

# Bilan annuel 2017 des centres de ressources de la politique de la ville

---

Juin 2018



**Pilotage** : Commissariat général à l'égalité des territoires,  
Direction de la Ville et de la Cohésion urbaine

**Coordination** : Christophe Girard et Aminata Keïta, CGET /  
DVCU / Pôle animation territoriale

**Mise en page** : Citizen Press

**Juin 2018**

# **Bilan annuel 2017 des centres de ressources de la politique de la ville**





# Avant-propos

---

Issus d'initiatives locales, les centres de ressources politique de la ville (CRPV) accompagnent la qualification des acteurs du développement social et urbain, à commencer par les professionnels de la politique de la ville. Ils s'adressent à des publics diversifiés tout en alimentant également les allers-retours entre opérationnels et chercheurs.

Leur ancrage territorial et leur système original de gouvernance partagée entre l'État et les collectivités locales, leur confère un rôle de tiers facilitateur bien adapté à l'animation d'une politique publique territoriale et partenariale telle que la politique de la ville.

Dans leurs missions, ils tiennent compte d'une part de l'évolution des politiques publiques et des transformations qu'elles induisent, et d'autre part des réalités territoriales, c'est-à-dire des besoins identifiés sur le terrain et des systèmes d'acteurs locaux.

A ce titre, ils constituent des observateurs privilégiés des dynamiques territoriales urbaines, qui conservent un échelon de pilotage qui fait sens en termes de capitalisation et d'échange.

« Le Nouveau Cadre de référence des centres de ressources » a été officialisé le 16 mars 2017 en présence des sept associations nationales d'élus (régions de France, assemblée des départements de France (ADF), assemblée des communautés de France (ADCF), association des maires de France (AMF), France urbaine, ville et banlieue et villes de France), des présidents et équipes des centres de ressources, de l'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), des services régionaux de l'État et du commissariat général à l'égalité des territoires (CGET).

Cet événement a été l'occasion pour le CGET et ses partenaires de réaffirmer l'importance du rôle des centres de ressources, et d'insister sur la pertinence de leurs interventions pour établir des passerelles entre les différents acteurs et entre les politiques thématiques.

La Charte partenariale, préambule du cadre de référence national, formalise d'ailleurs une vision partagée du rôle des centres de ressources de la politique de la ville par les collectivités locales et l'État et permet d'accroître la lisibilité de leur action et de leur valeur ajoutée pour les territoires. Elle réaffirme le soutien des associations d'élus aux CRPV, en reconnaissant la singularité de leur expertise (pédagogie fondée sur l'échange de pratiques, ingénierie territoriale partagée, approche transversale des politiques de droit commun, proximité des acteurs...).

C'est dans ce cadre qu'un référentiel d'indicateurs de suivi et d'évaluation a été mis en œuvre pour permettre une lecture objectivée et harmonisée de l'activité des centres de ressources au titre des missions socle du cadre national de référence.

Le présent « bilan annuel 2017 des centres de ressources de la politique de la ville » est conçu à partir de la remontée des indicateurs définis dans ce référentiel et des synthèses des réponses des centres de ressources à l'appel à contributions lancé dans le cadre d'un programme annuel d'animation co-construit. Ainsi il donne corps aux engagements des partenaires impliqués dans « Le Nouveau Cadre de référence national des centres de ressources de la politique de la ville ».

---

**Sébastien Jallet**  
**commissaire général délégué**  
**à l'égalité des territoires,**  
**directeur de la ville et de la cohésion**  
**urbaine**



