

Observatoire départemental de la petite enfance, de l'enfance, de la jeunesse, de la parentalité, de l'animation de la vie sociale et de l'accès aux droits

Focus : Evaluation qualitative des PESL

Etat des lieux au 31 décembre 2020



Présentation du focus de l'observatoire

Cartographie de la démarche PESL

En complément des livrables thématiques, un focus a été réalisé cette année sur l'évaluation du déploiement de la démarche PESL à l'échelle du département.

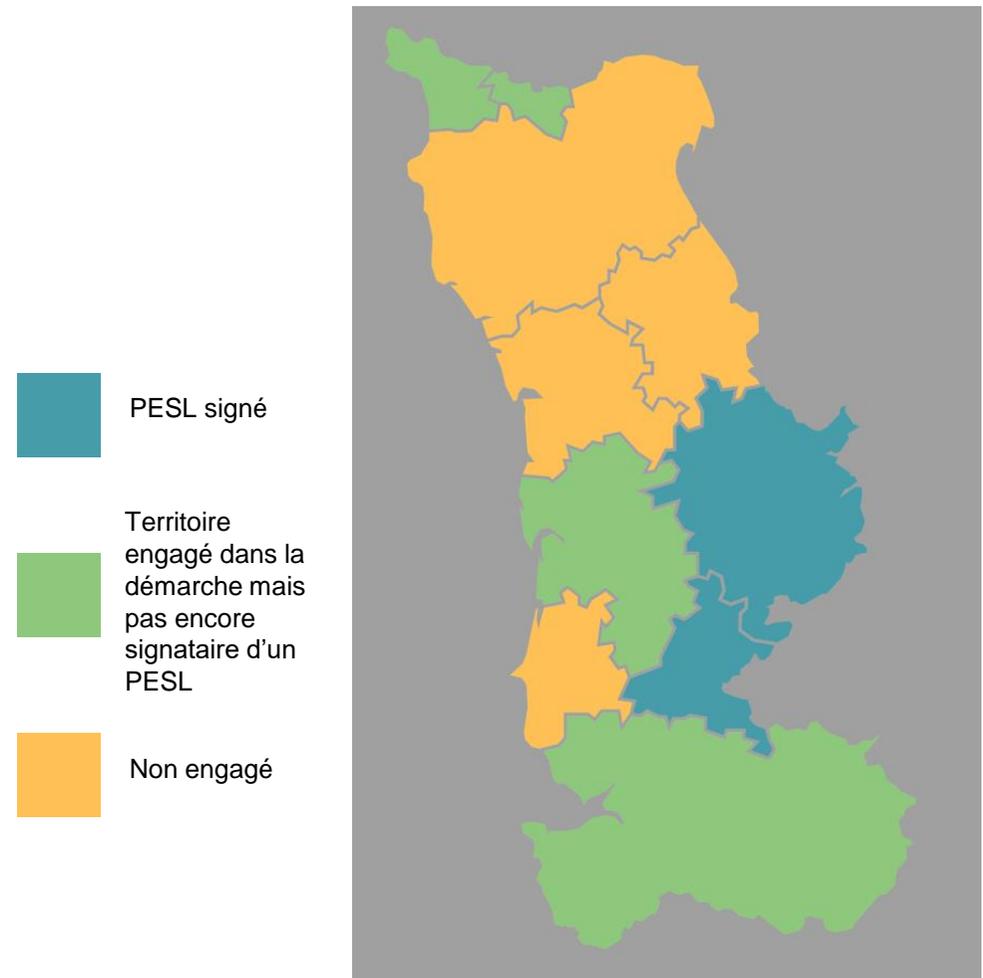
L'Observatoire départemental s'inscrit en effet dans le cadre du déploiement des projets éducatifs sociaux locaux au sein des territoires du département. Proposant une démarche participative et un cadre méthodologique structurant, le PESL permet de croiser la demande sociale et la commande publique au sein de chaque territoire dans les thématiques de la parentalité, de la petite enfance, de l'enfance et de la jeunesse.

Le déploiement des PESL est accompagné par le Pôle Ressources Départemental. Chaque accompagnement se déroule en 3 temps :

1. **Une phase préparatoire** (estimée à entre 15 et 24 mois) qui comprend la sollicitation des partenaires et la mise en place de la gouvernance ainsi que la réalisation de documents préparatoires (diagnostic...)
2. **Une phase de conventionnement** (estimée à 3 mois) qui est une phase de concertation permettant d'affiner collectivement le plan d'action du PESL **ainsi que de le signer.**
3. **Une phase de suivi et d'évaluation** (estimée à 48 mois) qui comprend la mise en place des actions, leur suivi et leur évaluation.

Au 31.12.2020, deux EPCI avaient signé un PESL (Villedieu Intercom depuis plusieurs années déjà et Saint-Lô Agglomération en 2019) et deux étaient en phase préparatoire avancée (CA Mont-Saint-Michel-Normandie et la CC Coutances Mer et Bocage). Au sein de la Communauté d'Agglomération du Cotentin, les pôles de La Hague et de Cherbourg-en-Cotentin étaient également en phase préparatoire.

Etat d'avancement des engagements des collectivités territoriales au 31.12.2020



Source : www.pesl-manche.fr

Sommaire

1 Méthodologie

2 Analyse
évaluative

3 Synthèse et
préconisations

1 Méthodologie



1 Méthodologie

Le référentiel

Le référentiel

5 questions évaluatives

1 La démarche PESL est-elle pertinente ?

Pertinence : objectifs visés par rapport aux besoins identifiés

- La démarche est-elle issue d'un diagnostic partagé entre les acteurs au niveau départemental ?
- Y a-t-il des territoires plus naturellement portés vers la dynamique PESL et si oui quelles sont leurs caractéristiques ?
- Les principes du PESL sont-ils à la fois suffisamment lisibles et suffisamment souples pour s'adapter à chaque collectivité porteuse ?

2 La démarche PESL est-elle efficace ?

Efficacité : résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés

- Les territoires se sont-ils emparés de la démarche à la hauteur des ambitions formulées par les acteurs au niveau départemental ?
- Quels sont les freins et les leviers identifiés pour le déploiement des PESL sur le territoire de la Manche ?

3 La démarche PESL est-elle utile ?

Utilité : réponses aux besoins identifiés

- A-t-elle facilité le renouvellement des réponses aux besoins des habitants ? A-t-elle permis d'améliorer l'accès aux services proposés ?
- A-t-elle permis de faire évoluer les postures professionnelles et de favoriser la participation des habitants ?
- A-t-elle permis l'émergence d'une culture commune entre les acteurs départementaux ? Entre les acteurs locaux notamment à l'échelon des pôles de proximité ?
- A-t-elle permis la création d'un socle commun de réflexions et d'interventions à l'échelle départementale ?

4 La démarche PESL est-elle cohérente ?

Cohérence : moyens mobilisés par rapport aux objectifs visés

- La démarche PESL est-elle bien complémentaire des dispositifs et démarches existant par ailleurs ? Quelle possibilité de pérennisation de la dynamique PESL face à la généralisation des CTG ?

5 La démarche PESL est-elle efficiente ?

Efficience : moyens mobilisés par rapport aux résultats obtenus

- Le contenu et les modalités d'appui du PRD PESL permettent-ils d'accompagner au mieux les collectivités souhaitant s'engager dans la démarche ?
- L'organisation et les moyens déployés au niveau de chaque collectivité porteuse sont-ils adaptés aux ambitions inscrites dans chaque PESL ?

