



**GUIDE
METHODOLOGIQUE
POUR
L'ELABORATION ET
LA GESTION D'UN
PLAN LOCAL
D'INTEGRATION**



Le collectif du groupe
intercentres
« Plan local d'intégration »

Le **DISCRI** a pour but d'apporter un appui technique, logistique et pédagogique aux Centres Régionaux d'Intégration (CRI) qui en sont membres et de constituer un lieu de concertation et d'échanges de pratiques.



TABLE DES MATIÈRES

GUIDE METHODOLOGIQUE PLI

INTRODUCTION	4
UN GUIDE MÉTHODOLOGIQUE : POURQUOI, POUR QUI ?	7
LE PLAN LOCAL D'INTÉGRATION DANS LES DECRETS RELATIFS À L'INTÉGRATION DES PERSONNES ÉTRANGERES	8
Le Plan Local d'Intégration : avant tout un plan d'actions	8
Un plan d'actions en partenariat, coordonné par le CRI	9
QU'EST-CE QU'UN PLAN LOCAL D'INTÉGRATION ?	11
LA GESTION D'UN PLAN LOCAL D'INTÉGRATION	12
Qui coordonne les PLI ?	12
Comment assurer la participation et la concertation avec les partenaires locaux ?	12
L'ÉLABORATION D'UN PLAN LOCAL D'INTÉGRATION	18
Pourquoi écrire un document PLI	18
Quels sont les éléments constitutifs d'un dossier PLI	18
Comment mener le diagnostic du territoire en matière d'intégration ?	19
Comment choisir des thématiques prioritaires et des objectifs fédérateurs entre tous les partenaires ?	20
Comment élaborer les plans d'actions ?	22
Comment mettre en place des mécanismes de réajustements et d'évaluation du PLI dès le départ ?	24
ANNEXES	29
LISTE DES ACRONYMES	35

Dans son Contrat d'Avenir, le Gouvernement wallon vise à créer un projet cohérent en Wallonie par la définition de priorités claires et coordonnées, articulées en plans stratégiques et par la mise en place d'une méthodologie de travail transversale pour les rencontrer.

Dans ce cadre, quatre plans stratégiques transversaux ont vu le jour :

- ▶ Plan stratégique transversal n°1 : création d'activités ;
- ▶ Plan stratégique transversal n°2 : commun avec la Communauté française : développement du capital humain, des connaissances et des savoir-faire ;
- ▶ **Plan stratégique transversal n°3 : inclusion sociale ;**
- ▶ Plan stratégique transversal n°4 : développement territorial équilibré.

L'action des CRI rentre plus précisément dans le **Plan stratégique transversal n°3 (PST3) : inclusion sociale**, lequel coordonne les 6 chantiers suivants :

- ▶ Un logement décent pour tous ;
- ▶ Une société valorisant ses seniors ;
- ▶ des personnes handicapées valorisées ;
- ▶ des demandeurs d'emploi accompagnés ;
- ▶ des personnes précarisées soutenues ;
- ▶ **des personnes d'origine étrangère intégrées.**

Dans ce cadre, le décret relatif à l'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère de 2009 propose aux CRI en Wallonie de concevoir avec ses partenaires publics et privés un **Plan local d'intégration (PLI)** pour leur territoire.

Il s'agit de plans destinés à aider les CRI et tous leurs partenaires à favoriser l'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère. Ces PLI permettent d'organiser en partenariat les actions positives visant l'égalité des chances, l'égalité de droits, de fait et de genre pour que les personnes étrangères ou d'origine étrangère puissent participer à la vie sociale, économique, culturelle et politique de notre société. Le modèle d'intégration choisi par la Wallonie vise la construction d'une société interculturelle et le renforcement de la cohésion sociale pour un mieux vivre ensemble.

Face à ce défi, le groupe Intercentres PLI¹, composé de tous les responsables PLI de l'ensemble des CRI a décidé de proposer un guide méthodologique en vue de l'élaboration, la gestion et l'évaluation d'un PLI.

¹ *Les missions importantes des groupes intercentres sont d'échanger sur les pratiques et de construire des outils communs.*



UN GUIDE MÉTHODOLOGIQUE : POURQUOI, POUR QUI ?

GUIDE METHODOLOGIQUE PLI

Comme indiqué plus haut, le Décret de 2009 relatif à l'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère propose aux CRI de développer un Plan Local d'Intégration (PLI). Néanmoins, il faut constater que le décret, ainsi que les instructions des services administratifs de la Wallonie (voir encadré) sont restées relativement vagues à ce sujet, ce qui a entraîné une diversité d'approche entre les différents CRI. Le groupe Intercentres « PLI » a dès lors décidé d'élaborer un guide dont l'objectif est avant tout d'harmoniser les stratégies sur l'ensemble des territoires, tout en veillant à conserver les spécificités locales.

Il a également pour but de définir les concepts utilisés dans le cadre de l'intégration des personnes étrangères, de définir les publics concernés par le PLI, ainsi que de préciser les tâches à remplir par les responsables PLI au sein des CRI.