# Sommaire

<b>1. Bilan annuel 2017</b>	<b>4</b>
Introduction	6
<b>Partie 1 : Les centres de ressources dans leur environnement territorial</b>	<b>7</b>
1. En 2017 la quasi-totalité du territoire national est en passe d'être couvert par les centres de ressources politique de la ville	7
2. Des actions menées en proximité sur les territoires	9
3. Un public potentiel divers et nombreux	9
<b>Partie 2 : Les missions relevant de la politique de la ville déployées par les centres de ressources</b>	<b>10</b>
1. Les missions d'animation de réseau et de montée en compétences des acteurs	10
2. Les manifestations à vocation informative sont les moins nombreuses	10
3. La cohésion et le lien social, thématique la plus abordée	12
4. La mission de capitalisation et de diffusion des connaissances	13
• Les publications des centres de ressources	13
• Le site internet du réseau des centres de ressources	13
<b>Partie 3 : Les publics participant aux actions des centres de ressources</b>	<b>16</b>
1. Plus de 11 000 participants aux actions des CRPV	16
2. Des participants en majorité agents de collectivités territoriales ou membres d'associations	16
3. Un centre de ressources sur deux a développé des actions à destination des élus	17
4. Une très large majorité de participants travaillent à la mise en œuvre des politiques du droit commun	17
<b>Partie 4 : Les moyens des centres de ressources</b>	<b>18</b>
1. Des moyens humains majoritairement consacrés à la mise en œuvre des missions socle du cadre de référence	18
• Les effectifs pour l'ensemble de l'activité de la structure	18
• Les moyens humains à disposition de la mise en œuvre des missions socle au sein des CRPV	19
2. Un effort conséquent en termes de formation	20
3. Un financement des centres de ressources majoritairement assuré par l'État	21
<b>Partie 5 : Les missions complémentaires mises en place par les centres de ressources</b>	<b>22</b>
1. Des missions complémentaires aux registres variés	22
2. Des missions complémentaires financées par de nombreux acteurs dont l'État	22
<b>2. Synthèse des contributions des centres de ressources de la politique de la ville</b>	<b>24</b>
1. Préambule	27
2. Reconfiguration de l'ingénierie locale et transfert à d'autres secteurs	28
3. Formation des conseils citoyens	36
4. La qualité de la gestion urbaine au regard de la gouvernance partagée de l'espace public	46





# **1** **—** Bilan **Annuel 2017**

# Introduction

Le Nouveau Cadre de référence des centres de ressources de la politique de la ville » est un document de référence qui régit les relations entre l'État et les centres de ressources. Il prévoit les modalités de collaboration et définit le mode de calcul de leur financement. Il se compose :

- d'une charte partenariale en préambule ;
- d'un cadre de référence technique ;
- d'annexes techniques ;
- d'un référentiel d'indicateurs de suivi et d'évaluation.

On y distingue deux types de missions :

- **Des missions socle relatives à la politique de la ville**, cœur de métier des CRPV, mais qui accordent une large place à la prise en compte des spécificités territoriales, et notamment celles des sites les moins outillés en matière de politique de la ville.

Le programme d'activité des centres relatif à ces missions est fixé par la gouvernance territoriale, dans le respect du cadre de référence national

- **Des missions complémentaires** formalisées, le cas échéant, par les acteurs de la gouvernance territoriale. Ces missions ont notamment trait à toutes les questions relatives à l'égalité des territoires et peuvent donc inclure différents champs de politiques publiques.

Les centres de ressources de la politique de la ville ont pour missions (socle) prioritaires de :

**1. Contribuer à l'animation technique des réseaux d'acteurs** en proximité, particulièrement le réseau des équipes projet de la politique ville.

**2. Faciliter la montée en compétences des acteurs** concourant, par l'exercice de leurs missions, à l'égalité des territoires dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Cette montée en compétences résulte d'actions de qualification des acteurs, de formation.

**3. Capitaliser et diffuser des connaissances, des enseignements issus d'expérimentations.** Ils contribuent ainsi à remonter des informations, des bonnes pratiques, qui alimentent les politiques publiques, que cela soit au plan territorial ou au plan national. Cette capitalisation des connaissances permet

également la production d'une expertise consolidée au plan national à travers notamment la campagne annuelle d'appel à contributions.

Leurs travaux font l'objet d'une large diffusion, dans une perspective de valorisation et de mutualisation des ressources existantes.

Nés d'initiatives territoriales avec le soutien de l'État, le premier centre de ressources de la politique de la ville a plus de 20 ans.

Ils se sont construits en fonction des projets et des ressources locales et sont aujourd'hui au nombre de 19 sur le territoire national.

Leur structure juridique est soit associative (pour 14 d'entre eux), soit celle d'un groupement d'intérêt public (GIP), soit encore municipale pour celui de Paris.

Ce dernier ne possédant pas de structure juridique autonome, il n'est pas financé par le CGET. Autre conséquence : il n'est pas concerné par « Le Nouveau Cadre de référence des CRPV ». Aussi les données qui suivent sont le reflet des déclarations de seulement 18 des CRPV français.

