



Évaluation de l'Impact des 10 Maisons de Quartier de Poitiers dans le cadre des Conventions Pluriannuelles d'Objectifs 2017-2020

Rapport final

Le 03/03/2020
Delphine Caron

1 Présentation du rapport

1	Présentation du rapport	2
2	Une dynamique partenariale et la volonté d'évaluer le projet commun	3
3	Une évaluation ambitieuse et ciblée pour répondre aux enjeux	4
3.1	Ce que nous entendons par « évaluation ».....	4
3.2	Les enjeux et les objectifs de cette évaluation	4
4	Une démarche participative d'apprentissage collectif	6
4.1	Les principes méthodologiques.....	6
4.2	Les parties prenantes	7
4.3	Les 5 étapes de la démarche	8
5	Les résultats, les limites et les pistes d'amélioration par question évaluative	11
5.1	Le portage du projet par les habitants	11
5.2	Une gouvernance démocratique, transparente et responsable	16
5.3	La qualité du partenariat tripartite	20
5.4	La contribution des MQ à faire vivre la mixité sociale	25
5.5	La contribution des MQ au développement de la citoyenneté active.....	30
6	Les effets de l'évaluation sur les participants	33
7	Conclusion générale	35
8	Annexes	36

2 Une dynamique partenariale et la volonté d'évaluer le projet commun

La Ville de Poitiers et la Caisse d'Allocations Familiales (CAF)¹ de la Vienne mènent de longue date **une politique concertée d'animation et de développement du territoire**. En 2016, un travail collectif a permis l'élaboration de Conventions Pluriannuelles d'Objectifs (CPO) liant 10 maisons de quartier associatives ayant l'agrément centre social, à la Ville de Poitiers et à la CAF. Ces conventions, établies pour la période 2017-2020, comprennent une partie commune aux 12 partenaires dite « socle commun », puis une partie spécifique à chaque maison de quartier, contenant le projet quadriennal d'animation globale de territoire de chacune des 10 associations.

L'écriture de cette convention a permis aux différents acteurs d'affirmer leurs valeurs communes parmi lesquelles le choix d'une gestion associative des maisons de quartier et la nécessité de la participation des usagers-habitants dans la gouvernance et les actions conduites.

Les CPO prévoient **l'évaluation de leur mise en œuvre** en 2 composantes : une première partie collective qui concerne le socle commun aux 10 maisons de quartier (MQ), puis, une seconde partie individualisée relative à la spécificité d'intervention de chaque MQ. Dès l'écriture des CPO, le choix est fait d'un processus participatif impliquant l'ensemble des acteurs avec le support des 2 fédérations auxquelles sont affiliées les maisons de quartier : la Fédération des Centres Sociaux et la Ligue de l'Enseignement de la Vienne.

Depuis fin 2018, la SCOP Accolades a formé l'ensemble des acteurs et accompagné le processus d'évaluation des CPO 2017-2020 entre la Ville de Poitiers, la CAF de la Vienne et les 10 MQ.

Ce rapport présente l'ensemble de l'évaluation de la partie commune aux 12 partenaires et se concentre sur les résultats et l'impact collectif de l'ensemble des acteurs. Les évaluations des parties propres à chaque MQ, feront l'objet de documents spécifiques.

Les 10 Maisons de Quartier :

*Centres Socio-Culturels des 3 Cités
Centre d'Animation de Beaulieu
Centre Socio-Culturel de la Blaiserie
Centre d'Animation de Poitiers Sud
Centre d'Animation des Couronneries
Centre Socio-Culturel Le Local
Maison de la Gibauderie
Centre Socio-Culturel Maison des 3 Quartiers
Association Saint-Eloi Vivre Ensemble
Centre Socio-Culturel Le Toit du Monde*

¹ La liste des acronymes et sigles figure en annexe 1

3 Une évaluation ambitieuse et ciblée pour répondre aux enjeux

3.1 Ce que nous entendons par « évaluation »

Le propre d'évaluer, c'est d'exprimer une opinion sur la valeur d'une intervention, d'une action, d'une politique... Il s'agit de porter un jugement en allant plus loin que le ressenti ou la seule mesure.

L'évaluation est alors une analyse aussi objective que possible basée sur des données quantitatives et qualitatives qui permet de porter une appréciation de l'objet évalué au regard d'un référentiel prédéfini. En aboutissant à des conclusions argumentées, elle doit permettre d'apprendre de l'expérience, de valoriser l'action, d'améliorer leur mise en œuvre et de prendre des décisions.

Les finalités d'une évaluation selon le groupe de travail :

« Donner une valeur, valoriser notre action (qualitatif et quantitatif) »
« Rendre lisible nos effets/impacts »
« Partager la connaissance produite, passer de l'implicite à l'explicite »
« Redéfinir un projet (priorités, objectifs et moyens) »

L'évaluation de l'impact des 10 MQ de Poitiers dans le cadre des CPO présente les spécificités suivantes :

- ➔ **Bien cibler l'évaluation des effets et l'impact de l'intervention des associations et du partenariat**, ce qui signifie de s'interroger sur les changements produits en explicitant les liens de causalité entre ces changements et les actions et moyens déployés par les MQ et ses partenaires. Ainsi, l'évaluation souhaitée n'est pas un bilan de projet, un contrôle, un audit ou une enquête de satisfaction.
- ➔ **Donner à voir l'impact collectif des 10 associations à l'échelle de la ville de Poitiers**. Il ne s'agit donc pas de comparer les MQ les unes aux autres mais d'étudier de manière globale l'atteinte des ambitions du socle commun des CPO.
- ➔ **D'être en capacité de transmettre les connaissances et l'expérience acquises** sur la partie socle commun dans chacune des organisations concernées pour que la culture évaluative s'y diffuse et que chaque MQ puisse réaliser l'évaluation de sa partie spécifique.

3.2 Les enjeux et les objectifs de cette évaluation

Les parties prenantes se sont accordés sur **les principaux enjeux de cette évaluation**, c'est-à-dire ce qu'elles ont à gagner ou à perdre en la réalisant (ou en ne la faisant pas) :

- Démontrer la plus-value du choix de la gestion associative des MQ,
- Valoriser l'impact des MQ sur la population, « rendre visible, l'invisible »,
- Améliorer le partenariat MQ, Ville, CAF,
- Ajuster les modes d'intervention et les priorités des MQ par l'apprentissage,

- Mobiliser les équipes et les habitants sur la démarche évaluative (donner du sens, permettre l'expression démocratique, partager des valeurs, renforcer la cohésion).

Pour répondre à ces enjeux et dans le cadre de l'évaluation du socle commun des CPO 2017-2020, les partenaires ont décidé de se fixer 2 objectifs majeurs, le premier relevant d'une mesure de résultats attendus et le second d'une mesure d'impact :

1. **Mettre en évidence la pertinence d'une gestion associative des MQ** par l'examen de 3 questions évaluatives :
 - i. le portage du projet par les habitants,
 - ii. la gouvernance démocratique, responsable et transparente
 - iii. la qualité du partenariat tripartite (Ville, CAF, maisons de quartier) ;
2. **Expérimenter une mesure de l'impact de l'action des Maisons de Quartier** en termes de contribution :
 - iv. au développement d'une citoyenneté active et
 - v. à faire vivre la mixité sociale.

À la fin de cette première étape qui a permis de créer une culture commune autour de l'évaluation, de s'accorder sur les enjeux et les finalités de l'évaluation, les parties prenantes ont co-construit une démarche et des référentiels pour chacune des 5 questions évaluatives ciblées :

- i. le portage du projet par les habitants,
- ii. la gouvernance démocratique, responsable et transparente,
- iii. la qualité du partenariat tripartite (Ville, CAF, maisons de quartier),
- iv. la contribution des MQ au développement d'une citoyenneté active, et
- v. la contribution des MQ à faire vivre la mixité sociale.

4 Une démarche participative d'apprentissage collectif

4.1 Les principes méthodologiques

Les acteurs ont défini des principes méthodologiques suivants qui ont été autant de conditions de réussite à remplir pour réussir à conduire cette évaluation à son terme :

Avoir une culture commune de l'évaluation : s'interroger sur le sens des mots, convenir de définitions communes et s'accorder sur une sémantique.

S'accorder sur les attentes et sur la finalité de l'évaluation dès le départ et collectivement (partenaires, opérateurs, ...), « *évaluer ce qui compte pour nous* »

Prioriser les champs d'investigation : faire preuve de réalisme en termes de résultats à atteindre et adapter l'évaluation aux enjeux, aux moyens et au contexte des partenaires.

Accepter une part de subjectivité et d'approximation en considérant que l'intention de l'évaluation n'est pas de faire avancer la connaissance scientifique sur un champ aussi complexe que l'action sociale mais de générer des informations utiles aux organisations.

Être dans une posture d'apprentissage en adoptant une démarche dynamique (versus figée) d'expérimentation et de droit à l'erreur.

Animer une démarche collective et participative en étant vigilant à maintenir un climat de confiance, à décider par consentement plutôt que par consensus. Nous précisons ici que le rôle d'Accolades a été celui d'accompagnateur au sens du maïeuticien et non d'évaluateur. Accolades a animé un processus formateur et conscientisant en permettant aux 12 partenaires, collectivement, de construire leur propre référentiel, de choisir les méthodes et outils, de réaliser l'analyse de toutes les données collectées et de conclure ensemble sur les enseignements à retenir.

Impliquer toutes les parties prenantes des projets des MQ : le croisement des regards et l'analyse collective permettent de légitimer et d'objectiver les enseignements de l'évaluation afin de transformer des pratiques parfois même avant le terme de l'évaluation.

Dédier les moyens nécessaires, en temps principalement...

Prendre en compte les spécificités de chaque MQ et veiller à l'articulation entre cette évaluation des CPO et celles qui se conduisent dans chaque MQ.

4.2 Les parties prenantes

La démarche a permis l'implication active de l'ensemble des parties prenantes suivantes :

- 10 Maisons de Quartier de Poitiers : Association des Centres Socioculturels des 3 Cités, Centre d'Animation de Beaulieu, Centre Socioculturel de la Blaiserie, Centre d'Animation de Poitiers Sud, Centre d'Animation des Couronneries, Centre Socioculturel Le Local, Association Maison de la Gibauderie, Centre Socioculturel Maison des 3 Quartiers, Association Saint-Eloi Vivre Ensemble, Centre Social Le Toit du Monde ;
- La CAF de la Vienne ;
- La Ville de Poitiers ;
- La Fédération des Centres Sociaux 86 et la Ligue de l'Enseignement 86.

