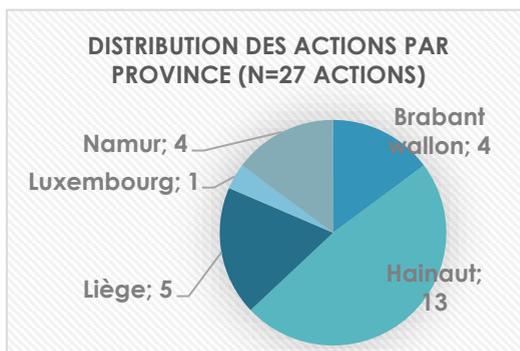
A cause de l'offre : "La permanence d'écrivain public prend tout son sens dans la commune qui cumule de nombreuses difficultés sociales. Nous rencontrons aussi de plus en plus de jeunes (moins de 30 ans) qui demandent de l'aide par rapport aux documents écrits de manière générale. La principale difficulté est cependant de trouver l'écrivain public". "Nous avons connu trois expériences, depuis le lancement fin 2016 : - le premier écrivain, un traducteur travaillant à temps plein a souhaité organiser ses permanences le soir. Peu réactif, irrégulier (2 mois d'absence non justifiée), il n'a pas accepté d'inscrire son action au sein d'au moins une des deux plages d'ouverture hebdomadaire de notre épicerie sociale (fréquentée par notre public-cible). [...] - Le second écrivain, plus proactif, était un quadragénaire en demande d'emploi. Il s'est inscrit dans la dynamique de l'épicerie, a reçu de nombreuses demandes d'information et de promesses de visites, qui n'ont pas pu être concrétisées car il a, heureusement pour lui, pu retrouver un emploi salarié, laissant la permanence vacante.- C'est la cheffe de projets qui a accepté d'assurer l'intérim (cette fois dans son bureau, afin de pouvoir continuer à gérer ses propres projets), recevant plusieurs demandes.- Une nouvelle écrivaine, retraitée cette fois, va entrer en fonction en juillet 2018. Elle prépare un plan de communication ciblant, entre autres, le milieu associatif fréquenté par la population la plus défavorisée => les changements d'écrivains, et leur implication personnelle ont conditionné la faible réussite de départ, mais le besoin demeure, et l'action est maintenue. Le statut de retraitée de la nouvelle écrivaine est, espérons-le, un gage de stabilité". "Le lieu initialement proposé pour les permanences était inadéquat car il y avait un manque de confidentialité important (local ouvert, dans un open space). Ensuite, il a été proposé de changer de lieu, pour respecter la confidentialité".

➤ Le taxi social

27 communes⁴³ ont mis en œuvre un taxi social, dont la moitié dans la Province du Hainaut, et pour la plupart dans des communes de 5.000 à 20.000 habitants.

Dans 1/3 de ces communes, il y avait déjà un opérateur qui mettait en œuvre un taxi social. Néanmoins, les chefs de projet ont souhaité tout de même développer cette action, essentiellement parce

qu'ils considéraient qu'elle était complémentaire à celle préexistante et pour étendre le champ d'action du partenaire.



Toutes les communes ayant financé un taxi social via le PCS ne pouvaient pas identifier le nombre de bénéficiaires⁴⁴. Toutefois, selon leurs dires, environ 5.500 personnes (en 2014) à 7.500 (en 2017) ont fait appel au taxi social, ce qui représente une moyenne de 300 personnes par an pour les communes qui ont répondu à cette question du formulaire. Il semblerait que le service ait été sollicité environ entre 20.000 fois (en 2014) et un peu plus de 30.000 fois (en 2017), ce qui représenterait une moyenne entre 1.000 et 1.500 par commune. Cela laisserait supposer qu'en moyenne, une personne recourt 4 fois par an à ce service. Parmi les personnes qui ont sollicité le taxi social, 6.000 personnes environ ont pu être aidées⁴⁵. Pour 22 chefs de projet sur 27, les résultats obtenus sont conformes ou supérieurs aux résultats attendus⁴⁶, essentiellement parce que le nombre de bénéficiaires est plus élevé que prévu.

Dans près de la moitié des communes, le taxi social est accessible tous les jours, dans un tiers des cas, il fonctionne du lundi au vendredi. Pour le surplus, c'est une fois par semaine ou lorsque le besoin se fait sentir.

Pour les 27 communes qui mettent en œuvre cette action, 129 "professionnels" sont impliqués, ce qui représente une moyenne de 5 par commune. Il s'agit essentiellement de chauffeurs ou d'accompagnateurs (+/- 60%), une vingtaine de profils administratifs (réceptionniste, administratif, coordinateur, comptable...), une dizaine d'assistants sociaux, des chefs de projet ou équipe PCS (8) et d'autres profils (éducateur, garde à domicile, personnel du plan HP). Certains chefs de projet ont répondu à la question en indiquant le statut (personnel en transition professionnelle, sous contrat article 60, ALE, ...).

⁴³ En réalité, 26 plans car 2 communes en association ont évalué leur action séparément.

⁴⁴ Pour rappel, il n'était pas demandé aux communes de définir des indicateurs de suivi au démarrage du plan.

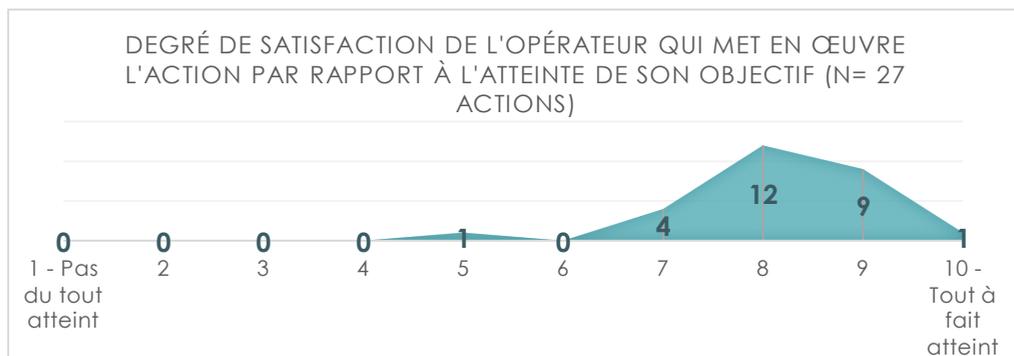
⁴⁵ Seuls 20 chefs de projet sur 27 ont pu estimer le nombre de personnes aidées.

⁴⁶ Qui, rappelons-le, n'ont pas été identifiés ex-ante !

La moitié seulement des chefs de projet peuvent estimer la part que représente cette action par rapport au budget global de leur plan. Pour 3 d'entre eux, le taxi social représente plus qu'un quart du budget (25, 30 et 43 %), pour les autres, c'est moins de 15 %. Trois communes l'ont financé dans le cadre de l'article 18.

Pour 19 chefs de projet (sur 27), les moyens prévus initialement (même s'ils n'ont en fait pas été identifiés !) pour mettre en œuvre l'action étaient correctement estimés et pour 6 autres chefs de projet, ils avaient été sous-estimés. Les ressources qui ont le plus été sollicitées étaient les moyens financiers.

Pour les 27 chefs de projet, l'action a largement atteint ses objectifs (à savoir, fournir un moyen de transport individuel) : 8/10 en moyenne.



Il est souligné qu'outre les aspects purement liés au transport (et notamment, un réel accès à la mobilité au sein d'un territoire peu desservi par les transports en commun) et des aspects liés aux revenus faibles ou inexistants des bénéficiaires, on constate un retissage des liens sociaux au départ de l'utilisation du taxi social.

La satisfaction des opérateurs qui mettent en œuvre le taxi social est élevée : 8/10 ! D'après les commentaires, c'est surtout parce que la demande (d'un public fragilisé qui n'a d'autre choix, de personnes qui n'ont pas ou plus leur permis) est réelle et que le service semble adapté aux besoins de la population (sauf en ce qui concerne les PMR à quelques exceptions près). Il y a quelques "bémols" : à certaines périodes, le service est plus sollicité qu'à d'autres (ce qui entraîne parfois une superposition de demandes et l'obligation de refuser des prises en charge), pour l'une ou l'autre commune, des efforts pourraient être faits en communication, l'accessibilité pourrait dépasser le cadre des heures de bureau, ...

Sur les 27 chefs de projet qui ont mené cette action, 25 la reconduiraient dans un prochain plan, essentiellement parce que le besoin est toujours là (selon 24 chefs de projet) et parce qu'il y a de nouveaux publics cibles à aider pour 14 chefs de projet. Et pour les 2 chefs de projet qui ne reconduiraient pas l'action, pour l'un c'est parce que l'action ne résout pas le problème et pour l'autre parce que l'action est devenue autonome.

Parmi eux, 16 chefs de projet ont décidé d'analyser cette action en profondeur. Ce faisant, ils ont été amenés à se prononcer quant à l'utilité de l'action. En effet, il leur était demandé si l'action menée avait répondu aux besoins identifiés lors du diagnostic. Pour 13 de ces 16 chefs de projet, c'est effectivement le cas. Deux pensent que c'est partiellement le cas (et une personne ne répond pas). En commentaire, un chef de projet indique que le diagnostic soulignait des difficultés de mobilité dans le cadre des soins de santé et dans l'accomplissement de démarches administratives. Or, l'usage tend à montrer que c'est effectivement dans ce sens que le taxi social est utilisé. Le bémol concerne les plages horaires et l'accès non encore effectif aux personnes handicapées.

Dans les ¾ des cas, le taxi social existait déjà avant la programmation et, à l'exception d'une commune, c'était dans le cadre du PCS précédent. D'une programmation à l'autre, l'action a pu être repensée, davantage de moyens y ont été consacrés et un public plus large a été ciblé.

Selon pratiquement tous les répondants, aucune autre action n'aurait pu être mise en place pour répondre à ce besoin. D'autres opérateurs organisent ce type de service, mais pas pour tous les transports et à prix plus élevé. Les personnes précarisées ont donc davantage à recourir au taxi social. Par ailleurs, dans 4 cas seulement sur les 16, l'action a été réorientée en cours de plan : grâce à l'achat d'un véhicule supplémentaire ou plus accessible aux PMR, par un tarif plus clair et plus social.

Pour les bénéficiaires, ce qui a vraiment changé, en positif :

- cela permet aux personnes isolées et ayant des difficultés de mobilité de se rendre à différents lieux (rdv médicaux, loisirs, visite familiale, coiffeur, courses, esthéticienne, banque, administrations diverses, ...), y compris en dehors de l'entité
- l'influence positive de l'action sur leur sentiment d'isolement et sur leur autonomie
- cela permet aux utilisateurs de moins solliciter leurs proches afin d'effectuer des déplacements et de ne plus attendre des heures devant l'arrêt de bus pour prendre les transports en commun
- cela permet un accompagnement total du départ jusqu'au retour, du pas de leur porte et à toute la durée de la course
- cela permet de pouvoir programmer un suivi médical et avoir la certitude de respecter les rendez-vous
- cela permet un service adapté tant financièrement que structurellement. Le coût adapté à la situation financière de chacun et en outre facile à utiliser (un coup de téléphone et l'utilisateur trouve une réponse à sa demande)

- les qualités humaines (gentillesse / patience) du chauffeur et de l'accompagnateur du taxi social, les chauffeurs sont toujours prêts à rendre service.

Par contre, en négatif, l'engouement pour le taxi social a fait que toutes les demandes ne pouvaient être honorées, le service est insuffisant pour répondre à toutes les demandes latentes. Par ailleurs, devoir faire son agenda selon les disponibilités du taxi social est parfois un réel inconvénient. Dans certains cas, devoir partager le taxi social avec un autre usager est aussi un inconvénient. Certains déplorent aussi le fait que le véhicule n'est pas adapté aux PMR.

Ce que les bénéficiaires ont le plus apprécié :

- le faible prix, abordable financièrement
- le service fiable et ponctuel
- la facilité et l'accessibilité du service
- l'aide active (à s'installer / sortir du véhicule, à porter les courses, par exemple)
- le contact avec les volontaires, leur convivialité, leur gentillesse (par téléphone et dans la voiture)
- l'oreille attentive, l'attention particulière par rapport à la situation personnelle, au vécu
- les qualités humaines et sociales
- la destination exacte, à l'endroit désiré.

De manière générale, les chefs de projet qui ont analysé cette action de façon approfondie se rejoignent pour dire que la logistique, les moyens, l'encadrement, l'emplacement, les horaires, les prix, le nombre de "participants", la localisation et la fréquence étaient adéquats. Les moyens et les horaires étaient estimés insuffisants respectivement pour 4 chefs de projet.

Parmi les commentaires, un bénéficiaire du taxi social déplore le fait que le taxi ne va pas au-delà de 30 km. Dans une autre commune où il semble que les bénéficiaires ne peuvent téléphoner qu'un seul jour par semaine, des bénéficiaires s'en plaignent. En outre, le taxi est très (trop) demandé et donc pas toujours libre. Un 2^{ème} taxi n'y serait pas inutile.

La manière dont les participants ont connu l'action :

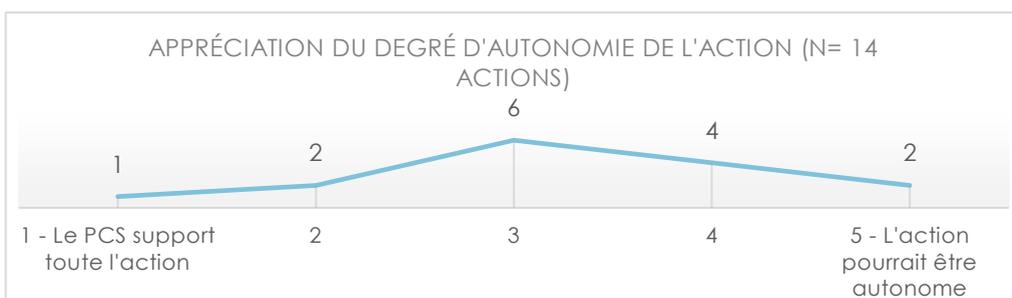
- le bouche à oreille
- la visibilité du véhicule
- la présence lors d'événements locaux
- la publicité : bulletin communal, site internet, toute boîte, folder, articles de presse
- les partenaires + services sociaux, communaux, ...

Pour toucher davantage de public, si cela était nécessaire, il est suggéré :

- de mettre des flyers à différents endroits (EPN, épicerie sociale, CPAS, ... éventuellement les mutuelles)
- de toucher le public via des médecins, des commerçants
- d'intensifier les médias classiques
- d'acheter un nouveau véhicule adapté au PMR pour accueillir des publics supplémentaires
- d'élargir les plages horaires.

Quoique, selon un chef de projet, une personne qui a besoin viendra naturellement vers le service. Et pour certains, le taxi est quasiment à 100% d'utilisation et ne nécessite pas de toucher davantage de public !

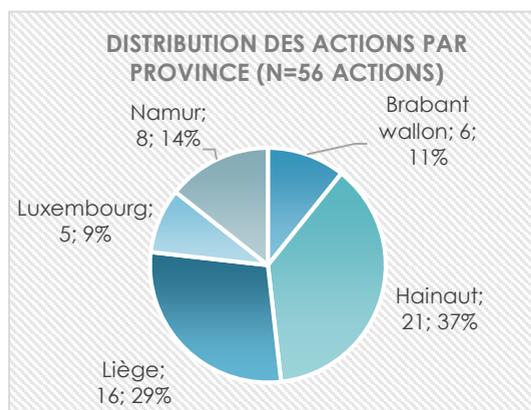
Cette action est considérée comme moyennement autonome.



En effet, "le taxi social a une utilité +++ mais une rentabilité --- (puisque'il s'agit d'un tarif social)". Cela signifie que l'enveloppe budgétaire PCS est indispensable. Pour d'autres, "le subsidie du PCS ne change rien à l'existence du taxi. Il permet de toucher les personnes précarisées avec une réduction de 0,14€ par km". En bref, l'action est autonome dans son fonctionnement (ou en cogestion pour la réception des demandes et leurs suivis), mais pas au niveau financier !

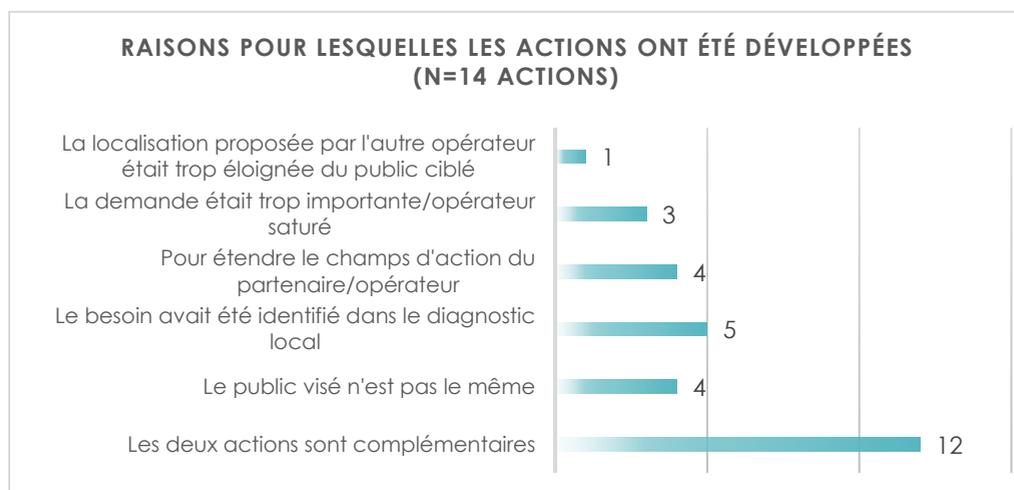
➤ L'éducation des locataires ET/OU des propriétaires ⁴⁷

Ce sont 56 actions "éducation des locataire et/ou des propriétaires" qui ont été mises en œuvre dans 52 PCS répartis comme suit :



Dans 64 % des cas, il s'agit de communes entre 5.000 et 20.000 habitants. Trois des 9 villes de plus de 50.000 habitants sont également concernées.

Dans 14 communes, un autre opérateur que le PCS développait une action similaire. Toutefois, pour 12 chefs de projet, mener une telle action s'avérait complémentaire !



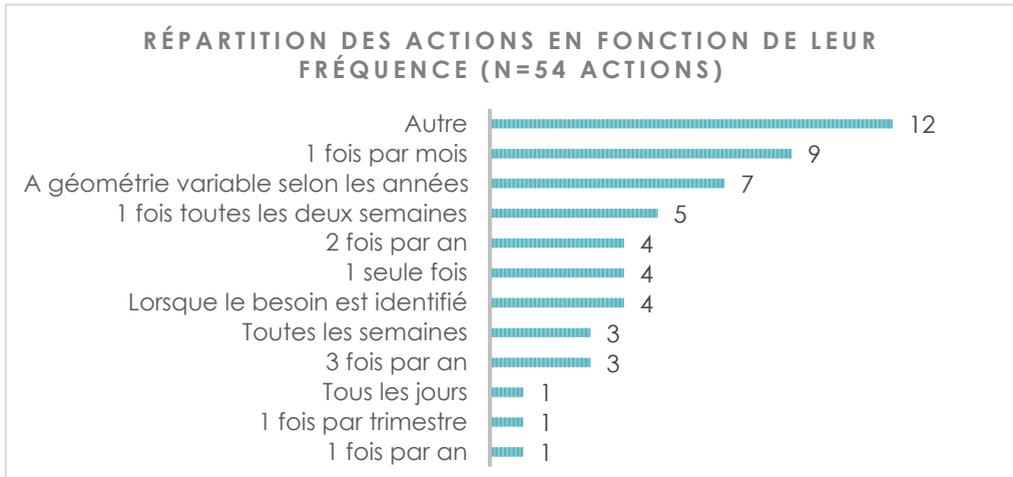
Dans la moitié des communes⁴⁸, l'action existait avant le PCS2 et principalement toutes inscrites dans le PCS1 (sauf 1). Le PCS2 a permis de viser un public plus large, de repenser la mise en œuvre et d'impliquer d'autres opérateurs.

⁴⁷ Les commentaires laissés à la fin de l'analyse de chaque action, laissent penser que l'intitulé et/ou l'objectif de cette action n'ont pas été bien compris car il est question d'urgence, de médiation, de suivi individuel des locataires (qui sont d'autres actions proposées dans la requalification des actions).

⁴⁸ Qui ont analysé cette action de manière approfondie (11 sur 20). A voir si ce ratio est représentatif et peut s'appliquer à l'ensemble des communes qui ont mis en œuvre l'action ?!

Au total, de 2014 à 2017 inclus, près de 6.500 locataires et/ou propriétaires⁴⁹ se sont "inscrits" dans cette action, soit 2.000 chaque année.

La fréquence de l'action est très variable d'un plan à l'autre.



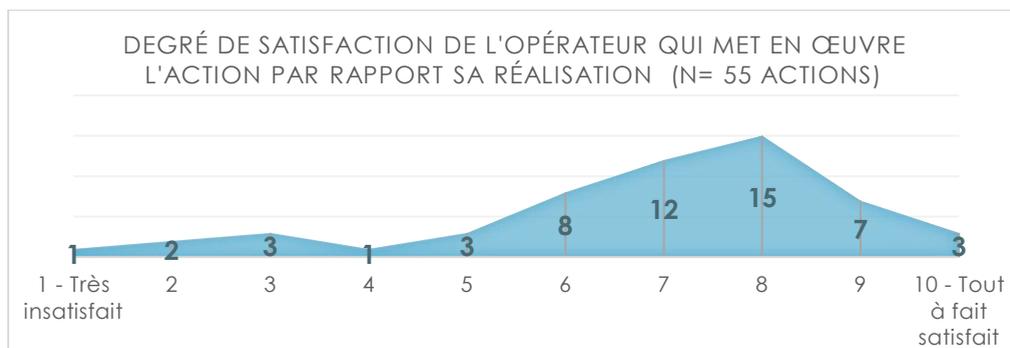
Parmi les réponses "autre", il est essentiellement question de 3 à 4 fois par semaine (outre des réponses qui étaient proposées dans le menu déroulant).

Quant à savoir si l'action impliquait une présence régulière / à plusieurs reprises des bénéficiaires, 29 chefs de projet ont répondu par l'affirmative. Ce qui signifie qu'en termes de "bénéficiaires" réguliers de l'action, on en dénombre 1.600 pour 27 communes qui ont tenté l'estimation de ce nombre.

Sur l'ensemble des plans qui ont mené cette action, 33 ne peuvent estimer le nombre de bénéficiaires qui ont, grâce à l'action, acquis de nouvelles compétences ou changé de comportement.

Le degré de satisfaction des opérateurs ayant mis en œuvre cette action est relativement réparti : 61 % sont satisfaits entre 7 et 9 sur 10. Mais la satisfaction moyenne correspond à : 6,9.

⁴⁹ Ces données sont, cependant, à examiner avec beaucoup de prudence. En effet, une commune de 8.500 habitants dit avoir touché entre 400 et 500 personnes par an à travers cette action, tandis qu'une commune de plus de 200.000 habitants dit en avoir touché 8 par an ! Cela confirme, s'il le fallait encore, l'importance de relever, via des indicateurs, les résultats obtenus au fur et à mesure du plan.



Il était demandé aux chefs de projet si les résultats obtenus correspondaient aux résultats attendus (sachant que ceux-ci n'avaient pas été demandé préalablement à la programmation).

Les avis sont partagés :	Nombre d'actions
Moins qu'espéré	15
Comme espéré	11
Plus qu'espéré	9
Selon les aspects, à la fois plus et moins qu'espéré	12
Impossible à déterminer faute d'indicateur(s) initialement défini(s)	6
Sans réponse	6
Total	56

Pour ceux (15 + 12) qui ont trouvé que les résultats étaient moins bien qu'espéré, c'est essentiellement à cause du nombre insuffisant de participants⁵⁰. Par contre, pour ceux qui ont trouvé que les résultats obtenus étaient plutôt mieux qu'espéré (9 + 12), c'est surtout parce qu'il a été possible de répondre à d'autres besoins que ceux initialement prévus. La motivation des participants est également une source de satisfaction ainsi que le type de bénéficiaires plus diversifié que prévu.

Un chef de projet apporte un autre témoignage :

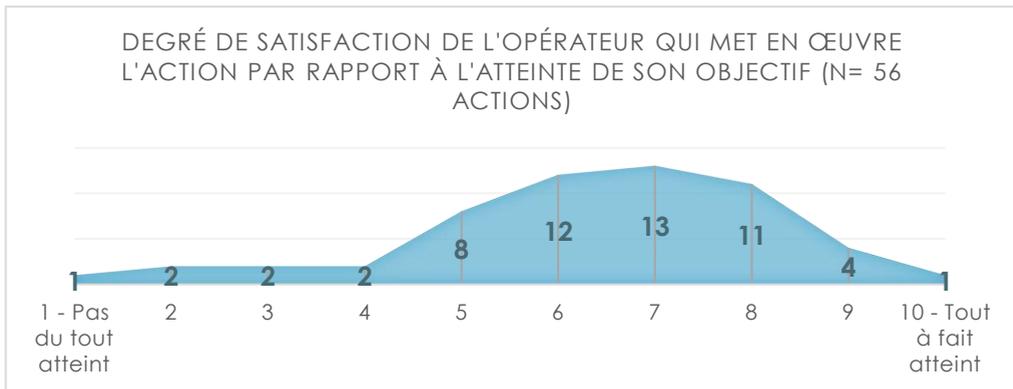
"Nous avons acquis de bons résultats surtout par rapport à l'indicateur du maintien en logement (7/8). Cependant nous avons pu participer à une évaluation de l'impact social que notre travail génère chez les usagers. Celui-ci révèle en premier la conscience du "bon père de famille" ; nettoyer son logement, prendre soin de son hygiène, payer son loyer et ses charges. Ensuite, viennent les nouveaux repères, différents de ceux acquis en rue, comme diminuer les comportements à risque (être dans l'urgence, alcool, autodestruction, etc.). Viennent ensuite l'envie de s'investir encore plus dans ce nouveau cadre de vie via une réinsertion socio-professionnelle, de nouvelles activités citoyennes ou du loisir. Il est certain que nous avons atteint nos

⁵⁰ D'après les commentaires, il semble qu'il était sans doute plus facile de toucher des locataires que des propriétaires.

objectifs pour les suivis passés et en cours mais la demande reste énorme pour les personnes qui ont le même parcours de rue mais qui ne bénéficient pas de suivi."

Sur 51 chefs de projet qui se sont prononcés sur la question, 41 (80 %) disent qu'ils reconduiraient l'action car le besoin est toujours présent et, aussi, parce qu'il y a de nouveaux publics à aider. Pour la dizaine de chefs de projet qui ne reconduiraient pas l'action, c'est soit que l'action ne résout pas le problème, soit qu'un autre opérateur s'en charge.

Pourtant, globalement, l'objectif (à savoir, éduquer à la gestion de son logement en bon père de famille et aux règles en vigueur) n'a été atteint qu'à 6,3 en moyenne.



Toutefois, selon un chef de projet : "les thèmes du logement [...] sont effectivement bien travaillés mais ce sont des thèmes prétextes pour aborder des problématiques plus profondes comme la lutte contre l'isolement social, l'estime de soi, ..." Pour un autre : "assurer la mise en autonomie de jeunes à travers ce projet". Pour un 3^{ème} : "nous appréhendons la réalité sociale et économique de l'habitant dans une approche préventive, éducative et non stigmatisante destinée à lui permettre de devenir l'acteur, l'artisan de son épanouissement. L'objectif consiste à renforcer le pouvoir d'agir des habitants contre les facteurs d'insalubrité et de précarité énergétique."

En tout, 170 professionnels ont été impliqués à travers cette action, ce qui correspond à 3 en moyenne par PCS.

Seuls 21 chefs de projet ont estimé pouvoir apprécier la part de leur budget PCS consacrée à cette action. Celle-ci va de 1 % à 30 % dans le cas d'une des communes. Un doute subsiste quant à cette estimation, dans la mesure où les chefs de projet ne disposaient pas de tableau de bord de suivi de leur plan ni de leurs actions permettant d'évaluer finement. Une seule commune a inscrit cette action en article 18⁵¹. Selon 39 chefs de projet (75% des répondants à la

⁵¹ Ce qui ne devrait pas être le cas puisque cela ne faisait pas partie des thématiques éligibles pour l'article 18.

question), les moyens prévus initialement (mais non définis) étaient adéquats. Les ressources les plus sollicitées ou nécessaires pour l'éducation des locataires et propriétaires sont les moyens humains externes et propres au PCS.

Sur les 56 chefs de projet qui ont mis en œuvre une action d'éducation des locataires et/ou propriétaires, 20 l'ont analysée de manière approfondie. Pour la moitié d'entre eux, l'action a répondu aux besoins identifiés dans le diagnostic et 7 estiment que c'est partiellement le cas. Pour 8 chefs de projet, une autre action aurait pu rencontrer le besoin, pour 12, ce n'était pas le cas. En réalité pour ceux qui ont répondu oui, il ne s'agit pas d'une autre action mais de la même qui aurait pu être réajustée en termes d'horaires, de localisation plus "neutre" (*"certaines personnes ont encore beaucoup de difficultés à pousser la porte d'une administration, ne fut-ce que pour une activité"*). D'autres pensent aussi à l'action proposée en interPCS.

Les commentaires font état de la satisfaction des bénéficiaires à la suite d'ateliers, de visites, ... Nombreux sont "contents des trucs et astuces". Toutefois, il est difficile de savoir si les participants appliquent réellement, par la suite, les conseils prodigués !

Ce qui a vraiment changé pour les bénéficiaires de l'action relève essentiellement de :

- la sensibilisation et la prise de conscience de l'impact sur l'environnement, la santé et le bien-être, le portefeuille (économie d'argent)
- l'acquisition de nouvelles connaissances
- des changements de comportement
- la réduction énergétique
- la création de liens sociaux, l'ouverture aux autres, le développement de compétences relationnelles
- l'estime de soi via l'empowerment visant à valoriser chaque individu et faire en sorte qu'il réalise peu à peu les choses par lui-même
- la stabilité, le cadre structurant.

Et pour les propriétaires, une meilleure connaissance et le respect, du droit, des devoirs et obligations.

Ce que les bénéficiaires de l'action ont le plus apprécié :

- avoir une personne de contact, de référence
- la qualité, la motivation, l'implication, le professionnalisme, la gentillesse et la disponibilité de la personne de référence
- l'accompagnement individualisé, structuré, bienveillant avec comme objectif, d'aboutir à l'autonomie du bénéficiaire
- les ateliers de mise en pratique (adapté au niveau de compréhension des participants) et apprendre de nouveaux savoirs

- la gratuité (et pour une commune, l'aide financière à l'achat de petit matériel)
- l'occasion de rencontrer d'autres personnes, la création de liens sociaux, la prise de conscience d'avancer ensemble
- les économies d'énergie et financières.

Cela se reflète également à travers une autre question qui indique que c'est surtout l'encadrement qui est le plus apprécié comme "adéquat".

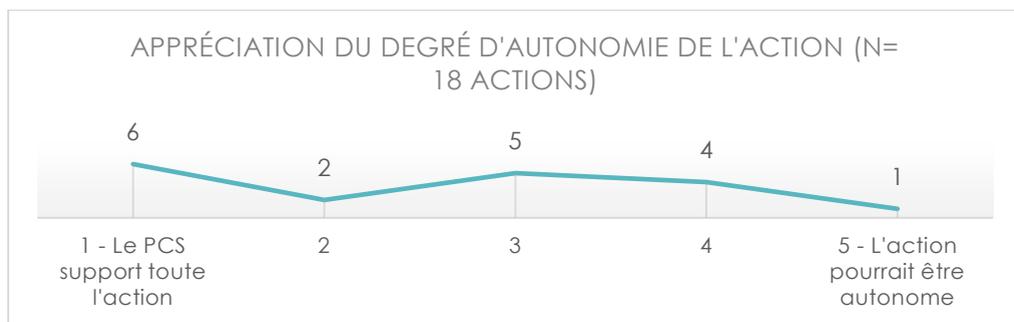
Les bénéficiaires ont essentiellement eu connaissance de l'action de 2 manières :

- Soit c'est le "PCS" qui est venu les chercher via :
 - un courrier adressé, une invitation personnalisée, ...
 - un contact avec l'équipe PCS.
- Soit ils ont eu connaissance de l'action via :
 - une permanence sociale, une permanence de l'échevin du logement, un assistant social, le CPAS, le service de l'urbanisme, le secteur associatif, la plateforme locale des médecins, l'antenne sociale du plan HP, la maison des jeunes, ...
 - un article ou une pub dans le journal local, un toute boîte, une affiche, le site internet, ...
 - les activités et événements du PCS
 - une conférence d'accroche (avant un suivi individualisé).