Le référentiel

Questions évaluatives Ce sont les champs d'investigation

Critères de jugement

Ce sont les critères qui, combinés ensemble, permettront d'apporter une réponse à chaque question évaluative

1 La démarche PESL est-elle pertinente ?

- La démarche PESL est née d'un diagnostic partagé au niveau départemental
- Les objectifs des PESL correspondent aux enjeux identifiés dans le diagnostic du territoire
- La démarche PESL est adaptée à tout type de territoire (rural / urbain ; polarisé ou non) et de collectivité (importante / petite ; compétence unique ou partagée, etc.)

2 La démarche PESL est-elle efficace ?

- La finalité spécifique des PESL est connue et partagée aux différents échelons du territoire
- Le niveau de déploiement de la dynamique PESL est conforme aux ambitions posées au niveau départemental

3 La démarche PESL est-elle utile ?

- Le déploiement de la démarche PESL a facilité le renouvellement des réponses aux besoins des habitants
- Le déploiement de la démarche PESL a permis d'améliorer l'accès aux services proposés
- Le déploiement de la démarche a permis de favoriser la participation des habitants
- Le déploiement de la démarche a permis de faire évoluer les pratiques professionnelles
- Le déploiement des PESL a permis l'émergence d'une culture commune entre acteurs locaux au sein des territoires
- Le déploiement de la démarche PESL a permis l'émergence d'une culture commune entre les acteurs départementaux d'une part et les acteurs locaux d'autre part

4 La démarche PESL est-elle cohérente ?

- La démarche PESL est complémentaire des dispositifs et démarches existant par ailleurs et notamment des CTG

5 La démarche PESL est-elle efficiente ?

- Les collectivités sont satisfaites des modalités d'accompagnement proposé par le PRD PESL
- Les moyens déployés au niveau de chaque collectivité porteuse sont adaptés aux ambitions du PESL
- La gouvernance et le fonctionnement du PESL s'inscrivent dans l'organisation de la collectivité porteuse

1 Méthodologie

La collecte des données

La collecte des données

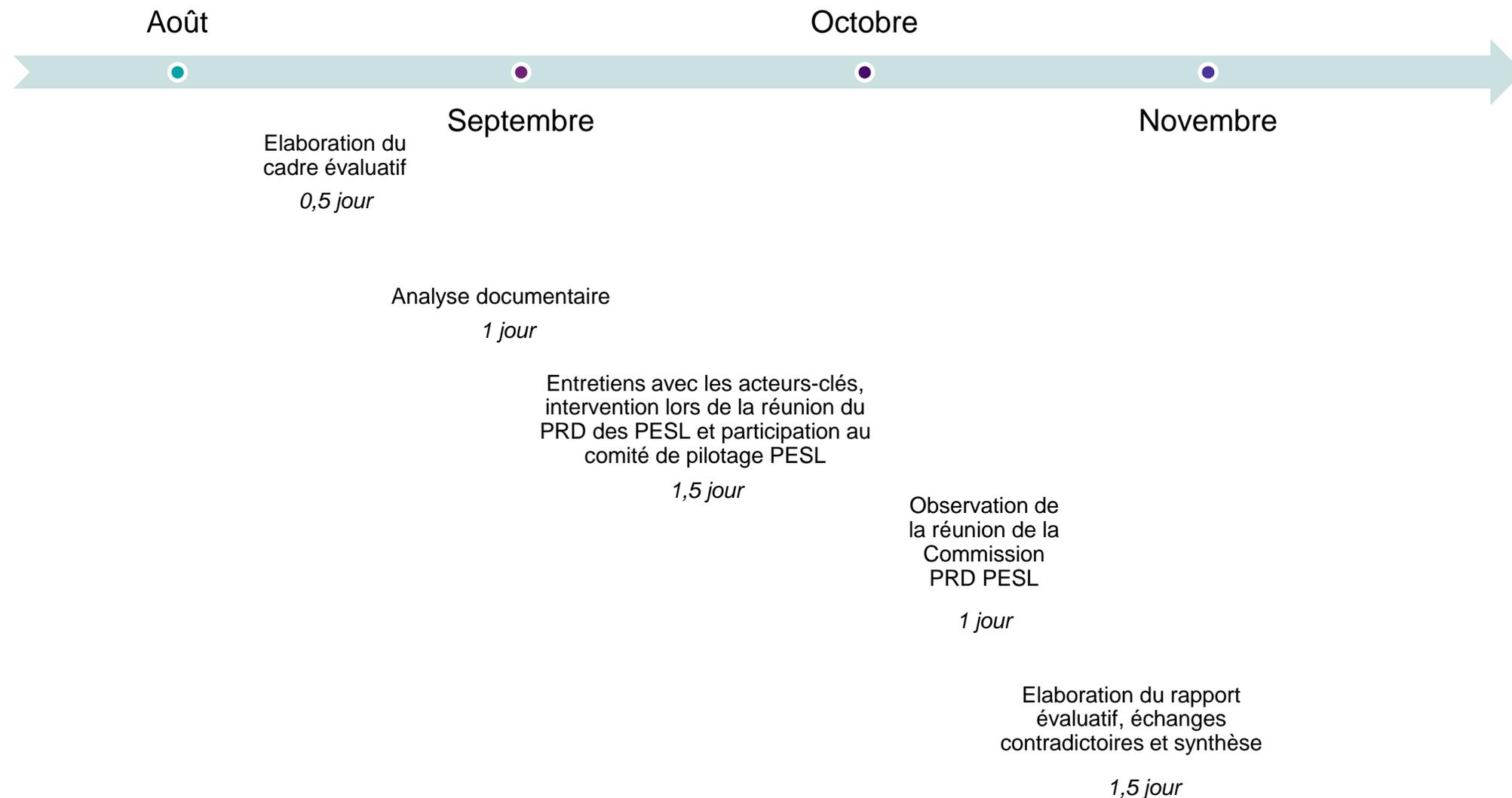
Le déroulement global du focus

5,5

Nb de jours d'intervention



Août. 2021 – Oct. 2021



La collecte des données

Les outils mobilisés

Outils mobilisables	Précisions méthodologiques	Principaux objectifs
Analyse documentaire et statistique	Analyse de documents propres à la dynamique PESL : <i>lettres PESL ; PESL existants ; documents de cadrage stratégique des PESL au niveau départemental ; modèle de convention PESL ; Comptes-rendus des précédentes réunions de la Commission PRD PESL et livret de présentation du PRD ; etc.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier qualitativement le lien entre les documents établis et les échanges entre acteurs
Entretiens individuels semi-directifs	Echanges complémentaires avec certains acteurs-clés des PESL au niveau départemental et local	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir le point de vue des acteurs de manière individuelle et avec le moins de biais possible • Clarifier les différentes priorités pour chaque acteurs
Observations de réunions dédiées	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien collectif avec les membres du PRD des PESL (16/09) • Observation participante au copil PESL (22/09) • Observation non participante de la commission du Pôle Ressources Départemental (PRD) des PESL (06/10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Observer le fonctionnement des différentes instances • Identifier le niveau de participation de chaque acteur • Appréhender les freins et les leviers à la mise en œuvre des PESL