# Partie 1

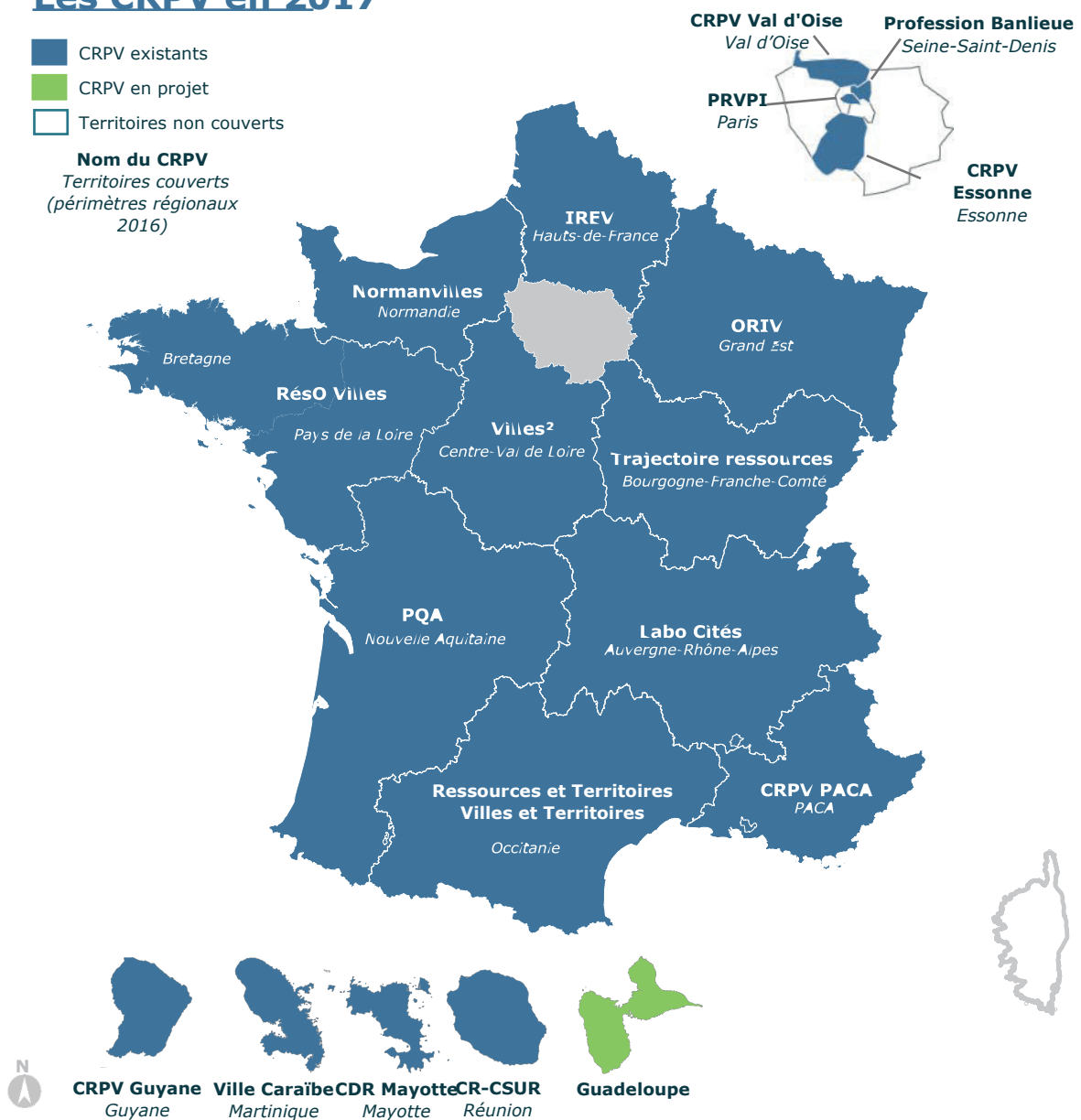
## Les centres de ressources dans leur environnement territorial