Elles ont été mobilisées à différents niveaux :

- **Un comité de suivi** (réunis à 6 reprises) composé des représentants des MQ, de la ville de Poitiers, de la CAF et des 2 fédérations, il a assuré le pilotage de la démarche, la tenue du calendrier, la mobilisation des moyens humains, matériels et financiers.
- **Un groupe de travail** (24 personnes en moyenne pendant 8,5 journées) constitué de 2 représentants par MQ (1 salarié et 1 administrateur), 2 à 3 représentants de la Ville de Poitiers, le conseiller technique de la CAF, ainsi qu'1 à 2 représentants de chaque fédération. Véritable cheville ouvrière de la démarche, ce groupe de travail a produit collectivement la totalité du contenu de l'évaluation et il a organisé la diffusion et la collecte d'informations dans chacune des organisations.
- **Au sein de chaque maison de quartier**, du temps d'appropriation, de diffusion, de collecte de données avec les CA, les équipes d'animation, les usagers et habitants.

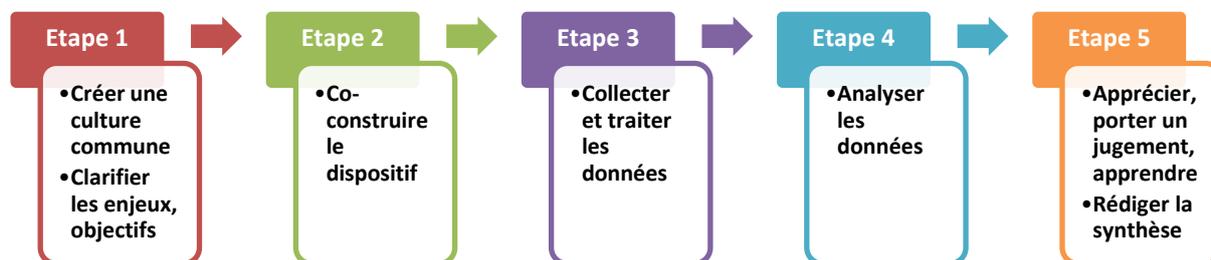
Avec l'appui **d'un chargé de mission** pour la collecte des données pendant 4,5 mois (à mi-temps) encadré par la Fédération des Centres Sociaux de la Vienne et **l'accompagnement d'Accolades** d'Octobre 2018 à janvier 2020.



Le groupe de travail en action

La liste nominative des participants figure en annexe 2

4.3 Les 5 étapes de la démarche



Sept. 2018 à Janv. 2019	Février à Mars 2019	Avril à Sept. 2019	Oct. à Nov. 2019	Déc. 2019 à Janvier 2020
2,5 jours en groupe de travail 3 comités de suivi	3 jours en groupe de travail Finalisation des outils	2 comités de suivi 0,5 jour par MQ animé par Accolades Mobilisation des MQ pour la collecte avec l'appui du chargé de mission	Préparation des données 2 jours en groupe de travail	1 jour en groupe de travail 1 comité de suivi Rédaction du rapport

Étape 1 : Créer une culture commune et clarifier les enjeux

Ce qui a été réalisé :

- Partage du cadre théorique de l'évaluation et clarifier les notions connexes : bilan, contrôle...
- Définition des notions clés d'effectivité, d'efficacité, de pertinence, de cohérence, d'impact, de durabilité et d'indicateur.
- Définition collective des enjeux de l'évaluation, des objectifs, des conditions de réussite et les principes méthodologiques.

Zoom sur l'indicateur

Un indicateur est une donnée observable permettant d'appréhender l'évolution d'un phénomène ou d'une situation. Les indicateurs formulés sont quantitatifs ou qualitatifs et sont de différentes natures : réalisation (ce que l'on fait concrètement), résultat (ce que cela produit directement), impact (ce à quoi on contribue à moyen ou à long terme et qui peut s'expliquer par d'autres facteurs).

Étape 2 : Construire le dispositif

Ce qui a été réalisé, pour la partie commune aux 10 Maisons de Quartier :

- Déclinaison de chaque objectif en changements ou effets visés observables et/ou en résultats attendus (Cf. schéma page suivante) ;
- Formulation et sélection d'indicateurs par effet ;
- Choix de méthodes et élaboration d'outils pour la collecte de données².

² L'ensemble des outils employés pour la collecte sont disponibles à la demande auprès de la Fédération des Centres Sociaux de la Vienne ; deleque@federation-csc86.org

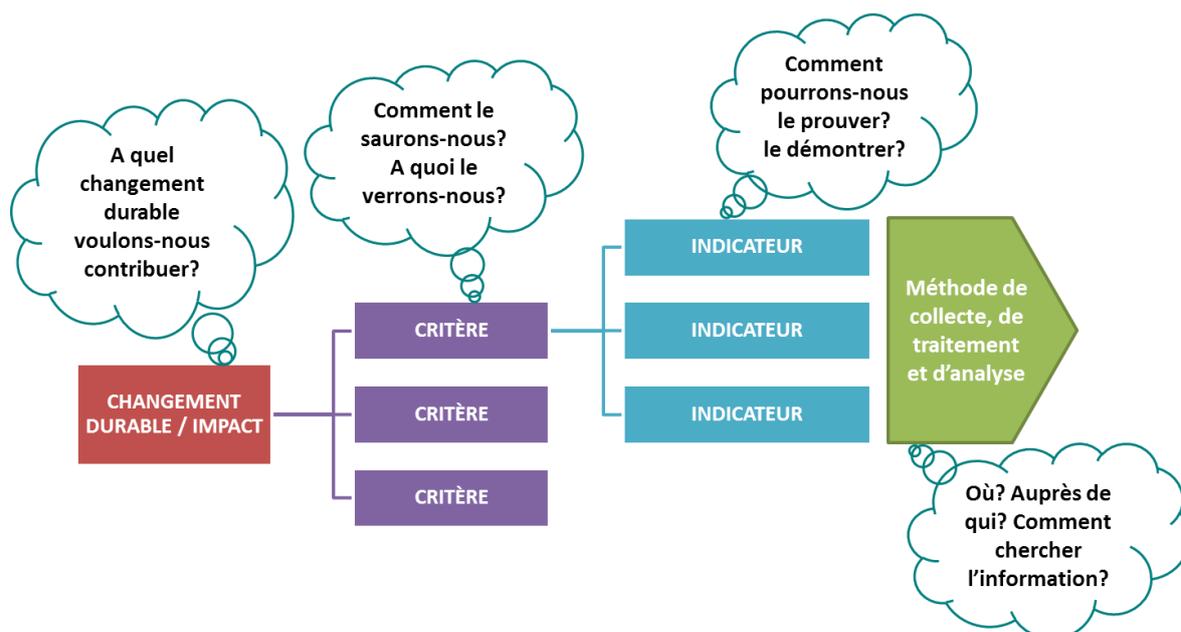


Schéma explicatif de la structure du référentiel élaboré pour chaque question évaluative

Étape 3 : Collecter et traiter les données

Ce qui a été réalisé (en saison estivale...)

- Collecte des données pour le socle commun par les 12 partenaires
- Premier traitement de mise en forme des données par le chargé de mission et Accolades

Sources d'informations (méthode)	Taux de réponse	I. Portage par les habitants	II. Gouvernance démocratique	III. Partenariat tripartite	IV. Mixité sociale	V. Citoyenneté active
Statistiques internes et externes (CLSPD, Insee, CAF...)	variable	X	X		X	X
Ville de Poitiers /CAF (questionnaires)	2/2			X		
Administrateurs MQ (séance collective CA et questionnaire individuel)	10/10 MQ 99 administrateurs de 9 MQ	X	X	X		
Direction MQ (questionnaire individuel et séance collective)	10/10 MQ		X	X		
Équipe d'animation MQ (séance collective et questionnaire)	8/10 MQ	X			X	X
Usagers, adhérents MQ (questionnaires)	246/300 répondants	X	X		X	X
Bénévoles MQ (entretiens individuels)	28/30 bénévoles					X
Habitants (entretiens individuels)	26/30 habitants					X

Étape 4 : Analyser les données

Ce qui a été réalisé :

Analyse collective des données collectées :

- Extraction des données factuelles,
- Analyse en sous-groupes,
- Validation et premières conclusions en plénière



Étape 5 : Valoriser les résultats de l'évaluation et rédiger le rapport final

Ce qui a été réalisé :

- Formulation de conclusions pour chaque axe, « ce qu'on retient (de positif/de négatif) sur l'action des 12 partenaires »
- Proposition de pistes d'amélioration de l'action des MQ, du partenariat (ce qui pourrait être intégré dans la prochaine CPO)
- Suggestion de l'amélioration de l'évaluation « ce qu'on modifie pour la prochaine évaluation »
- Réflexion collective sur la diffusion et la communication des résultats
- Rédaction du rapport par Accolades



5 Les résultats, les limites et les pistes d'amélioration par question évaluative

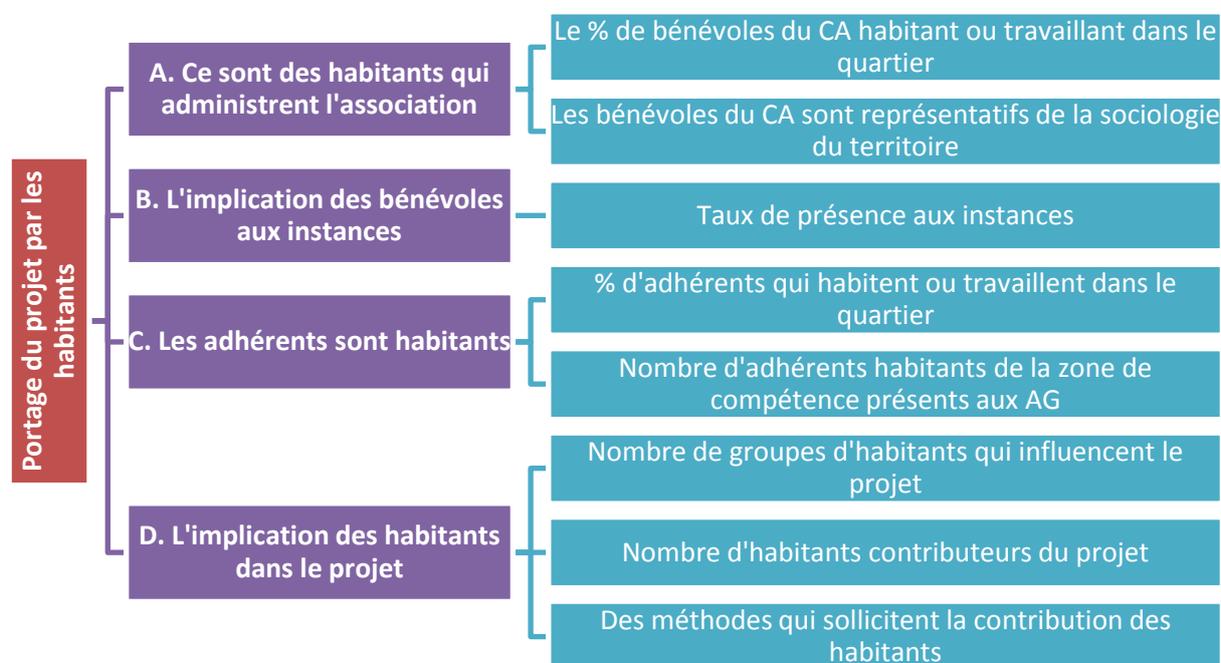
Dans cette partie, nous présentons pour chaque question évaluative, les résultats de l'évaluation et les enseignements que les acteurs en ont tirés. Chaque axe est conclu par les pistes d'amélioration retenues par les 12 partenaires.

