



*Conseil national
des politiques de
lutte
contre la pauvreté
et l'exclusion*



Gouvernance locale et Plan national d'action pour l'inclusion (PNAI) Réunion des groupes de travail FSE-ADF et CNLE

Jeudi 4 octobre 2007
de 10 h 00 à 17 h 00
Conseil général de Gironde
Bordeaux

PROGRAMME

I- 10 h 00 – 10 h 30 : Introduction à la journée

- **Accueil par le Département de la Gironde**
Intervention de Gérard MARTY, directeur général des services.
- **Présentation générale des travaux**
Intervention de Christian RIQUELME, adjoint au directeur général de l'ADF.

II- 10 h 30 – 15 h 45 : Témoignages des Départements sur leur choix de méthode de gouvernance

- **Développement durable et gouvernance locale : l'agenda 21**
Intervention de Julie CHABAUD, chargée de mission Agenda 21, et de Muriel DUROURE, directrice adjointe de la Direction des politiques de lutte contre l'exclusion, Département de la Gironde.
- **De nouvelles méthodes de gouvernance pour la politique culturelle**
Intervention de Jean-Louis BOUILLERE, directeur de la Culture, Département de Loire-Atlantique.
- **« Formes nouvelles de gouvernance : les politiques des sports de nature dans les départements »**
Intervention de Matthieu JOUBERT, responsable de l'étude menée par l'ADF.

• 13 h 00 - 14 h30 : déjeuner sur place

- **Choix de gouvernance pour l'organisation des transports**
Intervention de Sylvain PENNA, directeur général adjoint en charge des transports, Département d'Eure-et-Loir
- **Gouvernance et élaboration du Plan départemental d'insertion**
Intervention de Jean-Michel GARCIA, chef du service Action sociale, Département de Charente-Maritime

III- 15 h 45 - 17 h : Table ronde animée par Bernard Seillier, président du CNLE

- **Analyse des exemples présentés** : échanges de réflexions et pistes de méthodologie "gouvernance locale" à mettre en exergue...
Avec la participation d'Arrigo Zanella, secrétaire général du réseau européen RETIS.
- **Synthèse et enseignements de la journée.**

LISTE DES PARTICIPANTS

42 personnes ont participé à cette réunion, organisée par l'Assemblée des départements de France (ADF) et le Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE).

Groupe de travail FSE-ADF :

*** personnels de l'ADF :**

Christian RIQUELME, adjoint au directeur général
Christine COTE, chargée de mission Europe
Marine LATHAM, chargée de mission Développement durable
Jean-Paul WOLBROM, chargé de mission Aménagement du territoire
Mathieu JOUBERT, étudiant Master 2 à l'Université de Poitiers

*** 24 personnes en provenance de 11 départements :**

Jean-Michel GARCIA, Action sociale au CG de la **Charente-Maritime**
Maryline FABBRI, adjointe administrative au CG de la **Dordogne**
Danielle GRIGNON, adjoint au chef de service au CG de la **Dordogne**
Stéphanie MARTY BOUY, adjointe au chef de service au CG de la **Dordogne**
Fabrice MATHIVET, chargé de mission au CG de la **Dordogne**
Xavier SANCHEZ, chef de service au CG de la **Dordogne**
Gilles VALADIÉ, chargé de mission au CG de la **Dordogne**
Sylvain PENNA, directeur général adjoint en charge des transports au CG d'**Eure-et-Loir**
Gérard MARTY, directeur général des services au CG de la **Gironde**
Michel ROUSSEAU, chargé de mission Europe au CG de la **Gironde**
Muriel DUROURE, adjointe à la Direction des politiques de lutte contre l'exclusion au CG de la **Gironde**
Julie CHABAUD, chargée de mission Agenda 21 au CG de la **Gironde**
Marie-Claude LECONTE, chargée de mission au CG de la **Gironde**
Cécile CROCHET, chargée de mission au CG des **Landes**
Jean-Louis BOUILLERE, directeur de la Culture au CG de la **Loire-Atlantique**
Marie-Agnès GRYPONPREZ, directrice au CG du **Lot**
Philippe BOIZIER, ingénieur au CG des **Pyrénées Atlantiques**
Michel CAPERAN, directeur de l'Environnement au CG des **Pyrénées Atlantiques**
Christian CHAMPSEIX, directeur de l'Insertion et de la Politique sociale au CG de la **Saône-et-Loire**
Marie-Lise BREURE-MONTAGNE, chargée de mission au CG de la **Seine-et-Marne**
Céline PINEIRO, conseillère en marchés publics au CG de la **Seine-Saint-Denis**
Marie Thérèse SAUVAGE, chef de service Europe au CG de la **Seine-Saint-Denis**
Dario MALEME, chargé du FSE au CG de la **Seine-Saint-Denis**
Guillaume QUESNEL, chargé du FSE au CG de la **Seine-Saint-Denis**

Groupe de travail du CNLE :

Bernard SEILLIER, président du CNLE
Christiane EL HAYEK, secrétaire générale du CNLE
Patrick BOULTE, personnalité qualifiée
Jacques DUGHERA, secrétaire général, Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE)
Bruno GROUES, Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS)
Bernard LACHARME, Haut comité pour le logement des personnes défavorisées (HCLPD)
Catherine LESTERPT, Direction générale de l'action sociale (DGAS)
Colette MACQUART, Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA)
Michel MERCADIER, Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS)

Autres participants :

Céline COURCIER, stagiaire, Direction générale de l'action sociale (DGAS)
Catherine FOURCADE, consultante senior, FAR Conseil.
Jean-Luc THUILLIER, responsable pédagogique, ISMO Bordeaux
Arrigo ZANELLA, secrétaire général, Réseau européen RETIS

Gironde

Développement durable et gouvernance locale : l'agenda 21

Julie CHABAUD, responsable de la mission Agenda 21,

Muriel DUROURE, directrice adjointe de la Direction des politiques de lutte contre l'exclusion,
Conseil général de la Gironde.

UN CHANTIER PRIORITAIRE EN 2007 : L'ECO CONSTRUCTION

- Recensement de l'état des pratiques sur les territoires,
- identification des aides existantes en Gironde : particuliers, collectivités et entreprises,
- élaboration d'une fiche de réalisation exemplaire,
- élaboration d'une stratégie de communication commune,
- identification des leviers d'une action collective concertée et immédiate en faveur de l'éco construction en Gironde.

Propositions immédiates pour un réseau laboratoire :

- exemplarité,
- partage de cahiers des charges exemplaires types,
- Conseil à maîtrise d'ouvrage et contrôle interinstitutionnel
- veille partagée
- formation action.

Agenda 21 de réseau :

Multi acteurs et multi niveaux : 33 collectivités en Agenda 21 et une quarantaine de partenaires s'engagent sur un programme d'actions concerté pour 2008 (3 orientations : éco-construction, manifestation responsable et éducation, information et formation au DD + 2 chantiers transversaux : évaluation et concertation).

L'Agenda 21 de la Gironde

Méthodologie

- **Juin 2004** : la volonté politique s'exprime dans une délibération du conseil général de la Gironde votée à l'unanimité.
- **septembre 2004 à février 2005** : sensibilisation interne ; 550 élus et agents, accompagnés par un conteur, se mobilisent pour le prédiagnostic interne ;
- **mars à novembre 2005** : 200 partenaires territoriaux, 300 partenaires institutionnels, 1200 Girondins se mobilisent pour le diagnostic partagé (restitution publique le 23 février 2006) ;
- **mars 2005** : Un appel à projets est lancé pour aider à l'émergence d'Agenda 21 infra-départementaux. Il s'agit d'apporter cohérence et lisibilité de l'action collective en matière de développement durable (25 Agenda 21 sont initiés en Gironde).
- **décembre à février 2006** : Passage du diagnostic à l'action, des enjeux de développement durable de la Gironde du 21^e siècle aux orientations et axes stratégiques pour l'action ;
- **mars à juin 2006** : Vaste campagne de concertation interne et externe, « Envies d'actions » : 2 530 propositions triées en ateliers de concertation interne selon contribution aux finalités de l'Agenda 21, mise en œuvre avec les principes d'action de l'Agenda 21, compétences et moyens du CG,
- **Juillet - décembre 2006** : 110 fiches actions rédigées par les directions, 33 enjeux prioritaires, 92 actions phares. Elaboration, arbitrages du contenu premier programme d'actions Agenda 21 2007-2008 ;
- **à partir de janvier 2007** : Désignation des chefs de projets de chaque action et mise en place d'un système de suivi de la mise en œuvre sur l'intranet. Mise en œuvre des actions dans la concertation interne et externe.
- **Septembre 2007** : des chefs de projet sont désignés pour chacune des actions. Un système de suivi, accessible à tous, est mis en place sur intranet. Premier bilan de 9 mois de mise en œuvre devant l'assemblée départementale.

Chantiers phares. Parmi les chantiers phares partagés identifiés : commande publique responsable, énergie, éco communication, prévention de la production des déchets, éco construction (chantier prioritaire 2007). Différents dispositifs d'aide sont proposés : aides aux économies d'eau et d'énergie, audits et diagnostics énergétiques élargis, prêts bonifiés.

Nouvelle gouvernance territoriale : 33 collectivités en Agenda 21 et une quarantaine de partenaires travaillent ensemble dans le cadre du Conseil Départemental des Agenda 21 locaux. Ils définissent un Agenda 21 de réseau : programme d'actions concerté.

PRECISIONS

Dossier de consultation

● **Article 14** : dans un dossier de consultation d'entreprise, un pourcentage d'heures de travail est prévu pour l'insertion.