Ce guide pourra dès lors être utilisé d'une part pour mieux informer les partenaires des CRI et d'autre part pour former les collègues et nouveaux travailleurs des CRI. Il est donc destiné aux responsables PLI, à tout autre agent des CRI, aux instances des CRI, à leurs partenaires locaux associatifs et publics, ainsi qu'aux services et cabinets concernés de la Wallonie.

■ Le Plan Local d'Intégration : avant tout un plan d'actions

Le décret de 1996 relatif à l'intégration des personnes étrangères définit la création et les missions des CRI, sans proposer à ces derniers de se doter d'un plan d'actions. Le décret de 2009 pallie ce manque en proposant aux CRI de se doter d'un Plan local d'intégration, défini comme étant :

Le plan qui favorise l'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère, en mettant en évidence leurs besoins spécifiques et en définissant les stratégies à développer pour mieux les rencontrer, sur chaque territoire couvert par un centre (Article 1°)

Le PLI est mentionné dans deux des missions des CRI (article 6) :

Mission 1 : *L'accompagnement des initiatives locales de développement social (ILDS) ainsi que la coordination des activités d'intégration dans le cadre des plans locaux d'intégration.*

Mission 6 : *Sur proposition de leur conseil d'administration et moyennant l'avis favorable de la Commission², l'organisation, pendant une durée déterminée, d'activités d'intégration de première ligne indispensable à la réalisation du plan local d'intégration, au cas où les associations et les pouvoirs publics partenaires ne les organisent pas ou à leur demande, en particulier en ce qui concerne l'offre d'apprentissage du français et la connaissance des institutions belges.*

² La Commission Wallonne d'Intégration des Personnes Étrangères.

L'article 13 précise également que les ILDS doivent :

mener une action s'insérant dans la politique régionale d'intégration, les plans locaux d'intégration et les plans de cohésion sociale, après consultation du centre régional couvrant le territoire.

Ces trois extraits sous-entendent bien que le plan local d'intégration est lié aux stratégies et aux actions mises en place. Cela signifie donc que lorsque l'on parle de PLI, on parle bien d'un plan d'actions local d'intégration.

Un plan d'actions en partenariat, coordonné par le CRI

La mission 1 définie dans le décret précise que les CRI coordonnent les activités d'intégration dans le cadre des PLI (voir ci-dessus).

Néanmoins, ils doivent se faire accompagner ainsi que le précise l'article 7 :

Les centres organisent un comité d'accompagnement, composé au minimum des associations et des pouvoirs publics ainsi que toute personne concernée, qui exercent leur action en matière d'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère sur le territoire concerné.

Le comité d'accompagnement est chargé de l'accompagnement et de l'évaluation des plans locaux d'intégration.

Cet article 7 est une modification de l'article 8 du décret de 1996 qui prévoyait l'organisation d'un conseil représentatif des associations et des pouvoirs publics (...) de façon à disposer d'un lieu de réflexion, de concertation, d'avis et de proposition.

Cette modification confirme que le PLI doit bien être élaboré, mis en œuvre et évalué en concertation avec tous les acteurs locaux.

C'est d'ailleurs cette philosophie de travail qui est impulsée par la note de base fournie en 2007, par les services administratifs de Wallonie.

Structuration des plans locaux d'intégration (PLI) (2007)

« Le Plan local d'intégration présenté par chaque CRI devrait au moins comporter les aspects suivants :

- ▶ Photographie sociale de la situation et de la présence des personnes issues de l'immigration sur le territoire du PLI ;
- ▶ Détection des problèmes à rencontrer dans les domaines de vie suivants : économique, emploi, social/santé, culturel, éducation, environnement, logement, communication ;
- ▶ Fixation des objectifs à atteindre à court, moyen, long terme ;
- ▶ Partenaires potentiels (publics, privés, entreprises) à court, moyen, long terme ;
- ▶ Moyens à mettre en œuvre : humains, financiers, matériels ;
- ▶ Fixation d'indicateurs de résultats à atteindre (indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs) ;
- ▶ Mise en place du comité de suivi et/ou de pilotage ;
- ▶ Campagne de sensibilisation/promotion du PLI ;
- ▶ Communication régulière des résultats et de l'avancement du PLI ;
- ▶ Évaluation du PLI à intervalles réguliers avec tous les partenaires - En fonction des résultats, des nouvelles données ou situations rencontrées, réorientation ou réécriture du PLI. ».

QU'EST CE QU 'UN PLAN LOCAL D'INTÉGRATION

GUIDE METHODOLOGIQUE PLI

Un plan local d'intégration est un programme pluriannuel d'actions prioritaires, sur un territoire défini par le décret. Il est basé sur un diagnostic qualitatif et quantitatif des besoins spécifiques des personnes étrangères et/ou d'origine étrangère ainsi que de ceux des professionnels et des acteurs sociaux concernés par l'intégration. Le diagnostic mettra aussi en évidence les ressources, les réalisations et les succès en matière d'intégration sur le territoire.

Ce plan est co-construit, mis en œuvre et évalué avec les partenaires locaux (associatifs, publics et privés) des CRI. Il est basé sur une dynamique de travail en réseau et entre réseaux.