Les résultats sont à pondérer par des limites observées de l'évaluation portant sur la qualité de la mesure, de l'indicateur ou encore de la méthode de collecte. Les observations sur ces limites et les perspectives d'amélioration de l'évaluation sont consignées dans ce rapport (parties bleutées) dans une optique d'apprentissage et de diffusion des leçons apprises de cette expérimentation.

Il est important de noter qu'il n'est pas fait état de toutes les données brutes collectées qui représentent un volume très important d'informations, ce qui alourdirait considérablement la lecture de ce rapport et nuirait aux objectifs de l'évaluation, c'est-à-dire de mettre en évidence les enseignements et les pistes d'amélioration.

5.1 Le portage du projet par les habitants

Le portage du projet par les habitants est un des piliers du choix d'une gestion associative des maisons de quartiers de Poitiers. Cet objet est observé selon 4 critères et de 1 à 3 indicateurs par critère.



Référentiel d'évaluation : critères (violets) et indicateurs (bleu)

CRITÈRE A : CE SONT DES HABITANTS QUI ADMINISTRENT L'ASSOCIATION

Indicateurs choisis :

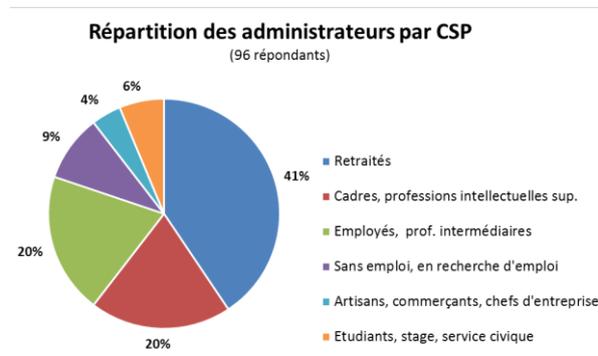
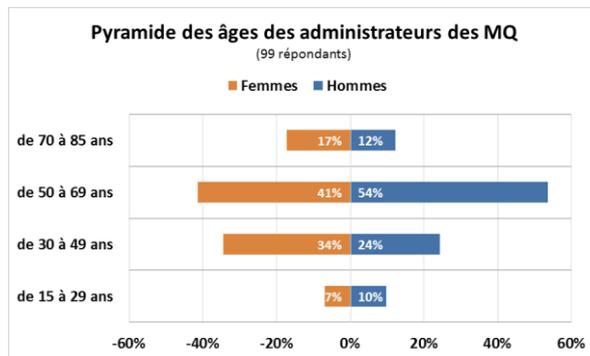
Le % de bénévoles du CA habitent ou travaillent dans le quartier
Les bénévoles du CA sont représentatifs de la sociologie du territoire

Sources :

Questionnaire individuel répondu par 99 administrateurs de 9 MQ

Ce sont effectivement bien des habitants des quartiers qui administrent les MQ de Poitiers car :

- 74 % des administrateurs habitent ou travaillent sur le quartier (total de 94 réponses)
- La composition des Conseils d'Administration montre une forte diversité :
 - ✓ Genre : 59% de femmes et 41% d'hommes,
 - ✓ Moyenne d'âge de 55 ans, en allant de 17 ans à 83 ans,
 - ✓ Des catégories socio-professionnelles représentées sont variées même si on note une plus grande proportion de retraités (41% dans les CA à comparer aux 19,6% sur la commune de Poitiers (recensement 2016 INSEE))



Limites et perspectives de l'évaluation

Le deuxième indicateur a questionné le groupe sur la « représentativité » du territoire au sein du CA : est-ce souhaité ? nécessaire ? est-ce une réelle preuve du portage du projet par les habitants du territoire ?

Finalement, il apparaît que l'enjeu serait davantage dans **l'assurance d'une diversité d'administrateurs** qui permet de croiser les regards, d'éviter qu'une seule catégorie de personnes ne porte le projet de la MQ. Il est alors un élément permettant d'illustrer le soin donné à l'ouverture pour tous et à l'expression de chacun.

Du point de vue des catégories socio-professionnelles, on note une plus grande proportion de retraités. En effet, à Poitiers comme ailleurs en France, les retraités, de par leur disponibilité et leur capacité à assumer des responsabilités, représentent les forces vives du mouvement associatif. Là encore il ne s'agit pas de scrupuleusement représenter la sociologie du territoire mais plutôt d'assurer une diversité des profils sans se priver de ces ressources.

Pour la suite :

→ Suivre la composition des CA dans le temps avec un outil commun aux 10 MQ

→ S'intéresser aux « dynamiques pendulaires de vie » : résidence <-> travail <-> loisir <-> résidence

CRITÈRE B : L'IMPLICATION DES BÉNÉVOLES AUX INSTANCES

Indicateurs choisis :

Taux de présence aux instances

Sources :

Statistiques internes aux MQ

- Au vu du nombre de rencontres, de leurs taux de participation et du volume horaire, on observe un fort engagement des bénévoles dans toutes les instances de gestion des MQ :

Instances	Nombre de membres	Nombre de rencontre / an (moyenne (mini maxi) sur 10 MQ répondantes sauf mention contraire)	Taux de présence (moyenne (mini-maxi) sur 10 MQ répondantes sauf mention contraire)	Nombre d'heures bénévole (moyenne/MQ sur 9 MQ sauf mention contraire)
AG	Non renseigné	1	6% (0-100%) pour 6 MQ	Non significatif
CA	11 (6-18)	7 (4-11)	73% (55% - 92%)	193 heures/MQ
Bureau (1 MQ n'a pas de bureau)	7 (4-9)	11 (8-15)	79% (56% - 100%)	149 heures/MQ

- Toutefois, le taux de présence des adhérents en AG est faible (en moyenne 6% pour les 6 MQ répondantes) au regard du nombre d'adhérents, ce qui questionne le rôle de l'AG et l'intérêt pour les habitants d'y participer.
- Le rôle des commissions et/ou groupes de travail est à clarifier car il semble être le lieu privilégié de la mobilisation des bénévoles. Il y aurait un intérêt pour les MQ de capitaliser sur la définition et les fonctions des commissions.
- La multiplicité des commissions existantes dans les MQ démontre une possibilité étendue de s'impliquer pour les bénévoles.

Limites et perspectives de l'évaluation

Les données collectées concernant les commissions sont trop hétérogènes, elles ont été difficilement exploitables.

- Avoir des statistiques communes aux 10 associations pour analyser les taux de présence de manière annuelle
- S'accorder sur des définitions communes des différentes instances (avec une vigilance sur l'AG)
- Définir plus clairement les commissions et groupes de travail qui participent fortement à l'implication des bénévoles dans le fonctionnement et les activités des MQ.

CRITÈRE C : LES ADHÉRENTS SONT HABITANTS

Indicateurs choisis :

% d'adhérents qui habitent ou travaillent dans le quartier (zonage IRIS et zone de compétence du Centre social)

Nombre d'adhérents habitants de la zone de compétence présents aux AG

Sources :

Statistiques internes aux MQ

- Oui, les adhérents des MQ sont majoritairement habitants des territoires couverts par les MQ de Poitiers : la moyenne est de 69% (min. 41% et max. 98 %) pour la zone IRIS et de 65 % (min. 30 % et max 99%) pour la zone de compétence (7 MQ répondantes). Les

différences entre les MQ s'expliquent par les activités spécifiques et les choix des MQ en termes d'intervention.

- On retient que le cœur de l'activité répond aux demandes du territoire tout en étant ouvert aux autres quartiers.
- Les adhérents présents aux AG sont à 80 % en moyenne (min. 47 % et max. 100% pour 8 MQ) des habitants de la zone de compétence du centre social démontrant ainsi un réel ancrage sur le territoire.

Limites et perspectives de l'évaluation

Les indicateurs ne permettent pas de juger de notre taux de pénétration sur un territoire donné (taux de pénétration = % d'habitants qui sont adhérents à la MQ).

CRITÈRE D : L'IMPLICATION DES HABITANTS DANS LE PROJET

Indicateurs choisis :

Nombre de groupes d'habitants qui influencent le projet

Nombre d'habitants contributeurs du projet

Des méthodes qui sollicitent la contribution des habitants

Sources :

Séances collectives équipe d'animation, direction et administrateurs

- Oui, des groupes d'habitants semblent influencer les projets mais nous ne disposons pas de données fiables. Nous devons approfondir cette approche pour être en capacité d'affiner et d'explicitier le niveau d'influence de ces groupes sur le projet.
- Les habitants participent à l'évaluation, au diagnostic de territoire, à l'élaboration et à l'animation du projet de la MQ mais on note une absence de données fiables pour le prouver.
- Les méthodes recensées auprès des MQ sont multiples (réunions publiques, cercles d'habitants, groupes de parole, questionnaire de rue, ateliers...) et sollicitent effectivement les contributions des habitants pour une participation active dans l'évaluation, le diagnostic, l'élaboration et la mise en œuvre du projet.

De manière générale, les partenaires concluent que les données collectées ne permettent pas d'apprécier objectivement ce critère.

Limites et perspectives de l'évaluation

Les données collectées sont très nombreuses mais trop hétérogènes selon les MQ.