● **Article 30** : l'objet ne porte pas sur la réalisation d'un ouvrage ou la restitution d'un service ; il s'agit de rendre un service d'insertion sur la base d'un support qui peut être un service de nettoyage, la construction d'un bâtiment, la réalisation d'un parc...

RAPPEL

En 1992, lors du sommet de la Terre de Rio, 173 pays adoptent le programme Action 21 (connu en anglais comme Agenda 21). C'est une déclaration qui fixe un programme d'actions pour le XXI^e siècle dans des domaines très diversifiés afin de s'orienter vers un développement durable de la planète.

Ainsi, Action 21 énumère quelques 2 500 recommandations concernant les problématiques liées à la santé, au logement, à la pollution de l'air, à la gestion des mers, des forêts et des montagnes, à la désertification, à la gestion des ressources en eau et à l'assainissement, à la gestion de l'agriculture, à la gestion des déchets.

Aujourd'hui, le programme Action 21 reste la référence pour la mise en œuvre du développement durable au niveau des territoires. Dans le cadre du chapitre 28 de cet Agenda 21, les collectivités territoriales sont invitées, en s'appuyant sur les partenaires locaux que sont les entreprises, les habitants et les associations, à mettre en place un Agenda 21 à leur échelle, appelé Agenda 21 local.

En matière d'introduction de la clause sociale dans les marchés publics

(action R6 de l'Agenda 21), un travail est initié dès que les acteurs ont une vision stabilisée du code des marchés publics. Concernant les actions propres au conseil général, un dispositif de pilotage est mis en place avec un étage centralisé et un étage local.

Veille, coordination et impulsion

Un chargé de mission, recruté au printemps 2007, a pour rôle de :

- mettre en adéquation la sécurité juridique des interventions ;
- assurer une veille juridique et une capitalisation des expériences ;
- assurer une sensibilisation et une assistance des directions dans la mise en œuvre de la clause. Il travaille en étroite collaboration avec le bureau des marchés. Il est chargé de l'adaptation et du code de lecture écrit du code des marchés et d'un guide des procédures mettant en adéquation les objectifs de la clause, le code des marchés et les procédures internes. Il adapte les tableaux de bord et de suivi de la clause, consolide les données de la maîtrise d'ouvrage, voire du territoire ;
- coordonner les donneurs d'ordre départementaux (rencontres régulières avec la Région, la communauté urbaine) ; échanger sur les chantiers ouverts, les entreprises, les partenariats ; mettre en commun les informations ;
- former et assister les chargés de relations territoriales ;
- former, assister, encadrer techniquement les 21 conseillers emploi-insertion répartis sur six antennes. Le conseil général s'appuie sur des agents recrutés dans le cadre des nouvelles politiques d'insertion mises en place en 2004-2005, suite à la décentralisation du RMI. Ces conseillers ont un rôle d'appui des services instructeurs du RMI et de mobilisation de l'offre d'instruction. À eux d'harmoniser et concrétiser au mieux les dimensions économiques, les contraintes des marchés publics conseils et les politiques d'insertion. Les conseillers emploi-insertion doivent conseiller les entreprises dans le choix de mise en œuvre de la clause en fonction des objectifs fixés, coordonner les acteurs de l'insertion pour la mobilisation des publics.

Les chantiers mis en œuvre

Deux chantiers viennent d'ouvrir :

- réfection de la climatisation d'un immeuble (près de 7000 heures de travail en insertion) ;
- foyer occupationnel pour personnes handicapées, situé sur le territoire du grand projet de ville des Hauts-de-Garonne (projet en partenariat avec le PLIE et les maîtres d'ouvrage dans le cadre de l'ANRU).

Un premier marché, article 30, sur la signalisation des itinéraires de randonnée est initié ; une dizaine de dossiers de consultation en entreprise intègrent la clause. Une vingtaine d'opérations de construction ou de réhabilitation-extension de collèges pourrait intégrer la clause d'ici à 2010.

Parallèlement, nous travaillons avec les collègues de la direction du développement territorial à une consolidation de la mise en œuvre de la clause dans les actions subventionnées par le Conseil général de la Gironde.

Le succès remporté au niveau des services du conseil général est le fruit d'un travail de sensibilisation qui a commencé depuis plusieurs mois et d'une mobilisation de l'ensemble des services sur les objectifs de l'Agenda 21. Systématiquement, nous nous posons la question du sens des actions que nous menons.

Loire-Atlantique**De nouvelles méthodes de gouvernance pour la politique culturelle**

Jean-Louis BOUILLERE, Directeur culture, Conseil général de Loire-Atlantique

LA LOIRE-ATLANTIQUE

- 1,2 M d'habitants
- 1er département de la région des Pays de la Loire
- 13^e département par sa population
- 221 communes
- 24 EPCI (dont 1 CU, 2 communautés d'agglomération et 21 communautés de communes)

LE CONSEIL GENERAL DE LOIRE-ATLANTIQUE :

- 59 cantons
- un peu plus d'1 milliard d'euros de budget (272 M€ en investissement et 748 M€ en fonctionnement)
- 20 M€ pour la culture (soit 2% du budget)
- Changement de majorité en 2004.

EN PREAMBULE AU TEXTE DU RAPPORT BP 2006 :

« Depuis un an et demi, l'objectif essentiel du Conseil général de Loire-Atlantique est bien **"la culture pour tous et partout en Loire-Atlantique"**. La culture doit être considérée comme un outil permettant à chacun d'entre nous de **devenir plus citoyen et, par ce biais, plus libre dans une société en plein bouleversement** ».

En 2005, le Conseil général de Loire-Atlantique prenait la décision de créer une véritable **Direction de la Culture** regroupant le service Action culturelle et Patrimoine, la Bibliothèque départementale de Loire-Atlantique, les Archives départementales et le Musée départemental Dobrée. Le projet culturel repose sur 3 axes essentiels :

- un maillage culturel équilibré du territoire départemental
- l'accès à la culture pour le plus grand nombre d'habitants de Loire-Atlantique
- un soutien sans faille à la création artistique et à sa diffusion

Méthodologie

- mise en œuvre d'un nouvel organigramme de la Direction de la Culture,
- conduite de réflexions et d'études,
- installation de comités conseil (outil d'aide à la décision pour un traitement plus pertinent des demandes de subventions),
- plus de transversalité avec les autres services du Conseil Général (aménagement du territoire, éducation, ...)
- dialogue permanent avec les autres collectivités, les acteurs culturels de Loire-Atlantique et l'État (DRAC des Pays de la Loire), avec les comités conseil,
- partenariat se concrétisant par des conventions.

Puis, le projet culturel du Conseil Général de Loire-Atlantique est entré dans sa phase active avec notamment :

- la mise en œuvre effective du plan de lecture publique élaboré et piloté par la Bibliothèque départementale (vote à l'unanimité en mars 2006),
- le lancement de la réflexion d'ensemble devant aboutir au projet de rénovation complète du musée départemental Dobrée,
- la suite de la restructuration et de l'extension des Archives départementales,
- le démarrage des réflexions autour du schéma départemental des enseignements artistiques,
- le développement d'un véritable plan d'action dans le domaine de l'éducation artistique (vote à l'unanimité en juin 2006),
- la validation des projets scientifique et culturel des sites patrimoniaux départementaux (vote à l'unanimité en octobre 2006),
- la définition et la mise en œuvre d'une politique globale d'accompagnement de la création artistique en Loire-Atlantique...

Le projet se met en œuvre en privilégiant le dialogue, la concertation et la co-construction permettant d'aboutir à la constitution d'une « **culture commune** » avec la ferme volonté de définir de nouvelles **"règles du jeu"**: arrêt de la politique de guichet pour mettre en œuvre **une véritable politique de projet**.

Critères et comités-conseil

L'élaboration de critères (travail en interne au niveau du service Action culturelle et Patrimoine, plusieurs séances de brainstorming pour les chargés de mission sectoriels, étude comparative avec ce qui se faisait dans d'autres départements,...) a constitué un premier travail de formalisation des aides départementales existantes permettant d'assurer une meilleure lisibilité de l'action culturelle départementale. Ces critères concernent le cinéma (aide au développement de projets, à la production, soutien aux cinémas associatifs, les arts plastiques et les arts visuels, la lecture, le spectacle vivant, le patrimoine...)

De plus, les 8 comités conseils thématiques - composés de représentants syndicaux et de professionnels - installés en 2006, constituent de véritables outils d'aide à la décision et assistent la Direction de la Culture (service Action Culturelle et Patrimoine) dans la mise en œuvre de cette politique d'accompagnement avec des critères axés sur le

DES SEMINAIRES DE REFLEXION

Le Conseil général a organisé en 2006-2007, en partenariat avec l'Observatoire des politiques culturelles, un cycle de conférences sur les enjeux culturels d'aujourd'hui et les questions qu'ils posent aux politiques culturelles. Ce cycle s'est adressé à des élus, des fonctionnaires territoriaux responsables de services culturels, des fonctionnaires d'État en charge de politiques culturelles (ou de partenariats culturels), des acteurs culturels du département. Quelques enseignants-chercheurs et étudiants de filières spécialisées dans la gestion culturelle ont été également invités. Chaque conférence prend la forme d'une intervention de spécialistes reconnus sur le plan national et international, suivie d'un débat avec les participants et animé par un représentant de l'Observatoire. Un dossier documentaire comportant des textes de référence sur le sujet traité est remis aux participants.