Selon eux, il n'est pas nécessaire de toucher davantage de public car il s'agit surtout d'une démarche cas par cas et limiter le nombre permet de garantir la qualité. Néanmoins, s'il fallait l'envisager, il serait possible de toucher encore plus de personnes en :

- organisant des ateliers collectifs pour toucher un public plus large
- allant dans d'autres villages
- maintenant une régularité dans les ateliers
- touchant davantage le public le plus fragilisé, en développant davantage le partenariat pour tenter de mobiliser les publics ciblés
- passant par les professionnels (aides familiales) qui vont à domicile et/ou en travaillant par quartier
- informant davantage les syndicats de logements moyens et familiaux présents sur le territoire de la commune
- allant peut-être à la rencontre des personnes directement chez elles (soirées démo...).

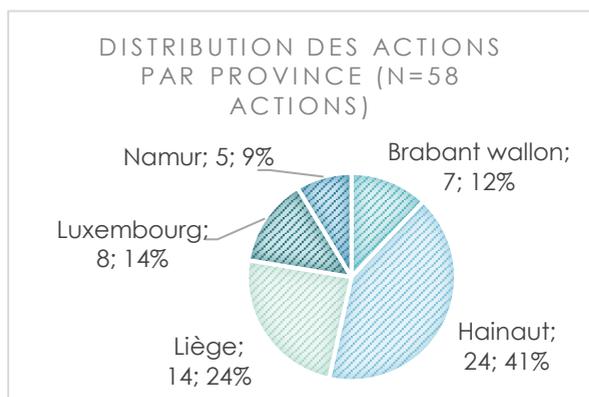
Le degré d'autonomie de l'action est diversement apprécié avec une moyenne de 2,5 / 5.



Le PCS finance le salaire d'un conseiller logement. Sans les moyens financiers apportés par le PCS, cette action serait difficilement pérennisable. Dans certains cas, le PCS supporte même toute l'action (moyens financiers et humains). Pour une seule commune, l'action est complètement autonome puisqu'entièrement gérée par une asbl.

➤ La sensibilisation à l'alimentation saine

Cinquante-quatre communes ont développé 58 actions⁵² de sensibilisation à l'alimentation saine, réparties comme suit :



Dans 80% des actions, il s'agit de communes de 5.000 à 30.000 habitants.

Dans 1/4 des communes, un autre opérateur développe déjà une action similaire. Pourtant certains PCS ont choisi de mettre tout de même cette action en œuvre parce que le public visé n'est pas le même et parce que les deux actions sont (estimées) complémentaires.

Dans la moitié des cas (14 des 30 actions analysées de manière approfondie), l'action préexistait au PCS². En la reproduisant, la volonté était d'amener un public plus large ou de nouveaux publics ainsi que d'impliquer d'autres opérateurs.

⁵² 30 actions ont été choisies pour être analysées de manière approfondie.

Une autre action, à la place de celle-ci, aurait-elle pu rencontrer le besoin ?

Nombre d'actions	
Oui	8
Non	17
Sans réponse	5
Total	30

Selon certains chefs de projet, d'autres actions auraient pu répondre au besoin car "des activités parallèles et complémentaires existent (Bar à Soupe, Jardin partagé, Groupe d'Achat Commun) mais elles sont

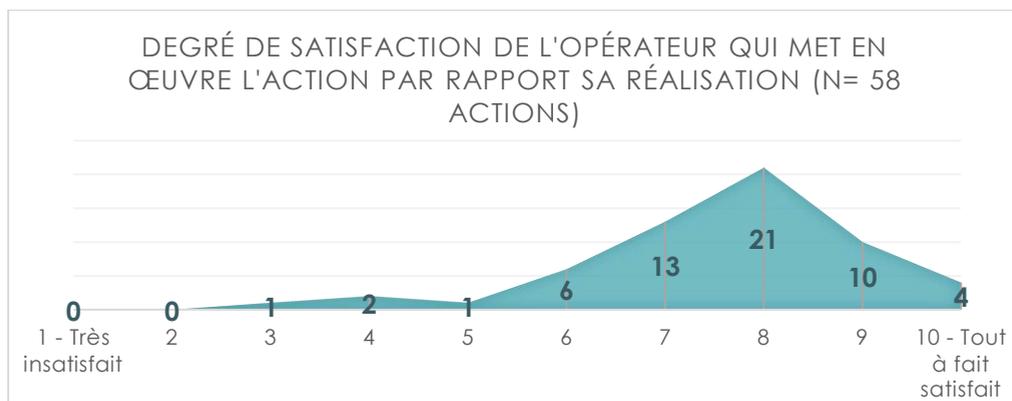
différentes et ne rencontrent pas les besoins des personnes participant aux ateliers". "Il existe certainement d'autres méthodes pour sensibiliser à l'alimentation saine, toutefois, les séances "cuisine du monde" bénéficient d'une plus-value conviviale et éducative".

Le nombre de personnes qui ont "participé" à cette sensibilisation tourne autour de 400 en moyenne. Toutefois, il s'agit d'une donnée à lire avec précaution. En effet, en fonction des actions de sensibilisation, certaines actions ont concerné une dizaine de personnes et d'autres plus de 4.000 ! On peut émettre l'hypothèse que dans le 1^{er} cas, il s'agit d'un atelier occasionnel et dans le 2^{ème} cas, de tracts imprimés en grand nombre et distribués dans tout le territoire ?! La question suivante devait permettre d'éclaircir cette différence. Elle portait sur le nombre de séances d'information ou de permanence ... organisées. Les données recueillies sont également très disparates : de 1 à 250. Il est donc difficile d'exploiter des données tant la forme de l'action devait être différentes d'un PCS à l'autre.

Les médias utilisés pour réaliser cette sensibilisation à l'alimentation saine sont dans l'ordre de préférence : les flyers, l'affichage, les réseaux sociaux, les mailings et les toutes-boîtes. Toutefois, bon nombre de chefs de projet ont utilisé la case "autre" pour évoquer d'autres modes de sensibilisation : des ateliers (pratiques et théoriques sur les achats malins, la diététique, cuisine saine, le jardinage, le potager, les plantes sauvages etc...), des réunions de sensibilisation, la consultation d'une diététicienne, le porte à porte (?) et le travail de rue, un parcours pédestre guidé avec visites de sites et découverte de plantes sauvages, la réalisation d'un film documentaire de sensibilisation, la création et distribution d'un recueil de recettes, ... Mais beaucoup de chefs de projet ont également confondu le mode de sensibilisation à l'alimentation saine au mode de communication utilisé pour faire connaître l'action (autre question du formulaire !) en évoquant le bouche à oreille, le bulletin communal, ...

La fréquence de l'action est variable d'un PCS à l'autre puisqu'il s'agit dans certains cas de flyers déposés sur un présentoir et disponible toute l'année, dans d'autres cas d'une conférence thématique annuelle. Le plus souvent, cette action a lieu à géométrie variable ou une à plusieurs fois par mois.

Le degré de satisfaction tourne autour de 7,6.



Parmi les commentaires apportés par les chefs de projet : "L'information est passée, mais aucun retour concret", "Le fait de planifier des achats, partager des tâches ensemble valorise les compétences des participants et en fait acquérir de nouvelles", "Les ateliers permettent de toucher divers publics (âge, culture, milieu social différents, public fragilisé)", "les ateliers favorisent la création de réseaux d'entraide et de partage sur la base du plaisir et de l'appartenance à un groupe", "Découverte des pays d'origine des participants à travers ses spécialités", "les ateliers permettent aux participants de se réappropriier des choix alimentaires (produits locaux, de saison, équilibré et peu coûteux)", "la venue de cuisiniers confirmés qui pourraient animer ces ateliers est quelque chose de fortement apprécié mais difficile à réaliser. Les visites à l'extérieur, chez des fabricants, fournisseurs, etc. apporteront un grand plus mais de nouveau la mise en œuvre est beaucoup plus complexe", "Nos partenaires de prévention et de promotion de la santé nous accompagnent pendant le projet (supervision) ainsi que le jour même (expositions, animations, flyers, ...). Un cocktail santé sans alcool est offert ainsi que des soupes, sandwiches, plateaux de légumes ainsi que des fruits et ce gratuitement.", "Difficulté de mobiliser le public précarisé, d'instaurer la mixité sociale", "Malgré la qualité des actions et leurs fréquences, nous restons en questionnement sur l'impact que ces dernières ont sur le public visé", "La fréquentation aléatoire des participants rend les ateliers difficiles à organiser.", "Difficile de toucher le public cible et de le faire participer", "L'insatisfaction provient de la réduction de la subvention du Fonds Social Européen qui a engendré une modification du projet et la suppression du volet sensibilisation à l'alimentation saine par le biais d'ateliers pratiques (ex: préparation de repas équilibrés, découverte de nouveaux aliments et modes de préparation, analyse de la pyramide alimentaire et étiquettes...)", "Les animateurs, bien que tous très intéressants, ne sont pas toujours assez pédagogues et s'éparpillent parfois".

Sur les 30 actions analysées de manière approfondie, 25 ont répondu, en tout ou partiellement, aux besoins identifiés. Par la plupart (18), les enquêtes menées auprès des bénéficiaires ont montré des changements de comportements (recettes reproduites après les ateliers, ...) ainsi que des idées

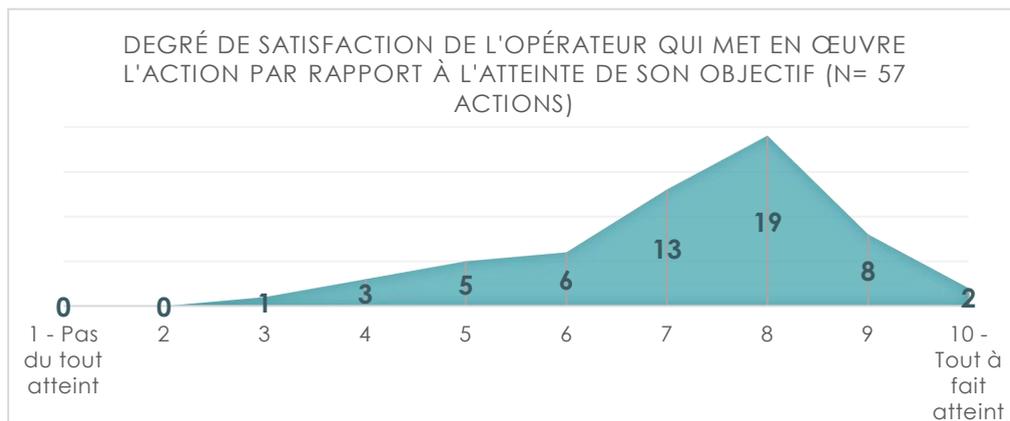
pour des ateliers supplémentaires traduisant un intérêt pour la thématique au sens large (*"suggestions citoyennes suivantes : créer une centrale d'achat, ateliers de cuisine avec des produits locaux, dégustations gratuites, bons de réduction pour les produits locaux, créer 1 marché couvert, créer 1 charte de qualité, produits locaux moins chers, visites chez les producteurs, proposer un passage à domicile/dans les quartiers des producteurs locaux, un magasin de produits locaux"*). Lorsque l'action a répondu seulement partiellement aux besoins (7), c'est le plus souvent parce qu'il n'a pas forcément rencontré le public qu'ils souhaitent vraiment sensibiliser. Pour les 2 dont ce n'est pas le cas, *"pas assez de participants pour pouvoir dire qu'elle a répondu au besoin"* et *"notre action n'a pas eu d'impact sur le taux d'obésité sur le territoire"*.

Pour la majorité des 58 actions de sensibilisation à l'alimentation saine menées dans le cadre du PCS2, il est impossible de déterminer le nombre de bénéficiaires qui ont compris les enjeux de l'alimentation saine grâce à l'action. Et pour les 16 chefs de projet qui peuvent estimer ce nombre, cela correspondrait à 56 % des personnes qui ont été approchées ou accueillies dans le cadre d'un atelier.

Pour 57 % des actions, les résultats obtenus sont comme ou mieux qu'espéré⁵³. Les principales raisons sont la motivation des participants, le nombre de bénéficiaires plus élevé que prévu, le type de bénéficiaires plus diversifié que prévu et la réponse à d'autres besoins que ceux prévus initialement. Parmi les réponses "autre", il est aussi question d'un changement de comportement, non seulement chez les enfants, mais aussi chez les accueillantes extrascolaires dans le portionnage des repas des enfants (plus de légumes dans les assiettes et quantités mieux adaptées aux besoins des enfants), ce qui occasionne une réduction de 50 % des déchets alimentaires. Par contre, pour ceux qui estiment que le résultat obtenu est moins bien qu'espéré, cela s'explique par le nombre insuffisant de bénéficiaires et par un public cible sous-représenté. Un chef de projet ajoute dans les commentaires : *"Avec un public en situation précaire, on doit déplorer un certain absentéisme, ce qui, dans des processus de plus longue haleine (comme la sensibilisation et l'accès à une alimentation durable et saine), peut ralentir les processus d'acquisition de nouveaux comportements. Le temps du processus est une donnée avec laquelle il faut composer quand on travaille avec un public en situation précaire (de revenus, de logement, sanitaire...)"*. Une autre nuance également : *"Importance de réguler les humeurs de certaines personnes, les conflits entre personnes, les leaders dans le groupe. Importance de les sensibiliser à la vie en groupe, en communauté, surtout pour les personnes isolées. Ce n'est pas toujours facile. Il faut être meneuse, avoir de l'empathie, "savoir ménager la chèvre et le chou" pour savoir tenir un groupe, les motiver à vouloir faire des activités à l'extérieur."*

⁵³ Sans toutefois qu'ils n'aient été projetés à l'entame du plan !

Dès lors, à la question de savoir si l'action a atteint ses objectifs (à savoir, sensibiliser à l'alimentation saine), le degré de satisfaction est de 7,2 sur 10.



Ce qui a changé pour les bénéficiaires :

- découvrir de nouvelles recettes, acquérir de nouvelles compétences culinaires, gaspiller moins en cuisinant
- manger de manière plus équilibrée
- manger en groupe avec les enfants
- découvrir de nouvelles cultures par le biais de la cuisine
- échanger des informations tels que des promotions, des astuces, des ingrédients, etc...
- montrer, de temps en temps, leur cuisine aux autres bénéficiaires
- connaître les produits de saison et locaux (donc à prix accessibles), les légumes oubliés, l'usage des épluchures, ...
- mieux connaître les services existants sur l'entité
- éveiller les enfants à la nature comestible qui les entoure
- recevoir une aide dans la façon d'apporter les fruits et légumes dans l'alimentation des enfants
- faire attention au prix des aliments choisis, acheter local et de saison
- lutter contre l'isolement, tisser des liens entre les participants, créer des relations de confiance entre eux, avoir la possibilité pour eux de "parler" avec d'autres personnes
- augmenter l'estime de soi, se sentir plus capable de faire quelque chose.

Ce que les bénéficiaires ont particulièrement apprécié :

- l'ambiance, la bonne humeur, la convivialité
- le tissage de lien, la relation de confiance, les échanges, la rencontre de gens, l'entraide
- l'implication, la gentillesse du formateur, sa pédagogie

- l'acquisition de nouvelles compétences, le partage de ses connaissances
- la qualité des informations / connaissances reçues, les bons conseils reçus, l'approche élargie de l'alimentation saine englobant (calendrier saisonnier, recettes, la gestion du budget, l'organisation du temps, la détermination préalable des quantités à acheter, la conservation des surplus, les pièges à la publicité, la pyramide des besoins nutritionnels, ...)
- la mise en pratique, retrouver le goût de cuisiner avec des produits frais, peu coûteux, ...
- goûter des plats, déguster, partager le repas (composé d'un apéritif, d'une entrée, d'un plat, d'un dessert et d'un café)
- des visites extérieures (fabricants, restaurateurs, ...)
- la découverte de nouvelles recettes, de nouveaux produits, l'apprentissage et le partage de nouvelles techniques, trucs et astuces, la créativité culinaire
- faire tomber les préjugés
- meilleure estime de soi
- la prise en charge de l'assurance du transport pour participer à l'activité !

La logistique, les moyens, l'encadrement, l'emplacement, les horaires, le nombre de participants, la localisation et la fréquence de l'action ont été jugés comme adéquats par les bénéficiaires des 30 actions analysées de manière approfondie. Le prix également mais dans une moindre mesure car, comme l'activité proposée est souvent gratuite, cet item était "non applicable". Toutefois, le score était plus mitigé pour la logistique, les moyens et la fréquence jugés insuffisants par certains bénéficiaires d'actions.

Sur 58 actions, 4 ne seraient pas reconduites, 3 sont incertaines et 51 seraient reconduites dans le cadre du PCS3 parce que le besoin est toujours là et qu'il y a de nouveaux publics à aider, mais aussi pour étendre à d'autres quartiers, pour élargir la thématique au zéro déchet, pour valoriser les produits locaux, les circuits courts, les produits de saison et de qualité.

Néanmoins, la moitié des 30 actions analysées de manière approfondie ont déjà été réorientée en cours de plan. Les raisons essentielles de cette réorientation sont :

- l'adaptation des contenus en fonction du public
- la diversification (par des visites extérieures, la venue de cuisiniers hors groupe ou la proposition d'une cuisine différente (végétale, interculturelle, gastronomique, ...) tout en respectant l'équilibre des plats et une nourriture saine)
- l'augmentation de la fréquence des ateliers
- l'autonomisation des participants
- l'ouverture de l'action à d'autres publics (moins centrée sur le public de l'aide alimentaire dans un premier temps, scolaires, ...)

- un meilleur encadrement des participants
- l'adaptation du projet aux moyens disponibles.

En tout, 287 professionnels sont impliqués dans l'action, soit, en moyenne, 5 professionnels par action. Il s'agit surtout de :

- animateur/trice, éducateur/trice (spécialisé·e)
- assistant·e social·e
- formateur/trice
- diététicien·ne, nutritionniste
- naturopathe, herboriste, aromathérapeute
- professionnels de la santé : infirmier·e, médecin, ...
- cuisinier·e
- jardinier·e, fermier·e
- guide nature
- enseignant·e et personnel extrascolaire
- ainsi que le personnel PCS et de nombreux bénévoles.

Moins de la moitié des chefs de projet peuvent estimer le budget consacré à cette action (cela ne leur avait pas été demandé ex-ante). Hormis pour une commune pour laquelle ce budget représente 20 % du budget total PCS, le budget est relativement minime entre 1 et 6 %. 8 actions étaient financées grâce à l'article 18.

Les ressources / moyens prévus initialement pour mettre en œuvre l'action (même s'ils n'étaient pas projetés) étaient adéquats pour 45 actions. 8 chefs de projet ont considéré leur budget sous-estimé.

Ce sont les moyens humains propres au PCS et externes (partenaires, sous-traitants) qui ont été le plus nécessaires pour mener à bien l'action ainsi que les moyens logistiques et matériels.

Les bénéficiaires ont entendu parler de l'action essentiellement grâce :

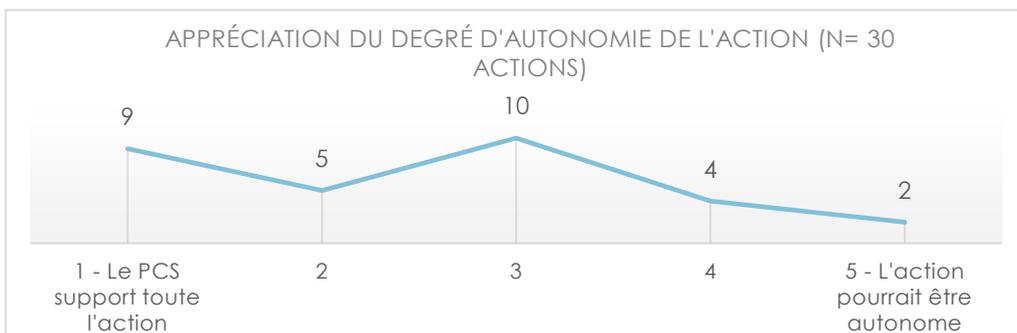
- à des partenaires (AMO, lire & écrire, CPAS, foyer socio-culturel, centre culturel, ONE, école de devoir, maison médicale, vie féminine, croix rouge, bibliothèque, ...)
- au personnel du PCS, aux AS du CPAS
- aux événements, activités, ateliers du PCS
- aux festivités locales où le PCS à un stand, aux animations sur les marchés
- à des flyers, dépliants, affichettes, panneaux d'affichage, ...
- au journal local, au bulletin communal, aux toutes boites
- au bouche à oreille.

Et, dans une moindre mesure grâce :

- à des courriers personnalisés
- à la presse locale
- à Facebook et au site internet de la ville, de la régie de quartier, ...
- à la demande de participants eux-mêmes
- au "profilage" par les AS du CPAS !

A la question de savoir comment toucher davantage de personnes, certains chefs de projet indiquent que, vu la fréquentation actuelle, augmenter le nombre de participants nuirait à la qualité de l'animation et à l'objectif visé. Par contre diversifier les groupes, dupliquer les animations dans d'autres villages ou quartiers pourrait être envisageable. Toutefois, s'il fallait toucher plus de personnes, le mieux serait encore le partage d'expériences des participants avec leurs proches ou des connaissances afin de les informer sur l'activité. *"Ils pensent également qu'il serait chouette de mettre en avant l'atelier lors d'un autre évènement (types portes ouvertes) et de faire déguster certaines de leurs réalisations. Enfin, ils proposent de faire un article sur l'atelier dans le journal communal"*. D'autres évoquent des modalités plus classiques : toutes boîtes, réseaux sociaux, affichages, ... Il est aussi proposé de s'allier à d'autres communes pour donner plus d'ampleur à la sensibilisation.

Sur les 30 actions analysées de manière approfondie, l'autonomisation est impensable pour 9 chefs de projet dans la mesure où le PCS finance (l'animateur, le matériel, les courses, ...) et coordonne l'action. Ces arguments sont également évoqués par ceux qui sont plus enclins à penser que l'action pourrait être autonome !



Parmi les commentaires globaux, des objectifs secondaires sont apparus "derrière" l'action tels que :

- resocialiser, sortir les gens de chez eux, les faire se rencontrer et rompre leur isolement, tisser des liens, s'ouvrir les uns aux autres
- développer des aspects intergénérationnels et multiculturels en lien avec l'alimentation
- susciter l'entraide et la coopération

- partager des connaissances et valoriser les compétences des participants à travers une pédagogie active qui s'appuie sur les savoirs et l'expérience de chacun
- donner de la visibilité des services de santé
- déborder sur d'autres thèmes (l'hygiène des mains et des dents, les aspects sanitaires, comment faire manger des légumes aux enfants, la cuisine végétarienne, la cuisine des restes, la conservation des aliments, des recettes avec les produits des colis alimentaires, la cuisine à budget serré, ...)
- imaginer des recettes, les écrire, les goûter et écrire un livre de recettes
- mettre en exergue des situations de précarité alimentaire (surtout celle des enfants)
- favoriser une consommation plus réfléchie.

➤ **La mise en place de techniques de soutien psychologique (groupes de parole, Alzheimer café,)**

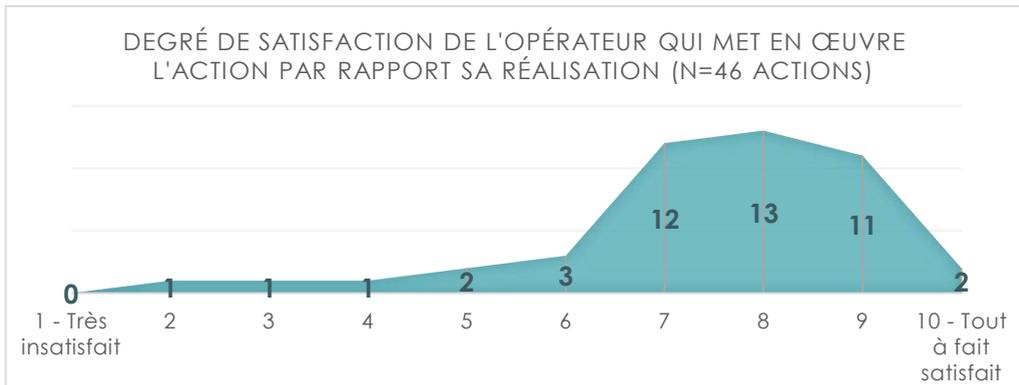
Quarante-deux communes ont mis en place 47 actions de soutien psychologique, essentiellement dans les provinces de Hainaut (40 %) et de Liège (21 %) et dans les villes de 10.000 à 30.000 habitants (70 %).

Dans 7 cas, il existait déjà un opérateur qui mettait en œuvre des techniques de soutien. Et si les communes en question les ont tout de même organisées, c'est parce que les deux actions étaient complémentaires ou parce que le public n'était pas le même.

Au total, à travers 38 projets pour lesquels nous disposons de la réponse, ce sont pratiquement 6.500 personnes qui ont été prises en charge, soit 62 personnes en moyenne. Par contre, si l'on tient compte des personnes qui ont été suivies de manière régulière (pour les 28 communes qui ont transmis des données), il s'agirait de 1.341 personnes soit en moyenne 48 personnes par projet.

Dans 19 des 47 actions, le suivi a lieu une fois par mois. Dans la mesure où certaines communes ont regroupé plusieurs types de soutien en une action, la périodicité est variable. A titre d'exemple, dans une commune, l'openado a lieu 2 fois par semaine et l'Alzheimer café une fois par mois. Dans une autre, l'Alzheimer café a lieu une fois par mois et la papote café une fois par semaine. Dès lors, 7 chefs de projet ont coché la case "autre" pour pouvoir répondre à la question de la fréquence.

Le degré de satisfaction moyen de l'opérateur qui met en œuvre l'action tourne autour de 7,5.



Parmi les commentaires pour expliquer le taux de satisfaction, il est souvent question du nombre de participants (du public concerné) qui est représentatif du besoin rencontré, malgré la difficulté d'atteindre ce public. La dimension du groupe est essentielle, bien que, quand les malades déclinent, c'est confrontant pour les autres bénéficiaires. Le lien de confiance qui se crée entre les personnes qui fréquentent les techniques de soutien psychologique est aussi source de satisfaction pour les opérateurs. Les bémols par rapport à la satisfaction portent sur l'offre qui est inférieure à la demande et les moyens insuffisants pour satisfaire tous ceux qui en ont besoin. Le bilan est également mitigé en ce qui concerne l'Alzheimer café car le créneau horaire "imposé" par la Ligue Alzheimer n'est sans doute pas adéquat (de 14h à 16h) et limite l'accès à toutes une série de personnes comme les professionnels et les aidants proches.

Sur 47 projets de soutien psychologique, un seul chef de projet peut estimer le nombre de bénéficiaires qui ont pu être réellement aidés grâce aux techniques mises en place. Il s'agit de 42 personnes. Pour les autres, soit il est impossible de répondre à la question (37), soit ils ne peuvent estimer (4), soit ils n'ont pas répondu à la question (5). D'où l'importance de sensibiliser les chefs de projet à la nécessité de définir ex-ante des résultats attendus et de mettre en place un système de suivi pour pouvoir évaluer l'efficacité d'une action !

Bien que seul un chef de projet ait pu estimer le résultat de son action, nombreux⁵⁴ sont ceux qui ont tout de même répondu à la question suivante qui s'intéressait à la comparaison entre les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus ?! Les affirmations sont donc à prendre avec beaucoup de précautions !

⁵⁴ Hormis 7 chefs de projet qui ont eu l'honnêteté de dire qu'ils ne pouvaient déterminer faute d'indicateurs initialement définis.

Les avis sont partagés :	Nombre d'actions
Moins qu'espéré	9
Comme espéré	11
Plus qu'espéré	8
Selon les aspects, à la fois plus et moins qu'espéré	8
Impossible à déterminer faute d'indicateur(s) initialement défini(s)	7
Sans réponse	4
Total	47

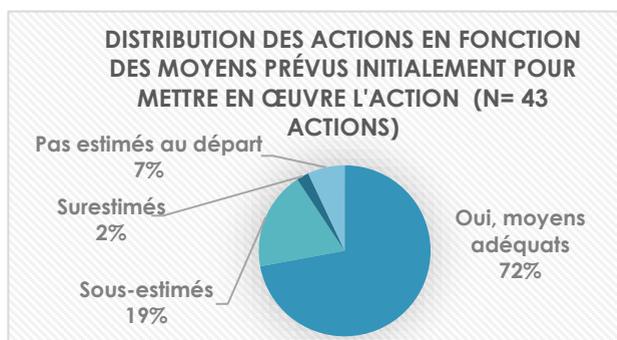
Pour ceux qui ont estimé que les résultats obtenus étaient mieux qu'attendus, les raisons sont assez réparties, la motivation des participants étant la principale. Pour ceux qui ont estimé que les résultats étaient moins bien qu'espéré, c'est essentiellement à cause du nombre de participants insuffisant.

Le nombre de professionnels impliqués dans l'action tourne autour de 3 par projet. Toutefois 3 communes (entre 18.000 et 28.000 habitants) indiquent qu'elles ont besoin de 10 professionnels pour mener à bien l'action. Les profils de ces professionnels touchent à la thérapie et la médecine (médecin, psychiatre, psychologue, thérapeute, hippothérapeute, ergothérapeute, infirmier, ...), au social (assistant social, infirmier social), à l'animation (animateur, éducateur, travailleur social, référent aînés ou démence, ...) ou sont issus de structures spécialisées (alcooliques anonymes, Alzheimer Belgique, handicontakt, Asbl focus fibromyalgie Belgique) en plus de bénévoles.

En ce qui concerne le budget consacré à l'action, le manque d'indicateurs de départ rend difficile une estimation quant à la part du budget global consacrée au soutien psychologique. 23 chefs de projet disent pouvoir le faire et l'estiment de 1 à 5 % sauf dans 2 communes où cette part s'élèverait respectivement à 19% et 25 %. A savoir également que 7 communes ont inscrit cette action en article 18.

Les moyens, / ressources prévus initialement ⁵⁵ étaient, pour 31 des 47 projets adéquats et pour 8 projets sous-estimés.

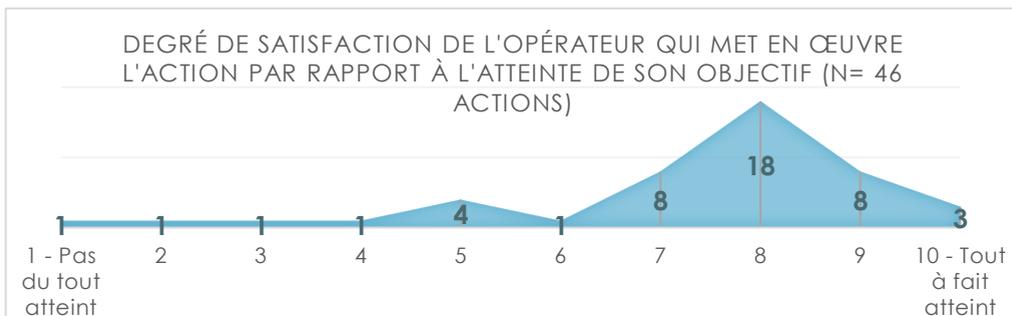
Les ressources les plus sollicitées sont les ressources humaines externes et les ressources humaines internes au PCS.



⁵⁵ Résultats à considérer avec parcimonie puisqu'avant la programmation, aucun indicateur n'était prédéfini. Seuls 3 chefs de projet confirment que les moyens n'étaient pas estimés au départ.

Dans le prochain PCS, 41 des 47 actions seraient reconduites (2 ne le seraient pas et 4 sont sans réponse) essentiellement parce que le besoin est toujours là.

Il était demandé ensuite si, selon le chef de projet, l'objectif de l'action (à savoir : accompagner les personnes en souffrance psychologique et leur proche) avait été atteint. En l'absence de diagnostic de la situation de départ, spécifique par rapport à l'action, et d'outil de suivi pour pouvoir évaluer si les résultats obtenus ont permis de corriger le besoin initial, les réponses à la question sont à considérer avec précaution. L'objectif aurait été atteint en moyenne à 7,3 / 10.



Au vu des commentaires, il semble que cette action regroupe des réalités très différentes : de l'hippothérapie à des groupes de parole, en passant par des entretiens individuels ou de la thérapie par des activités / ateliers. Certains projets ciblent les personnes en souffrance, d'autres les aidants proches, d'autres encore les étudiants (infirmiers généralement) et les professionnels (aides familiales, ...). Il est dès lors difficile d'évaluer cette action comme une seule et même pratique.