La collecte des données

Précisions

Les entretiens réalisés

- Matthieu GONIDEC, Coordinateur Départemental des PESL et du Pôle Ressources Départemental (PRD)
- Des entretiens avec les coordonnateurs PESL sur quelques PESL les plus avancés dans la démarche :
 - **Saint-Lô** :
 - Edith BONNAUDET, Coordinatrice PESL
 - Maryvonne RAIMBEAULT, Elue PESL
 - **Villedieu** :
 - Romain MOREL, Coordinateur PESL et Laetitia DELAUNAY (ancienne coordinatrice PESL du territoire, aujourd'hui en charge de la direction sociale PESL)
 - *(N'a pas répondu à nos sollicitations) Frédéric LEMONNIER, Vice-Président en charge de la jeunesse et du sport*

Les observations de réunions dédiées

- Un **entretien collectif mené lors d'une réunion du PRD des PESL** (16/09/21) en présence de : Matthieu GONIDEC (Coordinateur départemental des PESL et du PRD) ; Sylvie FY (coordinatrice petite enfance) ; Alexandre FOLLIOU (coordinateur jeunesse) ; Eva DOMONT (coordinatrice parentalité) ; Yann LE GALL (coordinateur numérique et présence éducative sur internet)
- Une **observation participante du comité de pilotage des PESL** (22/09/21) en présence de : Eric DEHAINAULT (Responsable Action Sociale, CAF, Sandrine PREVEL (Inspectrice de l'éducation nationale maternelle Saint-Lô Sud), Jean-Philippe CHAPPELLE (DDCS), Nadège MILLAUD-GOSNET (ARS), Pascale LAVALLEY (Chef du service jeunesse et sports, Conseil Départemental, Matthieu GONIDEC (Coordinateur départemental des PESL et du PRD)
- Une observation non participante de la **commission du Pôle Ressources Départemental (PRD) des PESL**

2 Analyse évaluative

La démarche PESL
est-elle pertinente ?

La démarche PESL est-elle pertinente ?

Appréciation globale (1/3)

Jugement évaluatif

- La démarche PESL est née d'un diagnostic partagé au niveau départemental
- Les objectifs des PESL correspondent aux enjeux identifiés dans le diagnostic du territoire
- La démarche PESL est adaptée à tout type de territoire (rural / urbain ; polarisé ou non) et de collectivité (importante / petite ; compétence unique ou partagée, etc.)

- Point positif / point d'appui
- Amélioration possible / à envisager
- Point de vigilance / point d'alerte
- Non évaluable

Analyse

Une démarche qui s'inscrit de manière cohérente dans la lignée historique des « PEL » et répond à un enjeu de coordination identifié de longue date

Le département de la Manche et ses principales institutions (Préfecture, Département, CAF, MSA, Education Nationale et leurs partenaires associatifs et de terrain) ont développé une **culture historique du travail en partenariat** autour des sujets éducatifs à l'échelle des territoires, notamment à travers la logique des « PEL » qui ont facilité l'émergence d'une culture de travail commune.

La démarche PESL est ainsi née de la **volonté commune des institutions** de se mettre au service d'un projet global à l'échelle du département sur le volet socio-éducatif tout en conservant leurs propres spécificités, et d'accompagner les territoires à l'élaboration de tels projets. Cette démarche résulte donc du **consensus institutionnel autour de la pertinence d'un lieu d'échange inter-institutionnel au niveau départemental** sur le volet éducatif et social. L'émanation de cette démarche à l'échelle départementale, le comité de pilotage des PESL, constitue ainsi un véritable rendez-vous collectif au service des territoires.

Enfin, la démarche PESL à l'échelle départementale s'inscrit en parallèle d'une démarche **d'observatoire départemental annuel** portant sur les thématiques de la petite enfance, de l'enfance-jeunesse, de la parentalité, de l'animation de la vie sociale et de l'accès aux droits. **Co-élaboré par un continuum d'acteurs**, cet observatoire permet de dresser un **état des lieux partagé des besoins et de l'offre à l'échelle du département, de manière à adapter la démarche PESL aux enjeux identifiés.**

Faits marquants

- **1998** : initiation du partenariat inter-institutionnel dans le cadre des contrats éducatifs locaux et contrats temps libre
- **2013** : élaboration de la première convention des PESL, ayant pour vocation de constituer un levier pour le développement de l'offre éducative et sociale dans le cadre d'un partenariat départemental renouvelé
- **2016** : renouvellement de la convention des PESL

*« La culture de partenariat autour des PESL, c'était une culture qu'on avait depuis très longtemps. »
(Extrait d'entretien avec un territoire engagé dans la démarche)*

Des objectifs PESL définis à l'échelle de chaque territoire, dans le respect d'un cahier des charges précis

Chaque PESL repose sur un **cahier des charges précis et exigeant élaboré à l'échelle départementale**, mais décliné en **fonction des spécificités du territoire** et co-élaborée avec les acteurs du territoire et les représentants de la coordination départementale des PESL. Les principes du PESL apparaissent suffisamment souples pour s'adapter ainsi aux réalités des territoires, et ont été clarifiés par des outils et documents cadres élaborés par le Pôle Ressources Départemental (PRD).

Les principaux enjeux repérés lors de l'élaboration du diagnostic du territoire constituent les axes majeurs du PESL, dans le respect du cadre établi par le comité de pilotage inter-institutionnel.

La démarche PESL est-elle pertinente ?

Appréciation globale (2/3)

Le Pôle Ressources Départemental (PRD) a par ailleurs développé des **outils à destination des collectivités** souhaitant s'engager dans la démarche, et notamment une fiche d'études des besoins en accompagnement (afin de faciliter l'identification des enjeux à soulever et des priorités à travailler) et une grille récapitulative des objectifs de l'accompagnement. Ces outils **visent à garantir l'adéquation des objectifs de chaque PESL avec les enjeux identifiés** dans le cadre du diagnostic de territoire.

Les acteurs rencontrés lors de la réalisation de l'étude témoignent ainsi du développement de projets de plus en plus précis et qualitatifs, en adéquation avec « l'esprit » des PESL.

Une démarche adaptée aux différents types de territoires, mais qui repose sur certains prérequis politiques et techniques

Les territoires les plus engagés dans une démarche PESL présentent des caractéristiques très hétérogènes : il s'agit de territoires ruraux ou urbains, allant de la plus petite collectivité du département (Villedieu Intercom) à l'une des plus importantes en termes de population (Saint-Lô Agglo), avec des territoires engagés à l'échelle d'EPCI (Villedieu Intercom, Saint-Lô Agglo, etc.) ou de communes nouvelles (Cherbourg-en-Cotentin ; la Hague). Cependant, les territoires engagés dans la démarche PESL partagent des caractéristiques communes :

- Une **stabilité politique et organisationnelle de la collectivité**, souvent impactée par la loi NOTRe,
- Une **répartition des compétences claire** entre les différents échelons gestionnaires

La fusion des EPCI a en effet occasionné, au sein de certaines collectivités, une **instabilité ou une refonte de l'organisation interne** (répartition des compétences ; mise en commun des façons de travailler ; etc.) qui a remis en question les travaux engagés autour des PESL et a bloqué temporairement la démarche, freinant de fait l'engagement des collectivités dans la démarche PESL (*exemple : CA du Cotentin, ex-CC du Mortainais ; ex-CC du Bocage Coutançais : des démarches d'élaboration de PEL avaient été engagées sur certaines des anciennes communautés de commune et ont été mises à l'arrêt pendant plusieurs années suite aux regroupements au sein des nouveaux EPCI*). Le déploiement d'une démarche PESL peut ainsi se heurter à des **freins politiques**, notamment liés à la **répartition des compétences sur un territoire**.

