

ÉVALUER LES
POLITIQUES PUBLIQUES

05

**La territorialisation
des politiques
publiques : bilan
du fonctionnement
et pistes d'action**

VILLE
DE CAEN



LES AUTEURS



Henri Gboho

henri.gboho@ingenieurchef-inet.org



Olivier Bonnot

olivier.bonnot@administrateur-inet.org



Julien Blin

julien.blin@ingenieurchef-inet.org



Anne-Cécile Lecerf

annececile.lecerf@conservateur-inet.org

TUTRICE

Héloïse Peroys

Directrice générale adjointe
Services à la Population



CONTEXTE

La Ville de Caen s'est engagée depuis plus d'une dizaine d'années dans la déclinaison territoriale de ses politiques publiques. Ainsi, à partir de 2009, l'exécutif de la Ville met en place quatre Pôles de Vie de Quartier, échelons administratifs de proximité visant à apporter une écoute aux citoyens et une réaction rapide à leurs demandes.

Depuis 2009, les missions des pôles de vie de quartiers ont évolué au gré des évolutions réglementaires (centralisation de l'état civil) mais également de la volonté politique d'enrichir les compétences de ces administrations de proximité pour répondre davantage aux besoins des populations (labellisation maison France Service pour les quatre Pôles de Vie de quartiers).



ALLER PLUS LOIN

- Sur la diversification de l'offre de service public – [Consulter](#)
- Sur l'animation de la vie associative et de la participation citoyenne – [Consulter](#)
- Observatoire International de la Démocratie Participative – [Consulter](#)
- Sur la territorialisation des politiques publiques :
- *Territorialisation. Dictionnaire des politiques territoriales* (2020), Patrice Duran



PROBLÉMATIQUE

Les Pôles de Vie des Quartiers ont été créés en 2009 pour offrir aux caennais un accès simplifié et de proximité aux services municipaux.

Plus de 10 ans après leur mise en place, au sein d'une collectivité développant un nouveau projet d'administration, il s'agissait de mesurer le chemin parcouru, d'évaluer les difficultés rencontrées et d'effectuer des préconisations pour mieux positionner ces services dans la mise en œuvre des différentes politiques publiques.

Cette mission évaluative interroge plus largement l'action des Pôles de Vie des Quartiers dans la territorialisation des politiques publiques municipales et notamment leur rôle d'intermédiaire dans l'accès au droit, la participation citoyenne, l'amélioration de la qualité de vie et le développement social local. L'enjeu de cette problématique est de rendre optimale l'efficacité des Pôles de Vie des Quartiers en concordance avec les attentes politiques et l'évolution des missions dépendantes notamment de la constitution actuelle des équipes.

La recherche de l'efficacité des Pôles de Vie des Quartiers nécessite, dès lors, une attention particulière sur l'ensemble de leurs domaines d'interventions à savoir :

- Les prestations de services publics offertes aux usagers,
- L'impulsion et l'animation de la vie associative et locale des quartiers,
- Les modalités de travail en transversalité mises en place concrètement pour le déploiement des politiques techniques liées au cadre de vie et aux services à la population,
- L'animation de la démocratie participative.



DES CLÉS POUR AGIR

Compte-tenu de l'implication des Pôles de Vie des Quartiers dans de multiples processus en lien avec de nombreux acteurs (Directions internes, associations, riverains, institutions partenaires, élus...) la mission préalable a consisté à poser un diagnostic partenarial des interrelations existantes. La construction de préconisations a pu s'élaborer sur la base de réunions d'intelligence collective visant à ce que les acteurs s'approprient les enjeux et les nouvelles modalités d'action.

En tant qu'entité administrative à l'interface entre les usagers, les territoires, les parties prenantes, les directions techniques et les élus, le Pôle de Vie des Quartiers joue le rôle de mécanisme central devant/pouvant entraîner l'engrenage formé par :

→ **Des services plus efficaces** en direction des usagers. Cette efficacité peut être soutenue par :

→ L'amélioration des interrelations entre les différents acteurs travaillant au sein des territoires (meilleure connaissance mutuelle des services offerts, optimisation des réorientations...),

→ Des investissements ciblés pour améliorer la visibilité et l'accessibilité des Pôles de Vie ainsi que pour améliorer la qualité de l'accueil des publics cibles,

→ L'appui à l'animation de la vie associative par la mobilisation des ressources du territoire et par le soutien des initiatives locales.

→ **Des rouages administratifs à faire évoluer** pour améliorer le travail transversal. Cette évolution est nécessaire vis-à-vis des Directions techniques de la Ville afin de :

→ Leur permettre de bénéficier des remontées de terrains formalisées relatives à l'ambiance des quartiers et à leurs actualités.

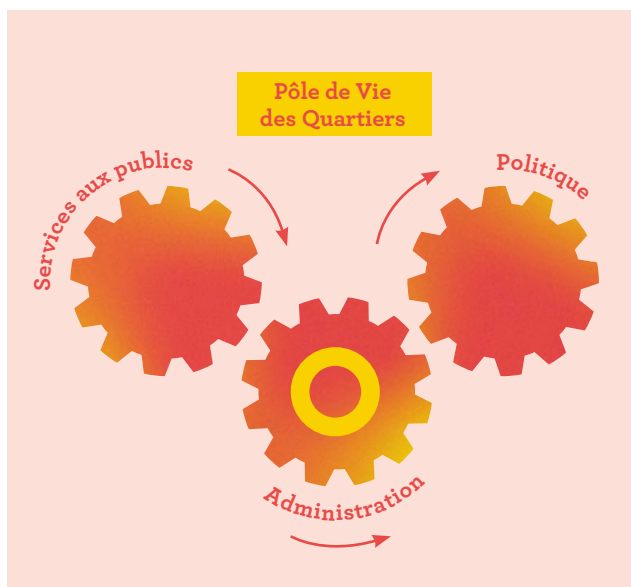
→ Mieux intégrer les Pôles de Vie des Quartiers dans l'élaboration et le déploiement des politiques publiques transversales pour une meilleure adaptation aux besoins des territoires.