Pourtant les objectifs sont relativement similaires, à la croisée des chemins de la reprise de confiance en soi, du lien social et de la réappropriation des projets personnels pour une réinsertion sociale et professionnelle :

- mieux connaître "la maladie" / la déficience et ses conséquences
- et donc mieux gérer les symptômes
- mettre des mots sur les maux, oser dire, sans tabou
- permettre l'échange de remèdes, de "trucs" qui fonctionnent dans leur cas pour souffrir moins
- diffuser des conseils précis et personnalisés à tout niveau (maladie, remboursement des soins, deuil et accompagnement des parents mais aussi estime de soi, sexualité et cancer, ...)
- réorienter vers d'autres structures d'aide (individuelle, collective, ...)
- progresser dans les compétences (spatio-temporelles, ...)
- développer l'autonomie, accroître le pouvoir d'agir des individus et l'accrochage social,

- amorcer un changement, à son rythme, se libérer
- trouver un équilibre (pour le malade et sa famille), s'épanouir
- rencontrer d'autres personnes, rompre l'isolement
- développer une certaine solidarité et un soutien mutuel au sein des bénéficiaires / participants
- permettre aux aidants proches de pouvoir souffler une journée, d'avoir du répit, recevoir un soutien.

Et des difficultés, quand elles sont exprimées, également similaires :

- la mobilisation de certains publics ciblés à être présents aux permanences, à venir au rendez-vous
- le manque de régularité
- le fait de devoir mettre des personnes sur liste d'attente alors qu'elles sont en situation d'urgence
- la difficulté à rentrer vraiment en contact avec les personnes
- la difficulté à déterminer la durée de suivi
- le modèle proposé par l'ASBL Ligue Alzheimer à savoir 1 fois par mois de 14h-16h qui entraîne un taux de participation aux Alzheimer Café plutôt faible (le créneau horaire imposé par la ligue exclut déjà toute une série de personnes)
- le fait que les médecins généralistes continuent à proposer des réponses uniquement médicales à des problématiques impliquant des causes sociales et ce, plus par habitude, manque de temps que manque d'intérêt.

Sur les 47 actions concernant la mise en place de techniques de soutien psychologique, 19 ont été analysées de manière approfondie.

Pour 13 d'entre elles, il a été répondu aux "besoins identifiés lors du diagnostic"⁵⁶ et pour 5 autres, ce fut le cas partiellement. Ainsi, concernant l'Alzheimer Café, un chef de projet ne se sent pas forcément formé pour répondre aux questions des usagers/participants et il y a un manque d'expertise des animateurs PCS en la matière. Autrement dit, il est impossible qu'une seule personne (travailleur social) réponde à l'ensemble des besoins identifiés. Pour d'autres, faire partie d'un groupe de parole ne résout pas les problèmes, partiellement oui, c'est un soulagement mais pas à long terme. Et dans certains cas, le groupe peut même parfois être un frein, trop lent.

Sur 19 actions, 8 existaient préalablement dont 7 dans le cadre du PCS1 et 10 ont été créés dans le cadre du PCS2. Les 8 actions en question ont été améliorées en cours de plan dans la mesure où le PCS2 a permis d'amener un public plus large et de nouveaux publics.

Selon 16 chefs de projet, aucune autre action, à la place de celle qu'ils avaient mise en place, n'aurait pu rencontrer le besoin de soutien psychologique (?) Ils

⁵⁶ Voir remarque précédente.

argumentent cette prise de position en indiquant, entre autres, que l'équipe psychosociale analyse la demande et mène son intervention de façon subtile, que la thématique / maladie est trop spécifique, que les réunions se déroulent en fonction de l'instant que vit la personne, de ses demandes, questionnements, idées et bonnes pratiques, ... Pour les deux chefs de projet qui pensent qu'une autre action aurait pu rencontrer le besoin, le questionnement porte sur l'aspect personnel et/ou collectif de l'accompagnement et sur le fait qu'il existe d'autres opérateurs sur le territoire.

Sur base des retours des bénéficiaires, il semble que ce qui a changé pour eux, c'est :

- mieux connaître la maladie et son évolution
- s'exprimer librement sans jugement, apprendre à s'ouvrir, "déposer" ses problèmes, être écouté et entendu dans toutes les difficultés quotidiennes existentielles, psychologiques, matérielles, administratives
- apprendre à gérer ses émotions (colère, tristesse, peur, ...)
- recevoir des conseils, des trucs et astuces pour leur vie quotidienne, des pistes de solutions pour mieux vivre, avoir une meilleure connaissance des services et structures d'aide, échanger et se sentir moins seul, aider les autres en partageant son expérience
- procurer du répit, souffler (pour les proches)
- passer un moment convivial (pour les malades), redonner / retrouver le sourire
- sortir de l'isolement, réinvestir la sphère sociale, savourer la solidarité du groupe, créer des liens, bénéficier d'un soutien moral
- être guidé par une personne experte
- tenir le coup et avancer
- retrouver un droit à la dignité
- acquérir un rythme de vie structuré, retourner à une dynamique d'accroche à l'emploi.

Ce que les bénéficiaires ont le plus apprécié :

- l'accueil, la convivialité, le partage d'un repas, l'ambiance, la chaleur humaine
- la disponibilité (même en dehors des séances)
- la solidarité, le respect
- le partage du vécu et de l'expérience, l'échange de conseils
- la liberté de paroles, le non jugement
- prendre du temps pour soi, rire, profiter
- la discrétion, se sentir en sécurité pour discuter de ses problèmes - de sa situation personnelle

- la qualité des intervenants, l'humanisation des professionnels de la "santé mentale", le fait d'être entendu par une personne formée à l'accompagnement et au soutien psychologique face à la maladie, l'animatrice (dont une est légitime car elle a vécu elle-même la maladie), le personnel médical
- la gratuité
- l'aide dans la recherche de solutions individuelles
- le rappel des rendez-vous par sms très apprécié par les bénéficiaires !

Pour les professionnels, l'action leur apporte un réel soutien et une aide à la décision et à l'orientation de leur intervention par une disponibilité et l'individualisation de l'encadrement de la psychologue.

Pour avoir connaissance de l'action, le "bouche-à oreille" demeure une valeur sûre et a amené beaucoup de participants. Se livrer dans sa fragilité, évoquer sa maladie et ses conséquences, requiert un climat de confiance dont l'expérience se transmet plus volontiers par ce mode de communication. Toutefois, d'autres médias ont été sollicités :

- via des médecins, pharmaciens, infirmiers, des services paramédicaux, la ligue Alzheimer, via les mutuelles, dans les centres de planning familial, au guichet du service handicontact, dans les maisons de repos
- via le conseil consultatif des aînés
- lors des permanences SPF sécurité sociale
- via les maisons de quartier
- via des campagnes / activités de sensibilisation (par exemple sur la maladie de Lyme), des conférences et le salon de la santé
- par mails, site internet, réseaux sociaux
- via le bulletin communal, les journaux locaux
- via des flyers
- lors d'interventions dans des manifestations, lors de la fête des voisins
- via un courrier ciblé à la banque de données seniors
- lors de rencontres de porte-à-porte.

L'action pourrait se faire encore davantage connaître :

- en sensibilisant plus les médecins traitants et les paramédicaux, en travaillant avec le milieu médical, les services d'aide et soins à domicile
- en augmentant le nombre de psychologues pour pouvoir être plus présent sur chaque Maison de Quartier
- par la mise en place de moments de prévention avec des micro-conférences, la création d'évènements touchant la santé et le bien-être
- par une journée porte-ouverte durant laquelle les personnes pourraient venir tester

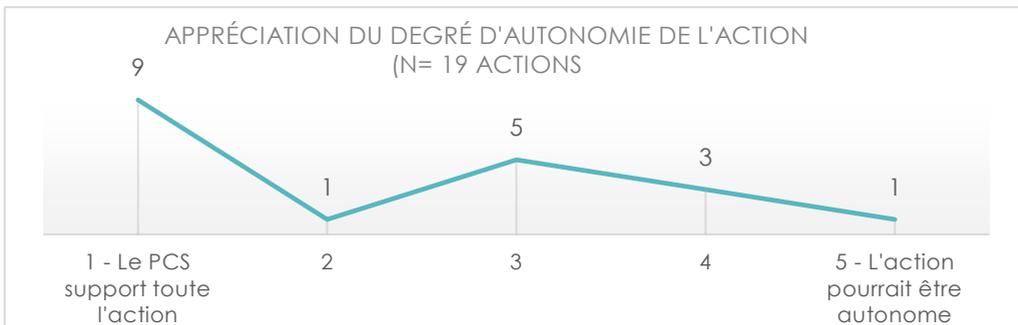
- en utilisant les directeurs d'école et instituteurs comme relais
- en utilisant les partenaires sociaux
- via le site quefaire.be
- avec plus de relais des médias locaux
- en retravaillant le design de l'affiche, des flyers.

Toutefois, selon un chef de projet, la capacité de prise en charge psychologique est déjà optimale et donc il est préférable de ne pas toucher plus de public.

Un autre chef de projet attire l'attention quant au fait de ne pas oublier que la plupart des médias sont éphémères : une annonce placée sur Facebook pour le café papote d'avril, est remplacée le lendemain par un autre événement ; et il faudra revenir à la charge pour prévenir la population de la tenue du café de mai. Se contenter d'annoncer qu'une permanence se tient tous les 3^{èmes} jeudis du mois ne suffit pas, ce qui demande une attention constante de la part du chef de projet, qui a d'autres dates et d'autres événements à promouvoir. Il faut sans cesse réinventer la communication, la dépoussiérer, et il faudra sans doute s'y atteler davantage dans l'avenir.

Hormis en ce qui concerne le prix (qui n'était pas applicable), les bénéficiaires ont apprécié à la fois la logistique, les moyens, l'encadrement, l'emplacement, les horaires, le nombre de participants, la localisation, la fréquence.

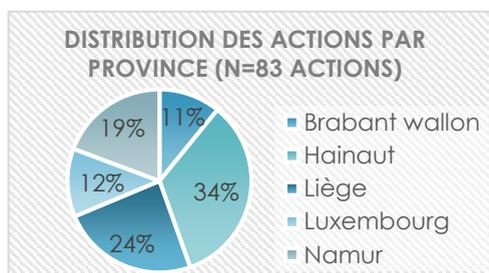
Le degré d'autonomie de l'action est très faible dans la mesure où, pour 9 des 19 actions analysées de manière approfondie, le PCS supporte toute l'action, en termes de budget, de professionnels pour répondre aux questions des personnes, d'animation, coordination/supervision, de bilans / évaluations avec les bénéficiaires, ...



➤ Le Potager collectif / jardin communautaire / compost collectif

Au total, 83 projets de potager collectif ou jardin communautaire ont été mis en œuvre dans 81 communes⁵⁷ durant la programmation 2014 – 2019 du PCS. Quarante-sept chefs de projet ont choisi d'analyser leur action de manière approfondie.

	Nombre d'actions	
Brabant wallon	9	11%
Hainaut	28	34%
Liège	20	24%
Luxembourg	10	12%
Namur	16	19%
Total	83	



On constate que 69 % des projets sont mis en place dans des localités de 5.000 à 20.000 habitants.

Même si aucun besoin spécifique n'était demandé à l'entame du PCS2, sur les 47 actions analysées de manière approfondie, 27 (57 %) ont été identifiées comme ayant répondu aux besoins au moment du diagnostic, 14 (30 %) y ont répondu partiellement.

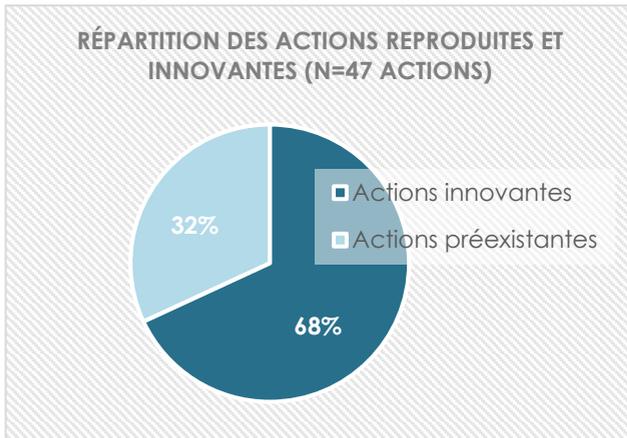
A travers les commentaires, les chefs de projet mettent l'accent sur le lien social, l'impulsion de moments de rencontre, ... sans faire référence - à quelques rares exceptions près - à un besoin explicitement exprimé mais plutôt en termes d'objectifs. Nombreux sont les chefs de projet qui confondent diagnostic ou constat avec conviction, besoin et objectif, demande et offre. L'un d'eux, plus audacieux, a tout de même pointé : *"L'action a avant tout émergé suite à l'opportunité que représentaient les possibilités de subsides régionaux. Les partenaires potentiels se montrant fort intéressés et le Collège communal ayant marqué son accord, le dossier complet a été élaboré"*.

Quant à savoir si une autre action, à la place de celle-ci, aurait pu rencontrer le besoin (pour rappel, le tissage de lien social), la majorité répond que non, comme s'il n'y avait pas d'alternative au potager collectif ou au jardin communautaire pour résoudre les problèmes d'isolement ?!

Il paraît fort audacieux d'accorder un tel pouvoir à cette seule initiative ! Toutefois, un chef de projet nuance, à travers son commentaire, *"La moitié des participants ne participerait pas à un autre type d'action (le jardinage et l'ambiance du groupe est la raison majeure de leur participation)"*. Par contre, l'un ou l'autre chef de projet, admettent que oui, *"le besoin de rencontres et d'échanges peut se faire à travers diverses actions collectives du PCS ou de ses"*

⁵⁷ Deux communes ont évalué 2 projets différents sur leur territoire.

partenaires", "il y a très certainement d'autres activités renforçant le lien social et intergénérationnel. L'activité "jardin" n'est qu'un outil".



Dans 68 % des cas, il n'existait pas de potager collectif / jardin communautaire / compost collectif avant le PCS2 et dans 32 % des cas, l'action préexistait au PCS2 (et dans 2/3 des cas, dans le cadre du PCS1).

Dans 36 des 81 communes, il existe déjà un opérateur qui a mis en place un potager collectif ou un jardin

commun.

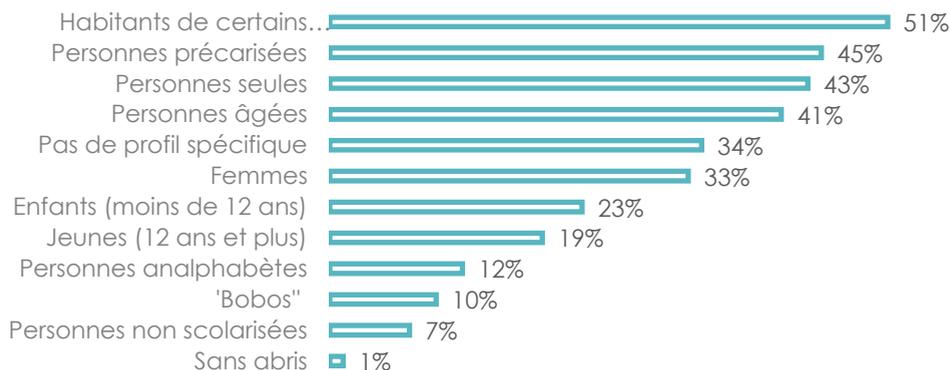
Néanmoins, si le PCS en a développé un, c'est essentiellement parce que les deux actions sont complémentaires (pour 24), parce que le public est différent (pour 17) parce que la localisation proposée par l'autre opérateur est trop éloignée (pour 16). Trois chefs de projet soulignent également que l'autre opérateur a créé le potager collectif après 2014 et le début du PCS !

Tous les chefs de projet ne sont pas en mesure d'identifier combien de personnes ont fréquenté le potager collectif. Mais pour les 69 qui ont estimé la fréquentation, on constate une moyenne, par potager, de 57 personnes au total sur les 6 ans, avec une fourchette de 2 personnes (!) dans une commune de 56.369 habitants à 525 dans une commune de 5.763 habitants. Ces données sont dès lors à considérer avec beaucoup de prudence⁵⁸ ! En moyenne, les potagers collectifs ont accueilli 28 personnes de manière régulière.

Le profil des personnes ayant fréquenté les potagers collectifs se compose essentiellement des habitants de certains quartiers (pour 42 projets), des personnes précarisées (pour 37 projets), des personnes seules (pour 36 projets) et des personnes âgées (pour 34 projets) :

⁵⁸ D'autant que le total ne correspond pas à l'addition des données annuelles. A titre d'exemple, une commune dit avoir accueilli en 2014 : 1 personne ; 2015 : 1 personne ; 2016 : 28 personnes, en 2017 : 15 personnes et au total : 24 personnes ?!

PROFIL DES PERSONNES PARTICIPANT À L'ACTION (N=83 ACTIONS)

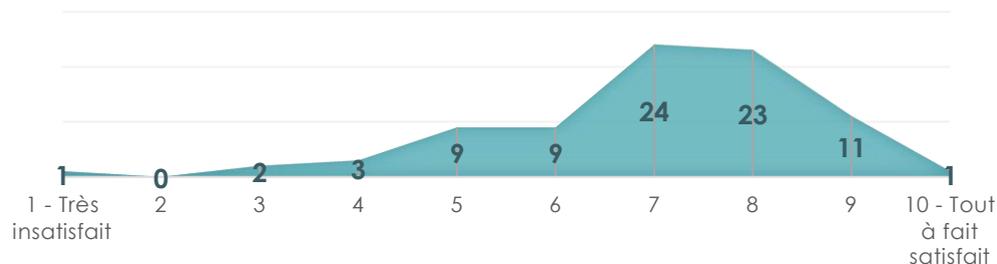


Dans les commentaires, des chefs de projet insistent pour mettre en exergue le souhait de mixité des publics (âges, sexes, cultures, milieux sociaux) avec une priorité aux personnes fragilisées. Dès lors, les profils sont très variés, en ce compris des personnes toxicomanes, des personnes handicapées, des familles, des personnes d'origine étrangère, des primo-arrivants, ... Dans certains cas, il y a des parcelles individuelles (pour des personnes qui n'ont pas de jardin chez elles) et collectives.

Il semble que la fréquentation du potager soit très régulière : tous les jours, toutes les semaines ou à géométrie variable (notamment en fonction de la saison et des récoltes) sont les principales réponses. En effet, les bénéficiaires y vont quand ils le souhaitent et le PCS organise une rencontre ou une animation, qui une à deux fois par mois, qui une fois par semaine.

Le degré de satisfaction de l'opérateur qui met en œuvre l'action est de 6,9 en moyenne.

DEGRÉ DE SATISFACTION DE L'OPÉRATEUR QUI MET EN ŒUVRE L'ACTION PAR RAPPORT SA RÉALISATION (N= 83 ACTIONS)



Les commentaires de ceux qui sont très satisfaits indiquent un succès plus élevé que prévu en termes d'offre (après un 1^{er} potager, un second, une grainothèque, ...), de demande (public hétérogène, satisfaction des

participants), de bénéfices secondaires à l'action à proprement parler (convivialité, mixité générationnelle et socioculturelle, rencontres entre personnes que rien en rapprochait, implication, cohésion, sentiment d'appartenance à travers le projet), d'autonomie de l'action, ... Par contre, les commentaires des personnes plus mitigées vont de :

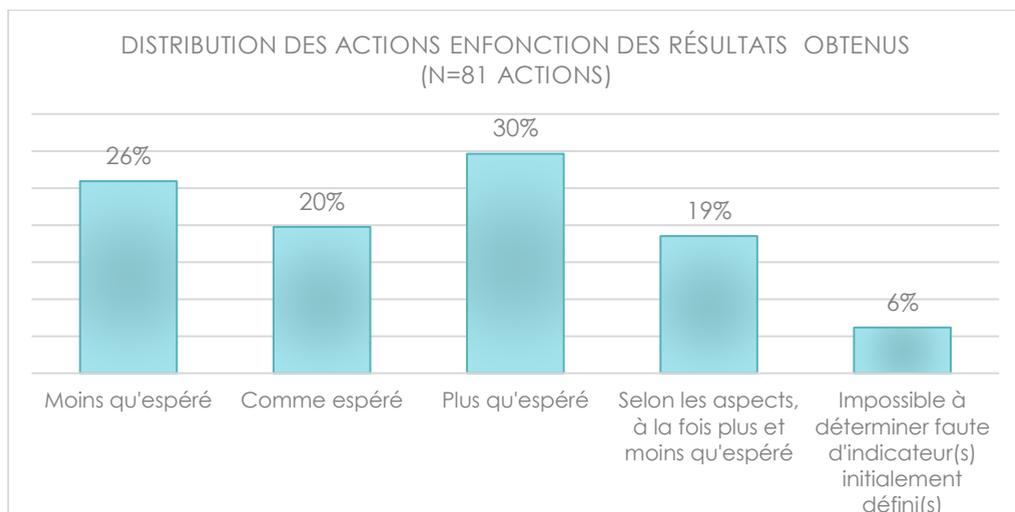
- la "difficulté de mobiliser et motiver les éventuels bénéficiaires des parcelles"
- à la nécessaire "régularité plus fréquente d'une personne ressource présente à chaque fois pour maintenir le contact avec les bénéficiaires afin de pérenniser le projet et de cultiver l'esprit collectif",
- en passant par "des problèmes de vol de légumes, de conflits entre personnes, de vandalisme gratuit, de météo capricieuse, faisant que le terrain ne donnait pas autant qu'espéré malgré les efforts".

Il est frappant de constater que des chefs de projet dénoncent le manque de motivation des citoyens par rapport à un projet - en l'occurrence le potager collectif / jardin communautaire / compost collectif (mais la remarque vaut pour d'autres actions également) - sans s'interroger sur le bien-fondé de l'action. A titre d'exemple : *"Il est cependant regrettable que les citoyens ne se sentent pas concernés par cette action. Les citoyens prenant part au projet et qui acceptent de s'occuper d'une parcelle de terrain ne vont généralement pas au bout de leur projet. Le manque de motivation du public est un vrai fléau difficile à combattre."* Peut-être le projet ne rencontre-t-il tout simplement pas la demande ?! Dans ce cas, il y a lieu d'interroger, en amont, la population quant à ses attentes et proposer un projet qui y réponde et ne pas s'évertuer, à coups de communication, à essayer d'attirer une population vers un concept pour lequel elle ne se sent pas concernée.

Septante pourcents des actions analysées de manière approfondie n'ont pas été réorientées en cours de plan. Dans les cas où l'action a été réorientée, c'est surtout pour ajouter ou "déplacer" le jardin ou le potager dans un autre quartier, pour redéfinir, à travers une charte par exemple, le cadre opérationnel et les engagements de chacun, pour laisser la place à d'autres partenaires, pour ouvrir à d'autres publics (par exemple, à des enfants autres que ceux fréquentant l'école voisine), ...

Quant à mesurer le nombre de personnes dont le sentiment d'appartenance s'est amélioré grâce au potager collectif, seuls 30 chefs de projet, sur les 83, s'y sont essayés. Ce nombre est estimé à environ 500 personnes. Gageons qu'avec des indicateurs définis ex ante, davantage de chefs de projet auraient pu suivre l'indice de sentiment d'appartenance qui, sur les 83 projets, aurait peut-être atteint le triple ?!

Vingt-quatre chefs de projet estiment que les résultats obtenus étaient mieux qu'espéré, 16 comme espéré, 15 selon les aspects, à la fois plus et moins qu'espéré et 21 moins qu'espéré (2 sans réponse) :



Pour ceux qui ont répondu que les résultats étaient mieux qu'espéré, les principales raisons sont la motivation des participants (31) ainsi que le nombre de participants plus élevé que prévu (22). Pour ceux pour lesquels les résultats sont moins bien qu'espéré, c'est surtout à cause du nombre insuffisant de participants (26) et de l'essoufflement de la motivation (17), ce qui est confirmé par les commentaires liés à la satisfaction des chefs de projet (supra).

Les chefs de projet étaient invités à interroger les bénéficiaires / participants de l'action à propos de ce qui avait changé pour eux :

- le fait de sortir de sa solitude, le fait de faire connaissance (sympathiser) avec les voisins, les échanges et les contacts avec les autres "jardiniers", la bonne ambiance
- l'amélioration des relations sociales, notamment avec des personnes de milieux différents et avec d'autres expériences, la création de liens intergénérationnels et interculturels, l'absence de jugement et sentiment d'égalité quel que soit la classe sociale et l'origine des personnes (mixité et ouverture prônée au sein des Jardins), le sentiment d'appartenance à une communauté
- la découverte de la richesse du travail collectif et le fait de vivre le 'faire-ensemble' (dans certains cas, formalisé via une charte) qui permet aussi de déstigmatiser, l'échange de savoirs, la solidarité
- le fait d'être acteur de son projet qui procure satisfaction et fierté, une nouvelle dynamique d'engagement dans un projet et implication dans un projet concret et positif avec de fortes valeurs, la participation active et implication directe des jardiniers au développement du projet, l'apprentissage de la cogestion d'un projet communautaire

- les prises de conscience et les apprentissages (sur le compostage, la culture potagère, la permaculture, la biodiversité, l'écologie, ...), un nouveau regard sur la culture bio, l'ouverture d'esprit sur le monde
- le fait de transmettre à ses enfants le travail et le respect de la terre, de les amener dans un coin de verdure et leur faire découvrir
- la valorisation des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) et la découverte de nouveaux centres d'intérêt
- le fait de se (re) sentir utile, le fait de faire quelque chose, à son niveau, pour la nature
- les valeurs de persévérance, volonté, discipline, beaucoup de patience et d'indulgence
- l'expression de soi et l'ouverture vers les autres (surtout si de nature timide)
- l'environnement plus agréable
- le fait de se ressourcer, se détendre et oublier ses soucis au moins pour un moment et, du coup, avoir un meilleur moral, éprouver du plaisir et du bien-être de par le retour à la nature, aux racines, à la tranquillité, une 'bulle d'oxygène' dans le quotidien
- le fait de bouger, de se refaire une santé en travaillant à l'air libre, d'occuper son temps de façon positive
- le fait de nourrir sa famille grâce à ses récoltes et de conserver ses légumes suivant différentes techniques (congélation, stérilisation, lacto-fermentation, ...)
- le soutien réel (de la part de la commune) qui garantit l'autonomie du projet, le renforcement de l'autonomie, les prises d'initiative
- le fait de produire sans pesticide
- un autre rapport à la nourriture et l'apprentissage de la cuisine de légumes (que je ne connaissais pas).

Ce qui a changé, en négatif, qui laisse apparaître ce que certains bénéficiaires déplorent :

- le découragement, pour certains, face à l'ampleur de la tâche (entretenir une parcelle demande beaucoup plus de travail que ce qu'ils pensaient ; envahissement des mauvaises herbes, entretien / dégât suite à une météo défavorable, ...)
- le squat occasionnel de l'endroit par des externes
- le vol de légumes au sein des jardins qui développe un sentiment de suspicion des uns sur les autres, le respect des plantations voire de l'endroit de culture parfois compliqué
- le sentiment d'inexpérience
- le sentiment de discrimination, pour les PMR, par rapport au manque d'accès

- le fait que ce soit "toujours les mêmes" qui travaillent le plus, le manque d'investissement, d'assiduité de certains participants sur leur parcelle / dans le projet et le manque de collaboration pour l'entretien des zones collectives
- certains 'locaterres' sont des donneurs de leçons ce qui peut provoquer des conflits (la gestion de la dynamique)
- la difficulté d'accès dans certains cas
- le manque d'animations et de rencontres collectives malgré les sollicitations, le fait d'être livré à soi-même
- le manque de collaboration du CPAS pour mettre à disposition des personnes en art60 ou autres
- le manque d'implication des parents dans les projets dédiés aux jeunes.

Ce que les bénéficiaires ont le plus apprécié correspond assez bien à ce qui a vraiment changé pour eux (les rencontres, les échanges d'expérience, ...). En sus, ils font également état de :

- la proximité, l'accessibilité du potager / jardin
- le fait de voir pousser ce qu'ils ont semé
- le soutien apporté par la commune et la liberté d'action
- la gratuité de l'activité, la participation à certaines activités (excursions sur le thème de la nature, par exemple) à des prix démocratiques
- le fait que ce soit un rendez-vous hebdomadaire / quotidien
- dans certains cas, des intervenants extérieurs intéressants et des visites extérieures
- le fait d'un lancement assisté (cours) dans le jardinage
- le fait de prendre une part active dans le projet, qui est coconstruit avec eux sur base de techniques d'intelligence collective
- l'économie financière
- des équipements pratiques : un WC PMR, une installation d'eau avec récupération de pluie, la serre et les bacs de culture surélevés, les espace barbecue, les bancs, ...
- l'entretien du site par des agents articles 60
- le fait de reproduire les gestes des parents/grands-parents.

De manière générale, les bénéficiaires des potagers collectifs / jardins communautaires / composts collectifs ont particulièrement apprécié la localisation et l'emplacement. Dans une moindre mesure, ils ont également trouvé que les moyens, l'encadrement, la logistique étaient adéquats. En revanche, ils sont plus mitigés concernant le nombre de participants, sans qu'il soit précisé si c'est parce qu'il y en a trop ou trop peu. Toutefois, à divers endroits dans le formulaire, des chefs de projet ont attiré l'attention sur le fait que les appréciations n'étaient pas nécessairement les mêmes quand il y a plusieurs implantations sur un territoire.

Les bénéficiaires ont entendu parler du potager collectif / jardin communautaire / compost collectif grâce à :

- un courrier individuel envoyé aux habitants de la cité, un tract déposé dans la boîte aux lettres
- des flyers toutes boîtes, le journal local, le bulletin communal
- la demande d'informations en passant devant le potager
- la maison de quartier, la maison citoyenne, les valves de la commune
- des séances d'informations, des rencontres citoyennes, le carrefour des générations
- le bouche à oreille de voisins, la fête des voisins
- les professionnels qui les accompagnent (les assistants du CPAS, l'équipe paramédicale de la Maison de repos, l'équipe éducative de la Maison des jeunes, ...)
- les dégustations de soupe ou de quiches (marché de Noël, pièce de théâtre, ...), les ateliers cuisine
- l'accueil des nouveaux habitants organisé par la ville
- le colis alimentaire,
- un affichage au magasin bio, une épicerie sociale
- les réseaux sociaux (page FB, blog)
- le stand des potagers collectifs sur des évènements locaux, ...
- les portes-ouvertes
- les autres actions du PCS
- les supports de communication de Solidaris.

Pour renforcer la connaissance du potager / jardin / compost et toucher davantage de monde, outre renforcer des médias déjà en place (renvoyer un courrier chaque année, ...), des chefs de projet proposent :

- de poser des panneaux didactiques à proximité des potagers
- de renforcer les moments de rencontre, d'être plus présents aux événements PCS (fête des voisins, accueil des nouveaux habitants, ...), organiser des inaugurations festives, des journées "portes ouvertes"...
- de proposer des visites organisées
- d'ouvrir les conférences (actuellement organisées pour les jardiniers) sur le thème des potagers, d'organiser des séances d'informations thématiques (compostage, l'écologie, ...)
- d'ouvrir les partenariats (notamment avec le CPAS et des associations qui touchent des publics fragilisés)
- de toucher plus de jeunes via des parents et/ou d'intégrer au projet les écoles dans le cadre d'un accompagnement scolaire thématique (les abeilles, la permaculture, etc.)

- d'inviter des groupes déjà constitués, des écoles, ... ce qui est difficile en milieu rural
- de renforcer les partenariats avec le domaine socioculturel
- de lancer des idées comme un concours de la plus belle parcelle ou de la plus productive, ...
- de diffuser des photos avant/après sur les réseaux sociaux et via les médias et médias communaux
- de proposer des "incroyables comestibles" (bacs à légumes en libre-service, gérés par des citoyens dans le centre-ville et certains villages)
- de susciter la naissance de projets similaires sur d'autres lieux, d'autres jardins dans d'autres quartiers.

Néanmoins, certains chefs de projet soulignent qu'il n'est pas utile d'accroître le nombre de participants, déjà suffisant ("*La capacité du jardin a atteint le nombre de jardiniers qu'il peut accueillir*").