La loi NOTRe a cependant permis d'impulser de nouvelles dynamiques sur certains territoires : volonté de certaines communes nouvelles de se saisir de l'outil PESL pour développer des projets et services après avoir atteint la taille critique pour porter de tels projets ; volonté de se saisir du PESL comme d'un outil pour créer du lien entre les anciennes communautés de communes ayant fusionné, autour d'un projet commun.

Faits marquants

- **2015** : loi portant sur la Nouvelle Organisation territoriale de la République (NOTRe), qui redéfinit le découpage infra-départemental et impulse le regroupement des anciennes collectivités au sein des 8 EPCI qui composent aujourd'hui le département

Paroles d'acteurs

« Notre PESL repose aussi sur la volonté politique de créer une dynamique commune pour renforcer l'attractivité du territoire et avoir un territoire qui a du sens auprès des familles. »
(Extrait d'entretien avec un territoire engagé dans la démarche)

« Le PESL, qui se veut d'intérêt général, est parfois confronté à des intérêts particuliers, notamment liés aux prises de compétences.. »
(Extrait des échanges lors du comité de pilotage des PESL)

La démarche PESL est-elle pertinente ?

Appréciation globale (3/3)

- **La culture du travail partenarial**

Les territoires engagés dans la démarche à ce jour sont ceux qui disposent d'une culture partenariale déjà développée et historique, ou ceux qui sont déjà mobilisés autour d'une démarche commune sur le volet des services aux familles (exemple : *territoires engagés dans une démarche autour de la « Charte des familles » avec la MSA, ce qui permet d'impulser une dynamique partenariale dont le PESL se fait la continuité*).

- **Une volonté politique affirmée**

Indépendamment des typologies de territoire, les territoires les plus engagés dans une démarche PESL sont ceux au sein desquels on retrouve une volonté politique forte de se saisir de l'outil PESL, reposant nécessairement sur une bonne compréhension de l'outil PESL, de ses enjeux et de son intérêt par les élus (*voir pages suivantes*).



En synthèse

Les **principes de la démarche PESL répondent aux objectifs identifiés**, tant à **l'échelle départementale** (besoin de coordination et de partenariats renforcés ; besoin d'un lieu d'échange inter-institutionnel identifié et stabilisé ; etc.) **qu'à l'échelle des territoires** (avec une démarche centrée sur l'élaboration d'un diagnostic permettant l'identification des besoins, et des outils d'accompagnement cohérents). Si la démarche PESL ne s'adresse pas à une typologie spécifique de territoire, **l'expérience démontre que certains pré-requis facilitent l'engagement dans la démarche** : la stabilité politique et interne, la culture partenariale, la volonté politique.

2 Analyse évaluative

La démarche PESL
est-elle efficace ?

La démarche PESL est-elle efficace ?

Appréciation globale (1/2)

Jugement évaluatif

- La finalité spécifique des PESL est connue et partagée aux différents échelons du territoire
- Le niveau de déploiement de la dynamique PESL est conforme aux ambitions posées aux niveau départemental

Analyse

Une connaissance et une appropriation de la dynamique PESL hétérogène selon les acteurs

La démarche de vulgarisation et de communication autour des PESL, notamment soutenue par le Pôle Ressources Départemental (PRD) à compter de 2018, avait été freinée par la réforme territoriale qui a notamment entraîné un ralentissement des démarches engagées et parfois une nécessité de recommencer travail de sensibilisation auprès des acteurs. On constate ainsi une connaissance de la démarche très hétérogène selon les acteurs :

- **Les élus** sont le cœur de cible des campagnes de communication autour de la démarche PESL. Sur certains des territoires les plus avancés, les élus constituent en effet les fers de lance du déploiement du PESL (*exemple : les maires ou présidents d'intercommunalités président les comités de pilotage locaux des PESL*). Pour autant, il apparaît que les élus de collectivités moins engagées dans la démarche peinent à saisir les enjeux et intérêts de cet outil perçu comme « technocratique » ou « usine à gaz », et identifient mal leur place dans la démarche. Par ailleurs, la **connaissance du dispositif est souvent cloisonnée aux élus dédiés aux politiques enfance-jeunesse**, alors même qu'une prise de connaissance plus large permettrait de saisir la dimension transversale et pluri-thématique des PESL.
- **Les acteurs** (techniciens, services, partenaires de terrain) à l'échelle locale et départementale ont ancré dans leur langage commun le terme de « PESL », mais n'en saisissent pas toujours les tenants et aboutissants : c'est notamment le cas des acteurs de terrain (professionnels ; directeurs de structures ; etc.), qui apprécient être sollicités lors de réunions mais ne visualisent pas l'outil « PESL » en tant que tel.
- Selon les acteurs rencontrés, **les habitants** n'ont qu'une très faible connaissance des PESL. Ce constat souligne une interrogation légitime de la part des acteurs sur la nécessité (ou non) que les habitants se familiarisent avec le dispositif : les PESL ont-ils vocation à être de simples outils, ou à avoir une existence concrète dans la vie quotidienne de la population ?

Une dynamique de déploiement relativement longue et qui peine à infuser sur l'ensemble des territoires

L'engagement dans une démarche PESL apparaît **plus longue qu'initialement prévue**, avec une première phase de réalisation d'un diagnostic qui dure, en réalité, plusieurs années. Les acteurs rencontrés témoignent ainsi du fait que le PESL, s'il est signé pour une durée de 4 ans, a en réalité un **cycle de vie complet d'une dizaine d'années** (de la phase d'élaboration du diagnostic à la phase de renouvellement du PESL), soit le temps nécessaire pour permettre de réels changements organisationnels et des pratiques professionnelles sur un territoire. Cette dynamique relativement longue apparaît nécessaire pour **faciliter la création d'un langage commun** à l'échelle d'un territoire et **renforcer l'adhésion de tous les acteurs à la démarche**.

- Point positif / point d'appui
- Amélioration possible / à envisager
- Point de vigilance / point d'alerte
- Non évaluable

Faits marquants

- **La construction d'un référentiel PESL pédagogique** pour accompagner et guider les acteurs, et favoriser leur bonne appropriation de la démarche
- **L'élaboration d'un argumentaire politique** à destination des élus, en partenariat avec des élus de trois EPCI du territoire (*en cours au moment de l'écriture de ce rapport*)

Paroles d'acteurs

« Les 4 initiales PESL font partie du patrimoine éducatif du département. »
[Extrait des échanges lors du comité de pilotage des PESL]

La démarche PESL est-elle efficace ?

Appréciation globale (2/2)

Au regard de cette temporalité de déploiement et de l'engagement constant que demande l'élaboration d'un PESL sur plusieurs années consécutives, seuls deux EPCI avaient signé un PESL au 31.12.2020, et plusieurs autres collectivités étaient en phase préparatoire (avec plusieurs signatures en septembre 2021), avec une couverture de plus de 50% des territoires par une démarche PESL (engagée ou contractualisée). On comptait cependant certaines collectivités réticentes à la démarche. Si le **nombre de PESL signés sur le département apparaît ainsi relativement faible**, le projet de coordination PESL 2021-2022 fixe l'objectif de 6 conventionnements PESL en 2022 et un 7^{ème} en 2023, ce qui traduirait un engagement politique important ainsi qu'un service à la population plus ambitieux.