Un PLI a pour but de favoriser tous les processus d'intégration dont la finalité est le renforcement de l'inclusion et de la cohésion sociale de notre société, c'est à dire, l'accès pour tous et toutes aux droits fondamentaux, au bien-être, à la justice, à la citoyenneté, à l'insertion sociale et professionnelle...

L'intégration vise la construction d'une société interculturelle c'est à dire, un « vivre ensemble » où chacun trouve et prend une place, un « vivre ensemble » harmonieux et en paix basé sur l'acceptation d'un socle de valeurs communes qui fonde la société d'accueil telles que définies dans la Constitution belge, la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne et la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

▀ Qui coordonne les PLI ?

Ainsi que le précise le décret, la coordination du PLI doit être prise en charge par le CRI local dont la direction désigne un responsable PLI parmi son personnel.

Les tâches principales de ce responsable sont les suivantes :

- ▶ Coordonner l'élaboration du PLI et finaliser l'écriture des PLI successifs (tous les trois ans) ;
- ▶ Animer le diagnostic du territoire avec les partenaires ;
- ▶ Animer les réunions des instances PLI avec les partenaires locaux (associatifs, publics et privés) ;
- ▶ Coordonner la mise en œuvre du PLI avec l'ensemble des secteurs concernés au sein même du CRI et avec les partenaires ;
- ▶ Suivre l'évolution de la mise en œuvre des actions prévues dans le PLI ;
- ▶ Animer l'évaluation du PLI ;
- ▶ Animer les comités chargés d'accompagner et évaluer les PLI ;
- ▶ Informer sa direction et les autres collaborateurs du CRI des principales recommandations issues de l'évaluation des actions menées.

▀ Comment assurer la participation et la concertation avec les partenaires locaux ?

Le PLI est élaboré et géré de manière participative et concertée avec les partenaires locaux.

Plusieurs instances de participation peuvent être identifiées selon les moments et les types de concertation à mener.

Rassembler une plénière PLI

La mise en place d'un réseau de partenariat local est une des caractéristiques primordiales d'un PLI. Pour constituer ce réseau que nous appellerons « plénière PLI » (afin de le distinguer du comité d'accompagnement) le CRI peut lancer une invitation large à tous les acteurs associatifs et publics qui sont concernés par la cohésion sociale, l'intégration et l'interculturalité. Les acteurs associatifs, dont les porteurs d'ILDS seront particulièrement concernés puisque, pour recevoir une subvention, ils doivent être intégrés au PLI.

Cette plénière pourra être mobilisée pour le diagnostic initial, pour impulser des idées, pour assurer une information régulière à l'ensemble du réseau de partenaires, pour créer des sous-groupes de travail³ thématiques ou territoriaux si nécessaire.

Les actions prioritaires seront menées par les organismes (en partenariat ou non) autour de la table qui s'engagent dans la mesure de leurs moyens.

Créer un comité d'accompagnement

Ainsi que le précise le décret, un comité d'accompagnement doit être organisé et coordonné par le CRI local. Ce comité est chargé de participer à :

- ▶ la définition de la stratégie du PLI ;
- ▶ l'analyse des besoins et des réalisations du territoire ;
- ▶ le choix des priorités du PLI ;
- ▶ l'accompagnement des actions ;
- ▶ l'évaluation du PLI.

Le décret propose que ce comité soit composé au minimum des associations et des pouvoirs publics ainsi que de toutes personnes concernées, qui exercent leur action en matière d'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère.

Actuellement, les comités d'accompagnement des différents PLI réunissent des partenaires tels que : les responsables et représentants des CRI, les autorités communales, les chefs de projet PCS, des responsables d'associations, des représentants du FOREM, de la Wallonie, des CPAS, des Provinces, du Centre

³ Selon les CRI, ces sous-groupes peuvent aussi s'appeler aussi plateforme ou atelier...

pour l'égalité des chances, de Fedasil, de services universitaires travaillant dans le domaine de l'intégration...

Le rythme des rencontres varie entre une à trois fois par an, selon les CRI.

S'appuyer sur les plateformes et réseaux locaux

Les CRI, déjà impliqués dans de nombreux réseaux et plateformes locales, peuvent y amener la proposition du PLI, soit par la participation du responsable CRI, soit au travers du représentant habituel du CRI à ces groupes.

Articuler le PLI aux dynamiques communales

Dans certaines communes, le PLI se développe essentiellement avec les opérateurs locaux de la vie associative. Dans d'autres villes, les autorités communales peuvent prendre une place privilégiée dans la gestion du PLI et le PLI peut même être présenté et discuté au collège des échevins. Dans d'autres lieux, le PLI s'articule surtout avec les dynamiques des PCS.

Les PCS et le PLI sont deux dispositifs qui visent le renforcement de la cohésion sociale. Les PCS couvrent les territoires communaux tandis que les PLI, selon les réalités de chaque CRI, peuvent couvrir des territoires communaux, intercommunaux ou provinciaux.

Les PCS et les PLI doivent par Décrets⁴ s'articuler l'un à l'autre. Cette articulation n'est cependant pas toujours aisée. Cela dépend de divers facteurs tels que le contexte politique de la commune, l'ouverture de la commune aux problématiques des personnes issues de l'immigration ou encore les collaborations existantes entre le CRI et les autorités communales...