1. En 2017 la quasi-totalité du territoire national est couvert par les centres de ressources politique de la ville

### Les CRPV en 2017

- CRPV existants
- CRPV en projet
- Territoires non couverts

**Nom du CRPV**  
Territoires couverts  
(périmètres régionaux  
2016)

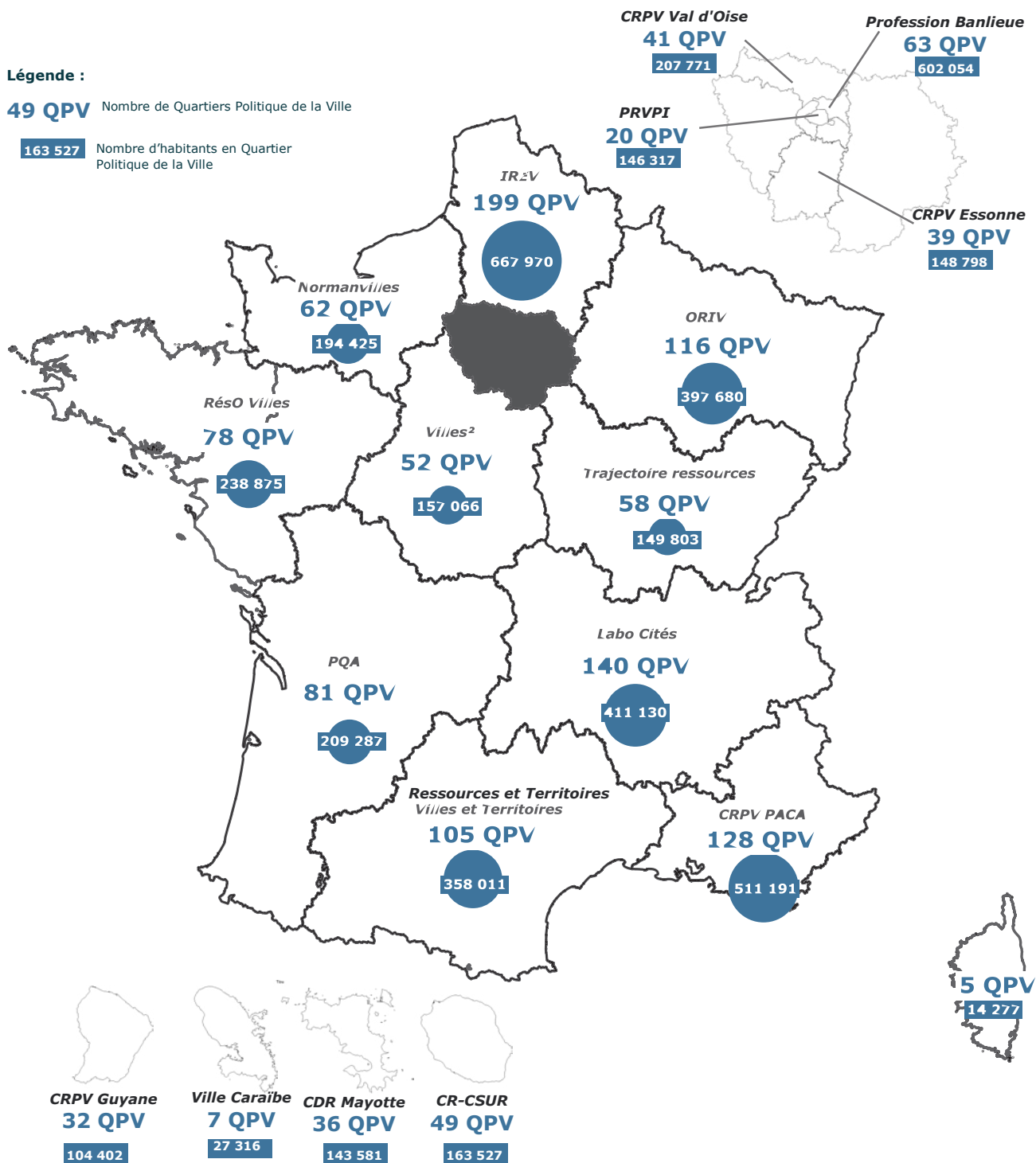


## Quartiers Politique de la Ville et habitants en QPV couverts par les Centres de Ressources

**Légende :**

**49 QPV** Nombre de Quartiers Politique de la Ville

**163 527** Nombre d'habitants en Quartier  
Politique de la Ville



Source : Insee, RP 2013

En 2017 **les 19 centres de ressources politiques de la ville en activité sur le territoire national couvrent la quasi-totalité des quartiers en politique de la ville**, soit 1306 sur 1514 (86%). Ces quartiers sont implantés dans 750 communes et 352 EPCI.

Aujourd'hui, le territoire de la plupart des centres de ressources politique de la ville est calé sur le périmètre des nouvelles régions. La mise en place des grandes régions en 2016 s'est traduite par **le regroupement de plusieurs centres de ressources**, comme celui des Hauts-de-France, l'IREV avec l'ancien centre de ressources de Picardie, l'EPI.

Les centres de ressources PQA et Villes<sup>2</sup> ont également vu leurs frontières se redessiner, notamment en raison de l'inclusion du Limousin à la Nouvelle-Aquitaine.