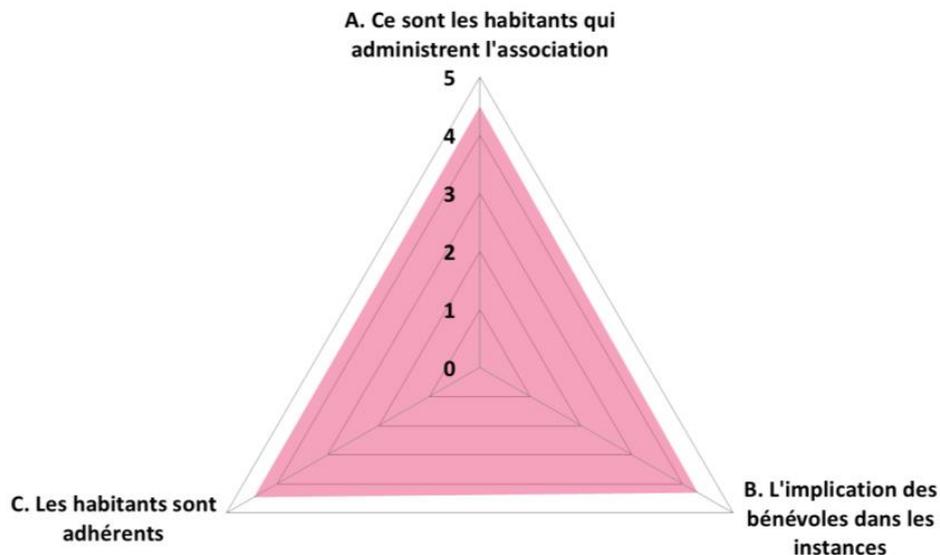
La méthode de comptage des habitants étaient différentes d'une MQ à l'autre donc non comparable.

À préciser : on ne mesure que l'influence collective (collectif d'habitants) mais pas les influences individuelles.

- *Indicateur à inclure pour apprécier le degré, la force de l'influence : par exemples le taux de décision faisant référence ou prenant sa source dans un groupe et/ou s'accorder collectivement sur la signification des degrés d'implication : consultation – contribution – codécision.*
- *Préciser les sujets évoqués, la définition d'un groupe et la récurrence ou le calendrier des rencontres*
- *Créer un outil commun de collecte de données pour l'évaluation, l'élaboration et la conduite des projets sociaux de territoire*

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DU PORTAGE DU PROJET PAR LES HABITANTS

Pour exprimer un avis général sur le portage du projet par les habitants, les participants du groupe de travail ont noté avec une note sur 5 leur appréciation de chaque critère. La moyenne de cette note a été reportée sur le diagramme en radar ci-dessous.



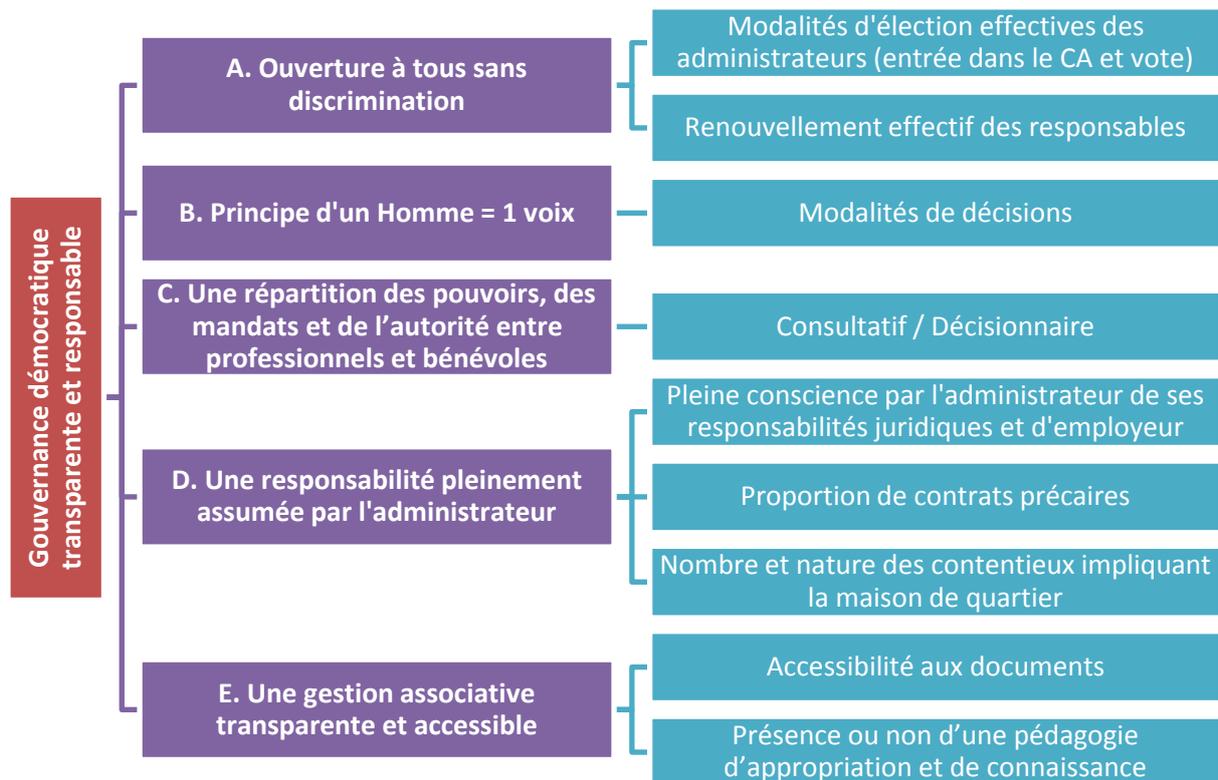
Le critère D sur l'implication des habitants dans le projet n'a pas été noté puisqu'il n'a pas été possible de le mesurer et de l'analyser objectivement.

Ainsi, au regard des 3 autres critères combinés, le groupe de travail multi partenarial a conclu que **le portage du projet par les habitants était effectif au sein des MQ de Poitiers** et a identifié un certains nombres de pistes d'amélioration tant pour améliorer cet aspect dans l'intervention des MQ que pour mieux être en mesure de valoriser leurs modes d'intervention.

Les pistes d'amélioration de l'intervention des MQ de Poitiers sont :

- ➔ Mettre en route un chantier collectif pour réfléchir à la question de la représentativité des CA au regard de la sociologie du territoire et/ou de l'activité des MQ : « le CA doit-il (ou ne doit-il pas) être représentatif ? » Autrement dit « est-ce que cette représentativité est un gage de portage du projet par les habitants ? ».
- ➔ Travailler collectivement les enjeux des assemblées générales en termes d'importance pour la participation des adhérents et, si jugé nécessaire, adapter les contenus, la communication et l'animation.
- ➔ Formuler une définition commune de ce qu'est une « commission » pour mieux l'évaluer et comprendre son rôle dans la participation des adhérents.
- ➔ Clarifier entre les 12 partenaires si le taux de pénétration du territoire est un objectif.
- ➔ Clarifier la notion de « groupe influençant le projet » et s'accorder sur ce qui peut témoigner de l'influence d'un groupe sur un projet.
- ➔ Mieux caractériser l'implication / la participation pour mieux l'évaluer (consultation, contribution, codécision...).
- ➔ Mieux définir les 4 aspects du projet : évaluation, diagnostic, élaboration, animation.

5.2 Une gouvernance démocratique, transparente et responsable



Référentiel d'évaluation : critères (violet) et indicateurs (bleu)

CRITÈRE A : ASSOCIATION OUVERTE À TOUS SANS DISCRIMINATION

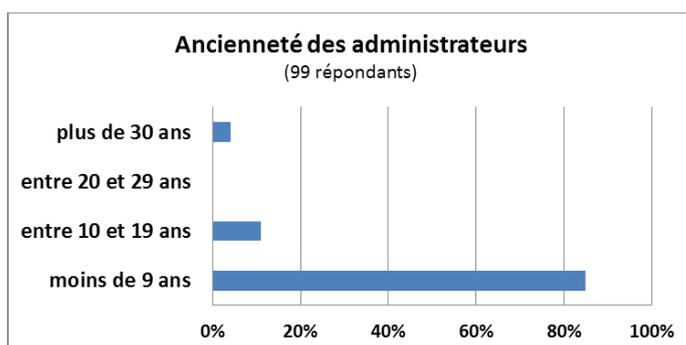
Indicateurs choisis :

Modalités d'élection effectives des administrateurs (entrée dans le CA et vote)
Renouvellement effectif des responsables

Sources :

Administrateurs séance collective et questionnaire individuel

- 2 stratégies sont observées dans les MQ :
 - ✓ Soit on inscrit sa candidature dans un parcours accompagné par la MQ,
 - ✓ Soit on permet la candidature spontanée pour pallier le manque de candidats.
- On observe que le renouvellement des CA est effectif au sein des MQ avec 53% des administrateurs qui ont moins de 3 ans d'ancienneté (1^{er} mandat).



Ancienneté des administrateurs calculée à partir de l'année d'entrée dans le CA renseignée individuellement par les administrateurs de 9 MQ.

- Un équilibre est obtenu, et doit être maintenu, entre les nouveaux entrants et les « anciens » pour garantir la stabilité des associations tout en maintenant leur dynamisme.
- Il n'y a pas de données collectées qui permettent d'évaluer le caractère non discriminant.

Limites et perspectives de l'évaluation

Pour pouvoir approfondir l'analyse il faudrait préciser le questionnaire notamment sur : les prérequis pour être candidat (candidature écrite ou non, ancienneté ...), la durée du mandat, les conditions de vote, l'antériorité de l'adhésion, le quorum à l'AG.

- *Affiner l'ancienneté moyenne des administrateurs et le calcul du taux de turn-over.*
- *Observer la durée d'engagement des personnes au sein de l'association*
- *Ouverture « sans discrimination » : repenser ce que l'on veut montrer et, en conséquence, définir des critères ou abandonner cette notion.*

CRITÈRE B : PRINCIPE « 1 HOMME = 1 VOIX »

Indicateurs choisis :
Modalités de décisions

Sources :
Administrateurs en séance collective sans direction
Questionnaire aux adhérents

- Les pratiques démocratiques de prise de décision dans les instances donnent satisfaction à la très grande majorité des Conseils d'Administration interviewés et ce de manière homogène à toutes les MQ.
- 93% des adhérents interrogés (201 répondants) considèrent que la MQ a un fonctionnement démocratique mais on note qu'un adhérent sur 5 pense que c'est la Mairie qui gère la Maison de Quartier (sur un total de 186 répondants).

CRITÈRE C : UNE RÉPARTITION DES POUVOIRS, DES MANDATS ET DE L'AUTORITÉ ENTRE PROFESSIONNELS ET BÉNÉVOLES

Indicateurs choisis :
Consultatif / Décisionnaire

Sources :
Administrateurs en séance collective sans direction
Questionnaire direction

- Rôle des salariés de manière générale : pour 100% des MQ, les salariés n'ont pas de voix délibérative (avec ou non présence aux instances) :
 - ✓ Les salariés ont mandat pour mettre en œuvre les décisions techniques.
 - ✓ Les salariés sont force de propositions.
 - ✓ On note une plus grande participation des salariés au moment du renouvellement du contrat de projet et lors de commissions thématiques.
- Poids de la direction dans les instances et les prises de décisions :
 - ✓ Dans les 10 MQ, la direction participe aux débats et aide à la décision. La décision est prise par l'instance.
 - ✓ Le duo présidence /direction a un rôle prépondérant dans l'élaboration des décisions et la préparation des instances.