Une politique des « petits pas » qui, au-delà de la contractualisation PESL, valorise d'abord la dynamique partenariale

Au-delà du nombre de PESL signés à l'échelle du département, les acteurs constatent que la dynamique PESL a infusé sur les territoires, et a permis de **créer un terreau favorable au développement d'une logique globale et transversale des politiques en lien avec l'éducatif**.

Ainsi, la signature d'un PESL ne constitue pas un objectif en soi qui serait poursuivi par les institutions, mais une étape dans la solidification de la démarche de coopération et de coordination amorcée sur un territoire. Les institutions témoignent par ailleurs de sollicitations territoriales qui se multiplient pour entrer dans la démarche, lorsque les territoires perçoivent l'intérêt de la démarche.

Paroles d'acteurs

« Certes ça a été long mais on a tellement travaillé ensemble que finalement on a gagné du temps sur la phase opérationnelle, il y a **une cohésion et une fluidité qui s'est créée, avec une participation franche des uns et des autres** ».

[Extrait d'entretien avec une collectivité engagée dans la démarche]

« Parfois on peut atteindre nos limites car c'est une démarche complexe, longue, dont les résultats ne se voient pas forcément. »

[Extrait d'entretien avec une collectivité engagée dans la démarche]

« Qu'ils sachent que c'est un PESL ou pas n'est pas essentiel, en revanche il faut que les gens comprennent ce qu'on essaye de faire ensemble, notamment en termes de parti pris sur le découplage des acteurs. Et ceci n'est pas encore clair pour tout le monde. »

[Extrait d'entretien avec un acteur du PRD PESL]



Pour aller plus loin

Si le niveau de déploiement des PESL est quantitativement moins important que prévu, « l'esprit » de la démarche infuse à l'échelle du département. Au regard de la temporalité de déploiement d'un PESL sur un territoire et afin de renforcer l'appropriation de l'outil par les acteurs, plusieurs actions peuvent être déployées :

- **Encourager les actions « concrètes »** permettant de donner une visibilité au PESL et de mobiliser les acteurs en parallèle des réflexions autour de l'élaboration du PESL, afin d'éviter l'essoufflement de la dynamique et permettre une mobilisation sur le temps long
- **Renforcer la communication et la sensibilisation autour de la démarche auprès des élus**, y compris les élus qui ne sont pas engagés sur les thématiques enfance-jeunesse
- **Renforcer la communication autour des PESL auprès des acteurs de terrain**, afin que chaque professionnel appréhende la logique de transversalité de la démarche, et puisse se saisir du PESL comme d'un réel outil au quotidien

3 Analyse évaluative

La démarche PESL
est-elle utile ?

La démarche PESL est-elle utile ?

Appréciation globale (1/4)

Jugement évaluatif

- Le déploiement de la démarche PESL a facilité le renouvellement des réponses aux besoins des habitants
- Le déploiement de la démarche PESL a permis d'améliorer l'accès aux services proposés
- Le déploiement de la démarche a permis de favoriser la participation des habitants
- Le déploiement de la démarche a permis de faire évoluer les pratiques professionnelles
- Le déploiement des PESL a permis l'émergence d'une culture commune entre acteurs locaux au sein des territoires
- Le déploiement de la démarche PESL a permis l'émergence d'une culture commune entre les acteurs départementaux d'une part et les acteurs locaux d'autre part

- Point positif / point d'appui
- Amélioration possible / à envisager
- Point de vigilance / point d'alerte
- Non évaluable

Analyse

La démarche PESL, l'opportunité d'une meilleure connaissance des besoins et attentes des familles sur un territoire

L'ensemble des démarches PESL débute par **l'élaboration d'un diagnostic détaillé et partagé entre acteurs**, sur un temps relativement long (plusieurs années, au regard des expériences diverses dans le département). Ce diagnostic mobilise les différents acteurs et parties prenantes du territoire à travers diverses méthodologies d'intervention (*exemple : organisation de tables-rondes ; organisation de réunions thématiques avec les acteurs locaux, institutionnels et les élus ; etc.*) qui permettent de favoriser l'interconnaissance des acteurs, le partage des regards et l'identification de priorités d'actions partagées et communes. La démarche PESL permet ainsi aux acteurs locaux et départementaux de **renforcer leur connaissance des besoins et attentes des familles afin de proposer une réponse adaptée, mais également de mieux maîtriser l'offre existante pour lui donner une visibilité.**

Le PESL, un outil au service de l'harmonisation et du déploiement d'une offre adaptée aux besoins des habitants, ciblant les « trous dans la raquette »

Sur la base du diagnostic réalisé, qui dresse un état des lieux de l'adéquation offre/besoins sur un territoire et permet d'identifier les « trous dans la raquette », le PESL constitue l'opportunité :

- De **cibler des politiques thématiques moins maîtrisées à l'échelle locale**. On constate ainsi que certaines thématiques (jeunesse ; parentalité) sont particulièrement travaillées au sein des PESL : les PESL constituent de véritables leviers pour construire une politique ciblée sur des thématiques qui mobilisent de nombreux acteurs sur des sujets transversaux, et dont le portage est souvent moins clarifié à l'échelle des territoires. A contrario, les politiques déjà bien maîtrisées et dont le portage est clarifié à l'échelon local (*exemple : la politique petite enfance*) sont moins développées dans les PESL. Les acteurs rencontrés évoquent également la possibilité d'intégrer, à long terme, de nouvelles thématiques dans les PESL : c'est notamment le cas de la thématique transversale de l'accès aux droits et du numérique.
- De **travailler de manière transversale à la réponse à certains besoins**: le PESL permet de donner un cadre d'intervention commun aux différents acteurs mobilisés sur des champs transversaux (*exemple : focus sur les publics migrants ; allophones et sur les enjeux autour du handicap dans le PESL de Saint-Lô Agglomération*), et permet de créer du lien entre les thématiques : à ce titre, l'ARS est par exemple devenue un nouveau partenaire institutionnel associé à la dynamique, afin d'intégrer pleinement le volet « santé » dans les PESL.

Paroles d'acteurs

« Avec le PESL, les acteurs sont plus vigilants à être en adéquation avec les besoins de la population. »
[Extrait d'entretien avec un acteur du PRD PESL]

« Le PESL permet de faire le lien entre les différentes thématiques, les différents services d'une collectivité, c'est un vrai soutien sur les sujets transversaux. »
[Extrait d'entretien avec une collectivité engagée dans la démarche]

La démarche PESL est-elle utile ?