**La couverture du territoire national a été élargie ces deux dernières années** avec la création d'un nouveau centre de ressources en Normandie et la prochaine mise en place d'un centre en Guadeloupe.

Deux Régions ne sont pas encore complètement stabilisées du point de vue de l'organisation des centres de ressources. **En Occitanie**, les deux centres de ressources qui subsistent sur le périmètre des anciennes régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées ont entrepris de se rapprocher. En Ile-de-France, **les 5 centres de ressources existants ont davantage une vocation départementale** que régionale mais devront à l'avenir être en capacité de mieux couvrir l'ensemble des territoires franciliens.

Enfin il est à noter qu'aucun centre de ressources n'est positionné sur le territoire de la Corse, qui ne se situe pas dans le périmètre d'intervention du CRPV Provence-Alpes-Côte-d'Azur.

## 2. Des actions menées en proximité sur les territoires

Dans le contexte des grandes régions, les centres de ressources démultiplient leurs actions dans différents secteurs de leur périmètre d'intervention afin de préserver une proximité avec leur territoire. **Plus de la moitié (56%) des 617 actions<sup>1</sup> mises en place par les centres de ressources métropolitains ont eu lieu en dehors de leur Établissement public de coopération intercommunale (métropole, agglomération, communauté de communes...) d'implantation.**

Pour 5 centres de ressources, ce sont au moins les trois quarts (75%) de leurs actions qui se sont déroulées en dehors de leur Établissement public de coopération intercommunale (EPCI) d'implantation.

Les centres de ressources permettent de couvrir un nombre très important d'EPCI qui ont au moins un quartier prioritaire sur leur territoire. Sur les 301 EPCI desservis par un centre de ressources (et dont les données sont disponibles<sup>2</sup>), **86% ont vu au moins un de leurs agents participer à au moins une action proposée par les centres de ressources.** Pour 3 CRPV, ce taux atteint les 100%.

## 3. Un public potentiel divers et nombreux

**Les centres de ressources ont vocation à accueillir et réunir des publics très différents.** La politique de la ville étant par définition **une politique transversale** mise en œuvre sur des territoires prioritaires, le public des centres de ressources est constitué **à la fois d'acteurs spécialisés dans la politique de la ville mais également d'acteurs en charge de la mise en œuvre des politiques de droit commun.** Ces acteurs peuvent être des agents de l'État ainsi que des agents des collectivités locales ou encore des acteurs associatifs.

Au sein de ce vaste public potentiel, **les agents dont tout ou partie de leur temps de travail est dédié à la politique de la ville** occupent une place particulière. Ils forment **le cœur du public cible** des centres de ressources.

A noter que l'inclusion des conseillers citoyens dans les publics cible des CRPV est postérieure à l'élaboration du support d'information, aucune donnée les concernant spécifiquement n'est disponible.

---

### Notes

1. Hors Outre-Mer

2. Hors Labo Cités et CRPV Guyane

## Partie 2

# Les missions relevant de la politique de la ville déployées par les centres de ressources

### 1. Les missions d'animation de réseau et de montée en compétences des acteurs

En 2017 au titre des 2 missions clés du cadre de référence, l'animation de réseaux et la montée en compétences des acteurs, les centres de ressources ont **réalisé 2 390 demi-journées d'actions** à destination des acteurs locaux. Cette activité est relativement intense, elle équivaut en moyenne à plus **d'une demi-journée d'action par semaine par centre**<sup>3</sup>.

**Les demi-journées peuvent être consacrées à différents types d'actions :**

#### Les actions de montée en compétences des acteurs constituent incontestablement le cœur de métier des CRPV

Il s'agit des actions qui visent à renforcer des compétences ou à en développer de nouvelles. Elles s'appuient pour cela sur une pédagogie au cœur de l'identité des CRPV : des espaces d'échanges et de mise en réseau des acteurs locaux visant à faire émerger une capacité à agir localement. L'interaction entre les différents participants est au cœur de ces actions. Les formats possibles sont diversifiés :

→ **Les sessions de formation représentent plus d'un quart des journées/actions déployées** : elles délivrent des connaissances formalisées en amont de l'action. Les objectifs pédagogiques et les attentes en termes de connaissances acquises sont eux aussi davantage formalisés qu'avec d'autres formes d'interventions. Une session de formation relève des missions socle lorsqu'elle a pour entrée spécifique les quartiers prioritaires de la politique de la ville, et lorsqu'elle fait partie intégrante du programme d'activités annuel du centre de ressources. En revanche, elle est considérée « hors socle » lorsqu'elle ne cible pas explicitement les quartiers prioritaires, et/ou lorsqu'elle résulte d'une demande spécifique de la part d'une institution publique.