CRITÈRE D : UNE RESPONSABILITÉ PLEINEMENT ASSUMÉE PAR L'ADMINISTRATEUR

Indicateurs choisis :

Pleine conscience par l'administrateur de ses responsabilités juridiques et d'employeur
Proportion de contrats précaires
Nombre et nature des contentieux impliquant la MQ

Sources :

Administrateurs en séance collective
Statistiques internes aux MQ

- Les indicateurs choisis et les informations collectées ne permettent pas réellement de mesurer ce critère (connaissance et participation au congrès du SNAEC SO, proportion de contrats précaires, et nombre et nature de contentieux).
- Les données factuelles collectées sur 8 MQ montrent :
 - ✓ 47% nombre ETP/nombre total de salariés (en allant de 20 à 75%) et
 - ✓ 61% des salariés sont en CDI (en allant de 27 à 96%)

Limites et perspectives de l'évaluation

- *Trouver des indicateurs pour qualifier ou comprendre ce que procure l'expérience d'être administrateur (inexistant aujourd'hui).*
- *Proposer de nouveaux indicateurs sur les responsabilités d'employeur des administrateurs notamment (inclure la participation à l'embauche et à la vie du contrat).*

CRITÈRE E : UNE GESTION ASSOCIATIVE TRANSPARENTE ET ACCESSIBLE

Indicateurs choisis :

Accessibilité aux documents
Présence ou non d'une pédagogie d'appropriation et de connaissance

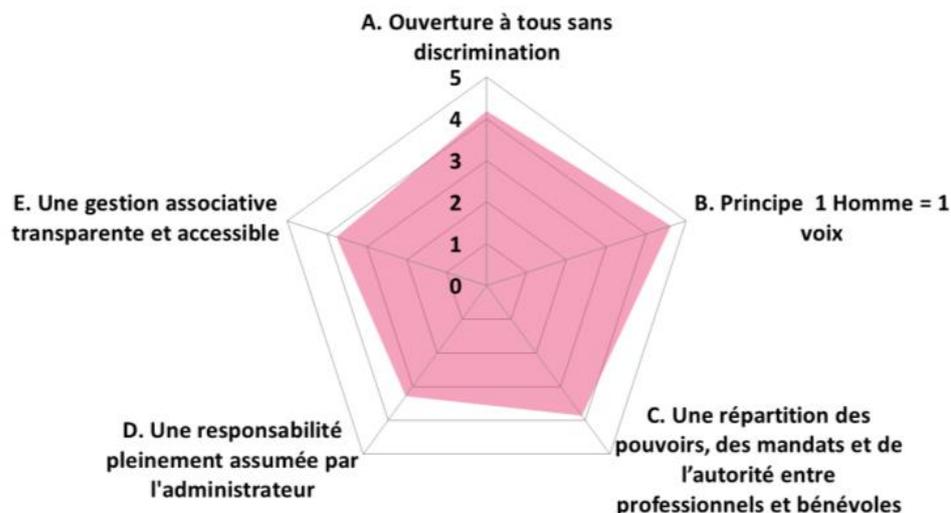
Sources :

Administrateurs en séance collective

- Les administrateurs estiment qu'ils ont un libre accès à tous les documents « socle », diffusés automatiquement ou, dans quel cas, sur demande.
- Les rencontres stratégiques ou à enjeux font souvent (1MQ) ou systématiquement (9MQ) l'objet d'une préparation avec la direction et/ou les salariés responsables.
- 60% des administrateurs se sont sentis accompagnés dans leur prise de fonction (pour 40%, ils ne se sont pas sentis accompagnés) – Dans 30% des MQ, il ne leur est pas remis de document d'accueil (type livret, dossier, classeur ou clé USB de bienvenue).

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE, TRANSPARENTE ET RESPONSABLE

Le diagramme en radar ci-contre illustre l'appréciation générale de chacun des critères visant à évaluer cette question :



- A. L'ouverture de l'association à tous est jugée satisfaisante mais il est noté qu'elle n'est évaluée qu'à travers le prisme du renouvellement des responsables et le caractère « non discriminant » n'a pas pu être apprécié.
- B. Le fonctionnement des instances est reconnu démocratique par tous les acteurs : usagers, administrateurs, membres du groupe de travail.
- C. La répartition des pouvoirs, des mandats et de l'autorité entre professionnels et bénévoles est jugée fonctionnelle et satisfaisante mais interroge le poids du binôme présidence/direction souvent important dans les prises de décision
- D. Le positionnement sur le critère de « responsabilité pleinement assumée par les administrateurs » est mitigé principalement parce que les indicateurs n'ont permis qu'une prise de position partielle n'étant que trop peu évocateurs du critère en question.
- E. La gestion associative est jugée transparente et accessible par les administrateurs et cette appréciation est confirmée par le groupe de travail.

Au regard des 5 critères combinés, le groupe de travail multi-partenarial a conclu que les MQ de Poitiers, ont globalement **des gouvernances démocratiques, transparentes et responsables** et a identifié des pistes d'amélioration pour renforcer encore ce volet dans le fonctionnement des MQ.

Les pistes d'amélioration de l'intervention des MQ

- ➔ Être vigilant sur la prépondérance du binôme présidence/direction qui peut se faire au détriment d'autres acteurs (membres du CA et/ou du Bureau).
- ➔ Améliorer l'accompagnement des nouveaux administrateurs
- ➔ S'interroger collectivement sur d'autres modes de délibération et de prise de décision : consensus, consentement, ...

5.3 La qualité du partenariat tripartite



Référentiel d'évaluation : critères (violet) et indicateurs (bleu)

CRITÈRE A : PARALLÉLISME DES INSTANCES ET DES RELATIONS

Indicateurs choisis :

Existence d'instances entre élus exclusivement
Existence d'instances entre techniciens exclusivement

Sources :

Questionnaires Caf, Ville de Poitiers, directeur MQ
Administrateurs MQ en séance collective

- Aujourd'hui, il n'y a pas de parallélisme strict et formel des instances et de relations exclusives entre élus. Il existe toutefois des rencontres régulières non exclusives impliquant élus et agents de la Ville et/ou de la CAF, responsables bénévoles et salariés des MQ :
 - ✓ Une instance (commission mixte) qui réunit des élus et techniciens MQ et Ville, des techniciens de la Caf.
 - ✓ Une instance mensuelle formelle qui est la réunion des directeurs et directrices des MQ avec les techniciens de la Ville de Poitiers et de la CAF.
- Les données collectées montrent :
 - ✓ Le besoin ressenti par les MQ de clarifier les rôles et les missions entre techniciens et élus.

- ✓ Une envie exprimée par les responsables associatifs d'espaces d'échange et de concertation pour mieux prendre leur place dans le partenariat, porter une parole politique, et renforcer la co-construction et/ou la cohérence des politiques publiques.
- ✓ La reconnaissance de la présence du professionnel qui sécurise les responsables associatifs notamment sur des aspects techniques et financiers.
- La place des administrateurs de la CAF est interrogée ainsi que la clarification du rôle politique du CA.

Limites et perspectives de l'évaluation

Le groupe de travail questionne la pertinence des indicateurs au regard de la question évaluative. Cette question est-elle révélatrice d'une situation particulière ? Si oui laquelle ou si non pourquoi ?

CRITÈRE B : SUIVI, RÉGULARISATION ET GESTION DES DÉSACCORDS PAR LES PARTENAIRES

Indicateurs choisis :

Contenu des comptes rendus et qualité des échanges

Existence d'une gestion collective des désaccords

Méthode de construction (AR) de l'ordre du jour et choix des sujets

Sources :

Questionnaires CAF, Ville de Poitiers, direction MQ

Administrateurs MQ en séance collective

- 40% des rencontres entre les partenaires donnent lieu à des comptes rendus.
- La capacité d'écoute et d'expression au sein du partenariat tout comme le climat de confiance sont jugés globalement très satisfaisants ou satisfaisants par les parties.
Deux points spécifiques émergent :
 - ✓ La relation pourrait être moins satisfaisante en cas de désaccord,
 - ✓ La qualité des relations pourrait être différente selon le partenaire.
- Sur la gestion des désaccords, nous ne possédons aucun élément pour répondre à cette question en dehors de quelques « éléments isolés » :
 - ✓ 2 administrateurs et une direction pointent la difficulté de la gestion des désaccords
 - ✓ La CAF pointe la richesse du débat et des jeux d'acteurs à « chaque objet de débat »
- La Ville et la CAF jugent la construction de l'ordre du jour et le choix des sujets à débattre comme étant un processus collectif tout comme 4 MQ sur 9 ayant répondu. En revanche, pour 5 MQ, le ressenti n'est pas celui d'une co-construction.

Limites et perspectives de l'évaluation

Il n'y a pas d'élément collecté au sujet du contenu ou de l'utilité des CR pour le suivi des décisions.

On ne peut extraire qu'une tendance des indicateurs faute d'unité de réponse. Pour approfondir, il y aurait besoin de questions spécifiques pour vérifier si l'observation isolée ou spécifique, est partagée et de mieux qualifier la relation pour chaque partenaire.

→ Introduire des critères qui mesurent le degré de « formalisme » de la relation tripartite :

- *Organisation/schéma directeur du partenariat*
- *Rencontre entre les élus avec les MQ de manière isolée et collective (plusieurs MQ)*
- *Élaboration de comptes rendus/relevés de décisions et diffusion de l'information*

CRITÈRE C : RESPECT DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES DE CHAQUE PARTIE

Indicateurs choisis :

Règles de subventions

Respect de la liberté associative par une aide au fonctionnement non dépendante des résultats

Degré d'atteinte des objectifs convenus dans la CPO

Sources :

Questionnaires CAF, Ville de Poitiers, direction MQ

- Les partenaires estiment que si les dispositifs ont un cadre très contraint, les contrats de projet sont plus souples. Les conventions facilitent la capacité des MQ à être force de proposition et à expérimenter. Les modalités de financements peuvent être discutées sur des projets innovants, les priorités et orientations peuvent aussi être révisées en cours de CPO.
- Toutefois, le fonctionnement actuel semble favoriser les négociations individuelles plus que collectives (il manque un cadre et des règles collectives).
- Il est noté que les subventions allouées par la Ville aux MQ représentent le deuxième budget de la Commune de Poitiers ce qui démontre un engagement fort et son réel soutien.

Limites et perspectives de l'évaluation

Plus qu'une information sur les règles de subventions, les données collectées renseignent sur un sentiment général sur la capacité à négocier.

Le maintien du 2^{ème} indicateur est discuté puisqu'il s'agit de l'objet même des CPO.

Les objectifs du socle commun ne sont pas clairement énoncés dans les CPO rendant la mesure du degré d'atteinte impossible à ce stade.