Appréciation globale (2/4)

- Pour les territoires les plus engagés dans la démarche, **d'harmoniser les offres existantes sur un territoire donné** (exemple : définition d'une tarification commune et conjointe sur les structures enfance du territoire de Villedieu Intercom ; structuration des projets pédagogiques à l'échelle de la CC) et de **veiller à l'équité en termes de réponses aux besoins** (exemple : travail engagé pour couvrir l'intégralité du territoire de Saint-Lô Agglomération en matière d'offre d'accueil du jeune enfant)
- De **développer de nouveaux services répondant aux besoins identifiés** dans le cadre du diagnostic (exemple : développement d'un espace des parents ; d'un espace jeune au sein de la CC de Villedieu ; déclaration des ACM ; formation des animateurs ; etc.).
- De **donner un cadre global d'intervention** et de permettre à des communes qui n'avaient pas le niveau d'expertise adapté à l'ambition PESL de s'inscrire dans la démarche à une échelle critique, favorisant la montée en compétences des professionnels
- **D'expérimenter** : les collectivités engagées dans la démarche valorisent la possibilité donnée, à travers les PESL, d'expérimenter (développement de projets innovants, etc.)

Paroles d'acteurs

« Le PESL, c'est une vraie évolution dans la réponse apportée aux familles : au-delà de l'harmonisation, on constate un vrai développement de l'offre. »
[Extrait d'entretien avec une collectivité engagée dans la démarche]

« La notion de participation est essentielle, il faut informer l'ensemble des acteurs, on ne peut faire l'impasse ni sur les techniciens, ni sur les habitants. »
[Extrait d'entretien avec un acteur du PRD PESL]

La mobilisation des habitants, un principe clé lors de l'élaboration du diagnostic mais qui doit être pérennisé

La démarche PESL est fortement imprégnée des principes de l'éducation population (ce qui peut par ailleurs constituer un frein pour certaines collectivités moins réceptives à ces concepts), et notamment de la volonté de mobilisation des habitants et des usagers. La **mobilisation des habitants constitue ainsi un principe ancré dans l'élaboration de chaque diagnostic PESL**, de manière hétérogène :

- Large mobilisation des habitants sur site (exemple : 700 paroles d'habitants recueillies dans l'espace public pour l'élaboration du diagnostic de Cherbourg-en-Cotentin)
- Diffusion de questionnaires à destination de la population (exemple : questionnaire adressé aux familles dans le cadre du diagnostic de Villedieu intercom)

Certains acteurs témoignent d'un maintien de la mobilisation des habitants tout au long du déploiement du PESL (enquêtes régulières, association des habitants à la construction de certains projets, etc.), il semblerait que cette **dynamique soit complexe à maintenir sur le temps long**.

La démarche PESL est-elle utile ?

Appréciation globale (3/4)

L'émergence d'une culture commune à l'échelle locale

Le PESL constitue un outil au service du développement de la dynamique partenariale sur les territoires. Le temps de co-construction paraît essentiel, et permet notamment aux acteurs de **prendre conscience de la complexité des dynamiques de projet au sein des territoires**. Les territoires engagés dans la démarche témoignent ainsi de l'impact important du déploiement des PESL sur leurs territoires au niveau partenarial (interconnaissance ; partage de pratiques ; capitalisation ; création d'un réseau de ressources ; etc.) et indiquent une **évolution des pratiques professionnelles en faveur de la coopération entre acteurs** (exemple : les professionnels ont développé le « réflexe » de mobilisation de leurs pairs sur certaines situations rencontrées).

Les acteurs rencontrés évoquent également une **réactivité accrue des professionnels, liée à l'interconnaissance et la capacité de mobilisation des bons interlocuteurs** : cette réactivité s'est notamment illustrée lors du premier confinement, avec une réponse facilitée et adaptée face à la situation exceptionnelle.

Le PESL, un facilitateur dans les relations entre l'échelon local et l'échelon départemental

De par sa **méthodologie d'élaboration** (élaboration d'un diagnostic étayé et partagé à l'échelle locale, qui rentre dans un cadre défini par le comité de pilotage pluri-institutionnel des PESL) et **de mise en œuvre** (développement d'une coordination dédiée, composée d'un à plusieurs interlocuteurs selon l'état d'avancée de la démarche PESL – voir partie suivante « la démarche PESL est-elle efficiente ? »), la dynamique PESL renforce les liens entre l'échelon local et les institutions départementales :

- La coordination PESL locale constitue **une porte d'entrée privilégiée pour les institutions sur les territoires**, et facilite le lien entre l'échelon départemental et les collectivités. Le PESL permet également aux institutions de disposer d'un **regard très précis de la situation** d'un territoire, et facilite ainsi le déploiement des politiques portées par chaque institution à l'échelle des territoires (exemple : le PESL constitue un relais et un écho pour la déclinaison du SDSF à l'échelle territoriale)
- Le développement d'une coordination thématique permet également de **créer du lien entre les ambitions portées à l'échelle départementale par les institutions, et les besoins et enjeux repérés au niveau local** sur les différentes thématiques
- Par ailleurs, le PESL constitue un outil facilitateur **pour les territoires afin d'obtenir l'appui des institutions** dans le déploiement de certains projets.
- Enfin, la dynamique PESL permet de **limiter l'isolement des acteurs sur les territoires**, en favorisant les échanges entre les EPCI du département : c'est notamment le cas des échanges entre élus dans le cadre du réseau PESL.

Paroles d'acteurs

« Le PESL est un outil, une démarche adaptée à ces réalités puisqu'il amène, encadre et accompagne les nécessaires réflexions, pour les territoires, en termes d'organisations, structurations, mutualisation, diagnostic : **il est le support d'une nouvelle dynamique** pour les nouveaux territoires . »
[Extrait d'entretien avec un acteur du PRD PESL]

« Cela a pris beaucoup de temps mais c'était important, ça a vraiment **permis une compréhension des PESL, une interconnaissance des acteurs, la création d'un réseau et d'une vision commune** . »
[Extrait d'entretien avec une collectivité engagée dans la démarche]

« Le PESL permet de légitimer l'intervention de certains acteurs sur les territoires et de dépasser les simples frontières administratives. »
[Extrait d'entretien avec un acteur du PRD PESL]

La démarche PESL est-elle utile ?

Appréciation détaillée (4/4)

Une démarche qui essaime au-delà des territoires engagés dans la dynamique

Cette capacité à partager et à s'interpeller sur les enjeux rencontrés se déploie à l'échelle des territoires, mais également au-delà : certains acteurs témoignent ainsi d'un **dépassement des frontières administratives**, et d'une capacité à mobiliser les acteurs pertinents sans frein liés à la répartition des compétences.

Le déploiement des démarches PESL a permis **d'impulser une nouvelle dynamique à l'échelle départementale**, en fournissant un cadre et un espace d'échanges aux principales institutions et acteurs intervenant sur les thématiques éducatives. Ce renforcement de la dynamique inter-institutionnelle **bénéficie également aux territoires n'étant pas engagés dans une dynamique PESL**, en facilitant leurs liens avec les institutions et la transversalité des interventions et en leur permettant de mobiliser l'expérience de territoires plus engagés dans la démarche.

Par ailleurs, la **dynamique PESL a également commencé à essaimer à l'échelon régional** (exemple : intérêts manifestés par le Calvados et l'Eure sur la démarche) et nationale (exemple : intérêt manifesté par des associations territoriales Céméa en 2018).

Paroles d'acteurs

« La dynamique PESL nous permet de mettre tout le monde autour de la table au niveau départemental, pour trouver des réponses à des problématiques identifiées dans le cadre des PESL : c'est comme ça qu'a émergé la bourse Cap d'Agir par exemple. »

[Extrait d'entretien avec un acteur du PRD PESL]



En synthèse / pour aller plus loin

La démarche des PESL a impacté les dynamiques tant à l'échelon local que départemental, en facilitant une meilleure connaissance des besoins et attentes des habitants et en donnant un cadre au déploiement d'une offre de services adaptée et harmonisée sur les territoires.