Si les conditions de collaborations sont favorables, alors les deux dispositifs devraient s'intégrer mutuellement de manière régulière.

La première articulation se situe déjà dans les diagnostics des territoires qui devraient dérouler de manière synchronisée, le CRI y apportant les problématiques spécifiques des personnes issues de l'immigration.

⁴ Le Décret « PCS » précise que les CRI sont des partenaires obligatoires des PCS. L'article 13 du Décret « Intégration » précise que les ILDS doivent être en lien avec les PLI et les PCS.

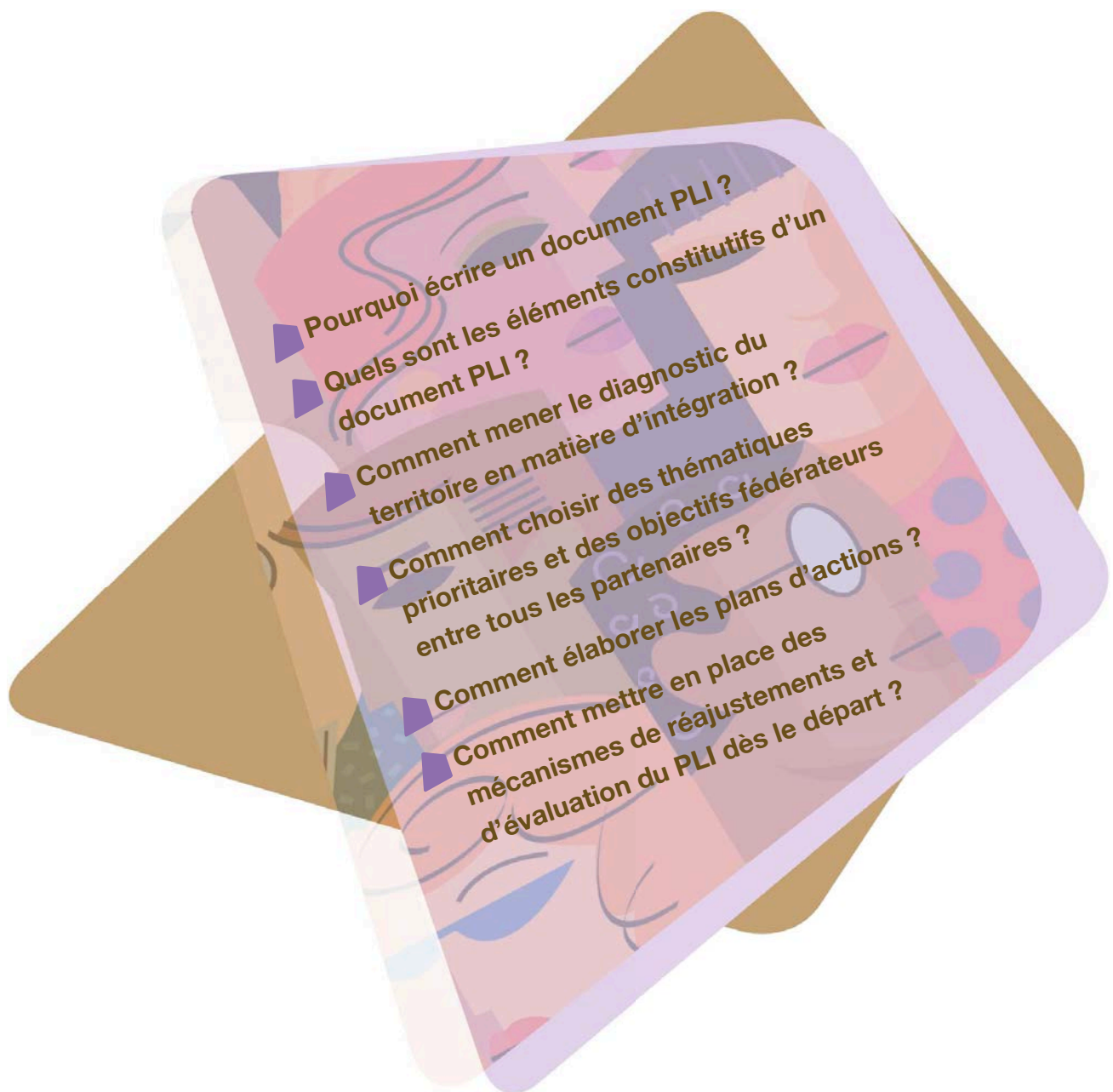
Cette analyse commune aurait également pour conséquence positive d'introduire ces problématiques spécifiques dans tous les axes des PCS et pas seulement dans l'axe 4 « retissage des liens sociaux intergénérationnels et interculturels ».

Le PLI pourrait alors déterminer ses priorités en cohérence et en complémentarité avec les priorités des PCS et d'autres plans existants tels que les plans de développement rural, les plans des grandes villes...

L'articulation entre les deux dispositifs devrait aussi se concrétiser par la présence de responsables respectifs dans les deux comités d'accompagnement de même que par la mise à l'agenda systématique d'un point sur les relations entre PCS et PLI.

Enfin, l'idéal serait de pouvoir également articuler les deux processus d'évaluation.