Les Acquis et limites du modèle culturel français par René Rizzardo,

De l'exception culturelle à la diversité culturelle, par Françoise Benhamou, et Serge Regourd,

La démocratisation culturelle en question, par Jean-Paul Bozonnet,

La notion de service public culturel, par Abraham Bengio et Jean-Marie Pontier,

Territoires, identités et diversité culturelle, par Michel Wieviorka et Jean Viard,

Observer et évaluer les politiques culturelles : pourquoi, comment ?, par Xavier Dupuis et Bernard Maarek,

Les politiques culturelles territoriales : vers une recomposition culturelle des territoires, par Emmanuel Négrier et Philippe Teillet,

Culture et lien social : du local au mondial, quels nouveaux défis ?, par Edgar Morin, et Alain Touraine,

Politiques et industries de la culture dans les sociétés hyperindustrialisées, par Bernard Stiegler

professionnalisme des structures, la diffusion sur le territoire départemental et la sensibilisation auprès des publics traditionnellement éloignés de la culture.

Ces propositions ont été émises en essayant de répondre à une triple volonté du Conseil général :

- rompre avec une politique de « *guichet* » qui existait précédemment dans notre collectivité,
- établir une permanence mais aussi une transparence dans le dialogue et la prise de décision et ce, à l'égard des autres collectivités mais aussi des milieux culturels de Loire-Atlantique,
- mettre en œuvre des outils d'aide à la décision pour l'attribution de subventions et/ou de conventionnement.

Le plan d'éducation artistique et culturelle

Le plan départemental d'éducation artistique et culturelle favorise la rencontre des collégiens avec une œuvre, un artiste, un lieu culturel et d'autre part, assure un égal accès en tout point du territoire. Au printemps 2005, une réflexion s'est engagée, coordonnée par la Direction de la Culture, pour construire ce projet en **partenariat** avec un souci constant d'**ouverture** et de **dialogue**.

- **Jean-Gabriel Carasso, directeur de l'Oiseau Rare**, a été missionné pour rencontrer les différentes personnes en charge de la thématique en Loire-Atlantique avec pour objectif de présenter des préconisations qui ont été rendues à l'automne 2005,
- **sur cette base, deux groupes de travail** régulièrement réunis au cours de l'année scolaire et comprenant des représentants du CG44, de la Drac, du rectorat, du diocèse ont permis d'approfondir les préconisations et d'élaborer les grandes lignes de ce plan,
- **parallèlement, des rencontres se sont déroulées dans les collèges avec les chefs d'établissement**, afin de les sensibiliser à cette démarche départementale et les associer tout en développant notre connaissance mutuelle des projets mis en place,
- **un séminaire animé par Marie-Christine Bordeaux** et ouvert aux acteurs associatifs, culturels et éducatifs a permis, en février 2006, d'élargir cette réflexion.

Le plan adopté à l'unanimité lors de l'Assemblée Plénière de juin 2006 est le fruit de cette démarche menée en commun à la fois avec nos partenaires institutionnels mais aussi de représentants des acteurs culturels du territoire et en associant également les chefs d'établissements. Aujourd'hui, après une première année de fonctionnement, près de 40 000 collégiens sur un total de 65 000 sont concernés (126 collèges sur les 133 collèges du département).

Perspectives

- **la mise en réseau** : Le Conseil général veille à fédérer le réseau partenarial et à le faire vivre dans un souci constant de lisibilité et de meilleure complémentarité des dispositifs développés (rencontres thématiques, échanges d'expérience, bilan ...)
- **la formation et l'information** : le Département s'est engagé à favoriser la formation et l'information en direction des collèges, notamment en mettant en place des actions de formation et en multipliant les modes d'information sur les actions à l'attention des enseignants et personnels d'encadrement des collèges,
- **l'évaluation** : à la fin de chaque année scolaire, une évaluation partagée du plan et des perspectives est débattue avec les différents partenaires. Parallèlement, une démarche d'évaluation visant à la mise en place d'outils de pilotage devrait permettre plus de cohérence et de transversalité de cette question.

Le CG44 utilise toutes les occasions possibles pour « *mettre autour de la table* » nos partenaires (collectivités, État et acteurs culturels). L'idée est bien de construire ensemble afin d'essayer d'aboutir à une « *culture commune* ». La culture est un élément qui peut et doit permettre de « *rendre le citoyen plus humain ou l'humain plus citoyen* »... Et c'est bien ce qui guide notre action au conseil général.

France

« Formes nouvelles de gouvernance : les politiques des sports de nature dans les départements »

Matthieu JOUBERT, responsable de l'étude menée par l'ADF

SPORTS DE NATURE

Actuellement, 18 CDESI, commissions départementales des espaces sites et itinéraires, ont été réunies, 3 ont été votés et mis en œuvre.

51 départements ont initié la démarche avec comme enjeu prioritaire de conjuguer utilisation et mutualisation de l'espace, protection de l'environnement, attractivité du territoire.

REUNIR AUTOUR DE LA TABLE

L'ENSEMBLE DES ACTEURS :

- le mouvement sportif dont les comités de fédérations et ligues ont mission d'intérêt général,
- les opérateurs privés,
- les pratiquants (ceux qui sont titulaires d'une licence, les usagers d'une prestation à la journée, ceux qui pratiquent seuls avec une recherche de liberté et de plaisir),
- les résidents,
- les usagers de la nature (ligues de protection de l'environnement, offices nationaux des forêts, chasseurs, pêcheurs).

L'étude, intitulée « Sports de nature - gouvernance et développement durable », a été menée durant six mois avec l'Assemblée des départements de France, à partir d'entretiens menés auprès de conseils généraux. Certains avaient une approche avancée dans la mise en place de sports de nature et la gouvernance, d'autres sont en voie de finaliser leurs actions en ce sens. L'étude s'inscrit dans la réflexion du groupe de travail réuni par le service territoire de l'ADF, « *démarche qualité, levier du développement durable* » avec un objectif de croiser l'ensemble des politiques départementales dont celles des sports de nature avec les principes du développement durable.

Modalités de fonctionnement

Avec le conseil général. Depuis la loi parue en juillet 2000, rendue opérationnelle en 2004, le département a pour but de favoriser le développement maîtrisé des sports de nature et le développement durable grâce à ces politiques de sports de nature. Le conseil général met en place les *commissions départementales des espaces sites et itinéraires* (CDESI) dont le but est de concourir à l'élaboration d'un plan départemental, proposer des conventions relatives au plan avec les propriétaires de ces espaces de pratique et à les consulter pour toute modification du plan et de projets d'aménagement ou mesures de protection. C'est aussi le résultat d'une demande pressante du mouvement sportif. Le département assure la coordination de ces politiques.

Espace multi usages. On entre dans les sports de nature par les lieux de la pratique et non par les activités sportives : pas d'équipement standardisé mais bien la nature comme lieu de pratique. La nature est un espace multi usages qui sont parfois concurrentiels : récréatif, économique, proximité de lieux de résidence... Le but est donc d'éviter les conflits d'usage dans les espaces naturels et construire un partenariat avec différentes parties prenantes engagées dans les sports de nature.

Freins. Un ancrage historique du département, un contexte géographique et touristique favorable accélèrent bien souvent la mise en place du projet. En revanche, la crainte d'une remise en cause des partenariats privilégiés, l'attente d'un conflit d'usages, la mise en place de schémas transitoires peuvent faire frein.

Diagnostic. Afin qu'une CDESI se mette en place, un diagnostic territorial préalable est nécessaire afin de fixer des objectifs, choisir les partenaires pertinents. Il peut être réalisé par les techniciens du conseil général ou un prestataire extérieur. Le but est de rencontrer le maximum d'usagers afin d'avoir une connaissance fine de l'existant sur les territoires et de fixer des objectifs en lien avec les particularités du territoire. C'est aussi de convaincre les plus réticents sur les avantages que peut procurer un tel dispositif.

Composition. La composition de la CDESI est orientée par la loi mais n'est pas imposée. L'article du code du sport précise qu'il doit y avoir un représentant du mouvement sportif, des fédérations sportives agréées, des groupements professionnels, des associations de protections de la nature, des élus et de l'État. Les commissions peuvent également être définies en fonction des orientations et des objectifs fixés à la suite de l'état des lieux.

Modalités de gouvernance

On peut noter trois stratégies :

- prédominance forte des acteurs sportifs et touristiques dans les collectivités territoriales avec une influence marquée du milieu sportif et une volonté affichée de développer prioritairement la pratique sportive sur les espaces sites et itinéraires ;
- logique de professionnalisation et de développement touristique de l'offre sportive ;

LES COMMISSIONS DEPARTEMENTALES DES ESPACES SITES ET ITINERAIRES

La composition de la CDESI n'est pas exhaustive. L'expérience acquise par les conseils généraux lui permet au fur et à mesure, de pouvoir l'ajuster et la mettre en accord avec les nouveaux objectifs.

C'est aussi un moyen d'émulation : les personnes qui ne connaissaient pas au départ le dynamisme de ce type de dispositif ont été entraînées par les autres partenaires qui ont développé l'information autour d'eux.

Deux réunions par an sont généralement organisées.

- recherche de l'équilibre des représentations avec une approche directement transversale et concertée.

Limites :

- problématique qui oppose dans la gouvernance, les groupements ou associations représentatifs des sportifs et sportifs auto organisés qui ne se reconnaissent pas forcément dans ce type de commission ;
- la commission peut aussi devenir rapidement un lieu de contestation ou un simple lieu d'information ;
- le risque d'un fonctionnement par cooptation : il convient d'engager les partenaires dans une démarche durable.