CRITÈRE D : INTERACTIVITÉ, CORESPONSABILITÉ ET COHÉRENCE ENTRE POLITIQUES PUBLIQUES ET PROJET ASSOCIATIFS

Indicateurs choisis :

Définition collective des objectifs et résultats attendus

Existence d'une instance collective de suivi durant la vie des CPO

Une évaluation collective et participative

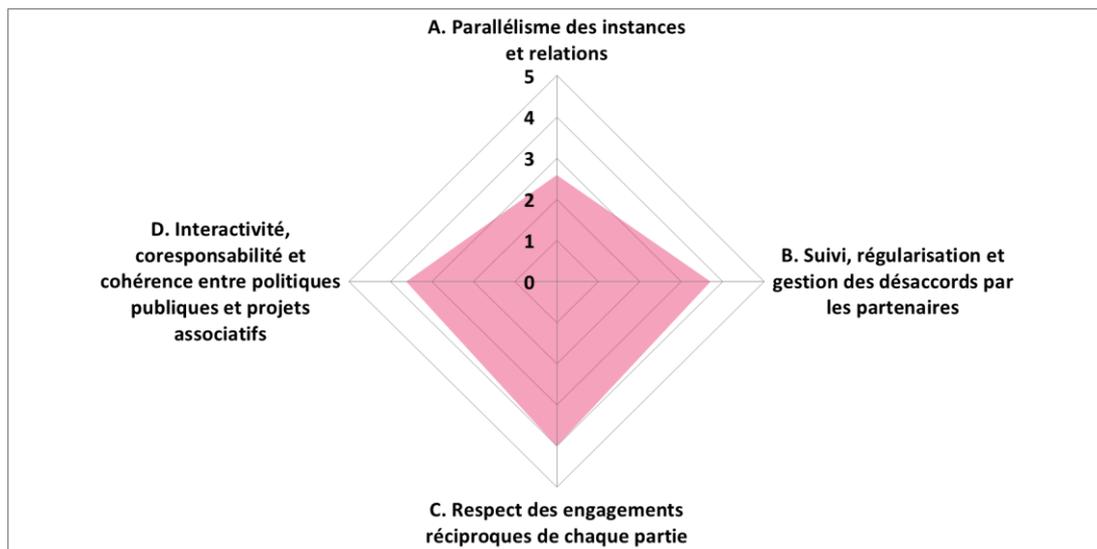
Existence d'une concertation pour la définition des politiques publiques

Sources :

Questionnaires CAF, Ville de Poitiers, direction MQ

- Il n'y a pas d'instance collective de suivi durant la vie des CPO pour le moment.
- Les partenaires jugent de manière globale que les objectifs et résultats attendus sont définis collectivement sauf pour 4 MQ.
- La CPO 2017-2020 intègre une évaluation collective et participative avec une question spécifique sur le partenariat qui vise à en améliorer la qualité.
- De manière générale, les partenaires perçoivent nettement l'influence mutuelle de leurs projets réciproques, qui peut être positive ou négative, or ils regrettent que la concertation existe encore trop peu alors qu'elle pourrait permettre une amélioration de la synergie et de la cohérence des interventions.

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU PARTENARIAT TRIPARTITE



A la lecture combinée des 4 différents critères relatifs à la question **de la qualité du partenariat tripartite**, le groupe de travail retient les éléments de conclusions suivants :

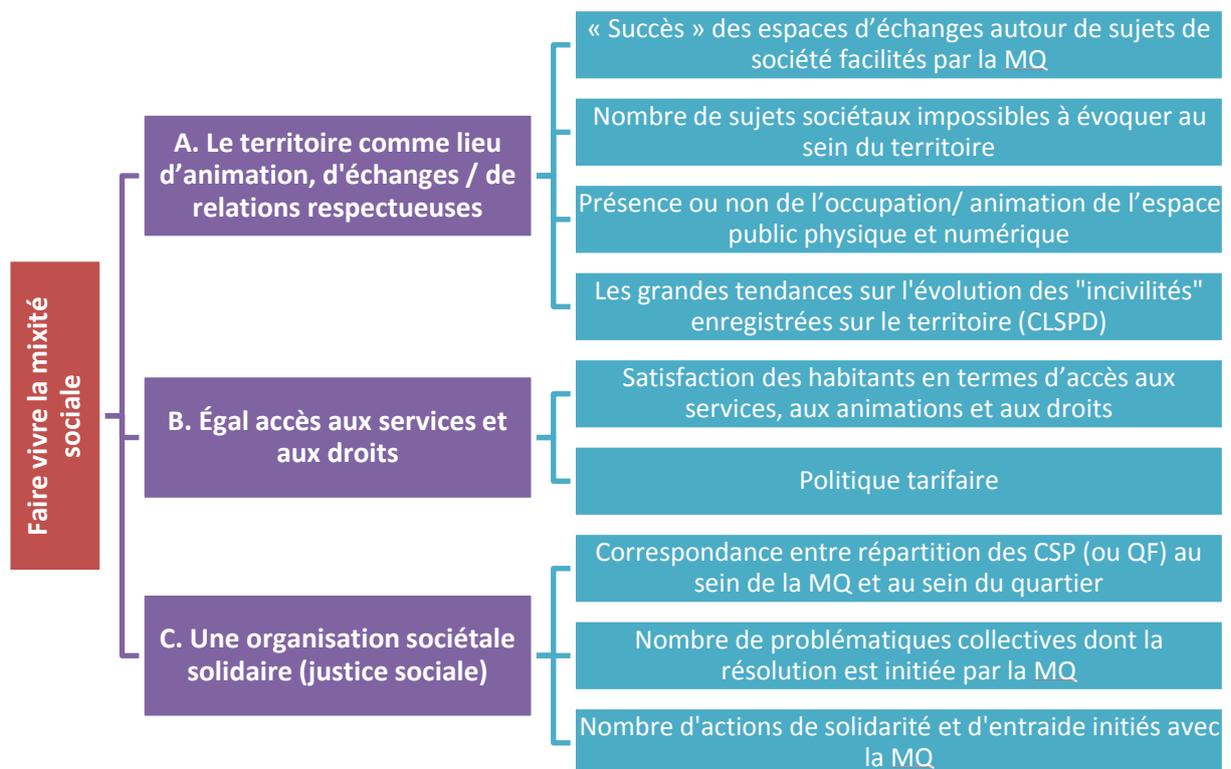
- Le besoin de clarifier les rôles des techniciens et élus de chaque partenaire (CAF, Ville et MQ)
- L'envie exprimée par les responsables associatifs d'espaces d'échange et de concertation pour mieux prendre leur place dans le partenariat, porter une parole politique, et renforcer la co-construction et/ou la cohérence des politiques publiques.
- Les relations jugées satisfaisantes par les acteurs même si la majorité des échanges ne se passe pas dans des cadres très formels/institués. L'écoute, la confiance, la reconnaissance de chacun, des valeurs communes sont reconnues comme des points forts de ce partenariat.
On ressent le besoin de mieux formaliser les comptes rendus et les décisions prises pour plus de transparence, faciliter la transmission d'information au sein des organisations et servir de référence en cas de désaccords potentiels.
- Les CPO proposent aujourd'hui un cadre technique et financier relativement souple avec des modalités de financements qui peuvent être discutées au démarrage et en cours de contrat, pour favoriser la prise d'initiative, l'expérimentation et l'innovation au sein des MQ. Toutefois, le fonctionnement actuel semble favoriser les négociations individuelles plus que collectives (il manque un cadre et des règles collectives).
- Les partenaires reconnaissent que leurs politiques et projets s'influencent mutuellement. Néanmoins, la concertation est jugée trop informelle pour atteindre l'élaboration de stratégies/de politiques partagées.

Les pistes d'amélioration du partenariat sont :

- ➔ Clarifier les rôles et missions des élus et salariés/agents
- ➔ Expliciter le rôle politique de la CAF 86 et réinterroger la place de ses administrateurs
- ➔ Réaffirmer le parallélisme avec des espaces politiques d'élus à élus et des espaces stratégiques entre salariés/agents/techniciens → mettre en place une instance entre élus

- ➔ Formaliser les canaux d'échanges d'information pour permettre aux administrateurs d'être pleinement en capacité d'exercer leur rôle d'élus (rédiger et diffuser les relevés de décisions/comptes rendus des rencontres).
- ➔ Formaliser un cadre/un schéma d'organisation du collectif des MQ « *ce qui se conçoit bien s'énonce clairement* ».
- ➔ Construire un dialogue politique entre les MQ et la CAF en précisant sa spécificité par rapport à la relation MQ/Ville.
- ➔ Des politiques menées par d'autres acteurs (ex : l'État) viennent potentiellement impacter la relation MQ/Ville/CAF : comment le partenariat tripartite peut être une force pour construire et négocier avec le tiers ? Utiliser le poids politique du partenariat pour faire levier.

5.4 La contribution des MQ à faire vivre la mixité sociale



Référentiel d'évaluation : critères (violet) et indicateurs (bleu)

CRITÈRE A : LE TERRITOIRE COMME UN LIEU D'ANIMATION D'ÉCHANGES ET DE RELATIONS RESPECTUEUSES

Indicateurs choisis :

« Succès » des espaces d'échanges autour de sujets de société facilités par la MQ
 Nombre de sujets sociétaux impossibles à évoquer au sein du territoire
 Présence ou non de l'occupation/ animation de l'espace public physique et numérique
 Les grandes tendances sur l'évolution des "incivilités" enregistrées sur le territoire (CLSPD)

Sources :

Équipe d'animation de la MQ
 Statistiques internes aux MQ et externes (CLSPD)
 Questionnaire aux direction de MQ

- Les MQ accueillent et animent de nombreux temps d'échanges sur leur territoire sur des sujets de société. Sur 65 actions recensées, les méthodes d'animation et les sujets choisis ont permis une réelle implication des habitants selon les animateurs. Ils soulignent la réalité des échanges et la liberté d'expression pour un tiers d'entre elles.
- Les associations pensent majoritairement qu'il n'y a pas de sujet « tabou » ou impossible à évoquer, mais que, certains sujets sont plus difficiles à traiter notamment : les croyances (4 MQ), l'orientation sexuelle (l'intime) (5 MQ), les migrations, la question ethnique, les origines (5 MQ) et le rapport à l'autorité publique/ la politique (5MQ). Les équipes s'interrogent sur

les moyens à mobiliser, les méthodes à employer et la maîtrise des enjeux de telle ou telle question.

- Les MQ de Poitiers sont très présentes sur les espaces publics physiques et numériques.
- Il est difficile de mesurer l'impact des MQ sur la réduction des incivilités. Néanmoins, les partenaires tels que les membres du CLSPD, polices nationale et municipale, Association Départementale de la Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence ADSEA, bailleurs sociaux, éducation nationale reconnaissent la contribution des MQ par le biais des actions d'innovation sociale : l'écoute, la médiation, l'émancipation, l'accompagnement, la valorisation et la coordination des acteurs du territoire.