- ▶ Pourquoi écrire un document PLI ?
- ▶ Quels sont les éléments constitutifs d'un document PLI ?
- ▶ Comment mener le diagnostic du territoire en matière d'intégration ?
- ▶ Comment choisir des thématiques prioritaires et des objectifs fédérateurs entre tous les partenaires ?
- ▶ Comment élaborer les plans d'actions ?
- ▶ Comment mettre en place des mécanismes de réajustements et d'évaluation du PLI dès le départ ?

► Pourquoi écrire un document PLI ?

La gestion d'un plan d'actions répond à la même logique que celle de la gestion d'un projet. Pour mener à bien un projet, il faut un document écrit de départ qui constitue le fil rouge, le référent des actions menées et surtout, **la base à partir de laquelle l'évaluation sera organisée.**

Ce document préalable est prévisionnel, il fournit un guide et une planification, il propose des balises suffisamment larges pour permettre une adaptation aux contraintes du réel, mais aussi suffisamment précises pour éviter de se perdre en chemin durant les trois années de travail.

► Quels sont les éléments constitutifs d'un document PLI ?

Chaque PLI devrait être présenté dans un document qui reprendrait les points suivants:

- ▶ La présentation synthétique du CRI coordinateur ;
- ▶ La liste et/ ou la présentation synthétique des partenaires ;
- ▶ Le diagnostic du territoire ;
- ▶ Les priorités choisies et les objectifs généraux poursuivis ;
- ▶ Le(s) plan(s) d'actions ;
- ▶ La composition et le fonctionnement du comité d'accompagnement ;
- ▶ Les relations avec les PCS ;
- ▶ Les stratégies de visibilité et de communication ;
- ▶ Les stratégies de suivi et d'évaluation.

Divers tableaux de bord existent et sont utilisés. (Voir exemples en annexe 1)

Comment mener le diagnostic du territoire en matière d'intégration ?

Un diagnostic de l'ensemble du territoire devrait idéalement permettre :

- ▶ La photographie sociale et dynamique de la situation et de la présence des personnes issues de l'immigration sur le territoire du PLI ;
- ▶ L'identification des problèmes principaux dans différents domaines de vie ;
- ▶ L'identification des actions existantes.

Il s'agira donc d'identifier les ressources spécifiques, les problématiques majeures et les succès déjà atteints en matière de cohésion sociale, d'intégration et d'interculturalité. Le diagnostic devrait ainsi faire ressortir les points cruciaux sur lesquels il conviendra d'agir.

Plusieurs démarches sont possibles pour cette analyse.

Elle peut être organisée par le CRI qui l'anime avec les partenaires en utilisant différentes techniques de collecte d'information : analyses de statistiques existantes, focus groupes, entretiens individuels, questionnaires, recueil de témoignages auprès de public cible et auprès de personnes qui connaissent bien la situation. Elle peut être également confiée à des chercheurs universitaires qui utiliseront les mêmes techniques.

Cette analyse devrait en principe s'articuler à l'analyse du territoire réalisée par les PCS. Elle peut aussi s'aider du document produit par le DISCRI⁵, intitulé : *Memorandum pour une commune interculturelle*.

Idéalement l'analyse initiale des besoins doit couvrir l'ensemble du territoire d'un CRI. C'est ensuite les résultats de cette analyse qui permettront de définir les territoires d'actions spécifiques. Ces derniers seront aussi fonctions des possibilités et des opportunités de partenariats, de l'ampleur du territoire couvert par le CRI et de ses moyens humains et financiers.

⁵ DISCRI : *Dispositif de concertation et d'appui aux CRI*.

Dans le dossier PLI, la partie concernant le diagnostic devrait idéalement fournir les informations suivantes :

- ▶ une carte du territoire concerné ;
- ▶ la liste des communes impliquées ;
- ▶ des données statistiques pertinentes sur la présence des personnes issues de l'immigration dans les communes impliquées, en collaboration avec l'IWEPS ;
- ▶ une présentation succincte du territoire en terme démographique, économique, culturel, urbanistique, de cohésion sociale...
- ▶ les objectifs et le bilan des politiques d'intégration menées dans les années précédentes ;
- ▶ une liste de constats et de problématiques majeures.

Comment choisir des thématiques prioritaires et des objectifs généraux fédérateurs entre tous les partenaires ?

Le choix des thématiques prioritaires et des objectifs généraux

Les priorités et les objectifs généraux fédérateurs seront décidés avec le comité d'accompagnement sur la base de propositions formulées par la plénière PLI et / ou les plateformes et groupes de travail. Ces propositions seront structurées, synthétisées et transmises au comité d'accompagnement par la coordination PLI du CRI.

Ces propositions seront argumentées en tenant compte du diagnostic mais aussi des priorités politiques de la Wallonie, des priorités des PCS locaux, des ressources disponibles et des opportunités de collaboration entre les partenaires.

Idéalement, les priorités et les objectifs devraient être définis pour une durée de trois ans. Il s'agit là de la durée la plus pertinente pour la mise en œuvre d'un plan d'actions dans le domaine social.