Consultation. Les objectifs de la commission restent bien la consultation et la concertation des acteurs. C'est un lieu d'échange et non de décision. La décision revient au final au conseil général. La connaissance réciproque des activités problématiques des différents acteurs et usagers permet bien souvent d'éviter le conflit d'usages. Il convient d'éviter le tout répressif et les décisions fermes pour empêcher une pratique sportive sur un territoire. Il s'agit d'accompagner le département dans la mise en place d'une politique globale des sports de nature et de proposer l'inscription de lieux de pratiques au plan départemental des espaces sites et itinéraires relatifs aux sports de nature.

Continuité. Les élus ont un rôle important qui légitime et prennent les engagements au moment où se tiennent ces commissions. Il convient de maintenir une continuité des actions entre les réunions et dégager des thèmes de réflexion intéressants, condition pour faire perdurer le dispositif. L'impulsion du service des sports est nécessaire auprès des autres services (tourisme, environnement, éducation) pour passer d'une logique sectorielle à une logique transversale et croiser les politiques départementales. C'est un moyen de dynamiser la mise en place de schémas départementaux de sports de nature.

Développement durable. La gouvernance des sports de nature par les CDESI se met au service du développement durable des territoires. Actuellement, la commission s'oriente davantage vers la protection de l'environnement et la résolution de conflits d'usage, moins sur les piliers économiques et sociaux même si, de plus en plus, le champ de l'insertion et de l'éducation est investi. C'est un moyen de revitaliser les espaces qui étaient abandonnés et de leur donner un nouveau souffle en renforçant l'attractivité de ce territoire. Il s'agit d'actions en faveur du développement durable qui sont isolées, pas forcément issues d'une volonté du conseil général mais bien des partenaires. La CDESI est aussi un outil plus opérationnel pour faciliter et proposer une action intégrée aux principes du développement durable.

Constats. La prise en compte dans les agendas 21 des sports de nature reste très limitée. Seulement, deux départements affichent clairement leur volonté d'intégrer ces politiques. On note également un manque d'évaluation de ces politiques : aucun département n'a les moyens d'évaluer sa politique de sports de nature ni le fonctionnement du dispositif. Le retard pris dans la mise en place des CDESI est principalement dû à une méconnaissance du dispositif. Les acteurs ne savent pas forcément que l'outil est adaptable aux besoins locaux. Une des questions qui demeure en suspens est celle des sportifs auto organisés : comment les atteindre et les faire participer aux actions du développement durable ? Il apparaît nécessaire de favoriser la coopération inter-services et mettre en place une évaluation pour une efficacité plus grande de ces politiques. Un enjeu de plus en plus significatif dans les départements est celui de la prise en compte des sports motorisés : peu de représentants de ce milieu sont présents autour de la table.

France

Choix de gouvernance pour l'organisation des transports

Christian RIQUELME, Adjoint au Directeur général de l'ADF

Transports

Eléments législatifs

L'organisation du transport public de voyageurs en France est régie par la Loti, loi d'orientation du transport intérieur, de décembre 1982.

Elle détermine les acteurs :

- **les autorités organisatrices** : organisent le transport. Quatre niveaux de compétence :
 - l'État pour les liaisons d'intérêt national,
 - les régions (relations d'intérêt régional qui dépasse le cadre des départements, essentiellement ferroviaires),
 - les autorités urbaines qui font circuler à l'intérieur de périmètres de transports urbains,
 - les départements : transports non urbains (essentiellement autocars).
- **les exploitants** : prestataires qui vont mettre en œuvre le service
 - l'autorité organisatrice le fait elle-même en régie
 - l'autorité organisatrice le confie à un tiers (entreprise privée)
- **les voyageurs** : ceux qui consomment le service.
 - un droit au transport
 - un devoir à l'information.

La thématique des transports est prioritaire pour les conseils généraux. Depuis plus de 20 ans, ils ont en charge de transporter tous les élèves, de la maternelle jusqu'à la terminale. Ils ont en plus la responsabilité d'organiser, de financer le transport de tous les jeunes et étudiants gravement handicapés, une compétence qui les fait aller au-delà de l'âge des élèves de terminale.

Cette compétence structure le territoire, permet d'avoir des réseaux, pour la plupart ouverts au public. Chaque jour, ce sont ainsi 2 500 000 élèves qui sont pris en charge par les départements. À supposer que les départements n'aient plus à assumer cette compétence, que les transports scolaires ne soient plus réservés que quelques élèves, on verrait les effets en termes de pollution puisque le transport scolaire pollue huit fois moins que la voiture automobile.

Nous sommes vraiment au cœur des politiques départementales, politiques d'aménagement du territoire, politiques structurantes pour irriguer l'ensemble du territoire, politiques sociales car les départements ne financent pas le transport scolaire par la participation massive des familles. Dans certains départements, les familles contribuent au financement à des conditions qui n'ont rien à voir avec le coût réel. Dans d'autres départements, le transport est gratuit. Le clivage n'est pas politique mais plutôt, géographique. Beaucoup de départements assurent la gratuité dans l'Est de la France tandis que beaucoup demandent une participation dans l'Ouest de la France. Cette participation est faible, revue et corrigée, voire supprimée pour les familles en situation difficile.

Les politiques de transport sont échafaudées par l'ensemble des parties intéressées : les transporteurs, qui sont les fournisseurs et ont un rôle important dans l'aménagement du territoire, les élèves, les familles, les établissements. Tous les départements ayant engagé des démarches qualité ont pris soin d'associer toutes les parties intéressées comme d'ailleurs les y obligent les dispositifs réglementaires. On est là dans un vrai débat d'aménagement du territoire et d'ouverture à des populations en qui ont besoins du transport scolaire. C'est une compétence qui s'associe, pour les départements, à leurs compétences générales en matière d'infrastructures routières. S'est adjoint au réseau départemental, le réseau routier national. Ont émergées des politiques de déplacement, de mobilité.

Après notre premier semestre concentré sur le développement durable, le cœur de cible de démarche qualité, nous travaillerons sur les grands indicateurs qui permettent d'évaluer l'impact des politiques publiques départementales en matière de développement durable. Dès la rentrée, nous aborderons la question de la mobilité durable à travers une confrontation, un débat permettra d'élaborer de façon collégiale, selon une démarche ascendante pour définir ces indicateurs qui doivent permettre de mesurer l'effet des politiques de mobilité durable associant routes et transports.

En matière de transport, nous sommes dans une logique de gouvernance moderne. C'est un service qui fonctionne parfaitement, n'est jamais confronté aux phénomènes de grève même si la loi, sur la continuité du service s'applique. C'est une politique publique dont malheureusement, on ne parle qu'à l'occasion d'incidents ou d'accident. (cf l'émission d'Yves Calvi sur les cars poubelle, à la suite d'un accident mortel d'un jeune !) L'émission a refusé que nous participions autour de table. Cette manipulation nous choque. C'est un véritable scandale quand on sait l'effort des conseils généraux pour rajeunir le parc, améliorer les dessertes, prendre en compte les besoins des jeunes. Je parle en connaissance de cause ayant été inspecteur des transports à l'État et directeur des transports en collectivité. C'est en transport scolaire qu'il y a le moins de problèmes et d'accident. Le nombre d'accidents chaque année se situe entre le zéro et un. Le transport scolaire est un véritable progrès au service des usagers, du développement durable.

Eure-et-Loir

Choix de gouvernance pour l'organisation des transports

Sylvain PENNA, Directeur général des équipements et du cadre de vie au Conseil général d'Eure-et-Loir, Vice-président de l'association des directeurs des services techniques départementaux.

EURE-ET-LOIR (CENTRE)

• superficie : 6000 km²

• 420 000 habitants

• un des six départements situés au nord de la région Centre, constitué de la Beauce, le Perche, le Thimerais et d'une zone émergente, les Franges franciliennes.

• **Activités** : céréales, chimie, électronique, sous-traitance automobile, parfumerie avec un pôle de compétitivité (Cosmetic Valley) et un pôle pharmaceutique.

• **Budget** : le département consacre un budget de 20 millions d'euros au transport public (5 % du budget global).

• **Routes** : Il gère 7600 km de routes départementales avec un budget de 40 millions d'euros

Autorités organisatrices urbaines

Quatre autorités organisatrices urbaines :

- une préfecture : Chartres, au sein d'une agglomération de 80 000 habitants ;
- trois sous-préfectures : Dreux, (40 000 habitants), Châteaudun (15 000 habitants), Nogent-le-Rotrou (15 000 habitants).

Transport public

au total : 6 500 000 km chaque année.

• transports scolaires (80 % de la clientèle), empruntés par 3 500 000 voyageurs scolaires chaque année ; chaque jour, le département transporte 27 000 élèves, soit un tiers des élèves scolarisés. 80 % des élèves, qui résident en milieu rural, sont transportés par le département. Budget de près de 14 millions d'euros en sachant que le département prend en charge 80 % du coût des transports.

• **transports spécifiques** : le département transporte 230 élèves handicapés (CLIS, segpa) avec 70 taxis pour un budget dépassant 1,5 M€.

• **transports interurbains** : 700 000 voyages commerciaux chaque année avec notre réseau *Transbeauce*. Créé en 1980, il compte aujourd'hui 150 lignes, hiérarchisées, avec 10 lignes d'intérêt régional desservant Tours, Orléans, Blois, des lignes desservant l'île de France, une vingtaine de lignes départementales, des réseaux de périphérie, des lignes desservant spécifiquement des établissements scolaires, des lignes desservant les gares (30 000 personnes vont chaque jour travailler en Île-de-France), des lignes hebdomadaires de marché répondant à certains besoins. Sur les 250 véhicules, le département est propriétaire d'environ 200. Ce réseau fait l'objet d'un compte annexe au budget (plus de 20 millions d'euros de chiffres d'affaires dont 17 millions en fonctionnement). Ce budget s'équilibre à 75 % par les recettes d'exploitation et à 25 % par une subvention d'équilibre du budget principal. Nous avons mis en place par ailleurs un service de **transport à la demande** sur deux arrondissements, de manière expérimentale pour desservir des territoires de faible densité.