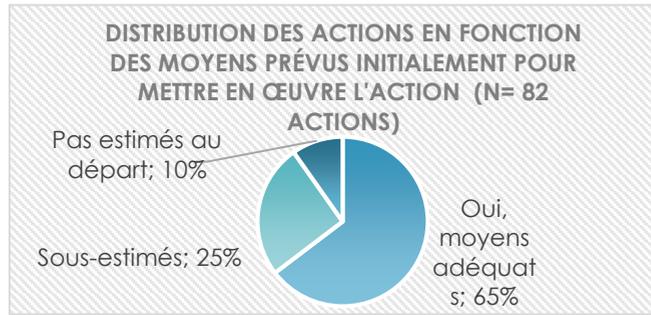
En tout, 272 professionnels ont travaillé dans 77⁵⁹ potagers collectifs / jardins communautaires / composts collectifs, soit une moyenne de 4 professionnels par projet. Outre des profils d'encadrement et administratifs ainsi que des bénévoles et pensionnés, les principaux domaines d'expertise des professionnels sont :

- au niveau social : assistant social, travailleur social, animateur, éducateur, médiateur social, agent d'insertion
- au niveau environnemental : employé / ouvrier au service environnement, et/ou espaces verts, conseiller en environnement, jardinier, horticulteur, biologiste, guide nature, apiculteur, maraicher, maître composteur, membre du cercle horticole, ...
- au niveau paramédical : ergothérapeute, logopède, service de santé mentale
- au niveau technique, logistique et support : employé / ouvrier communaux
- au niveau culturel : artiste, autres profils culturels
- bibliothécaire (grainothèque)
- formateur.

Le pourcentage de budget consacré aux potagers collectifs / jardins communautaires / composts collectifs est estimé pour 32 projets et varie de 0,5 % à 15%, à deux exceptions : 25 % pour une commune et 36 % pour une autre, toutes deux comptant 10.000 habitants maximum. Treize communes ont financé leur projet grâce à l'article 18.

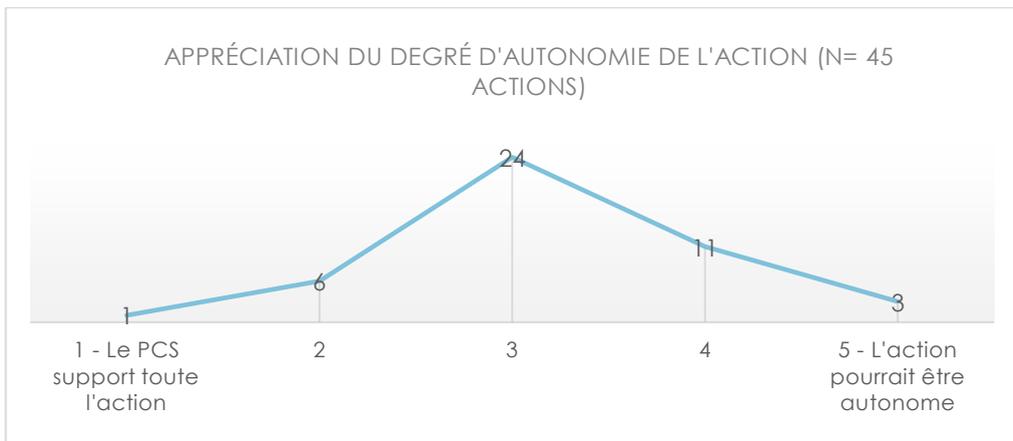
⁵⁹ Car sur les 83 projets, 2 n'ont pas été renseignés et 4 actions ne nécessitent pas de professionnels.

Même si les moyens affectés aux actions du PCS n'étaient pas définis spécifiquement au départ du plan⁶⁰, 53 chefs de projet estiment que les moyens prévus initialement étaient adéquats, 21 pensent qu'ils étaient sous-estimés.



Les moyens qui ont le plus été sollicités sont les moyens humains propres au PCS, les moyens logistiques et matériels et les moyens humains externes.

Selon 45 chefs de projet qui ont répondu à la question, le potager collectif / jardin communautaire / compost collectif est moyennement autonome.

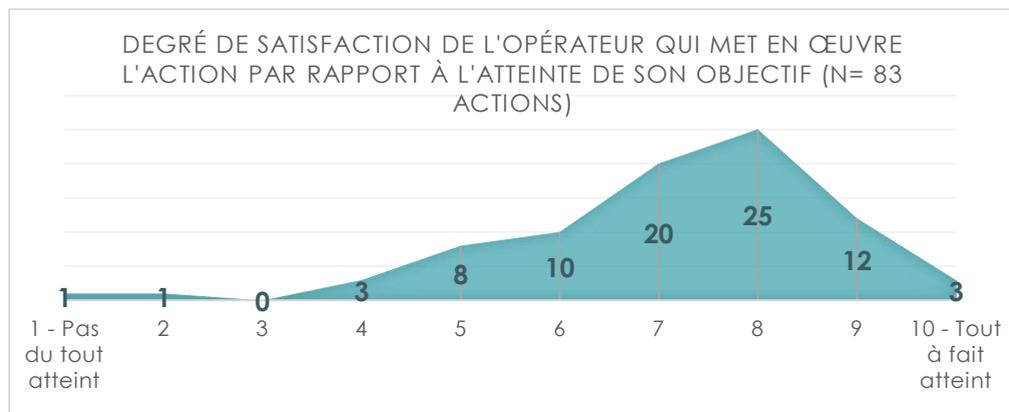


Dans de nombreux cas, le PCS apporte un soutien financier indispensable pour la mise en œuvre de l'action (matériel, logistique, ...) et le PCS s'occupe aussi de la gestion administrative (planification et suivi des activités, charte d'adhésion, ROI) et de la coordination (encadrement, gestion de conflits, attribution des parcelles, surveillance, liens avec d'autres potagers ...). Tandis que souvent, le potager lui-même est géré par un partenaire, des bénévoles / riverains, ... (aménagement, plantations, récoltes, maintenance, conseils, entretien, échanges entre pairs, solidarité et entraide, etc.). Selon les commentaires, il semblerait que les bénéficiaires ne sont pas demandeurs d'une autonomie complète et, au contraire, qu'ils restent attachés à un encadrement logistique, d'animation (l'organisation de réunions communautaires / festivités, ... autour du potager) et même professionnel (horticole, ...).

⁶⁰ Ce que 8 chefs de projet soulignent.

Septante et un chefs de projet se disent prêts à reconduire l'action dans la prochaine programmation - principalement parce que le besoin existe toujours⁶¹ - et 10 ne le feraient pas car l'action est devenue autonome ou que des citoyens s'en chargent.

Les 83 projets semblent, en moyenne, avoir atteint leur objectif (à savoir : procurer un espace de convivialité autour d'une potager/jardin) à 7,1 / 10, répartis comme suit :



De manière générale, cette action a plusieurs objectifs :

- permettre l'échange de pratiques / le partage de savoirs
- sensibiliser, éduquer, former (adultes, enfants) : apprentissage de comportements respectueux de l'environnement, des autres et de soi
- lutter contre l'isolement et créer un nouveau réseau de connaissance
- obtenir des légumes et fruits à moindres frais (en favorisant des techniques de jardin biologique et écologique c'est-à-dire en utilisant des techniques respectueuses de l'environnement, semences bio, compost)
- contribuer à une démarche écologique / favoriser les ressources renouvelables : récupération des eaux de pluie via une citerne, compost, récupération de matériaux pour le jardinage ou pour des animations
- rendre les participants plus autonomes (responsabilisation) : apprentissage de la citoyenneté, de la démocratie participative, de la conduite de projet collectif et permettre à chacun à s'exprimer, échanger et discuter de ses pratiques, décider ensemble (dès la constitution du groupe, déterminer avec

⁶¹ Notamment dans d'autres villages.

Dans les commentaires apparaissent également d'autres besoins, idées pour la suite :

- des aînés qui ne savent plus entretenir leur potager, leur jardin et qui souhaitent vivre à domicile aimeraient bénéficier d'une aide.
- redynamiser en mettant en place des bacs en libre-service.

lui quelle est la majorité large qui emporte la décision, etc.), développer la solidarité et la confiance

- (re)donner goût au travail.

Au-delà de ces objectifs, les participants se sentent utiles et valorisés car une partie des récoltes est distribuée à d'autres personnes (par exemple, via un magasin social).

Les commentaires globaux portent sur :

- les bienfaits de l'action pour les participants :
 - la création de liens et les synergies hors des limites du jardin, l'espace de convivialité, la rupture par rapport à l'isolement social
 - le renforcement de liens intergénérationnels et interculturels, la mixité
 - l'amélioration du bien-être
 - l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire
 - le renforcement de l'estime et de la confiance en soi
 - la solidarité entre les occupants du potager / jardin
 - l'apprentissage, pour les enfants, de valeurs telles que le partage, la politesse, le respect, l'entraide, la complicité, la responsabilité, l'autonomie, ...
- les bienfaits pour la collectivité et les enseignements de l'action :
 - l'aspect informel du potager ouvre à des échanges que le PCS n'aurait certainement pas obtenu au sein du service
 - l'action a permis de toucher un public qui ne se serait pas adressé au service sans l'existence de cette action
 - l'intégration de publics fragilisés
 - les bénéficiaires sont aussi acteurs de l'action
 - la nécessité de professionnaliser l'encadrement pour une meilleure formation des bénéficiaires
 - la réorientation du projet en fonction des besoins, de la demande, de l'usage. A titre d'exemple, dans une commune très rurale où beaucoup d'habitants ont déjà un potager à domicile (d'où le fait que toutes les parcelles ne sont pas occupées), transformation d'un espace de culture en espace de vie et de détente !
 - l'amélioration et l'embellissement du cadre de vie autour du potager
 - la valorisation d'espaces inutilisés, à l'abandon
 - la gestion collégiale avec les participants, de manière démocratique qui a permis non seulement une conscience collective d'appartenance à la société mais qui a aussi conduit à l'émergence de nouvelles pistes d'actions

- la création de nouveaux ateliers / projets tels que cuisine, consommation responsable, respect de l'environnement, permaculture, taille des arbres, compostage, hôtel à insectes, ruches, tri des déchets, récolte des eaux de pluie, production de semences
- le lien avec d'autres objectifs et d'autres actions (approvisionner un bar à soupe ou un resto social, remplir des colis, confectionner des conserves, ...)
- l'implication des citoyens est garante du bon déroulement du projet et favorise l'organisation de moments de convivialité spécifiques : barbecue, après-midi découverte d'autres jardins, portes ouvertes, ...
- l'occasion de rédiger une charte de savoir vivre ensemble
- accès à des activités créatives, culturelles ou nature pour des personnes porteuses de déficiences via l'intégration à des activités de groupe et l'accès pour les aidants proches à un moment de répit.

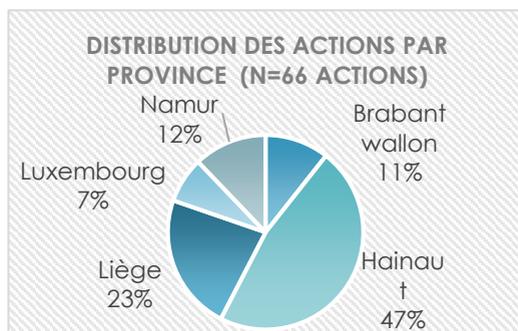
➤ Le travail de rue : accroche du public précarisé

Soixante-trois communes⁶² ont mis en œuvre une action de travail de rue dont 4 à Charleroi, soit 66 actions au total.

Trente chefs de projet ont choisi d'analyser cette action de manière approfondie.

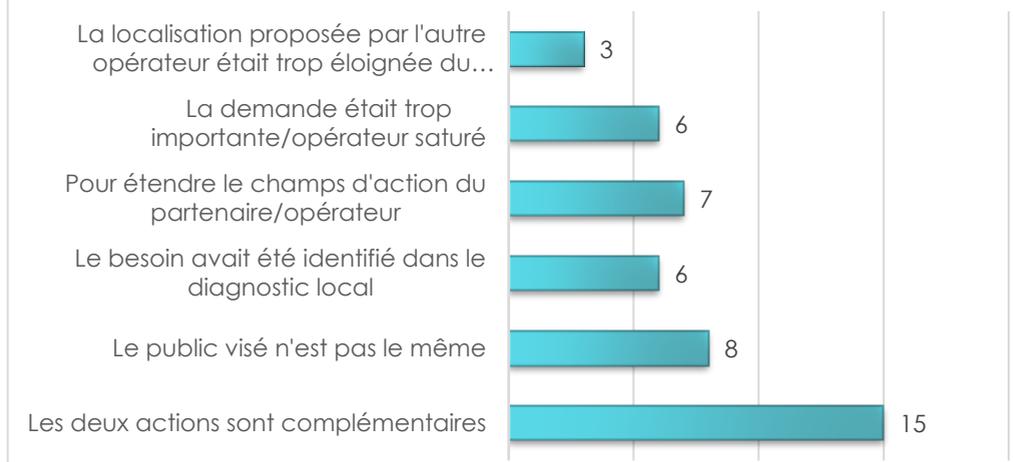
Même si des besoins spécifiques n'étaient pas collationnés au début du PCS2 dans un diagnostic par action, 18 chefs de projet (sur 30) affirment que leur action a répondu aux besoins identifiés et 9 indiquent que c'est le cas mais partiellement. D'après les commentaires, les actions semblent effectivement pertinentes dans la mesure où elles visaient à renforcer l'écoute, le dialogue, la confiance, à apaiser les tensions (dans certains quartiers), à donner une meilleure image (de certains publics et quartiers) et, dans de nombreux cas, elles y sont arrivées.

Pour 19 des 66 actions, il existe déjà un opérateur qui met en place ce type d'action sur le territoire de la commune. Toutefois, les chefs de projet concernés indiquent qu'ils la proposent tout de même dans le cadre du PCS car l'approche est complémentaire (15/19). Dans une moindre mesure, c'est aussi parce que le public visé est différent et pour étendre le champ d'action de l'opérateur en question.



⁶² Dont 6 des 9 plus grandes villes de Wallonie.

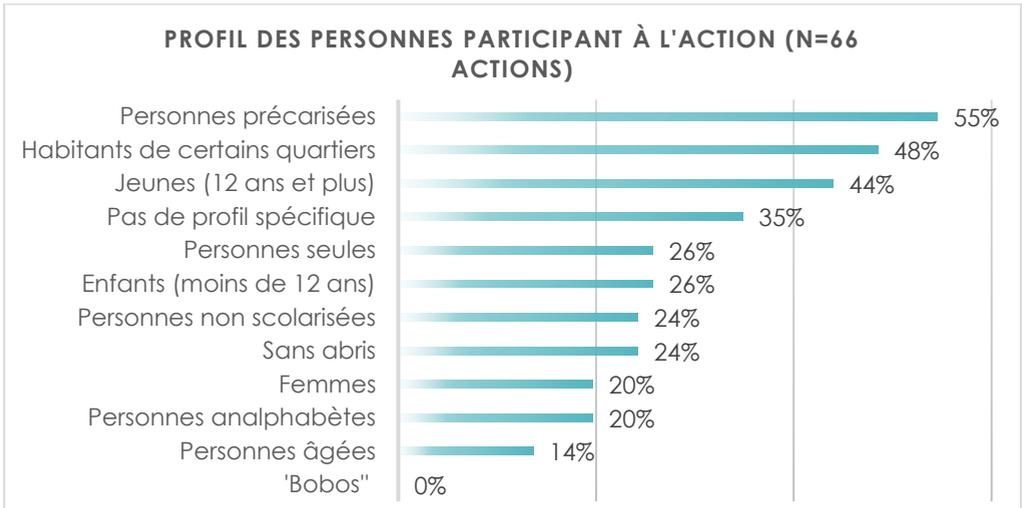
RAISONS POUR LESQUELLES LES ACTIONS ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉES (N=19 ACTIONS)



Par ailleurs, sur 30 actions analysées de manière approfondie, 26 préexistaient au PCS2, étant mises en œuvre dans le PCS précédent, et 3 sont "innovantes" pour la commune (1 chef de projet ne pouvait pas répondre à la question). Et par rapport au PCS1, le PCS2 a amené de nouveaux publics et un public plus large.

Pour bon nombre de chefs de projet, il est impossible de déterminer combien de personnes ont été approchées dans le cadre de ce travail de rue. En moyenne, il semble que cela tourne autour de 300 en 2014, 500 en 2015, 550 en 2016, 450 en 2017 par action. Mais au total sur les 4 années, aux environs de 1.550 personnes car le nombre de répondants diffère d'une année à l'autre. Par contre, si l'on s'intéresse au nombre de bénéficiaires réguliers (en fonction des chefs de projet qui ont proposé une réponse), on passe de 120 en 2014 à 220 en 2017.

Les profils des personnes qui sont accompagnées dans un travail de rue sont essentiellement des personnes précarisées, des personnes qui vivent dans certains quartiers en particulier ainsi que des jeunes de 12 ans et plus.



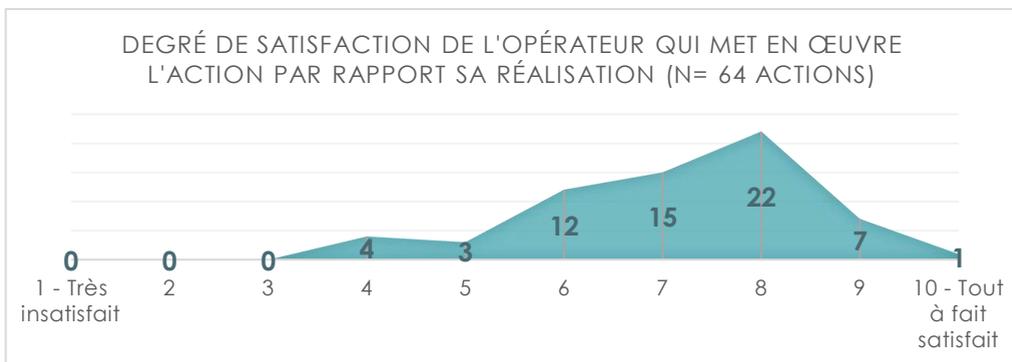
Mais tout dépend des activités et certaines approches touchent tous les publics qui sont dans l'espace public. Sont également cités : les femmes seules, les familles vulnérables et fratries de familles monoparentales, parfois des personnes extérieures de la commune, des usagers de drogue / consommateurs de produits psychotropes ou d'alcool, des personnes prostituées, des migrants, personnes handicapées, personnes ayant des soucis de santé, des jeunes en désaffiliation sociale (déscolarisés/sans emploi/sans formation). Un chef de projet indique que *"le profil type est un homme de nationalité belge, isolé, célibataire, de la tranche d'âge 35-44 ans, domicilié dans la commune, hébergé à l'abri de nuit au premier contact et qui bénéficie du revenu d'intégration"*.

Quant à savoir si une autre action que le travail de rue aurait pu rencontrer les besoins de ces publics, les chefs de projet qui ont analysé de manière approfondie cette action, répondent non à 85 %, essentiellement parce qu'aucune autre action ne permet d'être au plus proche des citoyens qui ne fréquentent pas (ou y sont allergiques) les institutions et services qui pourraient pourtant les aider. Quatre chefs de projet (sur 30) pensent pourtant que d'autres dispositifs existent ailleurs et produisent des effets comparables, tels qu'une maison de quartier, une maison de jeunes, un espace citoyen, un jardin partagé, une antenne sociale mobile, le housing first, une salle de shoot, un abri de jour, un lieu d'accueil de type "bas seuil", un comptoir d'échange, le travail thérapeutique de réseau, la clinique de concertation et les séjours de rupture par exemple.

Le plus souvent, le travail de rue se déroule soit tous les jours ou une à deux fois par semaine (pour 38 des actions), soit lorsque le besoin est identifié et à géométrie variable (pour 15 actions). Toutefois, il est difficile d'établir une fréquence pour certains chefs de projet :

- Certains chefs de projet ayant regroupé différentes formes de travail de rue en une seule action indiquent que la fréquence fluctue en fonction de l'une ou de l'autre. Cela varie donc "En fonction des demandes, projets, opportunités, collaborations, ... "A titre d'exemples : "L'espace femmes organise des animations un vendredi sur deux hors vacances scolaires. Les permanences "sociales" au Restô ont lieu tous les jeudis sauf pendant les fermetures (1 mois/an). Les activités d'été se déroulent exclusivement en juillet et août. La Régie des Quartiers est ouverte tous les jours du lundi au vendredi sauf 1 mois de fermeture."
- Pour d'autres, "Cela dépend de différents facteurs (climat, demandes, besoins identifiés dans certains quartiers, congés scolaires, festivités ou autres...)".

Le degré moyen de satisfaction de la personne en charge du travail de rue tourne autour de 7. Mais ce taux n'est pas toujours uniforme et peut varier en fonction des quartiers.



Parmi les commentaires représentatifs de la satisfaction : "Grâce aux animations qui sont mises en place, les bénéficiaires précarisés parviennent à être inclus dans d'autres groupes. Ces animations sont autant de prétextes qui permettent d'entrer en dialogue avec des personnes qui vivent de multiples problématiques et qui ne se dirigeraient vraisemblablement pas vers des services spécialisés. Les contacts qui sont noués permettent également d'avoir connaissance de situations plus larges (situations intrafamiliales). En outre, l'approche qui est développée n'est pas intrusive ce qui a pour conséquence le développement de liens de confiance. Les situations difficiles sont en augmentation croissante." "Tout en créant un climat de confiance, le travailleur de rue est également un relais d'informations avec les autorités communales, les associations locales et les citoyens".

Par contre, les commentaires qui portent sur des appréciations plus mitigées, voire négatives, font état :

- du besoin d'encre plus de temps pour s'y consacrer, pour assurer une présence assidue et développer une accroche régulière
- de choix difficile à faire entre le travail sur le terrain et la partie administrative qui est nécessaire aussi
- de difficultés pour couvrir l'étendue du territoire (notamment à vélo !) et, dans certains cas, des choix de quartiers à investir s'imposent (notamment lorsque le public se déplace au fur et à mesure des transformations urbanistiques de la ville).
- de la nécessité de renouveler les activités proposées (aux jeunes, aux parents, aux aînés), prétextes à la rencontre et occasion pour le travailleur social de rebondir et de fournir une aide adaptée
- de différentes problématiques qui deviennent de jour en jour compliquées et multiples
- d'accroissement du repli sur soi.

Tous ces facteurs font qu'il est parfois compliqué de répondre à tous les besoins et que des choix s'imposent selon les priorités (urgent, il faut agir ; moins urgent, les personnes peuvent attendre ... un peu) car le facteur humain, la rencontre doivent rester de qualité.

Un chef de projet résume l'importance du travail de rue : "*Nous remarquons, après concertation avec les riverains, que les mœurs, les comportements et les valeurs ont changé. Le quartier montre un visage positif, attentif et solidaire. Meilleure implication dans le respect de leur milieu de vie, meilleure connaissance de leur voisinage, moins de délinquance, cohésion entre les générations. Le travail de rue doit néanmoins rester présent et assidu car une baisse de régime de notre part pourrait se ressentir à petite ou grande échelle (fragilité du public, du milieu). Le public est en demande de voir, parler, d'être écouté par les éducateurs de rue. Notre présence est une forme de sécurité d'après les habitants*".

Toutefois, au vu des commentaires, il y a lieu de constater que "le travail de rue" revêt des réalités très différentes d'un PCS à l'autre. Pour certains, il consiste à assurer une présence et tenter d'accrocher des publics en décrochage (social, familial, économique, scolaire, ...), c'est-à-dire à procéder par techniques "push", et dans d'autres cas, il consiste à proposer des animations de quartiers à des publics (seuls, délaissés, ...) qu'il essaie d'attirer en recourant à des techniques "pull". Dans certains cas "pull", des chefs de projet regrettent le manque de participation des habitants du quartier aux animations proposées.

La question se pose de l'adéquation de l'offre "travail de rue" aux besoins des habitants en question⁶³.

Sur 30 actions analysées de manière approfondie, 10 seulement ont été réorientées en cours de plan, essentiellement pour assurer plus de présence des éducateurs au sein de certains quartiers, pour cibler un public spécifique ou pour répondre à des besoins/problèmes qui évoluent. Certains ont pu le faire grâce à un renforcement de moyens. Mais pour la plupart, l'action n'avait "pas besoin d'être réorientée et a conservé la visée de ses objectifs premiers liés à la dynamisation des quartiers et au contact de proximité. Néanmoins, le dispositif demeure évolutif et flexible pour répondre à l'évolution de la demande des populations en termes de lien social".

Selon les chefs de projet, il est quasiment impossible d'estimer le nombre de bénéficiaires qui sont sortis de l'isolement grâce au travail de rue. Seuls 9 s'y sont essayés et estiment les personnes aidées à 2.426. Rapporté au nombre de participants réguliers, cela ramène le nombre à 661.

Lorsque les chefs de projet ont interrogé les bénéficiaires, il en est ressorti que ce qui a vraiment changé pour eux c'est :

- de pouvoir compter sur une personne relais / repère / référent pour les orienter, les aider face aux situations vécues, avoir un sentiment de soutien
- de pouvoir parler librement avec une personne de confiance, être écouté
- d'avoir une réponse aux demandes et questionnements au cas par cas, de bénéficier d'une information pertinente, d'avoir une vision d'ensemble du fonctionnement de leur ville
- d'avoir des pistes concrètes pour s'émanciper socialement (recherche d'emploi, etc.), l'activation des ressources de la personne
- d'avoir des perspectives pour améliorer son cadre de vie, d'avoir un quartier qui s'embellit et qui gagne en sécurité (moins d'agressivité, baisse du vandalisme et de l'incivilité, respect de l'autre)
- d'avoir des lieux de vie plus animés
- de sortir de chez eux, de participer à une activité qu'ils n'auraient pas faite de leur propre initiative, de donner l'envie à certains (jeunes) de s'investir plus dans d'autres activités

⁶³ Selon un chef de projet : "Il est évidemment important d'aller à la rencontre des citoyens, ne fût-ce que pour faire la promotion du PCS ou de nos activités, pour tenter de renforcer le public qui prend part à nos manifestations, pour répondre aux questions de certaines personnes, voire pour réaliser de la prévention suite à la détection d'un souci quelconque. Cela étant, nous regrettons que souvent le retour des citoyens est "pourquoi devrions-nous respecter ce que vous nous dites, car même si on ne le fait pas, personne ne nous dit rien...". Nous estimons donc que le côté répressif vient un peu à manquer ...".

- d'être plus en cohésion avec d'autres habitants du quartier, d'améliorer les contacts sociaux à l'échelle du quartier, d'avoir une plus grande mixité lors d'événements, festivités dans le quartier, de briser l'isolement et de faire tomber les stigmates (du public adulte) et d'avoir un sentiment de faire partie d'une communauté
- de désamorcer des conflits.

Toutefois, la présence des éducateurs à certains endroits donne parfois aux jeunes le sentiment d'être surveillés, un sentiment d'intrusion et certains vivent mal un rappel aux règles (toutes les personnes ne sont pas prêtes à faire les concessions nécessaires au vivre ensemble). Par ailleurs, certains bénéficiaires se disent parfois tellement accaparés par leurs problèmes "quotidiens" qu'ils n'ont pas la "motivation" d'aller à la rencontre des éducateurs même s'ils sont sur place ou certains se complaisent dans leur situation et souhaitent rester dans l'assistantat malgré les différentes pistes proposées par les éducateurs. Parfois, ce sont les autres citoyens qui voient d'un mauvais œil tout ce travail de rue. Quant aux travailleurs sociaux, ils ne peuvent régler certaines situations soit parce qu'elles appartiennent au scénario de l'impossible, soit parce qu'elles relèvent de la compétence de la Police. Et il leur est parfois compliqué de faire prendre conscience aux habitants du fonctionnement d'un service communal (lenteur administrative).

Ce que les bénéficiaires ont le plus apprécié s'apparente à ce qu'ils ont exprimé précédemment qui a changé pour eux. Quelques précisions ou nuances sont apportées :

- le caractère informel des contacts, discussions, activités organisées (avec les jeunes)
- la mobilité et la disponibilité des travailleurs de rue : horaire variable et accessible
- la gratuité ou le prix réduit des activités
- l'éventail et la qualité des activités proposées telles que le théâtre, visite de musée, sorties en famille, atelier cuisine, estime de soi, atelier bien être, choses qu'ils ne font pas de leur propre initiative
- le bien-être apporté
- le fait que l'action soit généraliste
- l'acceptation totale de la marginalité légitime de l'utilisateur, le décloisonnement, et la clarté du cadre de travail qui apporte un effet d'ordre "méta-thérapeutique".

Les bénéficiaires ont particulièrement apprécié l'encadrement et la localisation ainsi que la fréquence, l'emplacement, la logistique et les moyens. Une dizaine de bénéficiaires ont toutefois estimé que les horaires et la fréquence étaient insuffisants.

Quant à savoir comment les bénéficiaires ont connu l'action, c'est essentiellement via :

- la présence directe sur le terrain
- le bouche à oreille, les autres bénéficiaires
- les partenaires actifs internes (ex : abri de nuit, dispositif d'urgence sociale, ...) et externes (cpas, relais santé, ...) et les partenaires réunis en plateforme.

Et également via :

- les activités qui ont lieu sur le terrain
- les maraudes
- une brochure distribuée une fois par an (toute-boîte)
- la permanence téléphonique
- le bus de quartier
- le site internet de la commune
- folder/toute boîte, affichage, journal communal
- les horaires des éducateurs de rue qui sont affichés aux valves citoyennes au cœur des quartiers
- le porte à porte
- la distribution de cartes de visite.

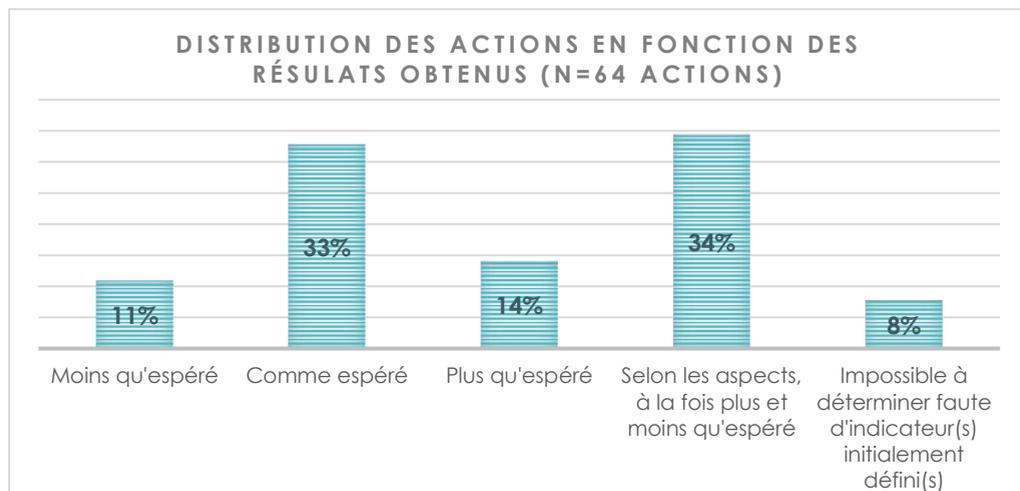
De manière générale, les chefs de projet ont l'air de dire qu'au fil des PCS, le travail de rue a gagné en notoriété. Un chef de projet précise qu'aucune publicité n'est réalisée afin de garder la confidentialité.

Pour augmenter encore davantage l'impact de l'action et toucher plus de personnes, il faudrait :

- augmenter l'équipe et le temps en rue, les plages horaires, renforcer la présence des travailleurs de rue, engager plus de personnes (notamment par rapport aux demandes de suivis juridiques)
- élargir la zone cible aux quartiers limitrophes, délocaliser le point d'ancrage
- mettre en place plus d'événements, diversifier les activités
- utiliser les NTIC de manière optimale
- cibler le public et adapter les visuels à chacun
- établir des synergies toujours plus marquées (par ex, via plus de réunions en plate-forme) entre tous les organes de communication
- intégrer les éducateurs de rue dans un pôle social
- soutenir les comités de quartier.

Toutefois, "le public cible est déjà "bien" rencontré. Les travailleurs sociaux sont parfois même dépassés par le nombre de bénéficiaires. Il est difficile de prendre plus de personnes en charge compte tenu des moyens à disposition".

Pour 64 actions de travail de rue, les résultats obtenus ont été confrontés aux résultats attendus⁶⁴. Pour 21 actions, les résultats sont "comme espéré", pour 9 plus qu'espéré, pour 6, moins qu'espéré et pour 22 plus ou moins qu'espéré selon les aspects.



Lorsque les résultats obtenus sont mieux qu'espéré, c'est essentiellement parce que l'action a répondu à d'autres besoins qu'initialement prévus (20), parce que le type de bénéficiaires était plus diversifié que prévu (18) ou que leur nombre était plus élevé que prévu (16). Par contre, la principale raison pour laquelle les résultats sont moins bien qu'espéré, c'est le nombre insuffisant de personnes touchées, le public cible qui est sous représenté.