Étant donné que les moyens humains et financiers sont limités tant pour le CRI que pour les partenaires, il est nécessaire de limiter le nombre de priorités et d'objectifs généraux par année et de planifier leur étalement sur les trois à cinq ans.

Les thématiques prioritaires

Les thématiques prioritaires sont définies à partir du diagnostic du territoire.

Les thématiques proposées par les services administratifs de Wallonie sont les suivantes : l'économie, l'emploi, le logement, la santé, la culture, l'éducation, la communication et l'environnement.

Dans les PLI actuels on trouve également les thématiques suivantes : le parcours d'intégration, l'aide à l'accueil, le bilan social, l'apprentissage de la langue, le vivre ensemble, la jeunesse, la mobilité, l'accès à la formation, l'équivalence des diplômes, l'égalité et la lutte contre les discriminations, la traduction et l'interprétariat social, la dynamique de quartier, le travail en réseau, l'action sociale, la citoyenneté, le 3^e âge, le développement du secteur associatif...

Le « mémorandum pour une commune interculturelle » propose comme thèmes supplémentaires : la petite enfance, le culte et la participation citoyenne.

Enfin, l'action conjointe sur « la cité interculturelle »⁶ propose aussi comme thématiques possibles : la résolution de conflits, la médiation et l'interculturalité dans les lieux de gouvernance, dans la police, dans les médias, dans les sports et dans les arts et enfin dans le commerce et l'économie.

Les objectifs généraux

Pour chaque thématique prioritaire, il convient d'écrire les objectifs généraux poursuivis. Il est préférable d'en limiter le nombre (pas plus de 3 objectifs par thématique).

Un objectif général exprime **un (et un seul) changement social visé**. Il commence par un verbe tel que : favoriser, augmenter, améliorer, réduire...

⁶ *La cité interculturelle, qu'est-ce que c'est ? Comment la construire ? Action conjointe du Conseil de l'Europe et de la Commission européenne, 2008.*

Voici quelques exemples :

Thématique prioritaire	Objectifs généraux possibles
Santé	<ul style="list-style-type: none">• favoriser l'accès aux soins de santé des primo-arrivants• accroître les compétences interculturelles des professionnels de la santé• réduire les facteurs de risque chez les MENA• améliorer la qualité des relations entre le personnel des crèches et les familles issues de l'immigration• ...
Logement	<ul style="list-style-type: none">• favoriser l'accès à un logement décent des primo arrivants• diminuer les discriminations au logement subies par les familles roms• améliorer l'image des quartiers multiculturels dans la ville• ...
Emploi	<ul style="list-style-type: none">• valoriser les compétences des migrants• - faciliter l'équivalence des diplômes• - réduire la fracture numérique subie par certaines familles issues de l'immigration• ...

Comment élaborer les plans d'actions

Les types d'actions possibles

Chaque objectif général se décline ensuite en actions à mettre en œuvre ou à renforcer. Les types d'actions possibles et habituelles dans le domaine de l'intégration ne sont pas en nombre infini. L'analyse des PLI actuels permet de dresser la liste suivante :

Types d'actions	Public visé			
	Personnes issues de l'immigration	Professionnels	Tout public	Décideurs et élus politiques
L'accueil	X			
L'accompagnement individuel	X	X		
L'accompagnement collectif	X	X		
L'information et la sensibilisation	X	X	X	X
La formation	X	X		X
Le travail en réseau et en partenariat (création de plateformes)	X	X		X
La dynamique de quartier	X	X	X	
La création d'outils	X	X		
L'organisation d'événement	X	X	X	
La création artistique	X	X	X	
La simplification des procédures		X		X
L'élaboration de plaidoyer politique	X	X		X
La création ou l'aménagement de structures		X		X
La réalisation d'études		X		X
La réalisation du diagnostic du territoire	X	X	X	X
La réalisation d'une Charte entre les partenaires	X			X
L'évaluation des actions	X	X	X	X
Autre				

Un choix limité d'actions

Pour les trois années concernées par le PLI, il convient de décider ensemble des actions à mettre en œuvre en partenariat ou non. Là encore, il faut rester pragmatique et efficient, c'est à dire qu'il ne faut présumer ni de ses forces et ni des moyens disponibles.

Il vaut donc mieux choisir un nombre limité d'actions par année et pour lesquelles on aura estimé un taux élevé de probabilité de succès.

Le descriptif des actions

Chaque action sera ensuite décrite en utilisant un tableau de bord adéquat (voir un exemple en annexe 1).

Ce tableau de bord est très important à remplir dès le début des actions. Il fixe le fil rouge (le sens de l'action sociale), l'agenda de travail et les indications nécessaires pour l'évaluation de ces actions.

Chaque tableau de bord devrait présenter les informations suivantes :

- ▶ le nom de l'action ;
- ▶ la priorité et l'objectif général ;
- ▶ une synthèse des problèmes rencontrés par l'action (en lien avec l'analyse du territoire) ;
- ▶ les objectifs spécifiques et les résultats attendus ;
- ▶ les indicateurs de réussite ;
- ▶ les activités, leurs publics cibles et leur chronogramme ;
- ▶ les responsabilités des différents acteurs et partenaires ;
- ▶ les moyens à mobiliser ;
- ▶ les stratégies de visibilité de l'action ;
- ▶ la stratégie d'évaluation.