Nous avons à traiter une problématique de grande banlieue (il n'y a que 60 km à vol d'oiseau entre la cathédrale Notre-Dame de Paris et celle de Chartres). Nous organisons ces transports par le biais de 137 organisateurs secondaires (associations et syndicats de communes). Ils réalisent plus de 400 circuits directement ou par le biais d'une convention avec un transporteur.

Les choix de gouvernance

• **Unité** : le réseau *Transbeauce* couvre tout le territoire avec un délégataire unique, un nom commercial unique propriété du département. En mettant en place le transport à la demande, nous avons mis en place une centrale de réservations et une information uniques. Le département joue vraiment son rôle d'autorité organisatrice. Les transports ne font pas l'objet d'une approche sectorielle mais sont considérés comme un facteur d'intégration de toutes les politiques du département. C'est un service d'intérêt général, un outil d'aménagement du territoire, un élément de solidarité, d'insertion et de progrès social, un élément contribuant au développement économique, à la préservation de l'environnement, un élément fort de sécurité routière. Le département en a fait une vitrine et s'en sert comme outil de communication. Les problèmes sont abordés par de multiples portes d'entrée : clients, cibles, chaîne de déplacement, fonctions, politiques, enjeux... Ils sont abordés de manière globale et transversale, tous services et tous aspects confondus. Nous avons mis en place depuis 1987 une charte des transports, le réseau unifié, le délégataire unique, le budget annexe, une commission transports, l'organigramme des services.

RESEAU TRANSBEAUCE (2006)

Voyages

- clients commerciaux : 683 613 voyages (+ 3.95 % par rapport à 2005)
- clients scolaires : 2 694 586 voyages (+ 1.87 % par rapport à 2005)
- clients scolaires sur circuits spéciaux : 868 868 voyages.

Kilomètres effectués

- lignes régulières : 5 805 711 km
- circuits spéciaux scolaires : 641 202 km

 **Certification.** L'article 7-2 précise que : « le délégataire s'engage à améliorer la qualité de service offerte aux voyageurs à travers l'obligation de procéder à la certification NF services d'un nombre de lignes identifié d'un commun accord permettant d'obtenir la certification de l'ensemble du réseau et des services associés. »

• **Qualité** : nous avons été le premier département à obtenir la certification NF service du réseau *Transbeauce* avec une politique affirmée, dès 1987, d'offrir un service public de transport de qualité satisfaisant les besoins de déplacements de la population dans des conditions sociales, économiques, environnementales et financières acceptables par tous. La norme européenne *NF EN 13816*¹ définit les méthodologies pour la qualité dans le transport public de voyageurs. Elle est basée sur une approche client. Le cycle de la qualité est basé sur la définition de la qualité attendue, la qualité voulue, la qualité réalisée, la qualité perçue.

Pas de progrès sans mesure : nous avons défini des indicateurs pour chaque critère de qualité de chaque mesure. Un management de la qualité est mis en place. Nous avons poussé le vice jusqu'à mettre cette qualité au centre de la délégation de service public. L'article 7 définit des objectifs de résultats (productivité, amélioration de la recette, fréquentation...) L'objectif affiché dans la délégation de service public est donc d'obtenir la certification de l'ensemble du réseau, aux termes du contrat. Six lignes sont jusqu'alors certifiées sur la base du référentiel transport régional et départemental de voyageurs, une sur la base du transport scolaire. Les gares routières de Dreux et de Chartres sont certifiées sur la base du référentiel service associé. Trois nouvelles lignes seront certifiées fin 2007.

• **Concertation.** Il y a une volonté manifeste de rencontrer tous les acteurs concernés et faire participer la population à l'élaboration du **schéma directeur d'accessibilité des transports départementaux** : connaître ses intentions, écouter ces suggestions, mesurer sa satisfaction. Ce qui se traduit par un **livre blanc**, résultat d'une consultation sur le département en 2003 et en 2007 à partir des 18 000 réponses obtenues après l'envoi d'un questionnaire (10 % de la population). Différentes instances ont été mises en place (comité de pilotage, comités techniques, groupes de travail) permettant une représentation de l'ensemble des populations (personnes handicapées ou à mobilité réduite, personnes âgées, usagers). La commission consultative des services publics locaux, les comités tripartites de certification, un service consommateurs fonctionnent.

• **Proximité.** À travers des délégations de compétence, des conventionnements, des délégations de pouvoir sont offertes à différents échelons afin d'organiser un transport à la demande. Deux symboles dans le département : le syndicat intercommunal de transport d'élèves, les dessertes particulières. Avec, en corollaire, une suppléance (subsidiarité active ou gouvernance locale) : lorsqu'on délègue, les personnes sont accompagnées. Le **SITED**, syndicat mixte, regroupe plus de 100 communes et EPCI sur trois départements ; il est le plus important des 137 organisateurs secondaires du transport scolaire que compte le département.

• **Complémentarité.** Les lignes TER sont intégrées dans le réseau *Transbeauce* afin de faciliter l'usage des transports collectifs en développement notamment l'intermodalité. L'objectif est de rechercher une complémentarité et intégration des réseaux. Traductions concrètes : les lignes TER, les lignes de rabattement sur gare, l'achat de places sur le réseau *Transbeauce* par les autorités urbaines (Bassin Chartrain et Drouais).

• **Partenariat.** Par la délégation de service public du réseau *Transbeauce*, nous mobilisons toutes les compétences et les énergies pour offrir le meilleur service. Une méthode : mobiliser la coopération et le partage des responsabilités, développer la sous-traitance.

La gouvernance locale, pilier de la qualité et de la mobilité durable, permet de favoriser la diversité garante de richesse, de compétence et d'initiative dans une unité d'approche au bénéfice d'objectifs de résultat communs pour peu qu'il y ait un pilote, des règles, des degrés de liberté. En matière de transports de proximité le département est sans aucun doute la collectivité la plus pertinente pour jouer ce rôle de pilote.

¹ NF EN 13816 : transports logistiques et services, transports publics des voyageurs, définition de la qualité de service, objectifs et mesures.

Charente-maritime**Gouvernance et élaboration du Plan départemental d'insertion**

Jean-Michel GARCIA, Chef du service action sociale, conseil général de Charente-Maritime

CHARENTE-MARITIME

557 000 habitants

le Département est la première collectivité employeur de la région Poitou-Charentes

472 communes

budget 2007 : 625 M€

une façade atlantique avec 56 ports de pêche, de commerce et de plaisance, 470 kms de côtes et 170 kms de plages

un caractère rural, avec 450000 hectares de surfaces agricoles utilisées et 100 000 hectares de marais

population active de 212 000 soit 38 % de la population totale

taux de chômage d'environ 9,5 % en moyenne annuelle (fin 2006)

Un pilotage volontariste et ambitieux, fait de la politique d'insertion du RMI un levier opérationnel de l'action de l'Assemblée départementale en matière de solidarité et fixe des objectifs lisibles et concrets (RMA, contrats aidés, RSA...) :

- des délibérations de l'Assemblée réactives, en lien avec les grandes orientations des politiques publiques nationales,
- un partenariat diversifié (ANPE, cabinets de consultants, compagnies consulaires, MSA...),
- une forte implication dans l'animation du Plan de cohésion sociale au niveau départemental,
- un réseau relationnel allant du national au local.

Au final, une approche qui mobilise les acteurs locaux, confortés dans leur implication et leur motivation.

Des pratiques de partenariat inter-institutionnels (services de l'Etat, ANPE, CAF, MSA...) permettent de co-construire les orientations de la politique départementale, en proximité avec les services de l'Etat, avec :

- des accords volontaristes passés avec l'ANPE et divers partenaires pour la mise en œuvre du Plan de cohésion sociale,
- un accord-cadre avec la CAF pour cogérer les dispositifs RMI, RMA et bientôt RSA, améliorer la connaissance des populations accompagnées et le soutien au secteur associatif.

Une organisation territorialisée, autour de CLI aux attributions rénovées (contrats d'insertion, RMA, RSA...) présidées par des élus départementaux, qui :

- prennent appui sur les délégations territoriales du conseil général et leurs équipes de professionnels,
- établissent des relations structurées avec le réseau des collectivités locales, leurs CCAS et l'ensemble des acteurs locaux, sur la base de diagnostics (conventionnements pluripartites de financement, contrats territoriaux d'objectifs)
- participent à l'animation de la politique locale d'insertion.

Une démarche participative pour :

- élaborer des orientations de la politique d'insertion avec les représentants du secteur associatif, les différents intervenants et accompagnateurs,
- positionner les bénéficiaires au centre de la démarche dans une perspective de développement social local,
- impliquer les habitants dans des dynamiques de projet (partenariat avec les 25 centres sociaux de Charente-Maritime dans le cadre du « Processus d'accompagnement dynamique »).

Cette démarche a été présentée il y a un an à la Commission des affaires sociales de l'assemblée nationale et a fait l'objet d'un séminaire au Conseil général avec la participation notamment de Robert Lafore, directeur de l'IEP de Bordeaux. Il s'agit :

- d'une approche globale de la problématique des personnes, à partir de l'identification, au cœur des projets associatifs des centres sociaux,
- d'une intention et d'une capacité à accompagner des personnes socialement précarisées pour qu'elles s'impliquent individuellement et collectivement dans des projets.