Le nombre de professionnels qui se consacrent au travail de rue dans les 66 actions recensées est de 319 soit 5 en moyenne par action. Il s'agit essentiellement d'éducateurs, de médiateurs, d'assistants sociaux, d'animateurs, d'intervenants dans le secteur social, et accessoirement, d'infirmiers, de psychologues / psychothérapeutes, de stewards urbains, d'artistes, d'un conseiller en environnement.

Le pourcentage de budget consacré au travail de rue est estimé pour 28 des actions mises en œuvre. Il est relativement important (par rapport à d'autres actions). Pour la moitié, entre 20 et 50 % et va même jusqu'à 70 % pour une des actions ! Cinq des actions sont financées grâce à l'article 18.

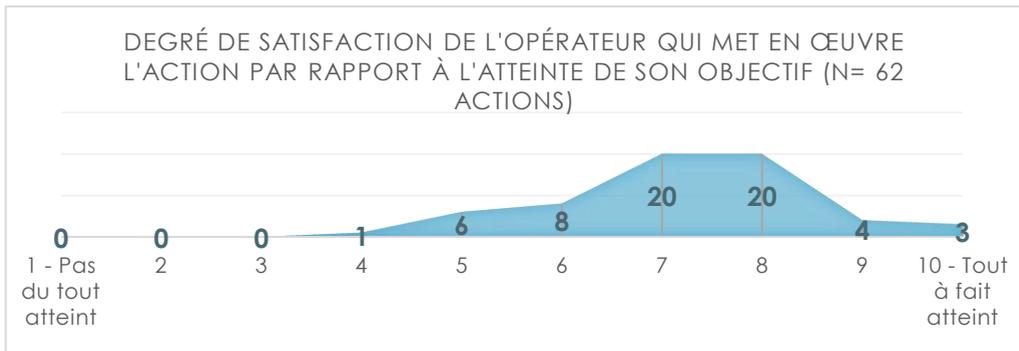
Pour 43 actions (sur 64 pour lesquelles une réponse a été fournie), les moyens consacrés à l'action étaient adéquats. Pour 17, les moyens étaient sous-estimés

⁶⁴ Il y a lieu toutefois de préciser que les résultats attendus n'avaient pas été estimés préalablement à la programmation du PCS2 et n'étaient pas suivis en cours de plan.

et pour 4 (seulement) les moyens n'étaient pas estimés au départ⁶⁵. Le principal poste que le travail de rue nécessite en termes de moyens est les ressources humaines propres au PCS.

Ainsi, 57 des 66 actions seraient reconduites dans le cadre du PCS3 et 6 ne seraient pas reconduites (3 sont restées sans réponse). Si elles sont reconduites, c'est essentiellement parce que le besoin est toujours là (50) et parce qu'il y a de nouveaux publics à aider⁶⁶ (41). Des chefs de projet ajoutent des commentaires à leur réponse : "Ce service est un réel relais entre l'administration et la population", "Le travail communautaire / l'animations socioculturelles s'inscrit dans un travail à très long terme pour aboutir à des retombées collectives et individuelles", "Le travail de proximité est la base pour la construction du lien social". Pour les 6 actions qui ne seraient pas reconduites, c'est essentiellement parce que le problème est trop important et parce que "l'action est réorientée vers le PSSP (SPF intérieur) dans une logique de lutte contre les nuisances sociales", "le partenaire ne respecte pas ses engagements", "même si ce type de travail social reste nécessaire, il conviendrait alors que nous ayons davantage de moyens (en personnel, en partenariat et en soutien organisationnel)", "Le travail de rue devient un outil de travail (et non une action en tant que telle). Chaque intervenant fait du travail de rue à son rythme quand le besoin s'en fait sentir".

L'objectif de l'action (à savoir : assurer une présence de terrain) a été atteint, en moyenne, à 7,2/10.



Les commentaires globaux émis par les chefs de projet qui ont pratiqué le travail de rue montrent qu'il s'agit d'un travail de proximité de longue haleine qui consiste, au départ de la présence des travailleurs de rue sur le terrain et/ou au départ d'animations diverses⁶⁷ (à caractère sportif, sanitaire ou festif, ...), à

⁶⁵ Ce qui, en réalité, était le cas de toutes les actions puisque, ex-ante, il n'était pas demandé aux chefs de projet d'estimer le budget par action.

⁶⁶ A Charleroi, on indique même 60% de nouveaux contacts chaque année.

⁶⁷ Toutefois, force est de constater que, pour certains PCS, le travail de rue consiste à créer des animations pour occuper des citoyens (des jeunes en particulier), certes de quartiers ciblés, avec pour ambition :

"accrocher" des publics, à gagner leur confiance (en l'absence de tout jugement) et à les amener progressivement vers un accompagnement et une orientation vers des services qui répondent à leurs besoins plus prégnants. L'un des chefs de projet décrit de manière plus détaillée ce processus :

"La 1^{ère} phase est la phase d'**observation** pendant laquelle le travailleur prend le temps d'étudier le milieu dans lequel il évoluera, de manière théorique (contexte historique, social, culturel) mais aussi pratique en rencontrant les gens du quartier. Elle permet de repérer les lieux propices au développement d'un projet de travail de rue⁶⁸.

La 2^{ème} phase, dite d'**identification**, consiste en une présence régulière sur le terrain, c'est ce qu'on appelle dans le jargon le zonage. Autrement dit, il s'agit d'observer sans intervenir de manière à se faire reconnaître et accepter par le public. Selon Edwin de Boevé, ce temps comporte une logique dichotomique. Le premier consiste en une présence "passive". Il concerne davantage une observation directe sans intervenir. Il offre l'opportunité d'examiner les lieux, de s'imprégner de l'ambiance qui y règne et d'être identifié par le public. Le second temps, nommé "actif", implique de se présenter à la population, de présenter son travail et, le cas échéant, de tisser des liens. C'est le moment où se "négocie" la place à prendre ou pas par le travailleur. Il s'agit aussi de se faire accepter en qualité de travailleur social proche de la population mais attaché à un service. De la pratique, il ressort que ce qui vient faire point d'ancrage, ce qui nous fait franchir le rubicon, peut se marquer lorsque la présence des travailleurs devient une évidence pour la population. La régularité et la rythmicité de la présence des travailleurs de rue contribuent à s'intégrer dans le paysage.

De l'évidence de notre présence peut se façonner la 3^{ème} phase, celle de la **concrétisation de la relation**. C'est par la confiance que le public octroie au travailleur que peuvent émerger des demandes. Autrement dit, c'est à ce niveau que l'on peut affirmer que la relation d'aide devient concrète.

-
- de les mettre en projet. Par exemple : des activités telles que stands au marché de Noël, vente de bics, vente de lasagnes qu'ils réalisent eux-mêmes, vente de pains saucisses et de boissons à la brocante, ... afin de les autonomiser pour arriver à financer leur camp.
 - de les sensibiliser et les impliquer dans leur cadre de vie. Par exemple : nettoyage des parcelles, aménagement et mise en peinture des abords d'entrée du domaine, fête des voisins, fête de quartier, chasse aux œufs, etc.
 - d'élargir leur horizon. Par exemple : visites d'expositions, rencontres intergénérationnelles dans une maison de repos de la commune, cinéma, piscine, mini foot ou participation à un projet sur les droits des enfants (stages, exposition photo sur les droits des enfants)

Ce faisant, ce type de "travail de rue", qui fait sans doute moins face à une grande précarité et un décrochage multi forme, accroît le décroisement, la mixité des publics et la diminution de préjugés.

⁶⁸ A priori, il s'agit d'endroits "stratégiques" de l'entité, par exemple, où il y a des rassemblements et/ou conflits qui se font ressentir (problèmes de drogue, ...), de l'incivilité et du vandalisme.

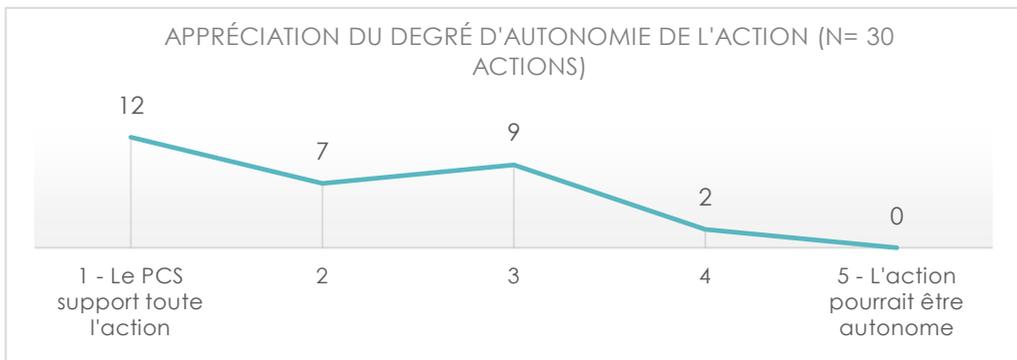
Enfin, la dernière phase est celle de **l'accompagnement et de l'intervention**. Celle-ci comporte trois axes : l'accompagnement individuel, l'action collective, l'action communautaire".

A ce titre, le travailleur de rue assure un rôle de relais entre des citoyens et la commune ou les associations qui rendent des services susceptibles de répondre à leurs besoins non exprimés et vers lesquels ils n'iraient pas par eux-mêmes sans avoir préalablement recouvré un certain épanouissement social et culturel, le pouvoir d'agir sur leur propre vie et une estime de soi nécessaire avant de pouvoir avancer dans la résolution d'autres problématiques. Redonner confiance aux "institutions" et favoriser la participation citoyenne font partie de leur mission.

Toutefois, la difficulté repose sur la régularité et la récurrence de la présence sur le terrain, ce qui nécessite des moyens financiers, logistiques et humains en conséquence. Une autre difficulté à laquelle les éducateurs doivent également faire face, ce sont les situations de plus en plus complexes, qui impliquent une autre dimension du travail de rue.

Un chef de projet précise néanmoins que *"le travail de rue en milieu rural est spécifique et propre à cette réalité. Le travail ne s'apparente pas à celui en milieu urbain. Le travail de l'assistante sociale se fait plus à domicile et est basé essentiellement sur l'écoute et le relais vers des services appropriés en fonction des besoins de la personne"*. La finalité est sans doute la même, mais les méthodes sont différentes.

Le PCS est nécessaire pour porter l'action selon la plupart des chefs de projet qui ont analysé l'action de manière approfondie. En effet, le degré d'autonomie de l'action est très bas (2/5 en moyenne), dans la mesure où celle-ci s'y prête d'ailleurs assez mal puisqu'elle repose sur les travailleurs de rue.



➤ La co-construction de projets avec les citoyens

Selon l'analyse des formulaires, 61 communes ont mis en place 71 projets de "co-construction avec des citoyens". En effet, 8 communes ont inscrit 2 actions dans le PCS et une commune en a mené 3. Toutefois, à la lecture des formulaires, il semble que pour les communes qui n'ont indiqué qu'une seule fois l'action, se cachent, derrière, des réalités diverses telles que :

- une séance plénière mais aussi des ateliers et des séances en commissions
- des comités de quartiers mais aussi des groupes "papotes"
- un spectacle annuel mais aussi des ateliers de rue
- un goûter annuel mais aussi un atelier hebdomadaire
- des activités épanouissantes culturellement et socialement diverses et variées.

Les réponses étant différentes selon les projets constitutifs de l'action (mis en commun sous une même action), il est difficile d'en tirer des enseignements.

En outre, le spectre des activités est très vaste. Tandis que pour une commune la co-construction de projets avec les citoyens consiste en conseils de participation, pour une autre commune, il s'agit d'un projet festif (coconstruit avec le public) dans lequel le PCS propose : des structures gonflables, une kermesse avec jeux en bois et jeux fabriqués par les citoyens, une animation musicale ou de cirque, un barbecue et un repas "auberge espagnole", ... Et encore d'autres activités⁶⁹ sont rassemblées sous la même "action" :

- le conseil communal des enfants
- la fête des voisins et les fêtes de quartier (St Nicolas, chandeleur, ...)
- des activités estivales
- des excursions d'un jour, des visites d'exposition (Pompéi, Dali, un séjour en Ardenne à la Toussaint), un voyage à Rome, un autre voyage en Pologne en 2016 et en Roumanie en 2017, ...
- l'art urbain, des graffiti
- une initiation aux produits de beauté par une professionnelle
- la maison de la citoyenneté
- le guide des aînés
- le Partenariat Local de Prévention
- "be wapp"
- l'application Fluicity
- ...

Soit des réalités très différentes !

⁶⁹ Dont certaines sont non éligibles ! C'est le cas des séjours à l'étranger par exemple.

Un des points communs entre projets coconstruits (et non de la co-construction en elle-même) est qu'ils visent souvent la qualité de vie et l'harmonie au sein des quartiers.

A cela, il faut ajouter que, en fonction des questions, les données paraissent sujettes à caution. A titre d'exemples :

- le nombre de personnes qui ont participé à la co-construction de projets est estimé pour une quarantaine ou une cinquantaine d'actions selon les années. Au total, il semblerait que plus de 25.000 personnes ont été touchées en Wallonie sur les 4 années évaluées, mais avec un total compris entre 12.000 et 15.000 personnes par an (?!). En moyenne, cela revient à 634 citoyens qui auraient participé au total par action de co-construction de projets (entre +/- 250 et 300 par année (?)).
- il y a confusion entre la co-construction de projets avec les citoyens et les lieux où se déroule la co-construction : maison de quartier, maison de la citoyenneté, maison de la ruralité, maison intergénérationnelle, ... Et confusion également entre la co-construction de projets avec les citoyens et les projets (en eux-mêmes) coconstruits : ateliers, activités, ... diverses.

Dès lors, il est préférable de renoncer à évaluer quantitativement cette action de manière spécifique.

Sur le plan qualitatif, les principaux bénéfices de la co-construction d'actions sont :

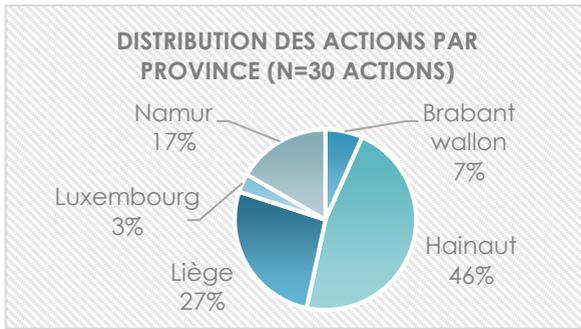
- l'émulation entre les habitants (en ce qui concerne l'amélioration de leur cadre de vie)
- l'implication dans le cadre du développement social et économique des quartiers dégradés
- la création d'une dynamique de quartier, une meilleure connaissance de son quartier, l'envie de participer à la vie du quartier
- la richesse multiculturelle qui favorise encore plus de rencontres, d'apprentissages, l'ouverture à la culture, à la découverte du monde
- le mélange harmonieux entre personnes plus précarisées et personnes plus aisées matériellement
- le retissage de liens sociaux entre les habitants et les éducateurs, la création de lien social entre les villageois, de liens de solidarité, de renforcement entre personnes
- la mixité entre citoyens d'âges différents
- une mixité des fonctions au sein d'un quartier (ex : ouverture d'une maison de repos, projet d'aménagement de kots)

- la préparation des enfants / jeunes à participer à la vie citoyenne, à développer leur esprit critique, leur capacité de réflexion et de devenir responsables, autonomes et solidaires
- un regain de confiance envers les institutions, le fait de mieux comprendre le fonctionnement institutionnel
- la solidarité, l'entraide, ...
- le fait que chaque personne est le moteur du groupe
- le sentiment d'appartenance et d'estime de soi
- une meilleure considération pour des personnes qui avaient l'impression "de ne pas compter", de se sentir utile dans une société en mouvement perpétuel
- l'identification de personnes relais sur le territoire en vue d'initier des actions, d'apaiser des conflits, de créer ou recréer des comités de quartier, ..., (de M&M's, c'est-à-dire de personnes "motivateurs & motivés" !).

Selon un chef de projet (qui exprime ce que d'autres disent également), "la co-construction des activités avec les citoyens reste difficile. En effet, les citoyens se mobilisent difficilement (par manque de temps, d'intérêt, de mobilité, de motivation, ...) ce qui engendre un surinvestissement de la part des quelques bénévoles actifs. Le rôle du PCS est de cadrer, gérer l'investissement de chacun pour tendre vers l'épanouissement et le non-épuisement de nos bénévoles. Ce projet nécessitera toujours l'implication du PCS par une coordination générale entre les professionnels et les bénévoles". Pour un autre : *"La procédure est tellement longue que les enfants du quartier ne sont plus motivés pour participer aux actions. [...] L'essoufflement de la motivation se fait ressentir"*.

➤ **La médiation (de quartier, interculturelle, ...) et la résolution de conflits**

Trente actions de médiation de quartiers ont été mises en œuvre dans le cadre du PCS2 sur 28 communes car 2 ont différencié des actions sur leur territoire, peut-être en ciblant des quartiers différents. Dans ce cas, en réalité, il doit y en avoir plus car d'autres grandes villes ont regroupé en une action toute la médiation alors qu'elle est mise en œuvre dans différents quartiers. Treize actions ont été analysées de manière approfondie.



Un tiers des 30 actions de médiation se sont déroulées dans les villes de 10.000 à 20.000 habitants. Et pratiquement la moitié actions ont été mises en place dans la Province du Hainaut.

Dans 6 communes, il existait déjà des actions de médiation et si les chefs de projet ont

décidé malgré tout d'en initier sur leur territoire, c'est, pour 5 d'entre eux, parce que les actions sont complémentaires.

Par ailleurs, l'action existait déjà préalablement au PCS2 pour 12 actions analysées de manière approfondie sur 13. Pour 10 d'entre elles, parce qu'elles étaient inscrites dans le PCS1 et 2 en dehors du PCS. La ½ a pu être améliorée en impliquant d'autres opérateurs.

Sur les 13 actions analysées de manière approfondie, 8 actions menées ont répondu aux besoins identifiés lors du diagnostic, 4 partiellement (et 1 sans réponse). Les commentaires de ceux qui ont répondu OUI indiquent que l'action répond aux besoins identifiés, mais qu'elle pourrait encore être intensifiée si elle pouvait disposer de moyens humains nécessaires car la tâche est immense en matière de relation interculturelle, de voisinage ou encore de locataire à propriétaire ! Un chef de projet d'une grande ville pose l'hypothèse que *"la médiation a et aura encore plus tout son sens surtout au niveau de l'interculturalité vu le contexte international de conflits, la montée du racisme, l'islamophobie, le discours extrême de certains politiciens, ..."*. Par ailleurs, le diagnostic de cohésion sociale laisse apparaître également un besoin d'accroche pour certains publics. Et la formule de médiation s'y prête bien car elle permet d'être proche des citoyens qui viennent au contact de l'administration pour effectuer des démarches.

Selon 9 chefs de projet sur 13, aucune autre action n'aurait pu rencontrer le besoin à la place de la médiation. Un seul répond oui en envisageant la possible création d'un service de médiation externe indépendant. Toutefois, un autre chef de projet évoque aussi l'implication, dans la médiation, des établissements scolaires, du PMS et de l'AMO.

Le nombre de personnes qui se sont adressées au service de médiation est estimé⁷⁰ à un peu plus de 16.000 au total sur 2/3 des communes qui ont tenté le calcul, entre 3.500 en 2014 et 5.000 en 2017. Cela correspond, en moyenne, à environ 200 à 250 personnes par an par commune qui sont prises en charge dans le cadre d'une médiation. Le nombre de fois où le service a été sollicité

⁷⁰ Il faut toutefois relever des incohérences dans les données dans la mesure où, par exemple, le total ne correspond pas à l'addition des 4 années !

est inférieur, ce qui serait normal dans la mesure où une médiation vise souvent des conflits entre plusieurs parties. Ce nombre total de prises en charge (pour 19 communes qui ont répondu) serait de 10.500, entre 2.500 et 3.000 par an (autour de 150 par an par commune).

Quant au nombre de personnes qui ont réellement reçu une aide, pour lesquelles la médiation a abouti, les données sont malheureusement incohérentes. En effet, des communes ont communiqué un indicateur de résultat plus élevé que l'indicateur de réalisation, c'est-à-dire un nombre plus élevé de personnes pour lesquelles la médiation a abouti que de personnes qui se sont adressées au service !

Malgré cela, lorsque l'on demande aux chefs de projet de comparer les résultats obtenus aux résultats attendus, 1/3 d'entre eux estiment qu'ils sont "comme espéré".

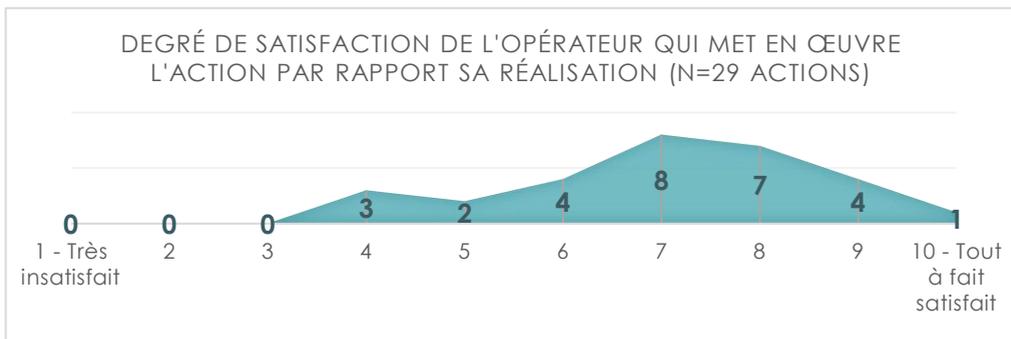
Les avis sont partagés :	Nombre d'actions
Moins qu'espéré	4
Comme espéré	11
Plus qu'espéré	7
Selon les aspects, à la fois plus et moins qu'espéré	7
Impossible à déterminer faute d'indicateur(s) initialement défini(s)	1
Total	30

Les principales raisons qui font que c'est "plus qu'espéré" sont liées à la motivation des bénéficiaires et également des partenaires. L'extension à l'ensemble du territoire de la ville et/ou à d'autres publics est aussi une raison de se réjouir. Par contre, pour ceux qui trouvent que les résultats obtenus sont "moins qu'espéré", les raisons sont très diverses et notamment parce que :

- les conditions de la mise en œuvre étaient inadéquates
- certains bénéficiaires sont dans un tel "décrochage sociétal" que cela provoque l'essoufflement des travailleurs sociaux qui se sont investis pleinement auprès d'eux et pour lesquels le résultat souhaité n'est pas atteint
- certains citoyens abandonnent le processus de médiation proposé car ils préfèrent encore une autorité qui "tranche", plutôt qu'un tiers qui concilie.

Des chefs de projet soulignent le besoin de faire davantage connaître le service de médiation, notamment auprès des partenaires, pour engranger plus de demandes.

Le taux de satisfaction de l'opérateur qui s'occupe de la médiation est de 7/10 en moyenne :



Parmi les commentaires, certains chefs de projet relèvent que :

- la médiation est un processus volontaire qui dépend énormément de la "bonne" volonté des parties à résoudre leur(s) différend(s) par le dialogue
- le médiateur n'a pas d'obligation de résultats, mais il doit se donner les moyens pour proposer la médiation (sans l'imposer aux parties)
- le médiateur est seul à assurer cette fonction. Or la co-médiation peut s'avérer être un atout
- la quantité de demandes d'intervention a doublé en 4 ans car la médiation est un mode de règlement des conflits qui entre de plus en plus dans les mœurs. Par contre, le nombre de personnes affectées à cette action est resté identique
- la fonction demande beaucoup de temps et de souplesse dans la disponibilité : "les années 2014-2015 ont permis de solutionner davantage de situations conflictuelles car le médiateur avait plus de temps à y consacrer. Depuis 2016, peu de disponibilités" ; "Vu le temps de travail de la coordinatrice (+/- 4h/sem.) consacré au volet médiation, il est difficile d'obtenir un suivi de qualité" ; "Les possibilités d'intervention sont limitées par les heures d'ouverture du service"
- le taux d'activité varie fortement suivant les mois de l'année
- la médiation permet un contact direct et humain
- au vu de la configuration culturelle spécifique de la mosaïque urbaine, il s'agit d'une nécessité première car ça touche au bien vivre ensemble
- les échanges entre le service PCS et le service médiation permet d'accéder à des informations opportunes
- la notoriété et la stabilité du service de médiation permet de meilleurs résultats.

Sur 13 actions analysées de manière approfondie, 2 seulement ont été réorientées en cours de plan. Dans un cas, après une période test, l'enveloppe allouée à la médiation a été augmentée, dans l'autre, la médiation a été élargie lors de l'intégration du médiateur local au sein du PCS.

Les bénéficiaires ont eu connaissance de l'action via :

- les partenaires et partenaires potentiels pouvant être amenés à rencontrer des citoyens vivant des situations conflictuelles de voisinage, de quartier, ...
- la police, la justice (de paix)
- les services communaux (CPAS, urbanisme, logement, environnement)
- le journal communal
- le site internet de la ville
- le bouche-à-oreille
- une expérience précédente
- la présence régulière des éducateurs sur le terrain
- la présentation de l'action de remédiation scolaire dans les écoles
- les collaborateurs du centre de demandeurs d'asile, qui informent les familles au fur et à mesure de leurs arrivées
- des brochures traduites en différentes langues.

Pour toucher davantage de bénéficiaires, il serait opportun de :

- faire connaître la médiation dans les écoles dès le plus jeune âge
- déposer des folders/tryptiques, courriers/toute boîtes, publicité/affiches attirants et simples à comprendre
- mettre l'accent sur les résultats obtenus et sur le professionnalisme de l'équipe
- être plus sur le terrain aux moments opportuns et dans les lieux opportuns, rayonner dans toute la commune
- couvrir certaines langues qui ne le sont pas encore comme le russe ou l'anglais
- toucher le public des primo-arrivants grandissant.

Les médiateurs sont parfois dépassés par le nombre de bénéficiaires, l'équipe est à saturation au niveau des dossiers traités. En outre, le public ne vient vers la médiation que lorsqu'il se sent concerné par un problème (de voisinage, ...). Il n'y a donc pas lieu de chercher à toucher davantage de bénéficiaires, selon certains chefs de projet. Idéalement, il faudrait que le service soit saisi du conflit au début des tensions quand les personnes n'arrivent pas à communiquer par elles-mêmes, avant de "porter" plainte.

Le nombre de professionnels impliqués dans les 30 actions est de 87 soit en moyenne 3 par action mise en œuvre. Au-delà des médiateurs ou des personnes formées à la médiation, les principaux profils des professionnels de la médiation sont :

- psychologue, assistant en psychologie
- éducateur (de rue, spécialisé)
- conciliateur éthique
- assistant social
- criminologue
- juriste
- architecte, géomètre
- ingénieur-management
- professeur de philo
- chef d'école, instituteur, logopède, travailleur en PMS
- animateur.

La pratique d'une langue étrangère est également bien utile dans certains quartiers (le turc par exemple).

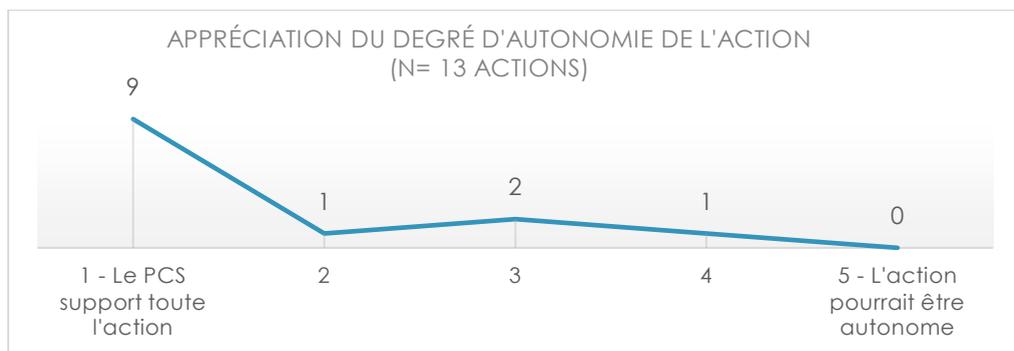
Le budget consacré à cette action est estimé pour 14 actions. Il dépasse 15 % pour 7 d'entre elles ! Une seule action est financée via l'article 18.

Pour 17 actions sur 25 (5 étant restées sans réponse) les moyens prévus initialement pour mettre en œuvre l'action étaient adéquats et pour 6, ils étaient sous-estimés (2 ayant répondu que les moyens n'avaient pas été estimés au départ). Les moyens humains propres au PCS sont ceux qui ont été le plus sollicités, viennent ensuite les moyens financiers, puis les moyens humains externes (partenaires, sous- traitants, ...).

Sur 30 actions, 22 seraient reconduites dans le cadre du PCS et 7 ne le seraient pas. Pour les premières, le besoin est toujours là⁷¹ et il y a de nouveaux publics à aider. Pour les secondes, les raisons sont diverses dont celles qu'un autre opérateur s'en charge ou, au contraire, parce qu'il a fallu rompre le contrat avec l'asbl qui gérait la médiation et qu'il n'y a pas d'autre opérateur.

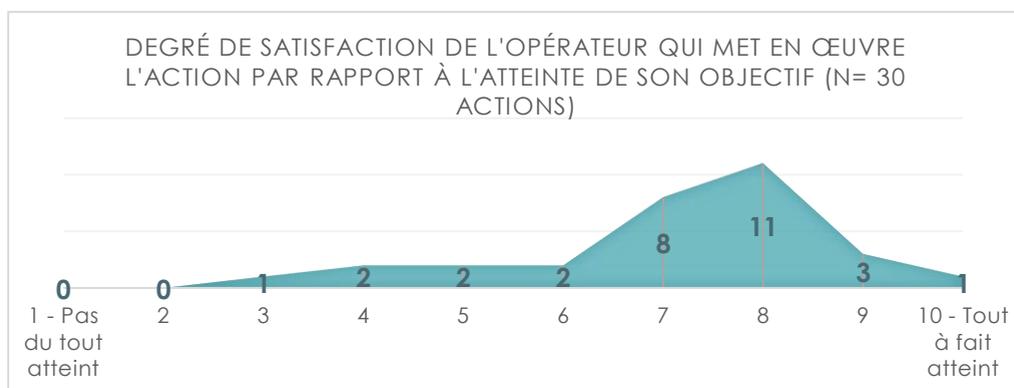
Pour les 13 actions analysées de manière approfondie, il est difficile d'envisager la médiation comme une action autonome pour 9 chefs de projet :

⁷¹ Selon un chef de projet : "les conflits de voisinage sont omniprésents dans une société de plus en plus individualiste. La médiation permet également de désencombrer les tribunaux/ justices de paix."



Les raisons principales en sont liées au financement (pas d'autre piste de financement), à la spécificité de la médiation (qui est un outil spécifique qui doit être utilisé par des intervenants qualifiés). Toutefois, à force, certains citoyens se font le relais des messages véhiculés par le médiateur de quartier et permettent de résoudre certains conflits sans son intervention (relais d'infos concernant des lois, des règles, des usages, ...).

Pour les 30 actions, les chefs de projet estiment que l'objectif a été atteint à 7/10 en moyenne :



Du point de vue des bénéficiaires, ce qui a changé pour eux, c'est :

- ne plus avoir affaire avec la justice (sortir les conflits de voisinage de la sphère judiciaire), une alternative à la plainte et/ou à la judiciarisation, l'apport d'une réponse différente
- bénéficier de solutions négociées, construites en commun (ce qui est un gage de durée dans la résolution de conflits), établir un lien, un dialogue avec l'autre partie (quand celle-ci répond favorablement à la demande de médiation !), les deux parties sont gagnantes, prise de conscience de la situation vécue par la partie adverse ; mise en dialogue des opinions respectives ; prise de conscience des vécus

- et quand il y a un refus de médiation, la partie demandeuse a fait une dernière tentative vers le dialogue avant d'aller plus loin et s'en trouve rassurée
- disposer d'un service accessible à tous
- moins cher et plus rapide
- l'amélioration du bien-être, l'apaisement grâce à la triangulation et au rappel des normes légales, règlements communaux ...
- responsabilisation, autonomisation et socialisation
- un réel interlocuteur de proximité, joignable rapidement en cas de problème (écoute immédiate, visite à domicile, prise en charge du dossier dans les 48 heures maximum et recherche de solution en temps nécessaire)
- moins stigmatisant
- développement des compétences relationnelles avec les proches, les voisins, etc. Les bénéficiaires ont retissé des liens avec d'autres générations, des proches
- l'amélioration de la communication entre le citoyen et les services et institutions de la commune
- meilleure connaissance (tant par les locataires que par les propriétaires) de leurs droits et obligations (en matière de bail)
- des changements de comportements, ...