■ Comment mettre en place des mécanismes de réajustements et d'évaluation du PLI dès le départ ?

Dès le moment où l'on parle de programme d'actions, on parle d'objectifs et de résultats en termes de changement social. Il est donc nécessaire d'y intégrer une stratégie pour évaluer les résultats obtenus.

Souvent on se contente d'organiser une réunion d'évaluation avec les partenaires ou dans le comité d'accompagnement, au cours de laquelle chacun donne un avis. Ces réunions sont importantes mais insuffisantes. Pour devenir vraiment efficaces elles doivent se baser sur les constats mis en évidence par un processus d'évaluation construit et mis en place dès le début du PLI.

Dans le cas des PLI, il est plus judicieux de parler d'**auto-évaluation concertée** des actions car ce processus doit être mené en totale collaboration avec les partenaires, ce qui implique que tout le monde doit s'approprier positivement la nécessité de réajuster régulièrement les actions.

Pour s'aider dans ce processus, on peut aussi définir quelques principes, à la fois déontologiques et méthodologiques :

- ▶ L'auto-évaluation, en tant que processus collectif doit être **transparente** du début à la fin ;
- ▶ Il doit assurer l'**anonymat** des propos lorsque cela est nécessaire et demandé ;
- ▶ Le processus et les résultats **appartiennent à ceux qui sont évalués** c'est à dire aux acteurs des actions et leur diffusion doit faire l'objet d'un débat interne ;
- ▶ Il faut **renoncer à « l'objectivité scientifique et à l'exhaustivité »** au profit d'une approche pragmatique qui met l'accent sur une rétroaction rapide de l'auto-évaluation. **On ne peut pas tout évaluer, il faut prendre des décisions** en fonction des priorités décidées annuellement ;
- ▶ L'auto-évaluation doit rester **une démarche souple, légère et faisable** (pas plus de 5% du temps) ;
- ▶ Elle doit être **porteuse de sens et de renforcements positifs** pour les acteurs, elle doit être pensée comme un **levier de facilitation des processus et d'amélioration des résultats** ;
- ▶ Il faut **tendre vers l'objectivité en croisant le plus possible les subjectivités** des personnes concernées.

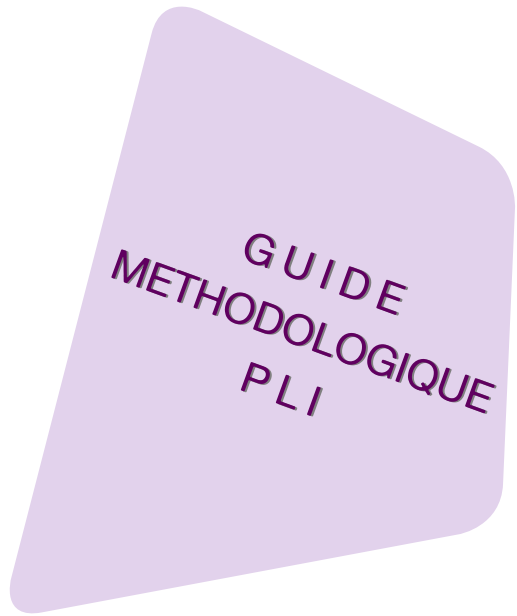
Il faut faire confiance à la créativité et à l'honnêteté de l'intelligence collective qui s'épanouit à merveille dans les climats de confiance et de sécurité.

Pour l'évaluation des actions on proposera les critères suivants :

1. La pertinence : en quoi les besoins du territoire sont-ils rencontrés ?
2. L'efficacité : les objectifs et les résultats attendus sont-ils atteints ?
3. La cohérence :
 - ◇ Interne : les objectifs sont-ils définis en fonction des besoins ? Les actions sont-elles mises en place en fonction des objectifs ?
 - ◇ Externe : les actions mises en place sont-elles cohérentes avec la politique régionale d'intégration ou encore avec les PCS locaux ?
4. L'efficacité : le rapport entre les moyens (coûts en ressources humaines, financières et en temps) et l'efficacité. Les résultats ont-ils été atteints avec les moyens attendus, avec des moyens plus élevés ou moins élevés... ?
5. La satisfaction des publics / des acteurs. Les gens (bénéficiaires et autres) sont-ils contents ?
6. La visibilité interne / externe.
7. L'impact des actions : les effets à long terme, attendus ou non.
8. Le caractère innovant de ce qui est mis en place.
9. La qualité des partenariats.
10. Le niveau de participation des partenaires.
11. La bonne circulation des informations.
12. La qualité des concertations.
13. Le respect du calendrier.
14. La faisabilité des plannings.
15. La participation et l'implication de la personne chargée de la coordination.
16. La capacité de motiver les troupes.
17. L'efficacité dans la logistique.
18. L'efficacité dans le suivi de l'évaluation.
19. ...