Cette approche a impliqué de nouvelles postures pour les intervenants sociaux engagés dans les accompagnements, avec la mise en évidence d'itinéraires et parcours, formalisés dans des « carnets de bord ». Ces outils favorisent la démarche de contractualisation telle qu'elle est prévue dans le cadre du RMI et aident les personnes à mieux se situer par rapport à leur environnement.

LE RMI AU 31/12/2006

10434 allocataires (26734 en Poitou-Charentes, 1 061 772 en France métropolitaine)

14852 bénéficiaires

part des allocataires RMI dans la population 25/59 ans : 34,4 pour mille (30 pour mille en Poitou-Charentes et 32,2 pour mille en France métropolitaine). Les isolés représentent 60% de l'ensemble, contre 17% pour les couples et 23% pour les familles monoparentales

7190 contrats d'insertion valides au 30/06/2007, soit un taux de couverture de 48% de l'ensemble des bénéficiaires

465 CIRMA actifs au 31/03/2007, pour 1404 contrats CIRMA signés depuis la mise en œuvre de la mesure

1430 Contrats d'Avenir actifs à cette même date, pour 1910 contrats signés au total.

LE BUDGET

Près de 70 M€ consacrés par le Département à la mise en œuvre de cette politique en 2007, soit 28% du budget total des actions sociales et de solidarité en Charente-Maritime, dont 48 M€ pour le versement des allocations, 9M€ au titre des contrats aidés et 13M€ pour les crédits d'insertion.

Ce partenariat récemment renouvelé s'inscrit dans la réorganisation en cours du service social départemental, progressivement recentré sur ses missions de travail social et de développement.

Un processus d'élaboration du PDI continu et interactif

Le PDI est un document triennal de cadrage stratégique. Il est complété chaque année par des plans annuels dressant le bilan intermédiaire de l'année écoulée.

Son élaboration repose sur les instances constituant le *volet institutionnel* du dispositif :

- le Conseil départemental d'insertion, qui statue sur le projet de PDI ;
- l'Assemblée départementale, qui adopte le PDI et en fixe, par ses délibérations, les grandes orientations ;
- les services de la Direction de la solidarité départementale (DSD), qui assurent la préparation et le suivi du PDI, harmonisent les procédures et l'ensemble des interventions et animent le dispositif au plan départemental (ainsi que le suivi du volet FSE) ;
- les Commissions locales d'insertion (CLI) et leurs cellules d'appui qui continuent d'examiner les contrats d'insertion, valident les contrats aidés et conviennent des actions d'insertion à mener localement.

Ce volet institutionnel, prévalant à l'adoption du PDI, permet de resituer le rôle et la place de chaque instance dans le processus d'élaboration. Les CLI et leurs cellules d'appui, impliquées dans l'animation territoriale du dispositif d'insertion, jouent un rôle déterminant à partir d'une évaluation des besoins et des actions entreprises.

Les services de la Direction de la solidarité départementale se trouvent à l'interface de :

- l'intégration des dispositions légales et réglementaires,
- l'animation des liens de partenariat inter institutionnel,
- l'animation des instances décisionnelles et délibératives du dispositif.

Des modalités de suivi et d'évaluation régulièrement adaptées, mettent en perspective objectifs, moyens et résultats : cahiers des charges, conventions et grilles d'évaluation, démarche qualité, contrôle de gestion. On trouve au cœur de la démarche, la mesure de l'impact des actions entreprises sur les trajectoires individuelles et/ou collectives des bénéficiaires, à partir :

- d'outils (carnets de bord, expression individuelle et collective),
- de pratiques (rencontres « tripartites » associant, autour des personnes accompagnées, référents RMI et partenaires associés).

Des *pistes restent à explorer...*

- En matière d'organisation transversale au sein du Conseil général, des initiatives apparaissent, pilotées par l'administration de la collectivité (schéma d'accessibilité aux transports pour les personnes handicapées) ou spontanées, à l'initiative d'une ou plusieurs directions (politique jeunesse par exemple) ;
- l'association et la participation des personnes socialement précarisées, en dehors de leur participation aux instances de la vie locale (vie quotidienne, vie associative).

Analyse des exemples présentés

Echanges de réflexions

et pistes de méthodologie "gouvernance locale"

Avec la participation de M. Arrigo Zanella, secrétaire général du réseau européen RETIS

Pour la co-construction des politiques départementales d'insertion

Bruno Grouès (UNIOPSS) : au-delà des centres sociaux, les objets des associations sont très divers : vocation caritative, accompagnement de chômeurs, hébergement, réinsertion sociale, insertion par l'activité économique. Elles doivent être associées à la co-construction des politiques départementales d'insertion.

Jean-Michel Garcia (CG Charente-Maritime) : le niveau central de notre organisation nous permet d'interpeller et de réunir, de manière opérationnelle, les associations. Nous avons mis en place des instances au niveau départemental associant les 25 centres sociaux, leur fédération. Un groupe de travail se réunit depuis 2005. Nous avons pu ainsi ajuster des pans de ce programme. L'animation est territorialisée, ancrée sur chacun des territoires. Les CLI et leurs cellules d'appui associent systématiquement les partenaires locaux à la réflexion qui concerne le diagnostic des besoins, les pistes d'action, le suivi et l'animation de la politique locale. C'est dans ces lieux que les principaux axes de la politique départementale se construisent. La politique du département prend appui sur les orientations définies par l'ensemble de ces partenaires. Il y a un phénomène de co-construction des orientations lié à cette pratique de partenariat très opérationnelle.

Avec le secteur de l'insertion par l'activité économique

Jacques Dughera (CNIAE) : nous cherchons tous ici un mode de gouvernance, de gouvernement, de politiques locales ou territoriales publiques. L'État n'apparaît pas dans l'exposé sur l'insertion par l'activité économique qui dépend de la politique nationale de l'emploi. Quelle est la relation entre le conseil départemental d'insertion par l'activité économique et le conseil départemental de l'insertion, entre les deux programmes qui doivent être issus de ces conseils ? Y a-t-il un dossier unique qui est proposé aux structures d'insertion par l'activité économique ? Comment envisagez-vous la collaboration avec ce secteur ?

Jean-Michel Garcia (CG Charente-Maritime) : il y a effectivement des difficultés de coordination entre les dispositifs mais nous sommes bien dans un pilotage de la politique d'insertion en collaboration étroite avec les services de l'État. Le département s'est fortement impliqué dans l'animation du plan de cohésion sociale, assurant la promotion de plusieurs mesures comme les contrats aidés. Les liens de collaboration avec le secteur de l'insertion par l'activité économique sont très formels. Nous sommes membres du CDIAE. Les collègues de la direction du travail sont associés à l'ensemble de nos travaux, y compris sur des pistes de travail que nous explorons en commun. Il y a néanmoins une réelle difficulté à faire en sorte que les structures de l'insertion par l'activité économique voient leur accès facilité à ce qui a trait à l'animation de la politique d'insertion. Des pans entiers de la politique du département pourraient constituer des supports pertinents à l'insertion de publics en difficulté ; l'association des structures d'insertion par l'activité économique apporterait une plus-value. Nous avons apporté une amélioration en adoptant une procédure de dossier unique. Nous avons une réflexion sur les modalités de soutien au secteur de l'insertion par l'activité économique qui souffre d'une difficulté à accéder à une bonne participation à l'animation de la politique d'insertion. De nombreuses orientations ont été calées en lien avec ces partenaires, très présents dans les instances locales.

La participation des personnes en situation de pauvreté à l'élaboration des politiques

Bruno Grouès (UNIOPSS) : vous n'avez pas les outils ni les pratiques qui vous permettraient de mettre en place cette participation des personnes en situation de pauvreté. De grands réseaux ont des pratiques de participation, avec des approches différentes : FNARS, Secours catholique, ATD quart-monde... Il convient de souligner l'effort de l'État avec des forums locaux, qui a cherché à écouter la parole des plus défavorisés. Il existe aussi des pratiques intéressantes en Champagne-Ardenne, soutenu par la DRASS, organisé par l'Uriopss et le collectif Alerte. Il y a les rencontres européennes... Comment progresser ensemble pour donner un caractère opérationnel et généralisable à ce genre d'initiatives ?

Jean-Michel Garcia (CG Charente-Maritime) : on ne peut pas imaginer accéder à une forme d'implication des habitants dans la définition des politiques conduites en leur direction si nous n'avons pas déjà, par étapes, construit et étayé toutes les circonstances qui leur permettent de s'impliquer au quotidien dans la vie locale et ainsi d'avoir prise sur l'ensemble des dispositions. Nous avons passé des accords avec nos partenaires institutionnels pour promouvoir des démarches de type, développement social local (contrats de territoire, contrats d'objectifs, contrats avec les collectivités locales, soutien du secteur associatif...) Ainsi, nous pouvons mieux accompagner les habitants pour trouver les capacités à s'impliquer dans les différentes instances de la vie associative, municipale, citoyenne. Si nous parvenons à bien maîtriser les conditions de cet accompagnement, alors nous serons en capacité d'accompagner la démarche jusqu'à imaginer les instances qui permettent aux habitants de s'impliquer. Il convient d'inscrire la démarche bien en amont.