Par contre, en négatif, sont cités :

- des solutions et décisions peu contraignantes
- en cas d'échec, l'escalade continue et les parties se battent l'une contre l'autre (via la justice, par des appels incessants à la police, ...)
- la sollicitation pour des "broutilles" ou pour des actions qui ne sont pas du ressort du médiateur (urbanisme, police, ...)
- ce service a pour objectif de viser l'autonomie des bénéficiaires. Or certains ne peuvent plus "se passer" de l'intervention des médiateurs, même pour des banalités, des personnes demandent de plus en plus faire à leur place et de trouver une solution à leur situation
- le souhait d'une décision tranchée par l'autorité
- certaines voudraient des actions qui s'inscrivent dans l'immédiateté. Or, la médiation s'inscrit dans un processus ou la question du temps est importante
- difficultés à se reconnaître responsable de ses actes et de ses choix.

Ce que les bénéficiaires ont particulièrement apprécié :

- l'écoute empathique et bienveillante, le non-jugement, le fait d'avoir pu exprimer les ressentis et émotions et les raisons du mal-être
- se sentir soutenu et plus en confiance pour dialoguer
- la confidentialité
- la personnalité du médiateur : son calme, sa douceur, sa persévérance
- les compétences du médiateur, son professionnalisme
- l'impartialité du médiateur
- la disponibilité et flexibilité du médiateur (rendez-vous hors heures de bureau, le fait qu'il se déplace autant de fois que nécessaire à domicile)
- l'approche personnalisée, approche plus relationnelle et interpersonnelle
- le suivi, le fait d'être tenu informé entre chaque démarche entreprise par le médiateur
- de passer d'un état "oisif" à un état "actif", sentiment d'autonomie, tout en s'adaptant au rythme de chacun
- la dédramatisation de la situation, la disparition du stress lié à la Justice
- la gratuité
- la rapidité
- la prise en charge dans la langue natale quand cela est nécessaire
- la prise en considération des personnes là où elles sont et avec ce qu'elles sont.

Selon les bénéficiaires, la localisation, l'emplacement, l'encadrement étaient particulièrement adéquats.

Parmi les commentaires globaux émis par les chefs de projet qui ont activé la médiation dans leur PCS2, on peut pointer :

- la médiation n'a cessé de se développer ces dernières années, étant de plus en plus fréquemment utilisée par le citoyen. Le service est fortement sollicité, de plus en plus connu, ce qui permet d'apporter une aide concrète à un nombre croissant de "médiés".
- une partie de la population n'a pas conscience que "la médiation est une démarche positive vers le dialogue d'une partie envers une autre. En effet, les médiés "non demandeurs" restent encore trop souvent sur la défensive et ont tendance à user de leur mauvaise foi afin de ne pas répondre à la demande de leur voisin"
- le succès de la médiation repose aussi sur le fait que le médiateur a de bonnes relations avec la police et la justice de paix et que l'ensemble de ses

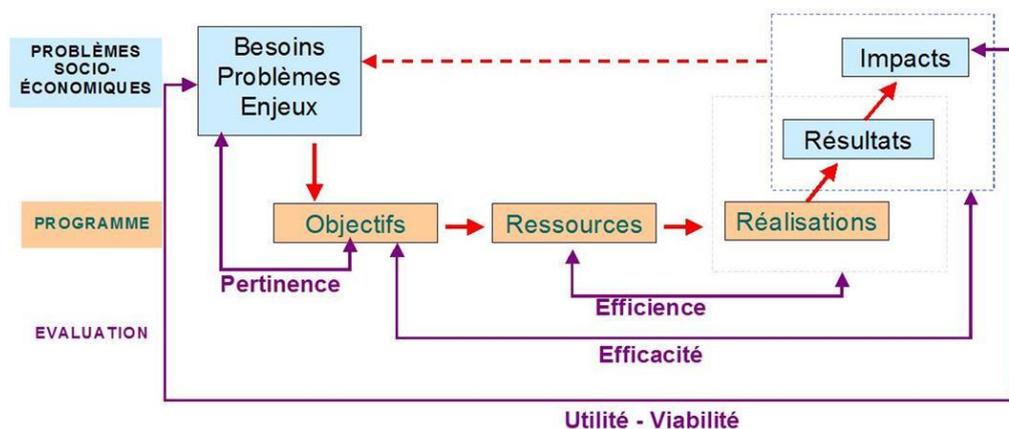
partenaires actuels (police, JDP, services communaux (urbanisme, environnement, accueil), ...) pensent à réorienter les parties vers le service de médiation

- par leur action de facilitation de la communication, les médiateurs permettent l'accélération de procédures, l'acquisition de réflexes dans la transmission de dossiers, une systématisation de diverses collaborations, une certaine évolution des mentalités
- "ce service permet la résolution de conflit dans le cadre de l'égalité des chances en anticipant les rapports de force (financier, intellectuel, physique, de genre et contractuel), de la santé mentale, l'aide aux personnes défavorisées et monoparentales, ..."
- "la gestion de conflit, concerne surtout les publics rencontrés en rue (disputes d'adolescents, familiales ou de personnes en état d'ébriété, règlements de compte, nuisances dues aux animaux domestiques, entretien de la végétation, limite de propriété, voirie, servitude, entretien de terrain, ...)", à ce titre cela s'apparente parfois au travail de rue⁷².
- outre les problèmes de voisinage ou familiaux, la médiation peut aussi concerner les problèmes intergénérationnels, les problèmes locatifs (négociation de fin de bail, ...), de logement / bâtiment (clôture de chantier, inondation, dégâts des eaux, relation avec les compagnies d'assurances, ...) ; des conflits avec une copropriété (élagage de grands arbres, ...) ; des problèmes d'aménagement extérieurs dans le cadre d'un lotissement ; des problèmes avec un fournisseur, ...
- "la médiation parentale est de plus en plus sollicitée car le rôle parental est plus fragilisé dans le contexte socio-économique actuel. La médiation parentale est un relais privilégié pour les familles"
- "le contexte de grande précarité, de désaffiliation sociale ou d'illettrisme ainsi que le manque de moyens humains orientent malheureusement souvent l'action vers de l'assistantat plutôt que de la collaboration avec les familles"
- "pour qu'il y ait médiation, il faut nécessairement une implication volontaire des parties prenantes à la résolution de la situation de terrain. D'ailleurs, Il est important de responsabiliser les professionnels qui font l'objet d'un processus de médiation car ils ont également un rôle important à jouer au niveau de l'issue des échanges, tout comme le sont les publics. Le médiateur n'est qu'un support"
- un chef de projet déplore : "dommage que les citoyens appellent pour des bêtises (chien qui aboie, haie pas coupée). Manque de dialogue entre voisins"

⁷² D'ailleurs, d'après les commentaires, il semble qu'au moins deux communes ont classé leur action en médiation alors que ce qu'elles décrivent s'apparente davantage au travail de rue.

- la mise en œuvre de cette action est limitée par la disponibilité du médiateur (horaires de bureau). Or, bon nombre de demandes de médiation ont lieu en dehors des heures de bureau car concernent des conflits qui ont lieu le soir et/ou le week-end.

2.3.2. Questions de l'évaluation



A l'échelle du plan :

- la pertinence : en quoi le plan a rencontré les besoins issus du diagnostic et en quoi les objectifs des actions pouvaient améliorer les problèmes ?
- l'efficacité : en quoi le plan a permis de corriger les problèmes identifiés lors du diagnostic et en quoi les actions ont contribué à améliorer la situation ? Dans quelle mesure les objectifs / résultats visés ont été atteints ?
- l'efficience : est-ce que les moyens humains et financiers ont été adéquats pour mener à bien le plan ? les actions ? Est-ce qu'ils ont été judicieusement affectés ? Aurait-on pu faire mieux en utilisant les moyens autrement ?
- la pérennité : est-ce que ce qui a été mis en place grâce au plan peut perdurer au-delà du plan, sans les moyens du plan ? Est-ce que le processus conduit à l'autonomisation des actions du plan et des acteurs du plan ?

- l'utilité : est-ce que la situation de départ a été améliorée grâce aux actions mises en œuvre dans le cadre du plan ?

Les chefs de projet ont complété leur diagnostic dans l'outil SpiralPCS mis à leur disposition par la DiCS, étape indispensable notamment pour pouvoir mesurer le chemin parcouru entre la situation initiale et la situation à l'arrivée. Peu de chefs de projet avaient identifié des indicateurs susceptibles de les aider dans le suivi de la réalisation et des résultats engendrés. Peu également avaient une idée du budget consacré à chaque action, en particulier pour estimer l'efficacité.

Toutefois, à la lecture transversale des évaluations, des commentaires apportés à certaines questions, des focus groups, ..., il est possible de dégager quelques constats dans les grandes lignes.

En ce qui concerne la pertinence

Bon nombre de chefs de projet raisonnent en termes de solutions et non de problèmes. Par exemple : "il manque de ... sur notre commune", "nous souhaitons mettre en place ...". Or qu'est-ce qui dit que c'est de cela dont a besoin la commune si le "problème" n'est pas correctement identifié ? On constate que, pour bon nombre d'actions, les chefs de projet se plaignent du manque de motivation, du nombre insuffisant de participants, d'un défaut de communication pour attirer plus de participants. En réalité, c'est peut-être simplement le fait d'un diagnostic mal posé et que la solution (l'action à mettre en œuvre) est peut-être tout autre ?!

Une réflexion en termes de "problèmes" identifiés ouvre un spectre plus large de solutions innovantes, parfaitement adéquates au public cible pour lequel se pose le problème en question. Cela évite également de procéder par "essais et erreurs" en réajustant chaque fois l'action en cours de plan⁷³.

Bien sûr, intuitivement, des chefs de projet en place depuis de longues années n'ont pas besoin de décrire dans le détail la situation de leur commune pour savoir ce qu'il faut (bien) faire. Pour autant, prendre ce temps de recul et définir un objectif, une ambition par rapport à une situation concrète contribue à objectiver le défi relever.

A l'échelle de la Région wallonne, l'ISADF calculé par l'IWEPS identifie le problème selon lequel des citoyens, parce qu'ils sont en situation de précarité, de handicap, d'isolement, sans revenus, sans logement, sans moyens de mobilité, etc., sont en mauvaise santé, ne mangent pas à leur faim, sont mal logés, ne peuvent partir en vacances, ont des difficultés d'apprentissage, ... et

⁷³ Ce qui ne veut pas dire que ce ne sera pas nécessaire de réajuster l'action mais pour de bonnes raisons puisque, a priori, si l'action est pertinente, elle produit des résultats visibles et peut être réorientée voire arrêtée.

ne vivent pas dans les mêmes conditions que d'autres citoyens wallons. L'objectif stratégique (à travers les 4 axes du PCS2) qui consiste à :

- favoriser l'insertion sociale et/ou professionnelle
- favoriser l'accès et le maintien dans un logement décent
- favoriser le bien-être physique et mental
- favoriser l'intégration, renforcer les liens et encourager la solidarité

est parcellaire (ne couvre pas l'ensemble des droits), mais est pertinent pour résoudre le problème d'exclusion, de ghettoïsation, ... et conduire vers une situation désirée plus favorable au bien-être des individus et à la cohésion entre individus.

En ce qui concerne l'efficacité

Force est de constater qu'il y a pléthore de "petites" actions au sein de nombreux plans et donc sur l'ensemble du territoire wallon. Cela engendre une dilution des énergies pour un résultat parfois minime. A titre d'exemple, une personne par an, dans une commune, qui réussit son permis théorique.

Les communes (ou les chefs de projet ?!) veulent couvrir de nombreux droits car le besoin est, dans certains endroits, criant sur tous les plans. Toutefois, cela se fait au détriment de l'efficacité globale du plan. Pour une plus grande efficacité, il faut pouvoir prioriser les besoins et donc les actions à mettre en place et suivre les résultats pour, une fois qu'une action a atteint sa vitesse de croisière ou son autonomie, pouvoir investir davantage dans une autre action et ne pas nécessairement chercher à mener tout de front ... avec des moyens forcément limités.

Au demeurant, à travers les différents outils d'évaluation, et en particulier les commentaires dans le formulaire, l'efficacité du PCS semble plus indirecte que directe car les bénéficiaires ne sont pas toujours ceux qui sont visés à travers l'objectif des actions. Ils sont plus souvent constatés au niveau du renforcement du lien social que dans l'accès effectif à un droit. A titre d'exemple, pour les personnes qui suivent des cours d'alphabétisation ou de FLE, les résultats en termes de (re)socialisation, de rupture de l'isolement sont cités par les bénéficiaires avant même l'apprentissage de la langue, ce qui ne veut pas dire que, à titre individuel, les bénéficiaires n'ont pas acquis les compétences en question.

En l'absence de données fiables pour suivre l'évolution des actions (voir supra), les commentaires fournissent des informations qualitatives. A la lecture de ceux-ci, il semblerait donc que le PCS2 est plus efficace pour la 2^{ème} partie de la définition de la cohésion sociale (renforcer la solidarité et la

coresponsabilité⁷⁴) que pour la 1^{ière} partie (l'accès aux droits) puisque le renforcement du lien est relativement transversal à de nombreuses actions en plus d'être une fin en soi (axe 4).

Toutefois, ce constat se base sur des ressentis et sur les dires des bénéficiaires interrogés par les chefs de projet mais ne sont pas mesurés par des chiffres.

De manière explicite, les chefs de projet ont régulièrement affirmé que "les résultats obtenus étaient plus qu'espéré par rapport aux résultats attendus" sans que cela ne repose sur une réalité chiffrée. C'est toutefois un avis dont il faut tenir compte !

Pour accroître l'efficacité du plan, il faudrait des indicateurs de résultats complétés avant (au début du plan) et après (au moment de l'évaluation) qui soient comparables entre mêmes types d'actions⁷⁵.

Par ailleurs, il est difficile d'évaluer l'efficacité du PCS au niveau régional et dans sa globalité car les résultats d'une commune à l'autre peuvent être très différents et les résultats d'une action à l'autre également. Aussi, il faudrait également pouvoir mesurer l'évolution globale. Or, l'ISADF a été recalculé en 2018 mais après un gros travail de refonte sur base de 13 droits identifiés⁷⁶. Dès lors la version de l'ISADF 2018 n'est pas complètement comparable à la version 2013.

En ce qui concerne l'efficience

Encore une fois, faute d'indicateurs de moyens, de réalisation et de résultats, il est difficile d'évaluer si les résultats obtenus l'ont été "au moindre coût" financier, humain, matériel, en temps, ...

Pour accroître l'analyse de l'efficience du plan, il faudrait davantage d'indicateurs de réalisation et de résultats, ce qui est prévu dans le cadre du PCS3.

⁷⁴ A ceci près que c'est entre personnes qui sont dans une même situation (les bénéficiaires d'une action) et non entre personnes qui sont dans des situations différentes et donc dans l'inclusion !

⁷⁵ C'est ce qui est prévu dans le cadre du PCS3.

⁷⁶ Droit à un revenu conforme à la dignité humaine; Droit à une alimentation suffisante, adéquate et de qualité; Droit au meilleur état de santé physique et mental susceptible d'être atteint, à l'aide médicale; Droit à la sécurité sociale, à l'assurance santé, à la protection sociale, à l'aide sociale, aux prestations familiales; Droit à l'éducation, à l'enseignement et à la formation continue; Droit à l'information, à l'usage du numérique, des technologies de l'information et de la communication; Droit à un logement décent et adapté, à l'énergie et à l'eau; Droit à un environnement et à un cadre de vie sain et adapté; Droit à la mobilité; Droit au travail, à des conditions de travail justes et favorables, à la formation professionnelle ; droits syndicaux; Droit au respect de la vie privée et familiale ainsi qu'à la conciliation vie familiale et vie professionnelle; Droit à la participation citoyenne et démocratique; Droit à l'épanouissement social et culturel.

Ces droits ne recoupent pas totalement ceux visés par le PCS3 pour des raisons de disponibilité des données statistiques.

A la lecture des résultats du formulaire d'évaluation, il semble que, pour bon nombre d'actions, les chefs de projet se plaignent d'un manque de moyens pour obtenir de meilleurs résultats. Toutefois, rappelons que le saupoudrage de moyens entre de trop nombreuses actions contribue à un éparpillement du budget, ce qui ne favorise pas l'efficacité des actions. Cibler quelques actions pertinentes à la fois pourrait sans doute produire des résultats plus probants grâce à une concentration de moyens.

A travers les commentaires des chefs de projet, il semble que l'une des forces du PCS2 (au-delà des résultats stricto sensu) est la dynamique mise en place avec les partenaires qui dépasse le cadre du PCS. Mais, encore une fois, cela dépend fortement d'un territoire à l'autre. Grâce à cette dynamique, reliée à une ou plusieurs actions, les liens construits impactent d'autres programmes, ce qui est tout à l'avantage des bénéficiaires.

Tandis que certains chefs de projet ont à cœur de travailler en partenariat, d'autres préfèrent gérer le plan tout seul, voire se retrouvent à gérer tout ce qui relève de la cohésion sociale de la commune, en sus du PCS. Dans ce cas, les moyens humains manquent pour faire un travail efficace.

En ce qui concerne la pérennité

Il y a manifestement 2 écoles parmi les chefs de projet (cf. infra : le degré d'autonomie des actions) :

- ceux qui pensent que le PCS doit rester à la manœuvre quoi qu'il arrive et rester indispensable
- et ceux qui pensent que le PCS est là pour donner un coup de pouce en se saisissant d'un besoin que personne n'a pris en charge jusqu'à présent, mais avec l'idée que les actions peuvent devenir autonomes si les opérateurs qui composent le tissu local les prennent directement en charge en "vitesse de croisière" ou si les citoyens s'autoresponsabilisent pour gérer les actions eux-mêmes.

Dès lors, si les moyens du PCS venaient à manquer à l'échelle régionale ou s'ils étaient affectés à d'autres priorités à l'échelle locale, certaines actions disparaîtraient. Au-delà du débat de savoir si l'autonomie est souhaitable ou pas, peu de chefs de projet ont envisagé cette éventualité et ont mis en place des processus pour que tout ne s'arrête pas si les moyens devaient être réaffectés.

A la faveur de l'évaluation, certains se posent la question et envisagent, à l'avenir, d'anticiper ce risque en début de plan.

Par ailleurs, la pérennité et l'autonomisation des actions, en particulier par les citoyens, renforcent, la solidarité, la coresponsabilité et, à l'échelle individuelle, la participation citoyenne, la confiance en soi, ...

En ce qui concerne l'utilité

L'utilité du PCS est difficile à démontrer de manière irréfutable. Et la cohésion sociale n'est pas l'apanage du PCS. Tellement de facteurs et d'événements peuvent contribuer à une amélioration ou un délitement de la cohésion sociale ! Comment soutenir que ce sont les actions du PCS qui contribuent, seules, à améliorer l'accès aux droits ?!

A titre d'exemple, la fermeture d'une entreprise (ce qui n'est pas, a priori, du ressort du PCS) peut priver de nombreuses personnes de revenus et mettre à mal l'accès à certains droits. Cependant, pour remédier à ce type de menaces sur l'accès aux droits, le chef de projet doit être en veille permanente et mettre à jour son diagnostic. Il doit également être en contact avec les opérateurs locaux et être réactif pour jouer son rôle et être garant que tout est mis en place pour permettre aux personnes concernées de recouvrer leurs droits. Par ailleurs, il doit aussi faire jouer la solidarité entre citoyens sur son territoire.

C'est à ce titre que le PCS est utile ! En effet, s'il est difficile de démontrer l'utilité du PCS au travers des actions menées à l'échelle locale, il semble toutefois, à la lecture des évaluations, que si le PCS n'existait pas, la cohésion sociale serait diluée entre des partenaires qui sont focalisés sur certains droits en particulier ou qui visent certains publics plus spécifiquement. Le chef de projet PCS a pour mission d'être un ensembleur, de savoir qui fait quoi où et également d'intervenir⁷⁷ là où d'autres opérateurs n'agissent pas, c'est là que réside la principale plus-value du plan.

Une autre utilité du plan est sa fonction de laboratoire d'idées et d'impulsion de projets qui, sans lui, ne pourraient être initiés faute de moyens humains ou financiers.

⁷⁷ *Directement si le PCS porte l'action ou indirectement en proposant à l'opérateur d'intervenir hors de son cadre habituel grâce au financement du PCS.*

2.4. IMPACT DU PCS SUR L'AMÉLIORATION DE LA COHÉSION SOCIALE

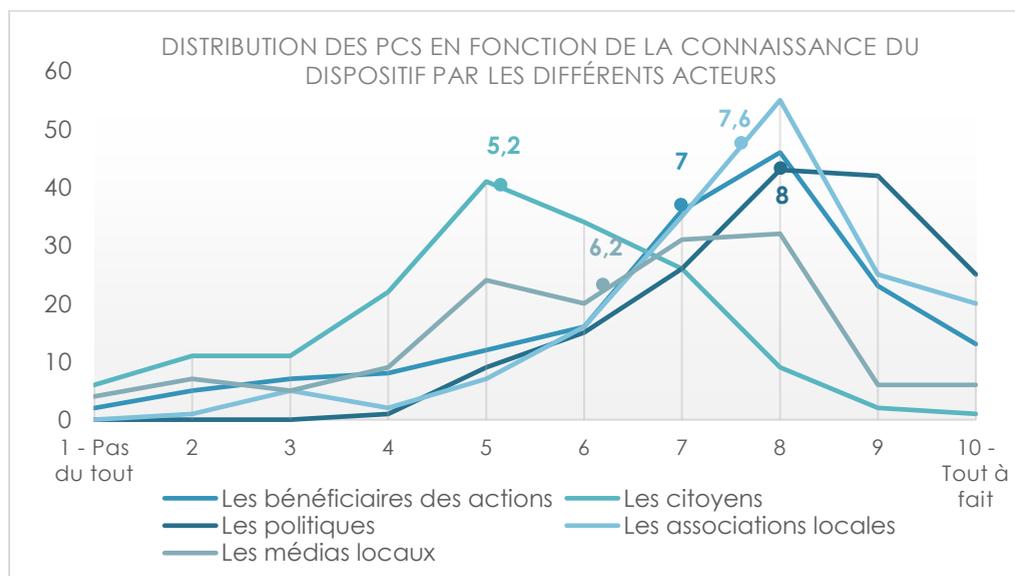
Au-delà des résultats que le PCS a pu engendrer au niveau local, la question se pose de savoir si, à l'échelle locale mais aussi à l'échelle régionale, le PCS est un instrument pertinent, efficace, pour contribuer à améliorer l'accès aux droits fondamentaux et la solidarité entre les citoyens, à les rendre plus conscients et plus impliqués.

2.4.1 Notoriété du PCS

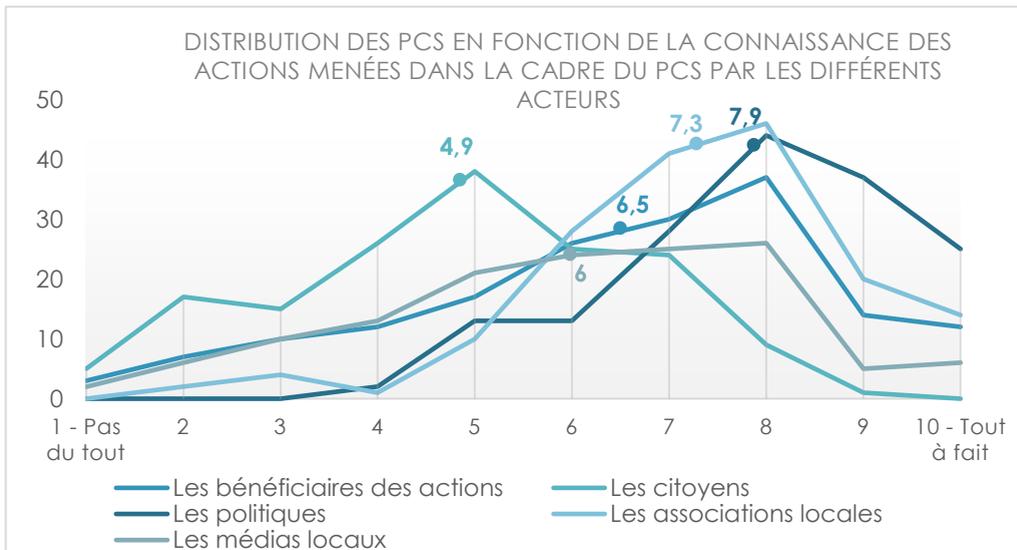
Durant 6 ans, les PCS ont mis en place des actions pour améliorer l'accès de certains citoyens aux droits fondamentaux et/ou pour favoriser les liens entre citoyens, au sein des quartiers, ...

Pour autant, force est de constater que le dispositif :

- n'est pas très connu de la part des citoyens 5,2/10 de moyenne, hormis les bénéficiaires du PCS qui en auraient une meilleure connaissance (7/10) selon les chefs de projet
- est moyennement connu par les médias locaux (6,2/10) selon les chefs de projet
- semble, par contre, bien connu - 8/10 - par les politiques qui sont les décideurs du plan et par les associations locales qui sont à la manœuvre



Le graphique est sensiblement le même en ce qui concerne le degré de connaissance des actions plus ciblées et qui bénéficient sans doute de davantage de visibilité que le plan dans sa globalité :



A travers leurs commentaires, certains chefs de projet avouent que, si les actions sont connues, ce n'est pas nécessairement en tant que PCS mais plutôt via la maison de quartier, par exemple.

D'autres pensent qu'il y a confusion entre le PCS (le service de cohésion sociale ?) et la commune (ou le CPAS ou le Centre culturel, ...) ou avec l'association qui met en œuvre l'action.

Pour accroître la visibilité des PCS, les idées ne manquent pas :

- via Facebook
- via une page internet ; en soulignant toutefois qu'il est difficile de publier rapidement (sur les réseaux sociaux) quand le PCS dépend d'un service communal
- via des brochures de présentation du PCS, des "tracts"
- via des reportages vidéos
- via la présence lors d'événements
- via le bouche à oreille
- via des personnes relais, les plateformes, un porte-parole
- voire carrément de changer de nom ("moins austère") ou de préciser davantage le concept via des outils "smart".

S'il y a une reconnaissance assez partagée - par certains chefs de projet - d'une visibilité insuffisante du plan, certains se demandent s'il est nécessaire

d'améliorer la notoriété du PCS (sous-entendu que ce qui compte c'est le quoi et le comment mais pas le qui) ?!

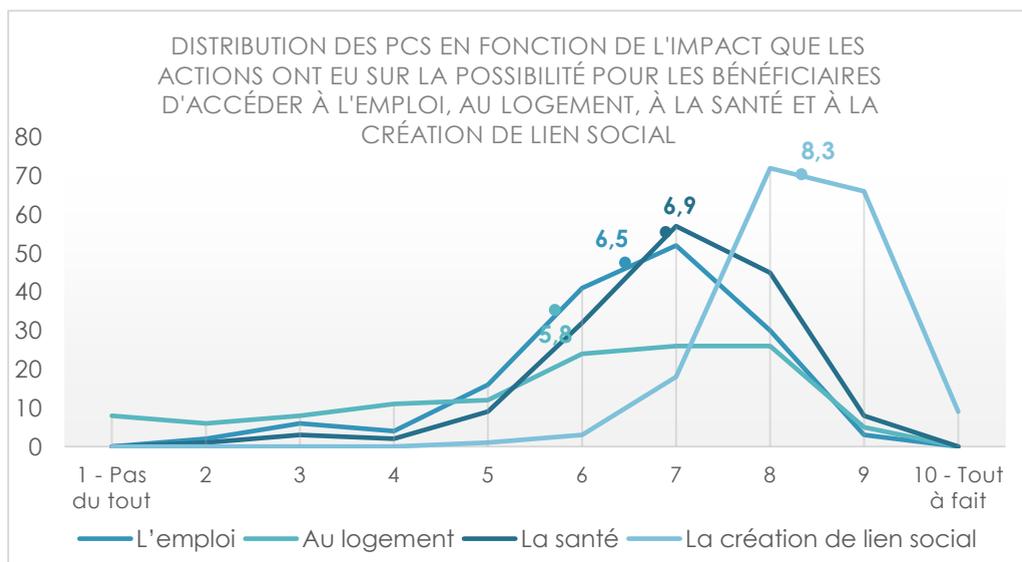
Néanmoins, des chefs de projet pensent que l'intégration du PCS dans le Programme stratégique transversal (PST) - ce qui sera le cas pour le PCS3 - permettrait d'améliorer la visibilité du dispositif de cohésion sociale.

Le PCS s'inscrit dans une politique communale au même titre que d'autres dispositifs tels que le PST (qui en est encore à ses débuts dans bon nombre de communes), le Plan stratégique de Sécurité et de Prévention (PSSP), l'Agence de Développement Local (ADL), le Plan Communal et de Développement Rural (PCDR), le Groupe d'Action Locale (GAL), ...

Aux dires des chefs de projet (109 sur 143 qui ont répondu à la question) les objectifs du PCS2 sont en cohérence et s'articulent aux autres dispositifs. Pour 5 chefs de projet, ce n'est pas le cas, et 29 n'en savent rien.

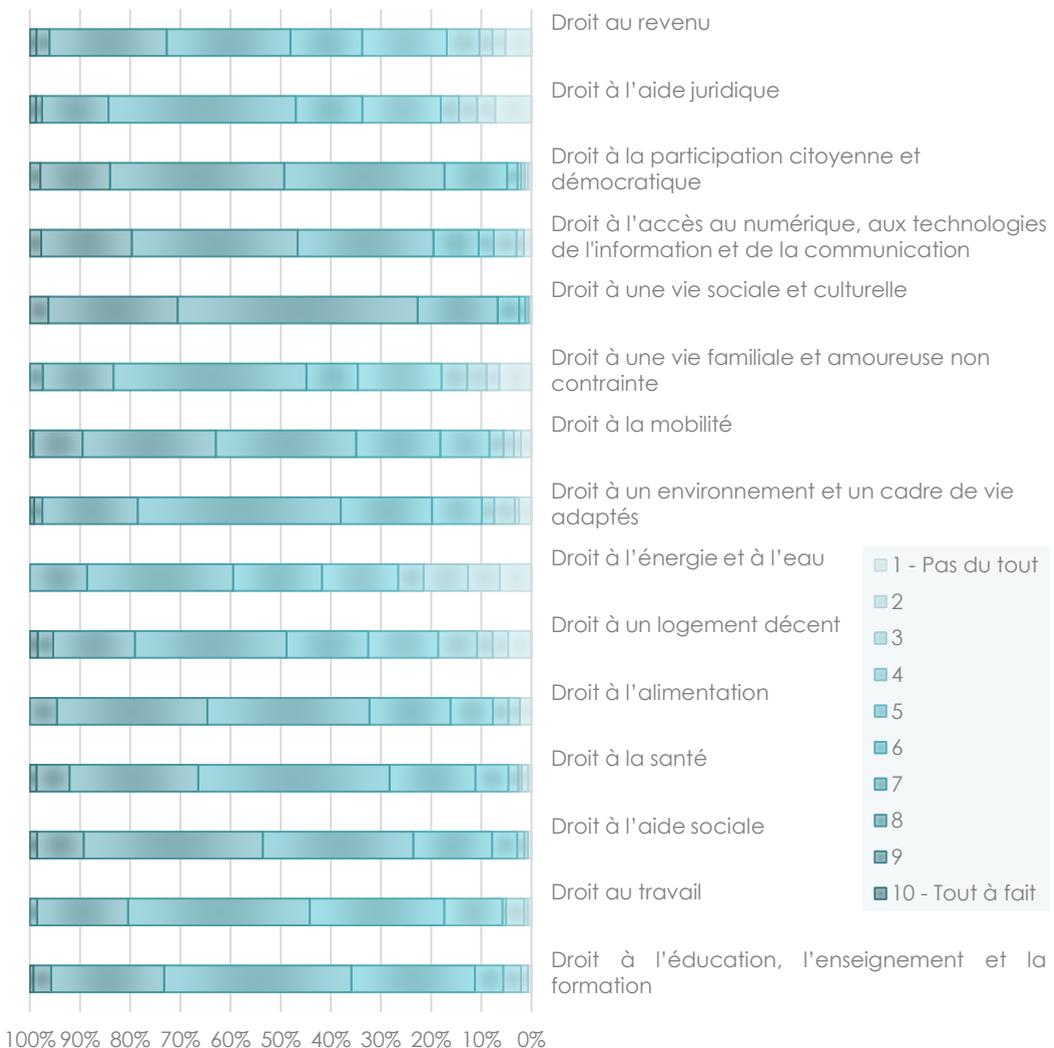
2.4.2 Retombées du PCS

Pour les chefs de projet, les actions mises en œuvre dans le cadre de la programmation 2014-2019 ont eu un impact sur **l'accès** à l'emploi, au logement, à la santé et, surtout, sur la création de lien social puisque, en moyenne, ils estiment à 8 ou 9 sur 10 l'impact des actions de ce 4^{ème} axe.