Annexes

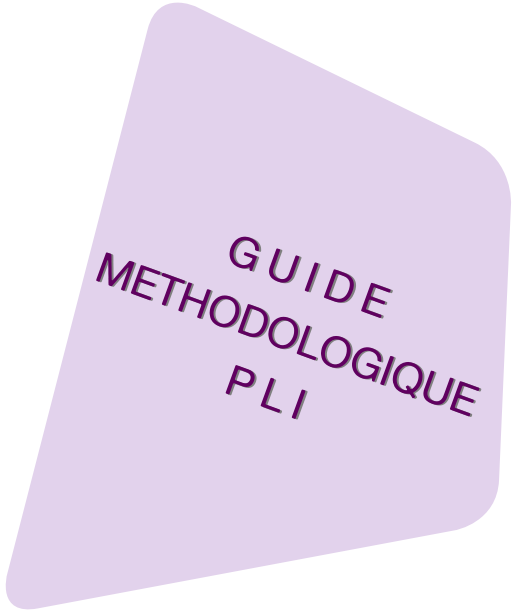


Annexe 1

Un exemple de tableau de bord

Thématique prioritaire

Objectifs	Critères	Indicateurs	Responsable de la tâche + <i>Personne(s)</i> <i>ressource(s)</i>	Planification (de quand à quand ?)	Observations / Remarques



GUIDE
METHODOLOGIQUE
PLI



Annexe 2

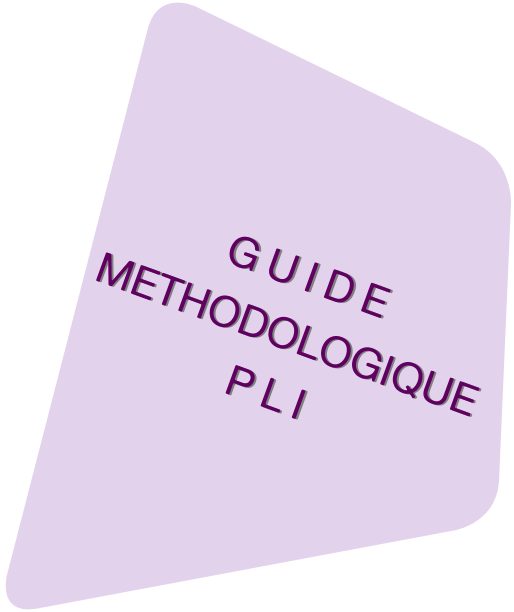
Fiche descriptive de l'action

FICHE DESCRIPTIVE DE L'ACTION

Nom de l'action :

1. Précisez les besoins auxquels veut répondre l'action ou le projet (si possible en faisant référence à l'analyse du territoire et en identifiant les besoins pour le public, pour l'équipe, pour l'institution, pour les partenaires).
2. Précisez la priorité et l'objectif général visés par cette action :
3. Précisez les objectifs spécifiques poursuivis, les résultats attendus et les indicateurs de réussite :

Objectifs poursuivis	Résultats attendus	Indicateurs de réussite
	Précisez les résultats attendus : Pour le public Pour l'équipe Pour l'institution Pour les partenaires	Indicateurs chiffrés Indicateurs qualitatifs



**GUIDE
METHODOLOGIQUE
PLI**

- 4. Précisez les objectifs spécifiques poursuivis, les résultats attendus et les indicateurs de réussite :**

Activités principales	Responsable de l'activité	Partenaires	Public cible	Timing



Liste des acronymes

GUIDE METHODOLOGIQUE PLI

- CAI : Centre d'Action Interculturelle de la Province de Namur
- Ce.R.A.I.C. : Centre régional d'Action Interculturelle du Centre
- CIMB : Centre Interculturel de Mons et du Borinage
- CPAS : Centre Public d'Action Sociale
- CRI : Centre Régional d'Intégration
- CRIBW : Centre Régional d'Intégration du Brabant Wallon
- CRIC : Centre Régional d'Intégration de Charleroi
- CRIPEL : Centre Régional pour l'Intégration des Personnes Etrangères ou d'origine étrangère de Liège
- CRVI : Centre Régional de Verviers pour l'Intégration
- DISCRI : Dispositif de concertation et d'appui aux Centres régionaux d'intégration
- ILDS : Initiatives Locales de Développement Social
- FEDASIL : Agence fédérale pour 'accueil des demandeurs d'asile
- FOREM : Service public wallon de l'emploi et de la formation
- PCS : Plan de Cohésion Sociale
- PLI : Plan Local d'Intégration
- PST : Plan Stratégique Transversal

Remerciements

Merci à toutes les personnes qui ont participé à la rédaction de ce guide, à savoir :

Marylène Dewinter (DISCRI), Khalissa El Abbadi (CRVI), Laurie Iserbyt (CIMB), Rachida Kabbouri (CRIBW), Marie- Jeanne Omari (CRIPEL), Dina Sensi (DISCRI), Laura Simonelli (CRIC), Rachid Talbi (Ce.R.A.I.C.), Ertugrul Tas (Ce.R.A.I.C.), Bruno Wynands (CAI) ; ainsi qu'aux membres des personnels des CRI et aux partenaires qui l'ont enrichi par leurs critiques et leurs remarques.

DISCRI asbl
rue Ernest Boucquéau, 11-13
7100 La Louvière
Tél. : 064/23.82.87
Fax : 064/23.82.89
E-mail : info@discri.be

Le DISCRI est une association sans but lucratif