Muriel Duroure (CG Gironde) : de nombreux conseils généraux tournent autour de cette question. La participation des personnes en situation de pauvreté, en particulier les bénéficiaires du RMI, se pose :

- pour l'élaboration du contrat d'insertion : normalement, un contrat est un acte négocié à parts égales entre deux parties égales. Or, le bénéficiaire du RMI, se trouvant en face d'une assistante sociale représentante d'une institution, mais pas à égalité ;
- dans la définition des politiques : nous souhaiterions éviter le phénomène d'expression des minorités agissantes et de silence des majorités silencieuses. Nous envisageons de confier une étude à un institut de sondage pour percevoir comment un échantillon de bénéficiaires du RMI - sur les 30 000 résidents en Gironde - perçoivent-ils les actions qui leur sont proposées au cours d'un parcours d'insertion et quelle est la cohérence entre elles.

Catherine Lesterpt (DGAS) : avec le DDASS de Dordogne, nous avons construit un module de formation en direction des services déconcentrés de l'État sur ces questions afin de sensibiliser à la participation des usagers et des bénéficiaires, d'avoir une connaissance sur les modalités que pouvait prendre cette participation et de pouvoir ainsi faire participer des organismes spécialisés dans l'animation. En 2008, l'Ecole nationale de la santé publique va proposer dans son offre, une formation en ce sens.

Nous avons mis des forums en place, un module de formation co-construit avec des personnes en difficulté, des professionnels du social, des professionnels du conseil général, de l'État. Des commissions départementales de la cohésion sociale se mettent en place actuellement, pilotées par les préfets, auxquelles vont participer les collectivités locales départementales, les partenaires sociaux, les associations... Il est prévu, par les textes, que les usagers siègent à ces commissions, organes de concertation et de coordination des politiques de lutte contre l'exclusion. Nous avons rédigé un cahier des charges pour répondre à la question et lancer à nouveau des expérimentations. Il s'agit de voir durant 18 mois, comment, selon des modalités variées, nous pouvons associer des usagers, accueillis en centres d'hébergement, bénéficiaires de minima sociaux... Le prestataire sera choisi à la fin de cette année avec un rendu des travaux souhaité dans deux ans. Il suffira que l'un des membres de la commission dise qu'il est intéressé pour être site expérimental.

Inaccessibles crédits du Fonds social européen !

Question : y a-t-il une articulation entre l'élaboration du plan départemental d'insertion et le comité de concertation sur les allocations du Fonds social européen ?

Christine Cote : dans l'idéal, cela devrait être le cas. Le problème est qu'il n'y a aucune articulation entre ce qui se fait au niveau du département (PDI, comité régional de suivi) et le Fonds social européen. Les départements pourront y siéger de droit mais, sur le volet inclusion du programme opérationnel par rapport au rôle d'ensembliser des départements, il n'y a pas de traduction concrète sur l'organisation des comités au niveau régional ou départemental.

M. ? : Depuis des années, l'État rend systématiquement de l'argent à l'Europe sur les crédits FSE parce que nous ne sommes pas capables de les gérer correctement alors qu'il y a des besoins d'argent partout ! Je ne sais pas à qui m'adresser... Il y a, en termes de gouvernance, une lacune sérieuse.

Mme ? : L'appui social individualisé avait des crédits du FSE. J'ai demandé personnellement une cession parce que je ne peux pas me permettre que, sur une équipe de 10 personnes, l'une d'entre elles passe son temps à remplir des documents demandés par le FSE ! Résultat, nous avons renoncé aux 11 millions d'euros de crédit du FSE pour l'appui social individualisé. Après avoir renoncé l'an passé, nous avons encore à subir deux ou trois années de contrôle ! C'est infernal... C'est tout juste si nous ne devons pas rendre les crédits parce que nos documents avaient été écrits en police 11 alors qu'ils auraient dû l'être en police 10 ! J'espère que cela se passe mieux pour les départements que pour les services de l'État. Je ne suis pas totalement persuadée que tous les pays soient jugés de la même façon et qu'il n'y ait pas des arrangements possibles... C'est tout à fait regrettable. Je regrette que pour les bénéficiaires, nous ayons dû rendre à deux années de reprise, plus de 4 millions d'euros et renoncer à 11 millions d'euros par an !

Bernard Seillier (CNLE) : essayons de ne pas finir en pugilat ! Je suis moi-même soumis, dans la mission locale que je préside, à un contrôle du FSE pour 8000 € ! Je ne cache rien et ai la conscience parfaitement tranquille. Il y a la lourdeur administrative et la complexité des procédures ; il y a aussi le passage obligé, la supervision, le contrôle par l'État de la gestion des affaires.

Arrigo Zanella, secrétaire général du réseau européen RETIS : il faut, en termes de choix d'opportunité, toujours se souvenir que le financement européen n'est là que pour lancer une initiative. Si vous n'êtes plus capable ensuite d'assumer budgétairement sur fonds propres sur le long terme, pourquoi courir derrière les financements européens, avec la complexité que cela représente ? Du côté européen, il y a une bureaucratie qui joue avec des gadgets ! Tous les deux ans, les thématiques changent. Aujourd'hui, l'actualité de la politique de lutte contre la pauvreté, c'est l'inclusion sociale active et la directive services. Dans deux ans, cela sera différent ! À l'horizon 2010, lorsqu'on repensera la politique de Lisbonne et que l'on réalisera que le taux de pauvreté n'a toujours pas diminué - au contraire, il augmente - on inventera une flexibilité active. À ces gadgets, correspondent des appels à projets politiques, qui obligent les états, les régions, les départements, les collectivités territoriales à se lancer. On peut toujours imaginer que l'on puisse se payer un fonctionnaire, un service quelconque, sur un crédit européen qui fera autre chose de plus intéressant, pour lequel nos collectivités ont besoin d'être aidées. Après, on se retrouve avec des paquets de projets à devoir financer parce qu'ils créent de l'emploi et que l'on ne souhaite pas mettre des gens au chômage !

Mme ? : sur la concertation que je viens de vivre sur l'actuelle politique de cohésion qui s'ouvre, nous avons peu de chances d'expérimenter quoi que ce soit avec le FSE en France car il aborde principalement des politiques nationales à 80 % qui ont besoin de financement. On n'est pas sur une logique de démarrage, d'innovation, de nouvelle politique ni de gouvernance locale. C'est pourtant la gouvernance qui permet d'appliquer la subsidiarité, de la mettre en cohérence avec la décentralisation. Les fonds européens interviennent en subsidiarité.

Bernard Seillier (CNLE) : je tiens à souligner la compétence, le sérieux des départements. Par exemple, il convient de souligner combien avec l'agenda 21, la vie politique d'une collectivité humaine à l'échelle du département se trouve revitalisée. Il s'agit d'un domaine en pleine fécondité. Mais ce n'est pas un lieu où nous sommes confrontés à des problématiques de compétition entre les acteurs. Le département à la main du jeu ; il mène ce jeu avec une très grande écoute des territoires, des acteurs. Il organise son territoire, politiquement, d'une manière intelligente. Dans les autres domaines comme le

transport, la culture, ce n'est pas la région ou une commune qui vont venir contester l'organisation de ce qui est fait et bien fait. Nous avons eu des exemples passionnants démontrant la grande qualité de prise en charge. Une question nous préoccupe : là où il y a des compétitions et des conflits de compétences. Par exemple, le sujet de l'insertion est de la compétence du département ; pourtant, la répartition des compétences, des rôles, l'articulation entre la région et les départements n'est pas encore faite partout. Par ailleurs, concernant l'insertion par l'activité économique, une question me passionne : celle du développement local, territorial, endogène avec la valorisation des initiatives locales. Nous ne sommes pas mûrs pour tirer des synthèses. Il faut du temps pour inverser une démarche séculaire.

Arrigo Zanella (RETIS) : le réseau que je représente est un réseau de collectivités territoriales, constitué de quelque 150 régions, provinces, départements, villes en Europe, tous unis par la volonté politique de lutter contre la pauvreté et l'exclusion. Certains pays, comme la Belgique, sont très intégrés en termes de répartition de compétences. De l'État central jusqu'à la ville, tout est inscrit dans la loi, notamment les mécanismes de concertation et gouvernance. En Belgique, pas question d'inventer, sauf des plus-values. L'assemblée régionale reçoit, dans les trois régions belges, un rapport annuel de son observatoire régional qui a négocié les termes du rapport avec les associations représentatives des pauvres, subventionnées par décret régional. Voici un exemple où la méthode ouverte de coordination est peu nécessaire. L'Italie et l'Espagne sont aussi de bons exemples, pays où les compétences entre l'État central et ses collectivités territoriales, sont réparties par la loi, où il existe malgré tout encore des conflits, des zones d'ombre. L'État central y reste un moteur important même si, comme en Italie, il n'est plus du tout compétent en matière sociale. Il a en effet le souci d'une subsidiarité qui réponde à des objectifs de proximité avec les politiques.

Raison cachée ! C'est la raison mise en avant par les collectivités territoriales. Il existe aussi une raison cachée qui est celle de l'État central, budgétaire. L'État se débarrasse sur les régions des compétences les plus chères en transférant partiellement les moyens. En Belgique, nous nommons ce phénomène, la règle des 80 – 20 : on se débarrasse des compétences, on garde 20 % qui servent à rembourser la dette et on donne 80 % de la manne budgétaire aux départements et aux régions en leur disant, débrouillez vous pour trouver les 20 % restants ! Ainsi, vous héritez du RMI avec une enveloppe fermée ; une fois que le nombre de bénéficiaires a atteint le sommet de l'enveloppe, vous développez des politiques de remise au travail, en expulsant des gens du RMI pour en remettre d'autres qui sont demandeurs...