Un portage politique à clarifier autour de la question de la territorialisation des politiques publiques. En effet, la mobilisation optimale des Pôles de Vie des Quartiers dépend de l'organisation politique concernant le déploiement de la territorialisation des politiques publiques municipales. Ainsi plusieurs organisations politiques sont possibles avec des incidences diverses sur les PVQ :

→ Prépondérance des élus thématiques : les élus thématiques ont toute latitude pour décider du déploiement territorial des politiques publiques. Le rôle des PVQ est ici limité à formuler des alertes dans les instances techniques dans lesquelles ils sont invités, et à intervenir à posteriori en tant que facilitateur reconnu par les acteurs de terrain.

→ Modèle hybride : les opérations majeures sont pilotées en mode projet, avec des réunions d'arbitrage entre élus organisées selon les besoins. Les Pôles de Vie des Quartiers, au même titre que les autres directions techniques, contribuent aux réflexions dès l'amont. Cependant, la déclinaison territoriale est traitée au cas par cas, en fonction des projets lancés, sans s'accompagner d'une vision globale du projet de territoire.

→ Prépondérance des élus territoriaux : les élus de territoire disposent d'une marge de manœuvre accrue concernant le déploiement des politiques publiques thématiques. Bras armés des élus de territoire, les Pôles de Vie des Quartiers pourront pleinement assurer leur rôle de coordination des actions au niveau de leurs quartiers.





TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Héloïse Peroys

Directrice générale adjointe – Services à la Population

→ « Le diagnostic réalisé par la mission INET, à travers plus de soixante-dix entretiens, l'animation de focus groupes et l'analyse d'un questionnaire auprès d'usagers, confirme l'ancrage des Pôles de Vie des Quartiers dans l'action municipale. Dans chaque pôle, une dizaine de fonctionnaires, premiers contacts avec les services municipaux, sont des facilitateurs. Ils ont l'expertise de la relation directe au public dans un contexte de polyvalence et de pluridisciplinarité. Ils développent une offre de proximité d'accès aux droits et impulsent des dynamiques locales. Ils sont aussi un levier politique fort car proches des habitants et potentiellement ressources en matière de participation citoyenne. Leurs remontées d'information sont riches de ce que captent les filets de leur maillage du territoire. Au-delà de l'analyse très complète du fonctionnement des Pôles de Vie des Quartiers qui vient éclairer et enrichir les constats effectués par la collectivité, les pistes d'amélioration opérationnelles proposées par la mission INET vont contribuer à refondre le cadre du renouvellement des conseils de quartiers prévu en 2024, définir les contours et les objectifs du second budget participatif, développer les démarches de participation citoyenne en s'appuyant sur des expériences réussies, améliorer les modalités d'accueil des usagers dans les pôles, la lisibilité et la cohérence de l'offre. »

→ « À travers la réflexion sur le fonctionnement des Pôles de Vie des Quartiers et leur efficience, la mission INET a par ailleurs pu aborder le déploiement des politiques d'aménagement et d'amélioration du cadre de vie, et plus globalement la territorialisation des politiques publiques. Lorsqu'un projet s'inscrit dans le territoire, associer les pôles semble pertinent, dans l'objectif d'agir au plus près du terrain et des citoyens pour adapter la réponse aux besoins dans le cadre d'une meilleure compréhension des enjeux territoriaux. L'expertise des directions métier et l'expertise territoriale, loin d'être concurrentielles ou subordonnées, peuvent être complémentaires. En s'appuyant sur la comitologie existante, dans un souci d'efficacité et de pragmatisme, la mission INET a su être force de proposition quant à la mise en place de processus opérationnels, afin de faciliter un portage transversal des projets affectant les territoires. »

→ « Pour rester partagées et fédératrices, ces nouvelles modalités de travail devront s'inscrire dans une compatibilité avec l'ensemble des actions et projets portés par les différents services. Par sa posture d'écoute très appréciée, de facilitation d'expression des besoins, la mission INET a créé une dynamique sur laquelle la collectivité va pouvoir s'appuyer pour faire évoluer les pratiques et les procédures internes à travers son projet d'administration notamment. »



LE CONTEXTE NATIONAL

La territorialisation des politiques publiques est une problématique qui est généralement portée par l'ensemble des collectivités territoriales dans la mesure où toutes ont à cœur de répondre aux besoins de leurs usagers qui vivent sur un territoire donné. Il était donc nécessaire, pour comprendre et éclairer le travail des Pôles de Vie des Quartiers de faire un point sur le contexte national de la territorialisation. Ainsi, un parangonnage a été conduit sur la base d'un panel de collectivités qui ont approfondi la logique de la territorialisation.

Le choix, en lien avec le commanditaire, des 6 Villes que sont Grenoble, Rennes, Limoges, Orléans, Angers et Le Havre a ainsi permis de comprendre les dynamiques à l'œuvre dans les différents mécanismes de la territorialisation, à savoir :

- L'organisation territoriale de la collectivité,
- L'offre des services publics au guichet,
- La nature des liens transversaux avec les directions techniques et les directions services à la population et leur modalité de mise en œuvre,
- L'organisation du portage politique de la territorialisation et notamment l'articulation de la comitologie politique et administrative.