CRITÈRE B : ÉGAL ACCÈS AUX SERVICES ET AUX DROITS

Indicateurs choisis :

*Satisfaction des habitants en termes d'accès aux services, aux animations et aux droits
Politique tarifaire*

Sources :

*Statistiques internes aux MQ
Questionnaire aux directions de MQ
Questionnaire usagers*

- On note qu'une très grande partie des usagers (87%) considère que les MQ facilitent l'accès aux services pour tous. Il est important de préciser que seuls les usagers ont été interrogés, il n'y a pas eu de mesure de la satisfaction des habitants.
- Toutes les MQ ont une politique tarifaire modulée en fonction des revenus. Les usagers des 10 MQ se répartissent comme suit :
 - ✓ 58% ont l'équivalent d'un Quotient Familial CAF (QF)³ inférieur à 720€/mois
 - ✓ 22% ont l'équivalent d'un QF entre 720€ et 1200 €/mois
 - ✓ 21% ont l'équivalent d'un QF supérieur à 1200€/mois
- L'accès pour tous aux activités et services de la MQ est ainsi rendu possible par une politique tarifaire modulée selon les revenus d'une part et la diversité des activités proposée et l'accès libre pour un certain nombre d'entre elles (sans inscription préalable) d'autre part.
- Seul l'accès aux services délivrés par les MQ a été mesuré, pas d'information collectée sur l'accès aux droits

CRITÈRE C : UNE ORGANISATION SOCIÉTALE SOLIDAIRE (JUSTICE SOCIALE)

Indicateurs choisis :

*Correspondance entre répartition des CSP (ou QF) au sein de la MQ et au sein du quartier
Nombre de problématiques collectives dont la résolution est initiée par la MQ
Nombre d'actions de solidarité et d'entraide initiés avec la MQ*

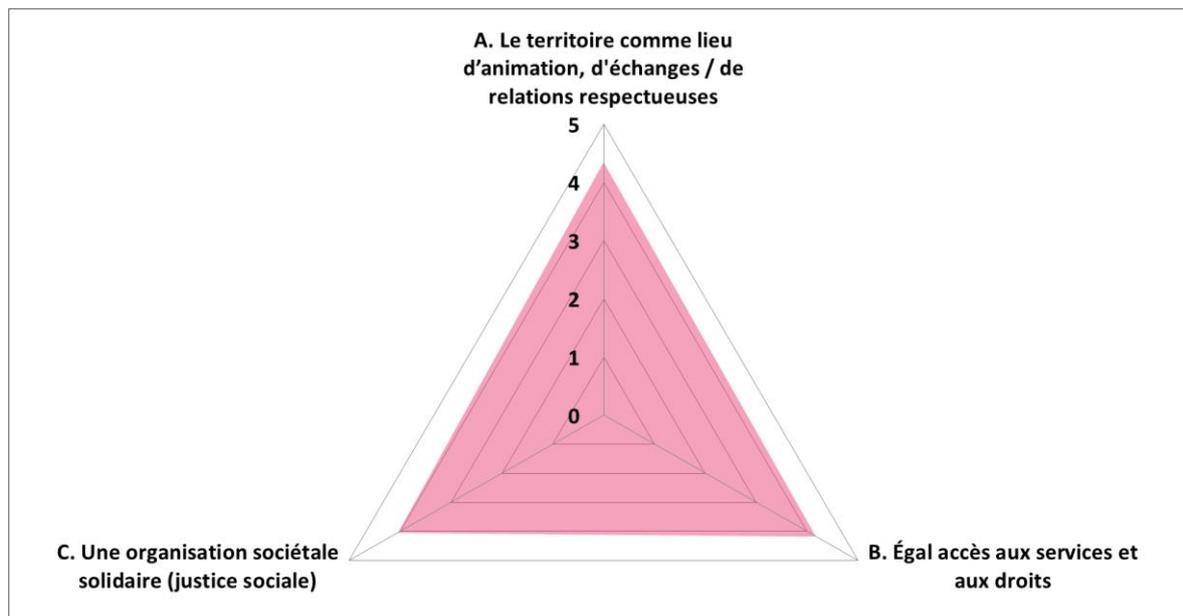
Sources :

*Équipe d'animation de la MQ
Statistiques internes aux MQ et externes
Questionnaire aux directions de MQ*

³ Le quotient familial de la CAF se calcule en divisant les revenus imposables d'un foyer par le nombre de personnes qui le compose ou qui sont à sa charge. Son calcul varie selon qu'il soit effectué par la CAF ou par les impôts : le nombre de parts se détermine selon un barème différent. De plus, celui de la CAF est mensualisé et celui des impôts annualisé.

- Les données collectées sont difficilement comparables et les indicateurs complexes à renseigner. On note toutefois que :
 - ✓ Les MQ participent directement à la résolution de problématiques collectives : l'éducation, la précarité et la santé sont les plus citées.
 - ✓ Une quarantaine d'actions d'entraide et de solidarité a été recensée.

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DES MQ À FAIRE VIVRE LA MIXITÉ SOCIALE



Les éléments de conclusions retenus par le groupe de travail au sujet de la **contribution des MQ à faire vivre la mixité sociale** sont :

- Les MQ sont reconnues pour animer et accueillir des espaces d'échanges, mais des efforts peuvent être faits pour libérer davantage la parole et avoir du courage à aborder les sujets « tabous » plus sensibles.
- Il est important de porter une attention particulière aux nouveaux usages du numérique.
- Au sujet de la prévention des incivilités, il faut être vigilant à ne pas vouloir jouer un rôle qui n'est pas celui des MQ.
- L'évaluation montre que la MQ permet effectivement une forme de mixité (liée à la situation économique notamment), mais il faut veiller à ce qu'elle ne se résume pas à une juxtaposition des uns à côté des autres.
- Les MQ contribuent à une organisation sociétale solidaire notamment par le biais d'actions collectives traitant notamment des questions de l'éducation, de la précarité et de la santé.

En conclusion, la contribution des MQ à faire vivre la mixité sociale est effective sur le territoire de la Ville de Poitiers et prend forme à 3 niveaux :

1. Au sein des MQ, en proposant des sujets/des actions qui concernent tout le monde, en accueillant tous les publics et en appliquant une politique de compensation pour des publics spécifiques,
2. Sur le territoire, en accueillant et en animant des espaces d'échanges et de débat sur les questions sociétales,
3. À l'échelle de la société, en portant les valeurs du vivre ensemble et en travaillant avec des partenaires et auprès des décideurs et acteurs des politiques.

Limites et perspectives de l'évaluation

De manière générale, l'évaluation démontre assez bien la contribution aux 2 premiers niveaux mais n'a pas réuni d'éléments objectifs pour prouver le 3ème niveau de contribution. Ce sera à développer.

Le groupe de travail préconise également :

- d'enrichir la caractérisation de la notion de « mixité » (sociale, générationnelle, géographique...) et
- d'unifier les indicateurs pour évaluer la représentativité des adhérents de la MQ/population du quartier (CSP seules sont insuffisantes)

5.5 La contribution des MQ au développement de la citoyenneté active



Référentiel d'évaluation : critères (violets) et indicateurs (bleu)

CRITÈRE A : LE PASSAGE DE L'ENGAGEMENT POUR UN INTÉRÊT INDIVIDUEL À UN INTÉRÊT COLLECTIF

Indicateurs choisis :

Nombre d'associations /collectifs en lien avec les MQ en caractérisant le lien

Nombre d'habitants mobilisés dans des collectifs via la MQ
Parcours de bénévoles des MQ / récits de vie

Sources :

Équipe d'animation de la MQ

Statistiques internes aux MQ

Entretiens individuels avec les bénévoles

- Les MQ agissent comme des « têtes de réseau » territoriales : 50 associations ou collectifs par MQ en moyenne ont été recensés. Les associations se lient aux MQ d'abord pour les services qu'elles proposent (35%) puis pour le partage de projet en commun (10%), et de partage de responsabilités et de pouvoir (1% participe à la gouvernance de l'association).
- Près de 50% de ces associations sont ouvertes aux habitants du territoire, ce qui permet à la MQ de compléter son offre en matière de loisirs/culture/sport et d'intégration sociale, professionnelle et communautaire.
- Pourquoi les bénévoles s'engagent-ils ? L'intérêt le plus fréquemment évoqué par les bénévoles (plus de 2/3) est celui de répondre au **besoin de lien social**. Ensuite les 2 autres motivations, citées par environ 1 bénévole sur 3, sont le **besoin d'être utile** et la **découverte de nouveaux horizons**.
- Près de 2 bénévoles sur 3 ne voient aucune contrainte à leur engagement. Les 2 freins à l'engagement bénévole les plus cités sont le temps disponible et les difficultés liées à l'organisation du centre (relation bénévoles/salariés, jeux de pouvoir...)
- L'engagement se fait dans le temps et est progressif.

Limites et perspectives de l'évaluation

→ Sur les associations et collectifs : améliorer la typologie et mieux définir les caractéristiques (ex : ouvert/fermé).

→ Obtenir des réponses plus homogènes pour plus de fiabilité des pourcentages

→ Le nombre d'habitants mobilisés dans des collectifs via la MQ n'a pas pu être analysé or il est important de pouvoir le récupérer en améliorant la commande

CRITÈRE B : LES HABITANTS SONT ACTEURS DE LEUR VIE ET AGISSENT SUR LEURS CONDITIONS DE VIE

Indicateurs choisis :

*La participation des habitants au traitement de questions de société avec la MQ en caractérisant les sujets, le mode d'arrivée des sujets, la nature des relations avec les institutions et les partenaires, la nature des résultats
Parcours d'habitants (récits de vie)*

Sources :

*Équipe d'animation de la MQ
Entretiens individuels avec des habitants*

- Les MQ mettent en œuvre des actions qui permettent la prise en main de certains sujets par les habitants. Ces actions sont soit entièrement mises en œuvre par la MQ (ex : Parent'hèse, des actions de prévention (expositions, médiations, dîners quizz, etc.), des commissions de travail...) soit adossées à des dispositifs tels que le Conseil Citoyen, les Assises de la Jeunesse, Réseau Jeunes, 1001 territoires, ... Ces actions permettent la réflexion, la co-construction et la mise en œuvre de solutions concrètes améliorant leurs conditions de vie.
- Toutefois, l'indicateur « la participation des habitants au traitement de questions de société avec la MQ » tel que mesuré, ne permet pas de répondre au critère parce qu'il ne dit rien de l'adéquation des actions et du public cible, ni de la place de ce public à la fois dans la définition du problème et de la mise en œuvre de l'action.