Occuper l'espace politique. Dans ces cas de compétences difficilement réparties, avec des budgets dépendant du bon vouloir du prince de l'État central, les méthodes ouvertes de coordination sont des méthodes de gouvernance intéressantes qui passe par le fait d'occuper d'abord l'espace politique. La rencontre entre l'État central, les collectivités territoriales se fait d'abord au niveau de la décision politique, pas seulement au niveau de l'exécutif mais du législateur (de l'assemblée). Cette technique, que nous pouvons vérifier partout en Europe, est la meilleure. C'est au niveau des élus que la responsabilité la plus forte doit être portée parce qu'ils ont eux-mêmes pour mission de vérifier le contenu de leur mandat public, avec le citoyen, donc avec les pauvres. La gouvernance et la démocratie participative sont deux gadgets, deux appellations modernes pour des fonctions qui existent depuis longtemps. Une démocratie représentative qui se respecte est celle où l'élu va vérifier le contenu de son mandat régulièrement, en faisant participer ses électeurs. La complexité de la société fait que cela passe par un niveau intermédiaire des associations, des ONG, qui entre dans le jeu et apporte une plus-value. La politique doit pouvoir l'intégrer sans avoir peur d'y perdre des compétences. Je vois des expériences participatives où l'on affecte des budgets aux citoyens, à partir d'enjeux et de finalités définis ensemble. Cela fonctionne. On ne peut pas bien sûr déléguer tout le budget mais ces éléments requalifient la participation des personnes. On n'a plus l'impression d'être seulement consulté.

Méthode ouverte de coordination. Il s'agit d'une situation où l'État conserve une grande partie des compétences, où les villes agissent. C'est le cas de l'Espagne d'avant la régionalisation qui a développé des mécanismes de gouvernance, proches de l'agenda 21 que vous développez en France.

Mécanismes de participation. Nous avons développé l'idée, qu'à chaque niveau de pouvoir, à chaque identification d'objectif, d'enjeu, de critère de résultat, de critères d'évaluation, il doit y avoir identification de mécanismes de participation : du forum agenda 21 du Nord-Pas-de-Calais d'il y a 10 ans (trois ans de débat public) jusqu'à un contact par lettre par an avec tous les citoyens, en passant par des sondages d'opinion. L'objectif de qualité intègre des objectifs, des mécanismes de participation, de consultation. Je suis très impressionné de la façon dont les Anglo-Saxons utilisent les sondages pour apporter un élément de plus à la politique. Le résultat est discuté dans le partenariat associatif pour fixer de

nouvelles orientations. Les indicateurs de pauvreté européens et ceux utilisés au niveau national ne sont jamais que le produit d'un sondage auprès des ménages.

Observation. Je travaille avec des gens de Grenoble à la conception d'un cahier des charges commun au niveau européen pour développer des observatoires régionaux de lutte contre la pauvreté. Ces observations permettent à l'administration de dialoguer avec les partenaires, fournissant un savoir commun qui permette d'orienter les politiques. L'observation régionale est un outil extraordinaire d'appui à la décision politique. Elle peut aussi remplir une mission d'évaluation des politiques publiques, ce qui éviterait aux administrations de se doter de leurs propres instruments d'évaluation.

Le temps et l'espace. La différence entre la gouvernance d'hier et celle d'aujourd'hui repose sur cette mission de prospective, surtout en matière sociale, culturelle où l'on travaille sur des échelles de temps longues, parcours d'une vie. Lorsqu'on regarde la pauvreté infantile, on constate le risque de reproduction de la pauvreté de génération en génération y compris dans des pays comme la France, la Belgique, l'Allemagne... On ne peut appréhender ce phénomène que si l'on prend la juste mesure du temps. Prendre la mesure du temps ramène à la question de l'espace. Reproduisez sur un graphique les politiques en fonction de l'échelle du temps ; vous observez que les politiques de type économique, sécuritaire se concentrent sur des espaces centraux et du temps court tandis que les politiques de type social, culturel, se rattachant aux droits fondamentaux, se développent sur du temps long - au moins une vie humaine - et sont territorialisées au niveau le plus bas possible. La question du temps et de l'efficacité du temps sont donc essentielles dans ces politiques. Ce n'est pas la question de l'efficacité du temps mis à la concertation dans les politiques sociales qu'il faut poser mais bien se demander pourquoi il n'y a pas de concertation dans les politiques qui concernent le temps court et le niveau central.

Solidarité « chaude ». Amusez-vous, sur ce même graphique, à calquer les schémas de participation. Vous constaterez que, plus le temps est long, plus les politiques touchent aux droits sociaux fondamentaux, plus les mécanismes de participation existent. Partout en Europe, on sait que les bonnes pratiques se développent au niveau local, voire qu'on les décide quand on en a la compétence, jamais dans les niveaux les plus éloignés, là où la solidarité est la plus « froide ». Plus on monte, plus la solidarité est froide, sauf dans le social bizarrement. Le grand enjeu de demain est là : mettre beaucoup de solidarité « chaude » dans le niveau le plus local, là où on travaille sur le temps de l'individu et le temps long.

Le cycle de la gouvernance

Catherine LESTERPT, Direction générale de l'action sociale
(Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité)

Pour qu'il y ait gouvernance, il faut :

- **un élément déclencheur** : il peut être multiple comme des élections, le renouvellement des services, des événements, une demande émergente d'un public particulier, une décision politique... Les données préexistent avant la mise en place d'une gouvernance mais il faut cet élément déclencheur pour que l'on s'en préoccupe.
- **Le diagnostic** : il comporte à la fois le recueil, la formalisation, l'analyse des besoins et des demandes.
- **Hierarchisation** : il s'agit de dégager et hiérarchiser les principaux enjeux et objectifs.
- **Propositions** : il s'agit de dégager des propositions et actions concrètes permettant la réalisation de ces objectifs.
- **Méthodes** : il s'agit de définir des méthodes de travail et définir les modalités financières et budgétaires.
- **Mobilisation** : il s'agit de mobiliser. C'est le temps de la concertation, la coopération, du partage des responsabilités, la co-construction, la sensibilisation, la formation, la sollicitation d'experts - des universitaires, des chercheurs mais aussi les personnes en situation de pauvreté.
- **Formalisation** : il s'agit de formaliser par des lettres de mission, schémas, programmations, productions normatives.
- **Contractualisation** : c'est la mise en œuvre coordonnée entre les décideurs, commune, sectorielle ou territoriale.
- **Suivi et évaluation** : sous des formes différentes, il peut s'agir de tableaux de bord, compteurs, mesures de l'impact, des élections - qui sont aussi une forme d'évaluation - à partir d'indicateurs de réalisation et d'impact.
- **Communication** : c'est une phase transversale à toutes les différentes étapes - internet, brochures, vitrine pour faire connaître.

Questions

Pour nous aider dans notre cheminement à venir :

- **Mesure du temps**. Il y a des temps tellement différents entre celui de la vie d'une personne, le temps de croissance d'un enfant, le temps politique entre deux élections, le temps consacré par les administrations à différentes fonctions... Mesurer cette échelle du temps, ces actions dans la durée, ces prospectives.

- **Territoire pertinent.** Quel est le bon territoire, quel enchevêtrement entre les territoires ? C'est la question de l'espace.
- **Budget.** Quel budget, comment ça se passe, que consacre-t-on ?
- **Évolution des compétences, des structures, des connaissances.** La question se pose en termes de formation, de sensibilisation, d'évolution des compétences et des métiers, tant au niveau des unités que des élus, des agents. Elle se pose aussi en termes de formalisation, d'actualisation à toutes les étapes nécessaires à la mise en place de la gouvernance.
- **Règles innovantes.** C'est la remise en cause des habitudes, des décisions, des rapports de forces, des alliances passées. C'est l'établissement de règles claires pour favoriser l'innovation. Jusqu'où mobiliser le rôle des experts, du public cible, des bénéficiaires ?
- **Rationalisation.** Faut-il multiplier les lieux de coordination, de concertation, de décision ? Faut-il qu'il y en ait qu'un ?
- **Travail intégré.** On parle beaucoup de l'intégration des politiques. Que met-on sous ces termes ? Jusqu'où va cette intégration entre les territoires, les services, les agents de différents territoires ?
- **Outils.** Quels outils de diagnostic, suivi, impact, évaluation, coordination, efficience mettre en œuvre ? Avec quels indicateurs ? Les objectifs sont-ils chiffrés, sont-ils des objectifs de résultat, de mise en œuvre ?

Oui, il faut beaucoup de temps. Mais les temps sont très différents. Je travaille à ce poste depuis six ans. Au gré de l'administration, c'est un temps très long. Il faut absolument que je pense à partir. Mais, six ans par rapport aux politiques de lutte contre l'exclusion, c'est rien. Lorsque j'entends nos amis irlandais dire que cela fait 20 ans qu'ils travaillent sur des outils qui commencent juste à rendre des éléments significatifs. Le temps de l'administration ne nous permet donc pas, et nous permettra de moins en moins, de se donner le temps. Il y a une réflexion à mener entre efficience, efficacité, temps. Comment donc mieux apprendre à rendre compte aux différentes étapes ? On a souvent l'impression qu'entre deux étapes il ne s'est rien passé ce qui est loin d'être le cas.

Propositions

Je propose au groupe de suivi du PNAI du CNLE, en ce qui concerne la DGAS, de co-construire des propositions. Nous avons tout intérêt à travailler ensemble à la réalisation d'un projet commun qui pourra ensuite, prendre des formes très diverses. Je rêve de plans locaux d'action pour l'inclusion sociale et je ne renonce pas. Les commissions départementales de la cohésion sociale se mettent en place. Elles peuvent être le support à la mise en œuvre de ces plans. Sachons donc échanger sur des pratiques, des réflexions communes.