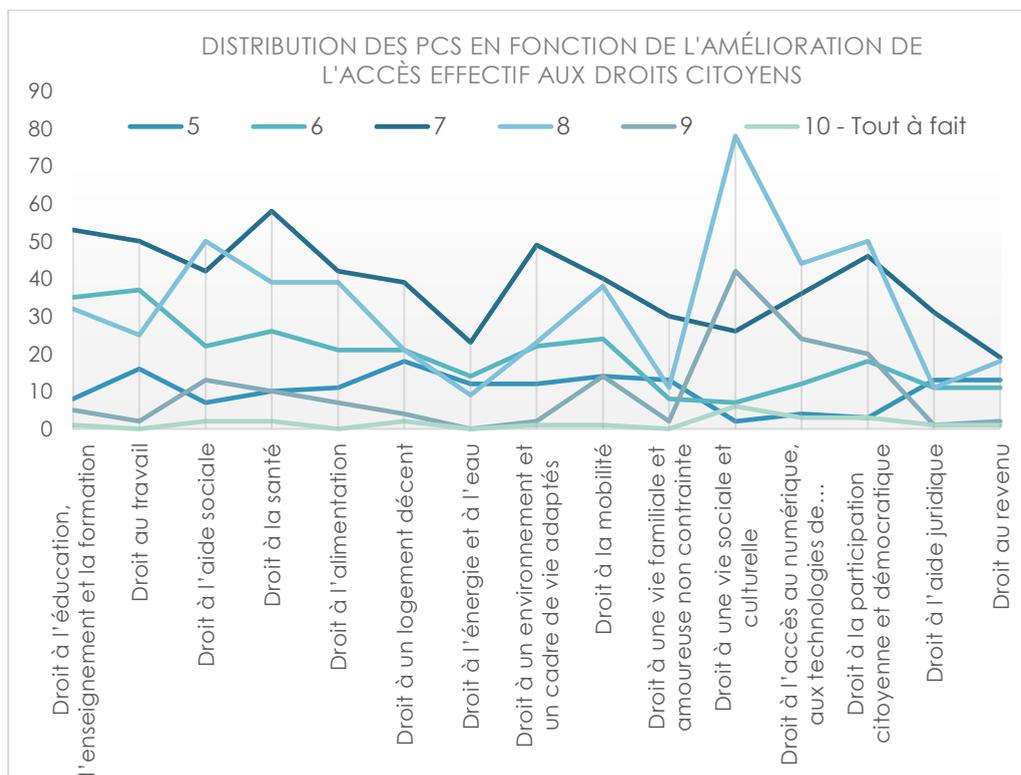


Si l'on examine les réponses sous l'angle de l'accès aux 15 droits fondamentaux - identifiés par la DiCS dans le cadre des compétences régionales et communautaires⁷⁸ - on retrouve la même fourchette de réponses (entre 6 et 7) avec une prééminence pour le droit à une vie sociale et culturelle, laissant penser que c'est surtout au travers de ce droit que se joue la cohésion sociale.

DISTRIBUTION DES PCS EN FONCTION DE L'AMÉLIORATION DE L'ACCÈS EFFECTIF AUX DROITS CITOYENS



⁷⁸ Voir "Guide de bonnes pratiques locales" : http://cohesionsociale.wallonie.be/sites/default/files/Guide%20bonnes%20pratiques%202016_0.pdf



A travers les commentaires, il s'avère néanmoins difficile de répondre à la question de l'impact sur l'accès, d'une part, parce que le PCS2 n'abordait pas la cohésion sociale à travers les droits fondamentaux mais des axes qui en ciblaient certains, et, d'autre part, parce que l'accès aux droits ne dépend pas seulement du PCS mais de beaucoup d'autres acteurs et des conditions économiques structurelles et conjoncturelles. Dans la mesure où il est difficile de chiffrer une telle amélioration, il s'agit ici de ressenti de la part de chefs de projet convaincus de l'impact de leur travail.

Il était demandé également aux chefs de projet si, selon eux, le "**vivre ensemble**" s'était amélioré en cours de plan : 79 % des chefs de projet ont répondu 7 ou 8 /10. Et à 92 %, le PCS y est pour quelque chose !

Ce n'est pas étonnant au vu du nombre d'actions de l'axe 4 "liens sociaux, intergénérationnels et interculturels" et à l'impact ressenti de ce type d'actions sur l'accès aux droits.

Cela se traduit par :

- une convivialité renforcée
- une diminution des préjugés et des stéréotypes et un accroissement de la tolérance et la solidarité

- une amélioration des relations intergénérationnelles et interculturelles, de la mixité sociale, des rencontres entre personnes qui se fréquentaient peu, une intégration réciproque et un décroisement
- un renforcement du sentiment d'écoute et de sécurité, une diminution des conflits et une diminution des incivilités et des nuisances
- du partage, de l'entraide, un soutien

Il semble aussi, qu'indirectement, cela se traduit par une augmentation de la confiance en soi et de l'autonomie, par un respect plus important de l'environnement et du cadre de vie, par un sentiment d'appartenance.

Néanmoins, l'amélioration du vivre ensemble est fragilisée, notamment, par :

- l'individualisme
- les discriminations
- le chômage
- la pauvreté.

La définition de la cohésion sociale inclut également la notion de **solidarité**. A cet égard, le résultat est légèrement plus mitigé qu'en ce qui concerne le "vivre ensemble". En effet, 68 % des chefs de projet estiment que la solidarité a été améliorée à 7 ou 8 /10 (et encore 17 % à 6/10). Et 86 % des répondants estiment que le plan y a contribué.

A travers les commentaires associés à cette question, on se rend compte que la solidarité est assimilée, essentiellement, à l'entraide entre individus ou groupes d'individus. Or, dans la définition de la cohésion sociale qui figure dans le décret 2018, la solidarité vise, plus globalement, des mécanismes de corrections ou de rattrapages par rapport à l'accès aux droits permettant, par exemple, aux personnes plus favorisées de contribuer davantage afin que des personnes plus précarisées accèdent aux droits en question.

En ce qui concerne la **coresponsabilité**, 3/4 des chefs de projet affirment que le PCS a eu un impact sur l'implication des parties prenantes. C'est la concertation autour des actions, du plan qui a permis cette coresponsabilité et, de manière plus générale, la méthodologie du plan basée sur la co-construction, sur la mutualisation des moyens, ... Dès lors, certains partenaires prolongent leur collaboration en dehors du PCS car, à travers le PCS, ils ont pu renforcer les liens, créer de véritables synergies basées sur la confiance entre "institutions" et tissu associatif.

Par contre, pour certains chefs de projet, l'implication des parties prenantes est difficile et prend beaucoup de temps.

Certains estiment avoir vu une évolution, notamment au niveau des citoyens, entre le début du plan, où il était davantage question de participation, et la fin du plan, où il est plus clairement question d'implication (au point que certains

bénéficiaires deviennent bénévoles au sein du plan). A travers cette implication, les citoyens ne sont plus simplement des consommateurs mais deviennent des acteurs. Néanmoins, force est de constater que ce sont tout de même souvent les mêmes citoyens qui s'impliquent !

A travers les focus groups, 2 visions opposées se sont manifestées :

- celle qui envisage le PCS dans un rôle d'impulseur qui, dès le départ, prévoit l'autonomisation et la pérennisation des actions en misant sur les partenaires. Dans ce cas de figure, le PCS est "en retrait", "au service" des partenaires. Cela nécessite qu'un besoin ait été identifié. En effet, dans certains cas, des actions sont initiées par le PCS, sans validation d'un besoin (d'une demande) ou d'un intérêt de la part de partenaire potentiel (d'une offre), et elles ont du mal à être portées, à terme, par les partenaires.
- et l'autre qui, au contraire, envisage le PCS comme fédérateur et garant du maintien des actions portées par les partenaires. Dans ce cas de figure, ce sont les partenaires qui sont "au service" du PCS. Cette posture comporte le risque d'être confronté à la peur, réciproque, que "l'autre" ne soit une menace, ne prenne trop de place. Cela signifie, pour le partenaire, la peur d'être dépossédé de son autonomie, d'être "récupéré" et pour le PCS, la peur d'être une "coquille vide", qui n'a aucune raison d'être ou plus-value, sans les partenaires.

Le principe de coresponsabilité, décrété à l'entame du plan ou coconstruit en cours de plan, permet peut-être à chacun de trouver sa juste place, en toute confiance et avec une vision partagée. La coresponsabilité avec les partenaires peut s'exercer, notamment, à travers des plateformes thématiques et la coresponsabilité avec les citoyens peut, quant à elle, trouver place à travers les conseils consultatifs ou participatifs, par exemple.

A la question portant sur l'impact du plan sur le **bien-être**, 82% des chefs de projet ont répondu soit 7/10 (36%), soit 8/10 (46%).

Il semble que ce soit surtout à travers le retissage de liens sociaux, les actions à l'échelle des quartiers que l'impact sur le bien-être soit le plus marqué. D'autres éléments, de bien-être individuel, sont cités tels que le développement de compétences, la confiance, la prise de responsabilité, la capacité de se remettre en question, l'équilibre, l'autonomie, la reconnaissance, le sentiment d'utilité sociale, ce qui conduit à une reprise en main de leur vie par certaines personnes dans un processus de changement. Cette reprise en main peut s'avérer visible à travers l'amélioration de la forme physique et peut se traduire par un sentiment d'amélioration de la santé. Le processus de changement conduit à l'accomplissement de soi, la liberté de faire ses propres choix et aussi à la sortie de l'isolement, à l'augmentation du réseau social et au respect et à la tolérance envers les autres.

Un autre effet induit, cité par certains chefs de projet, est la meilleure connaissance ou la meilleure image des institutions ("ma commune veille également à mon bien-être").

D'**autres impacts**, prévus et/ou imprévus, ont encore été cités par des chefs de projet.

Ils concernent les citoyens :

- via une attitude "écologique", une prise de conscience par rapport à la société de consommation, au gaspillage, ...
- via l'amélioration de l'image de la commune, du CPAS et des institutions ou, plus largement, du service public
- via le climat social.

Ou concernent les chefs de projet et les PCS mêmes :

- via l'ouverture à l'intracommunal (avec les autres services de la commune) et au supracommunal, avec d'autres institutions communales ou des partenaires d'autres communes, par souci de cohérence, pour réaliser des économies d'échelle, pour toucher un public plus large (ou plus difficile à atteindre) ou pour davantage de visibilité
- via l'échange de bonnes pratiques, l'essaimage, le croisement de données, les débats autour de thématiques entre PCS
- via les synergies qui font, notamment, que les problèmes sont décelés plus rapidement et les événements plus facilement anticipés
- via la reconnaissance d'un certain savoir-faire au sein de la commune, d'une certaine expertise qui fait que le chef de projet est sollicité pour d'autres projets (hors PCS).

Avec une **baguette magique**, les chefs de projet souhaiteraient :

- une augmentation de moyens alloués au PCS pour le personnel, le fonctionnement, l'aide que peut apporter le PCS au territoire, un renforcement des budgets pour développer des actions supplémentaires
- des moyens qui tiennent compte des réalités de terrain (notamment, la rareté et l'éloignement des services d'aide et les problèmes de mobilité dans les zones rurales)
- une optimisation et/ou mutualisation des ressources, davantage de projets supracommunaux pour mettre en commun les ressources et les moyens
- un statut (régional) pour les chefs de projet, une reconnaissance du chef de projet à sa juste valeur (polyvalent, charge de travail importante, ...)
- une équipe stable et/ou plus importante, du renfort, plus de moyens humains

- plus de temps pour gérer le PCS⁷⁹ (et également plus de temps pour répondre à l'appel à projets PCS3)
- plus de liberté d'action, de souplesse et d'autonomie pour agir et gérer le plan
- la simplification administrative, un cadre moins strict
- un outil plus efficient techniquement que SpiralPCS
- disposer, en début de PCS, des outils d'évaluation
- une meilleure compréhension des objectifs par le tissu associatif local et les intervenants directs et indirects afin qu'ils puissent être respectés et que la collaboration soit plus productive
- une modification de la composition de la Commission d'Accompagnement en vue de rendre celle-ci plus dynamique et moins formelle et en faire un réel lieu d'échanges et de réflexions sur les pratiques et réalités sociales (pourquoi pas un laboratoire d'innovation sociale ?!).

Les principaux vœux portent sur des aspects logistiques et, dans une moindre mesure, méthodologiques ! Au lieu d'adapter leur champ d'actions à la mesure de leurs moyens, du temps disponible, de leurs ressources en général, les chefs de projet réclament davantage de moyens pour faire plus et encore mieux, tant les besoins sont importants, en matière de cohésion sociale, et insuffisamment couverts.

Néanmoins, certains chefs de projet évoquent encore d'autres souhaits :

- une plus grande connaissance du PCS par la population (en particulier les personnes isolées et fragilisées) et une plus grande participation des citoyens aux actions portées par le PCS
- plus de participation citoyenne qui favoriserait l'autonomie de certaines actions
- une sensibilisation des mandataires politiques à l'intérêt du PCS
- l'intégration à un plan stratégique plus vaste, portant une vision globale exhaustive, dans lequel la cohésion sociale serait belle et bien présente et davantage de liens avec les autres plans, plus de transversalité
- plus de cohérence à l'échelle communale avec la création d'un "pôle social" incluant le CPAS ou une centralisation dans un même lieu (un service de cohésion sociale ?!) des compétences sociales de la commune
- intégrer une dimension préventive au PCS (avant que des citoyens ne basculent vers l'exclusion)

⁷⁹ Ceci est interpellant dans la mesure où la mission première du chef de projet est la gestion du plan et le temps qu'il y consacre est lié au nombre d'actions et à la délégation desdites actions à des partenaires.

- une plus grande ouverture et un respect des citoyens (gagnés par un racisme "primaire" lié à la peur de l'étranger), une réelle tolérance pour tous
- faire en sorte que toute personne puisse bénéficier d'un revenu et de conditions de vie qui suffisent à lui permettre de s'épanouir pleinement. Idéalement, que cette personne puisse aussi contribuer à améliorer la société dans laquelle elle vit.

2.4.3 Plus-value du PCS

Il est difficile d'expliquer ce qu'est le PCS tant il brosse un large éventail de thématiques.

Toutefois, dans le cadre d'un focus group, les participants se sont essayés à pointer les spécificités du dispositif, du moins dans l'esprit. Ainsi, selon les participants, le PCS a pour mission :

- d'écouter le citoyen, le terrain
- de déterminer les failles et tenter d'y apporter quelque chose. En spécifiant toutefois, que le PCS ne peut pas tout régler et que des choix s'avèrent nécessaires
- de coconstruire avec les citoyens et avec les partenaires pour combler un vide et proposer des solutions auxquelles personne (les partenaires) ne peut répondre (individuellement)
- de créer en partant d'un besoin. C'est une nouvelle culture de travail qui permet de partir dans beaucoup de directions !
- d'identifier les partenaires qui font déjà des actions similaires mais avec d'autres publics. Souvent les partenaires travaillent déjà avec certains publics ciblés, "étiquetés" en fonction du champ d'actions. Le PCS permet une plus grande mixité, une richesse des publics. Pour ce faire, le PCS pratique une veille du territoire en ce qui concerne la cohésion sociale, les acteurs qui contribuent à la cohésion sociale. Par ailleurs, le PCS a l'avantage d'avoir une vue globale sur ce qui se passe sur le territoire, ce qui permet d'éviter les doublons, de favoriser les synergies
- de mettre en réseau et "d'amener" des partenaires vers le territoire et/ou aller vers des partenaires qui n'ont pas identifié ce besoin. A ce titre, le PCS a un rôle moteur, d'ensembliser, voire de soutien (parfois psychologique !) en assurant la transversalité
- de mutualiser les moyens pour éviter le saupoudrage. Par exemple, via l'achat de matériel dont l'usage est collectif
- de rentrer des projets communs (différents de ce qui se ferait séparément). Par exemple, répondre à des appels à projets de la Fondation Roi Baudouin

- de développer des projets communs avec d'autres communes (notion de territorialité) afin d'avoir encore plus de partenaires
- de développer des synergies avec le CPAS, tout en restant séparés (!), afin de garantir une mixité de publics et d'avoir un éventail plus large de méthodes de travail
- de centraliser des demandes à relayer également vis-à-vis de l'administration communale dans la mesure où le PCS peut assurer un relais communal, ce qui nécessite une connaissance essentielle de l'administration et garantit le "service public" !
- de lâcher prise sur les résultats. En effet, au-delà des objectifs, le PCS va peut-être atteindre des résultats qui n'étaient pas visés ex-ante, et, parfois même, sans en avoir connaissance. Selon les chefs de projet, participants au focus group, cela peut avoir un côté frustrant.

Parmi les résultats inattendus, il peut également y avoir un effet pervers, à savoir que les bénéficiaires d'une action ne viennent plus pour l'objectif principal de l'action, mais simplement pour se rencontrer. C'est, par exemple, le cas pour des ateliers d'initiation à l'informatique où les participants ont acquis les bases, mais continuent à vouloir s'inscrire au même module d'initiation pour le plaisir de se retrouver ou rencontrer des personnes. L'objectif est alors détourné.

Les résultats à attendre du PCS sont donc plus larges que les résultats quantitatifs liés à l'objectif des actions. Il faut aussi pouvoir apprécier ce qui est engrangé de manière plus qualitative et indirecte.

A la marge, prendre le temps d'entendre ce que les citoyens qui poussent la porte du PCS ont à dire (qui est différent du CPAS !) et pouvoir relayer la parole recueillie.

Toutefois, les participants au focus group émettent des bémols, des "revers à la médaille".

Parfois, la plus-value est liée à la personnalité du mandataire politique, du chef de projet, du partenaire, ... Cela nécessite une approche à la fois collective et individuelle, et cela nécessite surtout de faire de la cohésion "interne" avant de faire de la cohésion sur le terrain !

La personnalité et les compétences du chef de projet et du partenaire induisent également le fait de déléguer, ou non, une action, de décider où mettre le curseur entre "tout au partenaire" ou "tout au PCS".

La taille de l'équipe fait également que le PCS s'investit "personnellement" dans les projets ou pas.

A la question de savoir si les partenaires continueraient les actions sans les moyens du PCS, les participants au focus group sont sceptiques. Même si l'autonomisation est possible dans certains cas ou dans une certaine mesure, le chef de projet doit, selon eux, garder une mission de médiation, de coaching

et/ou de management par rapport à certains projets. En outre, il est garant de la vision large, alors qu'un partenaire autonome pourrait être tenté de se recentrer sur ses propres missions ou ses publics cibles.

Des chefs de projet regrettent d'être mal compris (en particulier par leurs collègues de la commune), d'être vus comme des personnes qui se "baladent", des électrons libres, qui ne sont pas tout à fait un service communal comme les autres parce qu'ils ne parlent pas le même langage, n'ont pas la même "carte du monde", et n'ont pas la même sensibilité, en particulier au niveau des méthodes de travail.

Au-delà d'être mal compris, il y a des enjeux qui ont failli conduire à la remise en question du PCS en 2017. Parmi ces enjeux, celui de la légitimité qui nécessite de mieux présenter la plus-value au Conseil communal (plus que les actions elles-mêmes et les résultats des actions !) et les spécificités du service de cohésion sociale (par rapport à un service des travaux par exemple) afin d'éviter, dans l'avenir, de devoir "se vendre", d'être remis en cause et afin d'être pérenne.

La perception de concurrence, de "prendre le travail des autres" dont les PCS peuvent faire l'objet. C'est le cas, par exemple, avec certains CPAS qui voient d'un mauvais œil les PCS, alors que les chefs de projet se sentent plus dans un rapport de complémentarité.

Dès lors, il est important, pour les chefs de projet, d'expliquer, de convaincre, de coconstruire pour dépasser les clivages et les crispations.

Le risque d'instrumentalisation des PCS qui se retrouvent, pour certains, à faire le travail d'accompagnement social, de contrôle ou toutes les tâches que le CPAS n'a pas le temps de faire. Cela nécessite un cadre pour protéger les missions et les travailleurs du PCS.

Pour les participants au focus group, la synergie avec le CPAS n'est pas toujours facile alors que l'un comme l'autre visent l'accès aux droits mais pour des publics différents. En particulier, certains publics viennent plus facilement vers le PCS qui est moins connoté que le CPAS. Chacun travaille dans son coin. Or, chacun gagnerait à mutualiser les moyens au profit d'un plus grand nombre.

En réalité, tout dépend des personnes. Il est tout de même spécifié que lorsque l'échevin en charge de la cohésion sociale et le président du CPAS sont des personnes différentes, c'est plus compliqué.

La plus-value est difficile à chiffrer et il n'y a pas que les chiffres qui permettent d'évaluer la plus-value. Cependant, des données chiffrées sont nécessaires, notamment pour mesurer le retour sur investissement. Mais dans la mesure où le PCS est un laboratoire social qui prône l'innovation et la créativité, il n'est pas impensable, pour les chefs de projet présents au focus group, de se tromper, de mettre en place des actions qui n'ont pas de résultat probant. Quoiqu'il en soit, il est important d'évaluer et donc, préalablement, de se poser les bonnes questions pour éviter de recourir par essai et erreur.

Ainsi a été exprimée la plus-value des PCS par les participants au focus group. Est-ce le reflet de l'opinion de l'ensemble des chefs de projet ? Le questionnaire ne permet pas de savoir si ces opinions reflètent un consensus.

Dans leur contribution à l'évaluation, les chefs de projet concluent en déplorant l'énergie nécessaire pour renouer le lien, consolider et faire de la cohésion interne, expliquer, se battre (!). Afin d'obtenir plus de reconnaissance, ils doivent donner davantage de visibilité à la plus-value du PCS qu'aux actions mêmes. Il leur est nécessaire d'être reconnu à l'extérieur pour être reconnu en interne, dans la commune.

2.4.4 Soutien du PCS

Enfin, l'analyse de l'évaluation permet de tirer des enseignements pour faire encore mieux dans le cadre de la programmation suivante, pour procéder à certains ajustements, ...

Pour la prochaine programmation, les chefs de projet recherchent essentiellement du soutien de la Région wallonne concernant l'échange de bonnes pratiques (118 chefs de projet, soit 69%), un soutien méthodologique (108, soit 64%) et un apport de compétences (100, soit 59%).

	Nombre de chefs de projet	
<i>Echange de bonnes pratiques</i>	118	69%
<i>Soutien méthodologique</i>	108	64%
<i>Apport de compétences</i>	100	59%

Cela nécessite de la part de la DiCS, en particulier, de mettre l'accent sur la veille thématique (la cohésion sociale) et sur la veille pédagogique pour rencontrer ces aspirations des chefs de projet.

Par ailleurs, parmi les autres suggestions formulées par les chefs de projet, on trouve le besoin d'avoir un seul représentant fixe de la DiCS, gage de stabilité pour eux-mêmes, ainsi que des moyens financiers (supplémentaires ?) et de la simplification administrative.

A la question de savoir de quel soutien, ils souhaiteraient bénéficier de la part de leurs autorités communales, les chefs de projet évoquent principalement une meilleure connaissance du concept de cohésion sociale (108 sur 170), sans doute le b.a-ba pour comprendre les spécificités de leur activité et pour être soutenant ?! Viennent ensuite un soutien quant à la transversalité avec les autres services de la commune, une meilleure connaissance du métier de chef de projet et un soutien organisationnel.

	Nombre de chefs de projet	
<i>Une meilleure connaissance du concept de la cohésion sociale</i>	108	64%
<i>Un soutien à la transversalité (avec d'autres services communaux)</i>	86	51%
<i>Une meilleure connaissance du métier de chef de projet</i>	71	42%
<i>Un soutien organisationnel</i>	63	37%

Dans le cadre de la préparation de la prochaine programmation, PCS3, la DiCS a tenu à rencontrer (le 23 janvier 2019) les nouveaux élus suite au scrutin communal d'octobre 2018, afin de leur présenter le plan, ses objectifs, ses enjeux et ses principes, invitant ainsi les mandataires et directeurs généraux ou de CPAS à mieux comprendre l'utilité et l'impact que peut avoir le PCS, et leur rôle dans ce dispositif.

3. Conclusions et perspectives

L'évaluation de la deuxième programmation (2014-2019) des plans de cohésion sociale repose sur le traitement des données issues d'une multitude de sources (formulaire d'encodage des PCS (SpiralPCS), formulaire d'évaluation, rapports d'activités et financiers, groupes locaux organisés selon la méthode SPIRAL, focus groups ...) en vue de garantir au mieux sa transparence et son objectivité.

Pour rappel, le Plan de cohésion sociale permet de coordonner et développer un ensemble d'initiatives au sein des villes et communes pour que chaque personne puisse vivre dignement en Wallonie. Plus particulièrement, le PCS2 s'efforce de promouvoir l'exercice des droits fondamentaux de compétence régionale par le biais du développement social des quartiers et de la lutte contre toutes les formes de précarité, de pauvreté et d'insécurité au sens large.

Durant cette période 2014 – 2019, on compte 181 communes qui ont adhéré au dispositif pour un total de 170 plans, certaines d'entre elles ayant présenté un PCS en supracommunalité. Cela concerne potentiellement plus de 3 millions de citoyens, soit 85% de la population wallonne pour un subside annuel de 21 millions d'euros avec, à la clé, l'engagement de 170 chefs de projet, plus 539 équivalents temps plein dans les équipes.

Ces ressources humaines mobilisées, dont la pierre angulaire est le chef de projet ainsi que le partenariat noué au niveau local avec bon nombre d'acteurs de la société sont autant d'atouts (connaissance du tissu local, compréhension des besoins des bénéficiaires potentiels, mise en œuvre d'actions pertinentes, efficaces, efficientes et utiles, mobilisation des ressources internes et externes adéquates et complémentaires, ...) pour développer la vision d'une société plus cohésive et atteindre l'objectif stratégique du PCS.

Dans un contexte de limitation des ressources, préserver les droits sociaux et œuvrer au bien-être de tous nécessite aussi de mettre en œuvre des réponses non conventionnelles et notamment de travailler en coresponsabilité avec la société, ce qui implique la participation individuelle et collective des citoyens.

D'autres facteurs contribuent également à la réussite d'un plan comme la gestion optimale du temps, le PCS s'inscrivant dans la durée et ses effets n'étant pas toujours immédiats ou encore des moyens financiers alloués, chaque action devant répondre à un besoin identifié en vue d'améliorer la situation du public visé.

Il convient également de ne pas oublier l'importance que revêtent les moyens logistiques permettant de concrétiser la mise en œuvre des actions retenues ainsi que la communication autour du dispositif qui fait souvent défaut.

On recense plus de 3.000 actions menées dans les PCS dont 45% dans l'axe "retissage des liens sociaux, intergénérationnels et interculturels", essentiellement ciblées sur des personnes précarisées. Les autres actions se répartissent dans l'axe "accès à la santé et traitement des assuétudes" (24%) ; "insertion socioprofessionnelle" (23%) et "accès à un logement décent" (8%).

Pour 37 % des chefs de projet, les résultats obtenus l'ont été "comme espéré" et pour 24 % d'entre eux, ils étaient "plus qu'espéré". Manifestement, ce qui contribue le plus au succès d'une action, c'est la motivation des participants à l'action.

Les chefs de projet estiment également que le nombre plus élevé que prévu de participants est un facteur de succès. Globalement, en interrogeant les chefs de projet, il apparaît que l'objectif de l'action a été atteint dans 7 à 9 cas sur 10 pour 72 % des actions.

Quant aux bénéficiaires, ceux-ci sont notamment souvent satisfaits d'avoir été écoutés, d'avoir pu parler librement, d'avoir repris confiance en eux, d'être sortis de l'isolement social et surtout d'avoir résolu un problème.

En ce qui concerne la **pertinence** des actions menées, force est de constater que bon nombre de chefs de projets raisonnent en termes de solutions et non de problèmes. Or, une réflexion en termes de "problèmes" identifiés ouvre un spectre plus large de solutions innovantes, parfaitement adéquates au public cible pour lequel se pose le problème en question. Cela évite également de procéder par "essais et erreurs" en réajustant chaque fois l'action en cours de plan. Bien sûr, intuitivement, des chefs de projet en place depuis de longues années n'ont pas besoin de décrire dans le détail la situation de leur commune pour savoir ce qu'il faut (bien) faire.

Par ailleurs, il est difficile d'évaluer l'**efficacité** du PCS au niveau régional et dans sa globalité car les résultats d'une commune à l'autre peuvent être très différents et les résultats d'une action à l'autre également. Néanmoins, force est de constater qu'il y a pléthore de "petites" actions au sein de nombreux plans et donc sur l'ensemble du territoire wallon. Cela engendre une dilution des énergies pour un résultat parfois minime. Pour une plus grande efficacité, il faut pouvoir prioriser les besoins et donc les actions à mettre en place et suivre les résultats pour, une fois qu'une action a atteint sa vitesse de croisière ou son autonomie, pouvoir investir davantage dans une autre action et ne pas nécessairement chercher à mener tout de front avec des moyens forcément limités.

En termes d'**efficience**, l'une des forces du PCS semble reposer sur la dynamique mise en place avec les partenaires qui dépasse le cadre du PCS.

S'il est difficile de montrer l'**utilité** du PCS au travers des actions menées à l'échelle locale, il semble toutefois, à la lecture des évaluations, que si le PCS n'existait pas, la cohésion sociale serait diluée entre des partenaires qui sont focalisés sur certains droits en particulier ou qui visent certains publics plus

spécifiquement. Le chef de projet a pour mission d'être un assembleur, de savoir qui fait quoi où et également d'intervenir là où d'autres opérateurs n'agissent pas, c'est là que réside la plus-value du plan. Celui-ci devient dès lors un dispositif qui identifie les besoins non rencontrés et y apporte réponse en fonction de ses possibilités.

Un autre atout du plan est sa fonction d'innovation, de laboratoire et d'impulsion de projet qui, sans lui, ne verraient sans doute pas le jour.

Au-delà des résultats que le PCS2 a pu engendrer au niveau local, la question se pose de savoir si, à l'échelle locale mais aussi à l'échelle régionale, le PCS est un instrument pertinent, efficace, pour contribuer à améliorer l'accès aux droits fondamentaux et la solidarité entre les citoyens, plus conscients et plus impliqués. Encore une fois, il est malaisé de répondre à cette question car l'accès des citoyens aux droits fondamentaux ne dépend pas seulement du PCS mais aussi de beaucoup d'autres acteurs et de conditions économiques, structurelles et conjoncturelles.

Néanmoins, si l'on prend en compte le ressenti des chefs de projet, les actions du PCS ont eu un impact sur la possibilité pour les bénéficiaires d'accéder à l'emploi (6,5/10), au logement (5,8/10), à la santé (6,9/10) et surtout à la création de lien social (8,3/10). Le PCS a également selon eux permis d'améliorer le "vivre ensemble" dans 92% des cas. Cela se traduit notamment par une convivialité renforcée, une diminution des préjugés et des stéréotypes, un accroissement de la tolérance et la solidarité, une amélioration des relations intergénérationnelles et interculturelles, de la mixité sociale ou encore des rencontres entre personnes qui se fréquentaient peu.

Il semble aussi, qu'indirectement, cela se traduit par une augmentation de la confiance en soi et l'autonomie, par un respect plus important de l'environnement et du cadre de vie, par un sentiment d'appartenance.

L'un des enseignements de l'évaluation du PCS2 est la nécessaire application d'une méthodologie de suivi et d'évaluation plus opérationnelle :

- non seulement pour permettre à chaque chef de projet de bien identifier la situation de départ, de poser les choix pertinents d'actions pour améliorer cette situation initiale, de suivre ces actions en termes de réalisation et de résultats et, en final, d'évaluer l'impact de ce qu'il a mis en œuvre pendant 6 ans sur son territoire,
- mais aussi au niveau régional pour disposer d'un outil partagé permettant d'évaluer l'utilité du PCS et constater comment ce dispositif contribue à augmenter la cohésion sociale (à savoir l'accès aux droits et le bien-être individuel ET la solidarité et la coresponsabilité entre citoyens qui n'ont pas les mêmes chances ou ressources au départ).