Afin de renforcer les dynamiques partenariales et d'accompagner les pratiques, plusieurs pistes d'évolution peuvent être soulignées :

- **Systématiser la mobilisation des habitants** tout au cours du déploiement d'un PESL (phase de diagnostic ; phase de mise en œuvre) afin d'ancrer la démarche aux réalités locales et aux attentes des publics
- **Multiplier les temps de rencontres informels entre les institutions et les acteurs locaux**, de manière bilatérale et au-delà des temps formels (comité local PESL, etc.) afin de renforcer les liens entre les institutions et les acteurs de terrain
- **Créer un véritable réseau inter-collectivités à l'échelle du département** (notamment en renforçant les lieux d'échanges et de partages (virtuels et physiques) entre les coordonnateurs des PESL déployés sur les territoires) afin de favoriser l'interconnaissance et le partage de pratiques

2 Analyse évaluative

La démarche PESL
est-elle cohérente ?

La démarche PESL est-elle cohérente ?

Appréciation globale

Jugement évaluatif

- La démarche PESL est complémentaire des dispositifs et démarches existant par ailleurs et notamment des CTG

Analyse

L'affirmation du caractère durable et continu du PESL par rapport aux dispositifs et démarches existants par ailleurs

Les acteurs interrogés sont **unanimes sur le caractère durable et transversal d'un PESL** : le PESL a en effet vocation à constituer un **outil apolitique, ancré sur les territoires et indépendant des évolutions politiques locales** ou des changements de représentants institutionnels (*exemple : poursuite de la démarche engagée sur le territoire de La Hague, malgré le changement de maire*). Ainsi, le PESL permet d'assurer une continuité dans la réponse aux besoins des familles, et à supplanter les dispositifs institutionnels qui se succèdent et ont une durée limitée.

Une articulation PESL / CTG différente en fonction des collectivités

L'appropriation des CTG et l'articulation entre CTG et PESL apparaissent très hétérogènes entre les différents territoires, avec plusieurs dynamiques à l'œuvre :

- Des territoires engagés à la fois dans une dynamique PESL et une dynamique CTG, avec une articulation cohérente entre les deux projets (exemple : Villedieu Intercom)
- Des territoires engagés dans une dynamique PESL mais n'ayant pas amorcé de réflexion autour de leur CTG (exemple : Saint-Lô Agglomération)
- Des territoires engagés dans une démarche d'élaboration de CTG mais qui ne sont pas encore engagés dans une démarche PESL (exemple : CC de la Baie du Cotentin ; CA du Cotentin)), la démarche CTG faisant ainsi officie de préfiguration pour le PESL

Les CTG peuvent ainsi constituer un outil au service du PESL, en inscrivant des actions identifiées dans le cadre du PESL pour débloquer des financements CAF ; ou constituer un encouragement à s'engager dans la démarche PESL. Certains acteurs rencontrés témoignent cependant d'un manque de lisibilité de l'articulation entre les CTG, amenées à se déployer sur l'intégralité des territoires, et la dynamique PESL .

- Point positif / point d'appui
- Amélioration possible / à envisager
- Point de vigilance / point d'alerte
- Non évaluable



En synthèse / pour aller plus loin

Si les dispositifs paraissent s'articuler de manière cohérente à l'échelle du département et des institutions, la compréhension des démarches existantes (CTG, Charte des familles) et de leur articulation avec la dynamique PESL par les acteurs de terrain est parfois moins évidente, et pourrait constituer un point d'amélioration.

2 Analyse évaluative

La démarche PESL
est-elle efficiente ?

La démarche PESL est-elle efficiente ?

Appréciation globale (1/2)

Jugement évaluatif

- Les collectivités sont satisfaites des modalités d'accompagnement proposé par le PRD PESL
- Les moyens déployés au niveau de chaque collectivité porteuse sont adaptés aux ambitions du PESL
- La gouvernance et le fonctionnement du PESL s'inscrivent dans l'organisation de la collectivité porteuse

- Point positif / point d'appui
- Amélioration possible / à envisager
- Point de vigilance / point d'alerte
- Non évaluable

Analyse

Le Pôle Ressources Départemental (PRD), un appui apprécié des collectivités

Face au niveau d'exigence du comité de pilotage des PESL vis-à-vis des collectivités, le Pôle Ressources Départemental (PRD) s'est développé afin d'accompagner les collectivités et de mettre à leur disposition des compétences et expertises, notamment sur le volet « démarche de projet ». Les collectivités valorisent cet appui sur les différents volets :

- Sur le **volet technique, qui constitue le cœur d'intervention du PRD** (élaboration et transmission d'outils ; échanges de pratique ; accompagnement sur des volets techniques ; ateliers et formations dédiées à l'animation de groupes de travail, à l'évaluation, à l'accompagnement au changement, etc.). Cet appui technique est particulièrement valorisé par les collectivités, et constitue une incitation forte à l'engagement dans une démarche PESL (soutien en ingénierie, accompagnement, outils, méthodologies, etc.).
- Sur le **volet thématique** (appui sur des thématiques spécifiques : petite enfance, enfance, etc.) : le rôle des coordinateurs thématiques, qui interviennent dans le cadre du PRD, est ainsi bien identifié par les différents acteurs. Le lien entre le PRD et les coordinations thématiques a par ailleurs été re-précisé en octobre 2021, afin de clarifier le rôle de chaque acteur.
- Le PRD permet par ailleurs d'apporter un **regard neuf et une vision globale des dynamiques** à l'échelle du département, une approche et un décentrage qui sont appréciés des collectivités.

Au-delà de cet appui technique et thématique valorisé par les collectivités, le **PRD dispose également d'un véritable rôle d'animation du réseau** (organisation pluri-partenaire de réunions, d'ateliers, de formations, etc.). Les différentes activités proposées sont ainsi ouvertes à l'ensemble des acteurs et des territoires (y compris ceux n'étant pas engagés dans une démarche PESL), de manière à **consolider la culture commune** à l'échelle du département.

Une communication à poursuivre autour du rôle du PRD

Si les coordonnateurs thématiques apparaissent bien identifiés sur les territoires, le rôle du PRD semble parfois moins lisible auprès des acteurs du territoire. Cet enjeu de communication et d'information est cependant bien identifié par le PRD, qui mène d'importants efforts de communication et de clarification de son rôle auprès des territoires.

Faits marquants

- **2018** : naissance du PRD PESL

Paroles d'acteurs

« On a la possibilité d'être en contact réguliers avec les coordinateurs départementaux, c'est une vraie chance. »
[Extrait d'entretien avec une collectivité engagée dans la démarche]

« La dynamique PESL ne va pas sans le PRD, c'est un énorme atout. »
[Extrait d'entretien avec une collectivité engagée dans la démarche]

La démarche PESL est-elle efficace ?