Ce que nous apprennent les 26 témoignages d'habitants :

- La MQ leur a permis de créer des liens (pour 61% d'entre eux), de participer à des actions et des activités (54%), de s'engager bénévolement (42%)
- Sur le rôle joué par la MQ : « *carrefour de rencontres, faire vivre le quartier, relais, médiation, soutien, lieu de concertation, donner envie de s'investir, créer de l'animation, guider/aider les habitants et les associations, créer de la relation, moteur* »

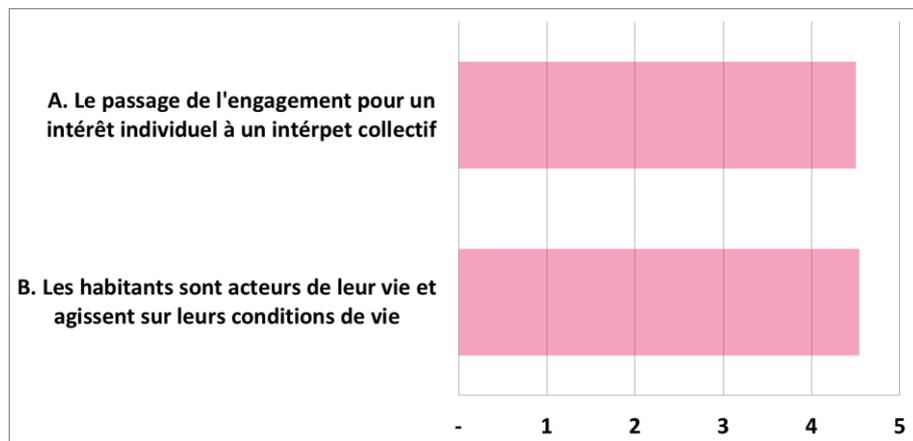
Limites et perspectives de l'évaluation

→ Travailler sur la capitalisation des entretiens bénévoles et habitants pour avoir des échantillons plus significatifs

→ Questionnaire habitant : réorganiser l'ordre des questions

→ Questionnaire bénévole : ajouter la durée et le type de bénévolat

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DES MQ AU DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ACTIVE



On retient que **les MQ contribuent au développement de la citoyenneté active en étant le support et l'animateur d'engagements évolutifs individuels et collectifs parce qu'elles apportent, suscitent et favorisent l'implication sur les préoccupations sociales des habitants (organisés ou non...).**

Toutefois l'évaluation questionne la capacité des MQ à être identifié comme des « *centres de ressources* » pour l'engagement citoyen et le manque de reconnaissance du bénévolat dans la société en général.

Ensuite, les partenaires constatent que le processus est engagé, mais il y a encore des marges de progression pour améliorer la contribution des MQ à cet impact. Entre autres, les MQ devraient améliorer leurs objectifs et les modalités d'action sur les questions de société afin de vérifier si ces actions permettent effectivement aux habitants d'être acteurs de leur vie et d'agir sur leurs conditions de vie. « *Nous sommes souvent sur des intentions allant bien dans ce sens mais sans rencontrer le public qui est derrière ces intentions. Du coup cela questionne nos modes d'élaboration des objectifs et des actions et de leur évaluation (voire du simple bilan).* »

6 Les effets de l'évaluation sur les participants

Lors d'une séance spécifique, le groupe de travail a pris le temps de revenir collectivement sur cette expérience et d'en tirer les enseignements suivants :

Individuellement, auprès de chaque participant au groupe de travail, la démarche a produit :

- Une meilleure connaissance des acteurs et une prise de conscience du « collectif des MQ » à Poitiers,
- Un intérêt pour les échanges et un changement de regard sur l'évaluation,
- Des apprentissages et de nouvelles compétences,
- Elle a aussi redonné du sens aux projets des MQ et à leurs engagements individuels dans ces associations.

Au sein de chacune des organisations impliquées, la démarche a provoqué :

- Des questionnements et des échanges en interne sur des sujets parfois abordés pour la première fois,
- L'intégration d'une nouvelle méthode d'évaluation,
- Une meilleure valorisation de l'action de la MQ (plus de crédibilité et de légitimité),
- Une plus grande collaboration en interne et en externe (avec d'autres associations du quartier),
- Quelques crispations en interne (en lien avec les courts délais de réalisation),
- Des effets indirects comme un rapprochement entre les fédérations et un nouvel intérêt de leurs adhérents pour l'évaluation (essaimage).

À l'échelle du collectif des 12 partenaires, la démarche a eu pour effets :

- De renforcer les liens,
- De faciliter la communication : « *de nos différences vers une vision collective partagée* »,
- D'acquérir une expertise commune,
- D'enrichir le partenariat,
- D'avoir du plaisir à travailler ensemble.

Si c'était à refaire ?

Ce que nous referions à coup sûr :

- « *Nous reprendrions un tiers pour animer la démarche* »
- « *Nous garderions le même rythme qui permet de ne pas s'éterniser et de donner le temps nécessaire* »
- « *Nous ferions ce même travail en transparence entre les 12 partenaires, réelle plus-value de la démarche, même si les débuts étaient plus difficiles (s'accorder sur la finalité de l'évaluation, la méthode en dépassant les craintes, les appréhensions ou le manque d'intérêt). Nous l'avons écrit en 2016 dans la CPO, nous voulions y arriver ensemble.* »

Ce que nous ferions autrement :

- « *Nous soignerions davantage nos outils de collecte : précision des questionnaires, clarification des questions et meilleure adaptation aux publics* »

Ce que nous ne referions pas :

- *« Penser que nous pouvions diffuser la culture évaluative dans nos organisations dans le même temps. En fait, la démarche va plutôt infuser, cela va prendre du temps mais un premier pas est fait. »*

7 Conclusion générale

La démarche d'évaluation des CPO initiée fin 2018 ambitionnait d'atteindre fin 2019 et à l'échelle des 10 Maisons de Quartier les objectifs suivants :

- **Mettre en évidence la pertinence d'une gestion associative** qui assure le portage du projet par les habitants, notamment dans ses aspects de gouvernance et dans la qualité du partenariat tripartite (Ville, CAF, Maisons de Quartier);
- **Expérimenter une évaluation de l'impact** de l'action des Maisons de Quartier en termes de contribution au développement d'une citoyenneté active et à faire vivre la mixité sociale.

En parallèle, elle devait, pour chaque association, lui permettre de mener pour elle et son territoire une évaluation de son projet sur des objets définis en accord avec ses partenaires.

Ce rapport relate cette aventure collective pour la partie « socle commun » et ne représente finalement que le point de départ d'une acculturation au questionnement évaluatif, permettant d'interroger le sens des actions et de leurs effets. Ainsi, **le processus d'évaluation engagé est itératif**, à l'image de boucles d'apprentissage, et s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue de l'intervention des organisations.

La plus-value indéniable de ce travail a été l'engagement sincère et en toute transparence de l'ensemble des parties prenantes, enrichissant l'autocritique collective et constructive et l'émergence de propositions d'amélioration concrètes et réalistes.

Des marges de progression sont également identifiées :

- **Du point de vue de la méthode** parmi lesquelles une adaptation plus fine des outils aux différents publics, une plus grande précision des informations collectées avec des définitions communes, un meilleur ciblage des questions en lien avec des indicateurs plus précis ;
- **Du point de vue de la construction du projet à l'heure de son élaboration** (renouvellement des CPO en 2020) en étant transparents sur les résultats attendus, en clarifiant les intentions, en déterminant les chemins de changements qui lient l'intervention des MQ aux impacts recherchés, en s'interrogeant dès ce stade sur la manière dont on évaluera ce projet ;
- **Du point de vue du sens** en prenant le temps de débattre sur les valeurs, les idées, les convictions et en explicitant ce que signifie pour les parties prenantes la sémantique de leur champ d'action : cohésion sociale, mixité sociale, citoyenneté.

Animer ces questionnements, conduire une évaluation de manière collective et participative, c'est déjà donner du sens, renforcer les engagements, mieux se connaître, améliorer la communication et in fine améliorer les interventions des organisations impliquées. Nous l'avons confirmé avec « l'évaluation de l'évaluation », l'intérêt majeur d'une démarche d'évaluation participative est de ne pas avoir à attendre la fin et sa conclusion pour qu'elle produise déjà du changement...

8 Annexes

Annexe 1 : Liste des sigles et acronymes

CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CLSPD	Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance
CPO	Convention pluriannuelle d'objectifs
CSP	Catégorie socio-professionnelle
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MQ	Maison de Quartier
QF	Quotient familial
SCOP	Société coopérative de participation

Annexe 2 : Liste des participants à la démarche

Prénom	Nom	Fonction	Centre
Dany	BELOT	Co-Président	Centre d'Animation de Beaulieu
Cathy	AUDOUSSET	Coordinatrice	Centre d'Animation de Beaulieu
Olivier Dorine	MOREL FEROU	Administrateur Présidente	Csc La Blaiserie Csc La Blaiserie
Gwenaél	CAILLAUD	Directeur	Csc La Blaiserie
Mamadou	SQUARE	Secrétaire	Csc 3 Cités
Patrick	SAILLIER	Co-président	Csc 3 Cités
Vincent	DIVOUX	Directeur	Csc 3 Cités
Gilles Benoît	COINTEPAS MORILLON	Président	Cap Sud Cap Sud
Dominique	RUDNIK	Directeur	Cap Sud
Béatrice	FUSTER-KLEISS	Administratrice	Le Local
David	SINASSE		Le Local
Christian	NICOLE	Directeur	Le Local
Eric	LACOMBE	Administrateur	SEVE
Franck	FOUET		SEVE
Thierry	MOUTIN	Directeur	SEVE
Sophie Aurélien	JEUSSAUME JOSSAUD LAUTARD	Présidente Directeur	Maison de la Gibauderie Maison de la Gibauderie
Christian Gérard Samia	FROSSARD MAURY BIDAUT	Directeur Administrateur Administratrice	CAC CAC CAC
Dominique Louise Marie Chantal	ROYOUX BONNEVAL LUQUE	Président Directrice	Toit du Monde Toit du Monde
Alexandre Françoise	MOTARD PARISOT-LEVRAULT	Directeur Présidente	Maison des 3 Quartiers Maison des 3 Quartiers
Denis	RENAUDIN	Délégué Fédéral	FCS Vienne
Stephen	BORDERIE	Délégué	Ligue de l'enseignement de la Vienne
Leslie	QUENNEHEN		Ligue de l'enseignement de la Vienne
Vincent Nathalie Claude	LEROUX RAIMBAULT-RAITIERE LEFLEM		Ville de Poitiers Ville de Poitiers Ville de Poitiers
Anthony	BRUNE		Caisse d'Allocations Familiales 86