C'est ce qui est mis en place dans le cadre du PCS3. En effet, la DiCS a tiré les enseignements du PCS2 et a proposé, pour la programmation 2020-2025, un tableau de bord qui a une triple fonction puisqu'il va servir :

- de formulaire d'introduction du plan, en 2019, montrant l'ambition du plan, décrivant les actions qui vont permettre d'atteindre la vision à 2025 et l'objectif stratégique (renforcer l'accès aux droits qui font défaut (notamment grâce à l'ISADF)) et précisant les besoins, les processus, la coordination, les partenariats noués sur le territoire et la plus-value
- pour le suivi du plan in-itinere permettant, une fois par an, d'établir un rapport d'activité et de procéder à un réajustement des actions et du plan
- pour l'évaluation intermédiaire et l'évaluation finale du plan par comparaison entre la situation initiale, au moment de l'introduction du plan, et la situation en 2024 (année précédant la fin du plan).

Une autre manière de suivre l'évolution de la mise en œuvre du PCS est d'entendre et soutenir les chefs de projet tout au long de la programmation. Cela peut être renforcé grâce :

- à un accompagnement des chefs de projet, un "coaching" plus régulier. En effet, le décret de 2018 ne prévoit plus nécessairement une CA annuelle⁸⁰. Ce faisant, le décret laisse davantage de liberté aux chefs de projet pour organiser des CA en fonction des besoins (5 minimum sur l'ensemble de la programmation), laissant supposer un rôle plus impliquant aux partenaires. Néanmoins, dans la mesure où les PCS bénéficient de l'argent public dans le cadre d'une mission qui est de renforcer la cohésion sociale sur leur territoire, il est nécessaire de les aider à réaliser cette mission, voire de contrôler lorsque c'est nécessaire.

Les chefs de projet pourront compter sur la DiCS, non plus une fois par an lors de la CA, mais tout au long de la programmation pour exercer pleinement leur rôle de "chef d'orchestre" ou de "capitaine de navire".

- au réseau des chefs de projet qui sera réactivé dans le cadre du PCS3, dans la mesure où de nouveaux chefs de projet seront recrutés notamment dans les nouvelles communes. A l'issue de l'évaluation du PCS2, des thématiques et des idées de formations émergent qui pourront être proposées au réseau telles que :
 - des échanges autour des démarches citoyennes participatives (inspirées ou non de la démarche Spiral proposée aux chefs de projet en 2018) qui sont mises en place dans certaines communes et dont l'expertise peut être transférée à d'autres chefs de projet

⁸⁰ Comme c'était le cas dans le PCS2 c'est-à-dire formelle et qui est, selon les PCS, à géométrie variable : soit subies par les chefs de projet et les partenaires avec une présentation systématique de chaque action, soit, au contraire, un organe de discussion et de décision.

- des réajustements d'actions qui sont mises en place pour de mauvaises raisons ou de façon inadéquate, voire à la limite de l'éligibilité
- du benchmarking de bonnes pratiques avec le réseau bruxellois de cohésion sociale...

Gageons que parés de tous ces outils, les chefs de projet seront pleinement en mesure de mettre en œuvre un PCS local qui contribuera à l'amélioration de la cohésion sociale à l'échelle régionale.

En effet, le PCS ouvre la voie à une vision nouvelle des questions sociales. Il est primordial de poursuivre et de renforcer ce dispositif en mettant en valeur les expériences de coresponsabilité qui s'y tissent et en continuant à développer des processus d'apprentissage collectifs permettant de remobiliser des ressources existantes et d'enclencher des effets démultiplicateurs au bénéfice des citoyens et en particulier des plus défavorisés.

4. Annexes

Tableau des recommandations produites par l'évaluation des Plans de cohésion sociale 2009-2013 et 2014-2019 et suivi.

Les tableaux ci-dessous sont destinés à vous présenter les recommandations produites par l'évaluation des PCS 2009-2013 et 2014-2019, ainsi que le suivi réservé à ces dernières.

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013			
Objet	DiCS	Université de Liège	Conseil de l'Europe
Articulation entre actions ciblées publics précarisés pour favoriser l'accès aux droits et actions tous publics pour renforcer la cohésion sociale			
	Clarifier, dès l'appel à projet, le public visé par le PCS. Il y a actuellement un certain flou, dans le Décret, sur le public visé entre le "tout public" ou le public précarisé et qui conditionne notamment et en partie la détermination des actions.	Il y a une ambiguïté de départ quant au public visé. S'agit-il du public précarisé, à risque accru quant à l'accès aux droits fondamentaux, ou du public global pour favoriser un lien social diffus ? Ce flou se traduit notamment dans la définition des actions et devrait faire l'objet d'une clarification.	
		Dans cette optique, il serait nécessaire de redéfinir de façon réaliste le périmètre pour éviter l'exclusion du public jeune et/ou les labels de circonstance.	

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013 (suite)	Recommandations complémentaires de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2014-2019	Recommandations des évaluations des PCS 1 et 2 rencontrées
Colloque du 14/3/2013		
Retourner en permanence vers le citoyen et mettre en place les conditions pour que le public puisse exprimer ce qu'il attend de la société et y participer, tenir compte des moyens d'expression différents d'un public à l'autre, tout en veillant à garder une éthique entre les publics et la société, partir d'une vision bottom up et co-construction de la vision du monde qui ne peut être imposée par le politique.		<u>Oui</u> : Décret du 22/11/2018, article 4, §1er, objectifs individuel et collectif, introduction du principe de coresponsabilité.
Mettre en place les conditions pour que les publics, et pas seulement les publics précarisés, puissent exprimer ce qu'ils attendent de la société. Le retissage des liens sociaux ne doit pas seulement s'adresser aux publics précarisés, mais à l'ensemble des publics qui composent la société.		<u>Oui</u> : méthodologie du tableau de bord de suivi et des fiches actions.
Dans les actions, ne négliger aucune population car, in fine, quel que soit le public, les notions de bien-être et de mal-être sont partagées par chacun, les problèmes et les envies sont sensiblement les mêmes.		<u>Oui</u> .
Définir la notion de "public précaire", éviter la dérive, en créant des outils qui s'adressent à tous les publics, d'exclure encore plus les précarisés, qui ne pourront s'approprier l'outil.		<u>Oui</u> .
Harmoniser les compétences, organiser une collaboration plus efficace entre RW et FWB pour permettre des actions de prévention jeunesse, santé, etc.		<u>Oui en cours</u> : projet d'élaborer un protocole de collaboration avec l'ONE et à un accord de coopération avec la FWB.
Organiser une meilleure transparence entre services communaux pour éviter les redondances.		<u>Oui</u> via le PST.

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013

Objet	DiCS	Université de Liège	Conseil de l'Europe
Rôle du chef de projet	Encourager et/ou organiser la mise en réseau des chefs de projet, et soutenir la dynamique d'échange de bonnes pratiques. Répondre à leur besoin de formation (facultatives et obligatoires).	Il serait notamment intéressant de soutenir et/ou d'organiser les échanges de bonnes pratiques, voire aussi l'auto-formation. Par ailleurs, une autre piste consisterait à assurer un appui aux chefs de projet pour les aider à appliquer les prescriptions au niveau local. Enfin, une réflexion sur le statut des chefs de projet paraît inéluctable.	
	Définir le statut du chef de projet, et le diffuser/soutenir au niveau local.	Il serait dès lors judicieux de repréciser les modalités de diagnostic et de donner les moyens (expertise, temps) pour mener à bien la tâche dans le cadre du prochain Plan.	
	Soutenir l'amélioration de la transversalité entre les services communaux et la nécessité de la connaissance interne du PCS.		
Mise en réseau des partenaires	Redéfinir le rôle, les modalités de fonctionnement et de participation à la CA. Repréciser/diffuser le sens de la collaboration potentielle avec les partenaires obligatoires. Harmoniser la mobilisation des partenaires (obligatoires).	Il serait dès lors conseillé de redéfinir le rôle et le fonctionnement de la CA en conservant son caractère symbolique et en instaurant un « bureau » chargé de gérer les décisions de façon plus rapide. Le rôle de l'agent de la DiCS doit être clarifié. Il serait également utile de promouvoir des outils d'animation pour rendre la CA plus participative, et favoriser effectivement le partage de vues entre partenaires et politiques pour éviter les rapports de pouvoir inhibant.	
	Ne plus distinguer partenaires obligatoires/facultatifs - distinction qui ne correspond pas à la réalité de terrain - mais parler de partenaires "actifs, engagés, investis" ou non.	Il conviendrait d'encadrer l'existence de sous-commissions tout en révisant les règles de fonctionnement de la CA.	
		Séparer les catégories de partenaires institutionnels et associatifs permettrait d'améliorer la lisibilité des partenariats. Il serait également judicieux de définir plus précisément la place du CPAS qui n'est pas réductible à un partenaire parmi les autres, tout en conservant l'identité du PCS par rapport au CPAS et en faisant levier sur la coopération de terrain. Enfin, il conviendrait d'encourager concrètement la création de partenariats « opérationnels » dans le sens de partenariats actifs à la fois au niveau des actions et de la gouvernance.	

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013 (suite)	Recommandations complémentaires de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2014-2019	Recommandations des évaluations des PCS 1 et 2 rencontrées
Colloque du 14/3/2013		
Mettre en place des formations continues en rapport avec les compétences demandées par la RW dans la description de fonction fournie par la DiCS (gestion de projets, conduite de réunions, négociation, ...) : "On ne naît pas chef de projet, on apprend à le devenir".		<u>Oui</u> : lancement d'un Réseau des chefs de projet le 18 juin 2016 et organisation de formations et d'échanges de pratiques.
Revoir les obligations en matière de travail du chef de projet : plus de mi-temps, même dans les petites communes.		<u>Oui et non</u> : le rôle du chef de projet a été revu mais son statut n'a pu être harmonisé compte tenu des disparités communales.
Affirmer la légitimité du chef de projet en proposant d'intégrer les PCS dans les missions obligatoires de la commune, pour rechercher une valorisation du statut.		<u>Oui</u> en grande partie via le PST.
Il y a de la place pour tout le monde autour de la table.		<u>Oui</u> : Décret, art. 23 qui précise le rôle et les missions de la CA revus dans un souci de simplification administrative (5 réunions minimum sur les 6 ans du plan).
Considérer que les principaux bénéficiaires sont parties prenantes, non pas en tant qu'utilisateurs mais en tant qu'acteurs (nous sommes des agents du service public qui travaillent pour la population).		<u>Oui</u> .
Reconnaître l'identité de chaque partenaire sans prédominance hiérarchique, en vue de faciliter la prise de décision dans un cadre de co-construction commun, et pour ce faire, partir de problématiques concrètes, inviter les partenaires axe par axe, thématique par thématique, pour parler avec eux, les reconnaître dans leur propre travail et existence, reconnaître leurs difficultés et chercher à les résoudre en vue de solutions axe par axe, puis par transversalité.		<u>Oui</u> .

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013

Objet	DiCS	Université de Liège	Conseil de l'Europe
Partenariats intra et inter- PCS			
Participation et co- responsabilité	Encourager et favoriser la prise en compte de la demande d'un groupe de citoyens dans la mise en place et la définition des actions. Mener une réflexion sur les modalités d'implication/participation des citoyens.		Une mobilisation plus large de la société locale est indispensable pour donner à l'impact des PCS une véritable dimension territoriale. Cela passe notamment par une meilleure communication sur l'intérêt de la démarche développée par les PCS.
		Il serait utile de préciser le niveau et les modalités de participation des citoyens visés au travers du PCS. Dans le registre du vocabulaire utilisé, la question de la pertinence du terme « bénéficiaires » a été posée. La question du rôle des associations locales a également émergé : sont-elles des représentantes des citoyens ou des partenaires opérateurs ?	Une meilleure participation de la société locale à la démarche suppose une forte implication des élus et responsables politiques, non seulement au niveau local mais également au niveau régional. La Région a donc un rôle majeur à jouer pour promouvoir un consensus politique large autour des idées de cohésion sociale, de coresponsabilité pour le bien-être de tous et de réduction des inégalités comme éléments moteurs de sortie de la crise, d'une part, et fédérateurs des politiques sectorielles et territorialisées, d'autre part. Elle doit également créer les conditions d'une meilleure efficacité au niveau local.

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013 (suite)	Recommandations complémentaires de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2014-2019	Recommandations des évaluations des PCS 1 et 2 rencontrées
Colloque du 14/3/2013		
Sensibiliser au mieux les élus communaux, via leurs réseaux, par l'établissement d'un langage commun et via le diagnostic.		<u>Oui</u> : séance d'information des nouveaux élus communaux en charge du PCS organisée en janvier 2019.
Mieux soutenir les petites associations au sein des PCS.		<u>Oui</u> via l'article 20.
Être attentif aux petites communes auxquelles on demande plus d'efforts, notamment financiers, pour la mise en place des PCS.		<u>Oui</u> via un coaching-soutien de l'administration.
Créer une Commission interministérielle sur la cohésion sociale pour permettre aux différents niveaux de pouvoir (fédéral, communautaire et régional) de collaborer, notamment pour le subventionnement de projets.		<u>Non pas</u> de décision à ce stade.
La participation (et par essence le PCS aussi) sont des outils, pas une fin en soi. Comment se servir au mieux de ces outils et permettre l'appropriation de ces outils par chacun ? Conditions à mettre en œuvre pour favoriser la participation : l'équité, l'égalité, donner du temps pour construire cette participation, le rythme à respecter en fonction du public, les moments où on rencontre le public, la forme et le contenu qui doivent bien partir de l'attente des citoyens et pas de notre propre projection.		<u>Oui</u> via l'inscription du principe de coresponsabilité, la prise en compte du "droit à la participation (...)", l'organisation de formations à la démarche Spiral et la possibilité de déposer une action visant à coconstruire/améliorer le plan en favorisant la participation citoyenne.
Encourager différentes dimensions de participation : la participation directe (faire venir les gens autour de la table pour les faire participer) ; des participations alternatives, invisibles (des gens qui participent au changement quotidien mais qui ne sont pas mis en évidence, comme ceux qui participent au tri sélectif des déchets) ; une participation alternative (nouvelles technologies : permettre aux gens de participer via des réseaux sociaux, Facebook etc., avec peut-être le PCS comme lien, comme structure pour les informations qui pourront ressortir) ; la participation dissidente (citoyens qui participent à l'évolution de leur quotidien en interrogeant le politique local, en mettant en place des solutions qui peuvent parfois paraître dissidentes, notamment l'occupation de certains squats, une façon de renvoyer au politique qu'il y a un problème et qu'il serait bon d'y réfléchir).		<u>Oui</u> , lancement du Réseau des chefs de projet PCS, d'une page Facebook, d'une newsletter, d'un nouveau site web... Encouragement systématique à la participation.
Valoriser le public qui participe et le résultat de sa participation, légitimer la participation des citoyens (c'est bien de demander au citoyen de participer, mais il faut qu'il puisse être entendu et que dans les pouvoirs supérieurs on leur montre qu'ils ont été entendus, qu'on leur apporte certaines réponses, qu'on valorise cette participation) ; valoriser les groupes de participation qui existent déjà (ex. groupes de parents dans les écoles qui pourraient servir de tremplin à d'autres thématiques que simplement la discussion autour du scolaire, comme les dimensions de l'interculturalité).		<u>Oui</u> via la notion de coresponsabilité inscrite dans le décret.
Ne pas mesurer la participation quantitativement, ni avec une obligation de résultat : l'important au niveau de cette participation c'est de valoriser tout le processus mis en place.		<u>Oui</u> via les indicateurs de suivi du PCS 3.

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013

Objet	DiCS	Université de Liège	Conseil de l'Europe
Évaluation participative	Définir les indicateurs d'évaluation au départ du Plan. Poursuivre la démarche d'évaluation collective et participative.		Les équipes qui ont la responsabilité de la conduite et de l'animation des PCS présentent à certains égards des carences, notamment en matière de repérage et de valorisation des leviers et atouts du PCS. Leurs tâches de gestion administrative quotidienne limitent leurs possibilités d'observation, d'apprentissage et d'intervention. La co-évaluation participative a constitué une contribution importante pour pallier cet inconvénient.
		Il conviendrait de définir des critères et des objectifs d'évaluation, pour améliorer l'évaluation des actions et faciliter la redéfinition des outils en fonction des meilleures adaptations de terrain.	
Transversalité	Organiser l'inscription possible d'une action dans plusieurs axes thématiques. Soutenir et repréciser la mission de coordination transversale du PCS.	Une réflexion doit également être menée sur la répartition stricte des actions par axe, en vue de rendre la transversalité d'autant plus efficiente.	

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013 (suite)	Recommandations complémentaires de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2014-2019	Recommandations des évaluations des PCS 1 et 2 rencontrées
Colloque du 14/3/2013		
<p>Au lieu de parler d'évaluation-sanction, parler de non évaluation-sanction (le fait de ne pas évaluer peut être considéré comme un problème par rapport à une action ; le processus d'évaluation entamé rend les choses positives, permet de réfléchir sur l'action, de se rendre compte des erreurs qu'on a faites, et ces erreurs ne peuvent pas servir de sanctions, elles servent à se demander ce qu'on peut faire de nos actions par la suite).</p>		<p><u>Oui</u> via le tableau de bord de suivi qui a servi au dépôt du plan : indicateurs définis. Poursuite d'une évaluation participative dans le cadre de l'évaluation du PCS2, elle sera aussi à la fin du PCS 3.</p>
<p>Parler d'un principe de co-évaluation qui serait commun à tous, dans lequel il y aurait différentes étapes, relativement claires, mais que l'adaptation de cette méthode puisse se faire pour chacun, pour chaque public, pour chaque commune, en fonction de son public spécifique. On aimerait un partage des compétences au niveau des outils Lire et Écrire par exemple a mis en place (ou d'autres), que ces outils soient rassemblés et accessibles rapidement.</p>		<p><u>Oui</u> via le tableau de bord de suivi (objectifs, publics-cibles et indicateurs prédéfinis pour chaque action).</p>
<p>Les axes de travail du décret sont peu pertinents, car limitatifs et non transversaux. Ces axes sont descendants, ils viennent d'en haut et nous devons travailler avec : définir plutôt des axes stratégiques d'action que des actions vraiment ciblées. Les actions transversales devraient intéresser beaucoup les divers ministres, puisqu'on toucherait à plusieurs compétences et que chacun pourrait s'y retrouver.</p>		<p><u>Oui</u> via la fiche "coordination" dans le tableau de bord. <u>Non</u> en ce qui concerne l'inscription des actions dans plusieurs thématiques car cela nuirait à leur évaluation si les actions s'inscrivent dans plusieurs objectifs sans que l'objectif principal ne soit précisé. <u>Non</u> (pas encore ?) en ce qui concerne les plateformes territoriales pour l'alphabétisation. <u>Oui</u> en ce qui concerne la déclinaison des axes, droits, thématiques, actions dans le cadre du tableau de bord.</p>

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013

Objet	DiCS	Université de Liège	Conseil de l'Europe
Articulation du PCS avec d'autres plans locaux transversaux (PLI, PST, ...)	Encourager et/ou systématiser l'intégration/l'articulation/la complémentarité entre les dispositifs existants. (Surtout sollicité vis-à-vis du PCDR, au-delà des dispositifs les plus fréquemment relevés PSSP, PLI et Agenda 21 Local).		

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013 (suite)	Recommandations complémentaires de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2014-2019	Recommandations des évaluations des PCS 1 et 2 rencontrées
Colloque du 14/3/2013		
Travailler dans le cadre du PCS (généraliste) et du PLI (spécifique) sans se cantonner à leurs publics, pour que le CRI puisse sensibiliser et informer sur la question de l'interculturalité et la gestion de la différence, et inversement que le PCS puisse aussi avoir une attention particulière quant à la condition et la spécificité des problématiques concernant les personnes d'origine étrangère.		<u>Oui</u> via le PST notamment.
Intégrer la dimension de la gestion de l'interculturalité ou de l'intégration des personnes d'origine étrangère dans le diagnostic du PCS et que le PCS s'inspire du diagnostic du PLI. Présence de la personne qui s'occupe du PLI dans la commission d'accompagnement du PCS et inversement. Travail en commun sur l'évaluation des actions, puisque cela concerne un public commun. Enfin, que l'on puisse aussi élaborer dans le nouveau PCS des actions transversales (avec le problème qu'il n'y a pas de moyens supplémentaires pour les PLI, donc sollicitations pour intégrer le PLI dans le PCS).		<u>Oui.</u>
Traiter la dimension personnes d'origine étrangère pas seulement dans l'axe 4, elle doit aussi traverser les autres axes thématiques.		<u>Oui.</u>
Intégrer le chef de projet PCS dans les comités directeurs des PST.		<u>Oui et non</u> : dépend des communes.
Le constat des PST, qui tire son origine de la déclaration de politique communale, devrait intégrer les différents diagnostics des différents plans présents sur la commune (les diagnostics reprennent aussi des données citoyennes et pas seulement politiques).		<u>Oui.</u>
L'évaluation des PST devrait être obligatoirement communiquée à tous les citoyens de la commune pour qu'ils puissent donner leur avis aux politiques.		Prérogative communale.
Intégrer les PCS dans les PST, et notamment bien rendre visibles les PCS et leurs processus participatifs dans les PST, y compris dans la durée.		<u>Oui.</u>
Vu le nombre de plans et d'évaluations demandés aux communes, il serait bon que la Wallonie essaie d'uniformiser les indicateurs demandés aux communes dans le cadre des diagnostics et des planifications.		<u>Oui</u> : tentative d'harmoniser PCS et PST au sein de l'administration wallonne.

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013

Objet	DiCS	Université de Liège	Conseil de l'Europe
Communication et benchmarking	Améliorer/clarifier la communication vers les élus politiques locaux, relevés comme leviers essentiels du fonctionnement du PCS et du développement de ses actions.	Il s'avère nécessaire de mieux communiquer sur la nature et les processus du PCS tant vers les politiques locaux que vers la population. Les partenaires ont aussi exprimé la volonté de pouvoir bénéficier de supports méthodologiques. Enfin, l'évaluation a mis en évidence un certain flou identitaire qui se traduit par un manque de précision des « missions » du PCS sur le terrain, d'une part, et par la question de la combinaison des interventions et de la coordination des partenaires, d'autre part. Enfin, les problèmes de légitimité et de leadership sont fréquents dans les PCS au niveau communal.	La plus-value et le potentiel des PCS gagneront à être mis en valeur au niveau européen en les confrontant à des expériences existant dans d'autres régions et pays d'Europe.
Simplification administrative	<p>Mener une réflexion sur la procédure de modification du Plan. Distinguer deux niveaux : avec ou sans modification budgétaire. Augmenter la fréquence de modification (1x/an pouvant être en contradiction avec la nécessaire réactivité du PCS).</p> <p>Améliorer la coordination régionale. Mener une réflexion sur la gestion administrative locale et régionale, dont la lourdeur peut être un frein à la dynamique de projet. (Relevés comme obstacles les plus importants dans la mise en place du Plan).</p>	<p>Il conviendrait d'assouplir les conditions de modification du Plan et de faire évoluer la gouvernance.</p> <p>En ce qui concerne l'encadrement régional, les missions de contrôle et de conseil sont a priori incompatibles. Or, il est demandé aux services régionaux d'assurer un soutien méthodologique (= conseil) et politique (= contrôle) sur le terrain. A cet égard, il serait intéressant de mener une réflexion sur les rôles des services régionaux impliqués.</p>	

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013 (suite)	Recommandations complémentaires de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2014-2019	Recommandations des évaluations des PCS 1 et 2 rencontrées
Colloque du 14/3/2013		
		<p><u>Oui</u>: encouragement de la communication dans le cadre du PCS : réalisation par l'administration de banderoles "dans le cadre du Plan de cohésion sociale avec le soutien de la Wallonie" prêtées aux communes, réalisation d'un nouveau vade-mecum explicitant le PCS 3, échange des infos via la page Facebook cohésion sociale, organisation en 2020 d'une formation sur la communication, réalisation par l'administration de supports de communication type mis à disposition des communes, ...</p>
		<p><u>Oui</u> : le plan peut être modifié chaque année pour le 31 mars : l'actualisation du tableau de bord sert aussi de rapport d'activités annuel dans un souci de simplification administrative.</p>
		<p><u>Oui</u> : simplification de la Commission d'accompagnement, suppression du rapport d'activités annuel remplacé par un tableau de bord unique qui sert de formulaire d'introduction du projet, de tableau de suivi pour le pouvoir local, de formulaire pour modifier le plan en cours de législature et de rapport d'activités annuel. Les objectifs et indicateurs y sont déjà définis au lancement du plan. Les missions de coordination, de suivi, d'accompagnement et d'évaluation ont été réunies avec les missions de financement puisque la DiCS a intégré le SPW Intérieur et Action sociale en 2018 et gère l'ensemble. Le contrôle est prévu dans le décret après 3 ans et le cas échéant via une procédure d'inspection.</p>

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013

Objet	DiCS	Université de Liège	Conseil de l'Europe
Méthodologie			

Recommandations de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2009-2013 (suite)	Recommandations complémentaires de l'évaluation du Plan de cohésion sociale 2014-2019	Recommandations des évaluations des PCS 1 et 2 rencontrées
Colloque du 14/3/2013		
	Introduction d'un tableau de bord de suivi des actions et définition d'indicateurs dès l'entame du plan	<u>Oui</u> le tableau de bord conçu pour le PCS 3 sert à introduire le plan, à en assurer le suivi via des indicateurs durant les 6 ans, à le modifier chaque année et à produire un rapport d'activités, le tout via le même document.
	Accompagnement plus régulier des PCS.	<u>Oui</u> , Décret art. 25 : accompagnement obligatoire pour la conception du plan et facultatif pour sa mise en œuvre, sa modification et son évaluation. Toutes les communes candidates au PCS 3 ont bénéficié d'un coaching de l'administration. <u>Oui</u> dans le cadre de la mise en réseau des chefs de projet, des échanges de pratiques et des formations.
	Comprendre la portée de l'état des lieux destiné, notamment, à mesurer le chemin parcouru entre la situation initiale et la situation à l'arrivée.	<u>Oui</u> à la fois dans la fiche plan pour un "diagnostic" en termes d'accès aux droits et de solidarité et à la fois au niveau de chaque fiche action pour s'assurer que l'action est pertinente et répond à un besoin (et non en termes de "manque de ... ce qui laisse présager une solution et non un besoin). Invitation à avoir une réflexion en termes de "problèmes" identifiés, ce qui ouvre un spectre plus large de solutions innovantes, parfaitement adéquates au public cible pour lequel se pose le problème en question. Cela évite également de procéder par "essais et erreurs" en réajustant chaque fois l'action en cours de plan.
	Disposer d'une idée du budget consacré à chaque action, en particulier pour estimer l'efficacité.	<u>Oui</u> via la fiche action qui identifie la part du budget qui y est consacrée.
	Pour une plus grande efficacité, il faut pouvoir prioriser les besoins et donc les actions à mettre en place et suivre les résultats pour, une fois qu'une action a atteint sa vitesse de croisière ou son autonomie, pouvoir investir davantage dans une autre action et ne pas nécessairement chercher à mener tout de front ... avec des moyens forcément limités. Cibler quelques actions pertinentes à la fois pourrait sans doute produire des résultats plus probants grâce à une concentration de moyens.	<u>Oui</u> via le coaching. <u>Oui</u> via l'ISADF recalculé.
	Pour accroître l'efficacité du plan, il faudrait des indicateurs de résultats complétés avant (au début du plan) et après (au moment de l'évaluation) qui soient comparables entre mêmes types d'actions.	<u>Oui</u> prévu dans tableau de bord du PCS3.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes et les organisations impliquées dans l'élaboration de ce rapport, à savoir :

◆ **Les collèges communaux, les chefs de projet PCS, les partenaires et les citoyens des villes et communes de :** Aiseau-Presles, Amay, Andenne, Anderlues, Anhée, Ans, Anthisnes, Antoing, Arlon, Ath, Aubange, Aywaille, Bassenge, Bastogne, Beaumont, Beauraing, Beauvechain, Beloeil, Bernissart, Bertrix, Beyne-Heusay, Binche, Blégny, Bouillon, Boussu, Braine-l'Alleud, Braine-le-Château, Braine-le-Comte, Braives, Brunehaut, Celles, Chapelle-lez-Herlaimont, Charleroi, Chastre, Châtelet, Chaudfontaine, Chaumont-Gistoux, Chièvres, Chimay, Ciney, Clavier, Colfontaine, Comblain-au-Pont, Comines-Warнетon, Courcelles, Couvin, Dalhem, Dinant, Dison, Dour, Durbuy, Ecaussinnes, Enghien, Engis, Erquellines, Esneux, Estinnes, Farciennes, Fauvillers, Ferrières, Flémalle, Fléron, Fleurus, Flobecq, Floreffe, Florennes, Fontaine-l'Évêque, Fosses-la-Ville, Frameries, Frasnes-lez-Anvaing, Froidchapelle, Gembloux, Genappe, Gerpennes, Gesves, Grâce-Hollogne, Habay-la-Neuve, Hamoir, Ham-sur-Heure-Nalinnes, Hannut, Hastière-Lavaux, Hensies, Herstal, Herve, Honnelles, Hotton, Houyet, Huy, Incourt, Ittre, Jemeppe-sur-Sambre, Jodoigne, Juprelle, Jurbise, La Bruyère, La Hulpe, La Louvière, Les Bons Villers, Lessines, Leuze-en-Hainaut, Liège, Limbourg, Lincent, Lobbes, Malmédy, Manage, Marche-en-Famenne, Marchin, Martelange, Merbes-le-Château, Mettet, Modave, Momignies, Mons, Morlanwelz, Mouscron, Musson, Namur, Nandrin, Neufchâteau, Neupré, Nivelles, Onhaye, Orp-Jauche, Ottignies-Louvain-la-Neuve, Ouffet, Oupeye, Paliseul, Pecq, Pepinster, Péruwelz, Philippeville, Plombières, Pont-à-Celles, Quaregnon, Quévy, Quiévrain, Rebecq, Rixensart, Rochefort, Sainte-Ode, Saint-Georges-sur-Meuse, Saint-Ghislain, Saint-Hubert, Saint-Nicolas, Sambreville, Seneffe, Seraing, Silly, Sivry-Rance, Soignies, Sombreffe, Somme-Leuze, Soumagne, Spa, Sprimont, Stavelot, Tellin, Theux, Thimister-Clermont, Thuin, Tinlot, Tintigny, Tournai, Trooz, Tubize, Vaux-sur-Sûre, Verviers, Vielsalm, Viroinval, Virton, Visé, Vresse-sur-Semois, Walcourt, Wanze, Waremme, Wasseiges, Wavre, Welkenraedt, Wellin, Yvoir.

◆ **Contributeurs : Récolte et traitement des données**

Pour la DiCS - SPW : Catherine CARÊME, Myriam DANIEL, Laurence DE MEULEMEESTER, Audrey DUPUIS, Vincent GÉRARD, Carine JANSEN, Boris LONNEUX, Valérie PRIGNON, Mourad SAHLI, Anne VAN COPPENOLLE et Laurent VAN DRIESSCHE

Pour les CLPS : Valérie COUPIENNE, Benoît DADOUMONT, René DEJONCKHEERE, Sabine DEWILDE, Isabelle DOSSOGNE, Céline HOUTAIN, Fabienne MOUYART, Ashley PIUATTI et Lydia POLOMÉ

Pour le Secrétariat général : Jacques COCAIKO

◆ **Auteur-e-s (DiCS - SPW) :**

Audrey DUPUIS, Anne VAN COPPENOLLE et Laurent VAN DRIESSCHE

◆ **Contributeurs (DiCS - SPW) : Mise en page, relecture, édition**

Audrey DUPUIS, Carine JANSEN, Boris LONNEUX et Anne VAN COPPENOLLE

◆ **Coordination de la publication (DiCS - SPW) :**

Carine JANSEN

ÉDITION ET DIFFUSION

Service public de Wallonie (SPW)

Intérieur & Action sociale

Direction de la Cohésion sociale

Avenue Gouverneur Bovesse, 100

B – 5100 Namur

Tél. : +32 (0) 81 32 73 45

Courriel : dics@spw.wallonie.be

<http://cohesionsociale.wallonie.be>

Numéro de dépôt légal : D/2019/11802/64

ÉDITRICE RESPONSABLE

Françoise LANNOY, Directrice générale

IMPRIMERIE

Service public de Wallonie Secrétariat général

Département de la Communication

Direction de l'Identité, des Publications et de l'Édition

Date de la publication : Décembre 2019