Appréciation globale (2/2)

Une nécessité d'inscrire pleinement la dynamique PESL dans le fonctionnement des collectivités

Pour répondre aux ambitions de la démarche PESL, **l'identification d'un, voire plusieurs coordinateurs PESL apparaît comme un pré-requis au déploiement du PESL**, afin d'articuler et de faire vivre la démarche sur un territoire. Ainsi, les collectivités les plus avancées dans la démarche disposent chacune d'un organigramme spécifique incluant au moins l'équivalent de 2 ETP dédiés aux sujets PESL (parfois répartis entre plusieurs postes). Afin d'accompagner les collectivités désireuses de s'engager mais soumises à des contraintes financières hétérogènes (en fonction de leur taille, de leurs compétences, etc.), les institutions proposent un accompagnement financier permettant le financement des postes de coordination.

Au-delà de la désignation d'une équipe de coordination dédiée au PESL, une **gouvernance mixte technique/politique** apparaît nécessaire afin de faire vivre le projet et d'en assurer le portage sur un territoire (exemple : déploiement d'un groupe de travail PESL incluant des élus et l'équipe projet).

Les collectivités interrogées dans le cadre de la démarche soulignent par ailleurs la nécessité d'inscrire pleinement l'équipe de coordination PESL dans le fonctionnement de la collectivité, et notamment de **rattacher cette équipe à un pôle ou un service transversal de l'organigramme**, de manière à garantir la transversalité de la démarche et de permettre au PESL d'infuser sur l'ensemble des services.

Si l'inscription de la dynamique PESL dans le fonctionnement d'une collectivité est essentielle à la qualité de la démarche, il apparaît cependant nécessaire de **veiller à ce que le projet PESL ne dérive pas en projet de mandat ou en projet de service**, et conserve son caractère transversal, apolitique et pluri-thématique.

Paroles d'acteurs

« Le PESL a permis de réorganiser les services de certaines collectivités et d'être plus en maîtrise des différents sujets. »
[Extrait d'entretien avec un acteur du PRD PESL]

« On a vu apparaître des appellations d'élus ou de services territoriaux « PESL » qui prouvent l'intégration des PESL dans le fonctionnement des collectivités. »
[Extrait des échanges lors du comité de pilotage des PESL]



En synthèse / pour aller plus loin

Si la démarche PESL apparaît ambitieuse et complexe aux yeux de certaines collectivités, le **comité de pilotage des PESL a déployé des moyens humains** (constitution du PRD) **et financiers** (financement des postes de coordination, entre autre) permettant aux collectivités de s'engager dans la démarche et de porter un projet à la hauteur des ambitions affichées. Deux prérequis paraissent importants à souligner lors de l'engagement d'une collectivité dans la démarche, afin d'en garantir l'efficacité :

- **Assurer le portage politique tout au long de la démarche :**
 - Renforcer la communication autour du PRD et des coordinations thématiques auprès des élus (exemple : organiser une présentation du PRD à chaque début de mandat, sur chaque territoire)
 - Systématiser un modèle de gouvernance mixte associant les élus et les techniciens
- **Systématiser l'inscription de la gouvernance PESL au sein des collectivités porteuses du projet :**
 - Encourager la constitution d'une équipe de coordination dédiée dès l'initiation de la démarche
 - Inscrire la démarche PESL de manière transversale au sein de l'organigramme afin de permettre son appropriation et son déploiement au sein de tous les services, et pas seulement les services dédiés à l'enfance ou la jeunesse.

4 Synthèse



Synthèse

Les constats évaluatifs

- Point positif / point d'appui
- Amélioration possible / à envisager
- Point de vigilance / point d'alerte
- Non évaluable

S'agissant d'un focus évaluatif pour cet observatoire 2020, nous avons :

La démarche PESL est-elle pertinente ?

- La démarche PESL est née d'un diagnostic partagé au niveau départemental
- Les objectifs des PESL correspondent aux enjeux identifiés dans le diagnostic du territoire
- La démarche PESL est adaptée à tout type de territoire (rural / urbain ; polarisé ou non) et de collectivité (importante / petite ; compétence unique ou partagée, etc.)

La démarche PESL est-elle efficace ?

- La finalité spécifique des PESL est connue et partagée aux différents échelons du territoire
- Le niveau de déploiement de la dynamique PESL est conforme aux ambitions posées au niveau départemental

La démarche PESL est-elle utile ?

- Le déploiement de la démarche PESL a facilité le renouvellement des réponses aux besoins des habitants
- Le déploiement de la démarche a permis de favoriser la participation des habitants
- Le déploiement de la démarche PESL a permis d'améliorer l'accès aux services proposés
- Le déploiement de la démarche a permis de faire évoluer les pratiques professionnelles
- Le déploiement des PESL a permis l'émergence d'une culture commune entre acteurs locaux au sein des territoires
- Le déploiement de la démarche PESL a permis l'émergence d'une culture commune entre les acteurs départementaux d'une part et les acteurs locaux d'autre part

La démarche PESL est-elle cohérente ?

- La démarche PESL est complémentaire des dispositifs et démarches existant par ailleurs et notamment des CTG

La démarche PESL est-elle efficiente ?

- Les collectivités sont satisfaites des modalités d'accompagnement proposé par le PRD PESL
- Les moyens déployés au niveau de chaque collectivité porteuse sont adaptés aux ambitions du PESL
- La gouvernance et le fonctionnement du PESL s'inscrivent dans l'organisation de la collectivité porteuse

Synthèse

Préconisations

1

Assurer la mobilisation de tous les acteurs à l'échelon local :

- Encourager les actions « concrètes » permettant de mobiliser les acteurs en parallèle des réflexions autour de l'élaboration du PESL,
- Renforcer la communication et la sensibilisation autour de la démarche auprès de tous les élus
- Renforcer la communication autour des PESL (intérêt ; déploiement concret) auprès des acteurs de terrain
- Systématiser la mobilisation des habitants tout au cours du déploiement d'un PESL (diagnostic et mise en œuvre)

2

Assurer le portage politique et technique des PESL sur les territoires :

- Poursuivre l'accompagnement à la montée en compétence des collectivités à travers le déploiement d'outils et d'accompagnement du PRD
- Encourager la constitution d'une équipe de coordination dédiée dès l'initiation de la démarche
- Systématiser un modèle de gouvernance mixte associant les élus et les techniciens
- Inscrire la démarche PESL de manière transversale au sein de l'organigramme de la collectivité porteuse

3

Renforcer le rôle du PRD dans le déploiement et l'accompagnement des PESL

- Accompagner les coordonnateurs thématiques à trouver leur place dans l'écosystème existant
- Elargir le champ thématique d'accompagnement du PRD (exemple : animation de la vie sociale, culture, sport, santé, prévention, numérique, accès aux droits, etc.)
- Renforcer la communication autour du PRD et des coordinations thématiques auprès des élus

4

Faire vivre la dynamique à l'échelle départementale

- Créer un véritable réseau inter-collectivités à l'échelle du département (notamment en renforçant les lieux d'échanges et de partages (virtuels et physiques) entre les coordonnateurs des PESL déployés sur les territoires)
- Renforcer la mobilisation d'acteurs institutionnels ciblés (Education nationale ; ARS)
- Accompagner et renforcer l'évaluation des PESL existants
- Clarifier l'articulation entre les PESL et les Conventions Territoriales Globales



ENEIS

by **KPMG**

VOS CONTACTS

Marion HAJDENBERG

Directrice de mission
mhajdenberg@kpmg.fr
06 09 97 15 72

Judith OLLE

Cheffe de projet
jolle@kpmg.fr
06 19 77 83 87

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France