→ **Les cycles de qualification avec presque un cinquième du total des journées/actions** sont fondés sur des échanges suivis entre pairs, autour d'une thématique prédéfinie. Ils sont construits autour d'une succession de plusieurs séances. Leur

contenu et leur pédagogie misent sur le partage, qu'il s'agisse d'expériences, de pratiques, de difficultés, etc. Ils peuvent aboutir à la formalisation d'une production ou d'un outil commun co-construit dans le cadre des échanges.

→ **Les groupes de travail, ateliers thématiques, atelier débat, réunions de mise en réseau constituent des formes d'actions très usitées (plus d'un cinquième des journées actions)** : il s'agit d'actions plus ponctuelles, moins suivies que les cycles de qualification (une à deux séances maximum), mais pouvant également aboutir à la formalisation d'une production ou d'un outil commun co-construit dans le cadre des échanges. Ces formats peuvent par exemple concerner la mise en place ou le bilan d'une expérimentation ou d'une action partenariale mise en place par les acteurs locaux.

→ **Les actions en proximité territoriale recouvrent des propositions de nature différente. Elles témoignent de l'ampleur du travail de terrain (18% des journées actions) effectué par les centres de ressources :**

- Visites collectives sur site commentées par un professionnel du territoire concerné
- Actions relatives à l'accompagnement des conseils citoyens (formation, préparation de séminaire...) et aux associations
- Autres : « par exemple : participation et contribution au comité d'engagement ; Fonds d'intervention de proximité et Fonds d'aide aux projets (étude dossier territorialisé et visites de sites) ; visites de terrain rénovation urbaine ; soutien aux adultes-relais (échanges de bonnes pratiques autour des missions spécifiques des AR, la diffusion de la norme Afnor)...

### 2. Les manifestations à vocation informative sont les moins nombreuses (14,5%)

Il s'agit des actions qui consistent à rassembler des acteurs locaux autour d'une thématique, dans le but de partager des informations « descendantes », par le biais de présentations orales. Le niveau d'interaction avec les participants est faible, et peut se matérialiser par une séquence de questions/réponses avec

la salle en réaction aux présentations. Les formats possibles sont donc les suivants : réunions d'information, conférences, colloques.

Chaque centre de ressources privilégie différents types d'actions en fonction du contexte territorial et des besoins des acteurs locaux.

### CHIFFRES CLÉS

**2 390**

demi-journées d'actions à destination des acteurs locaux en 2017, dont :

**2 043**

demi-journées d'actions de montée en compétence

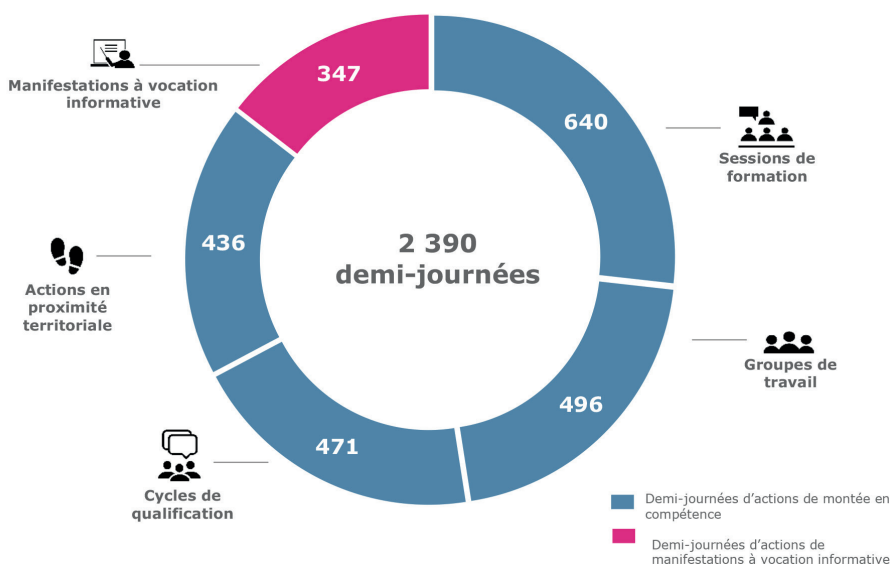
**347**

demi-journées d'actions de manifestations à vocation informative

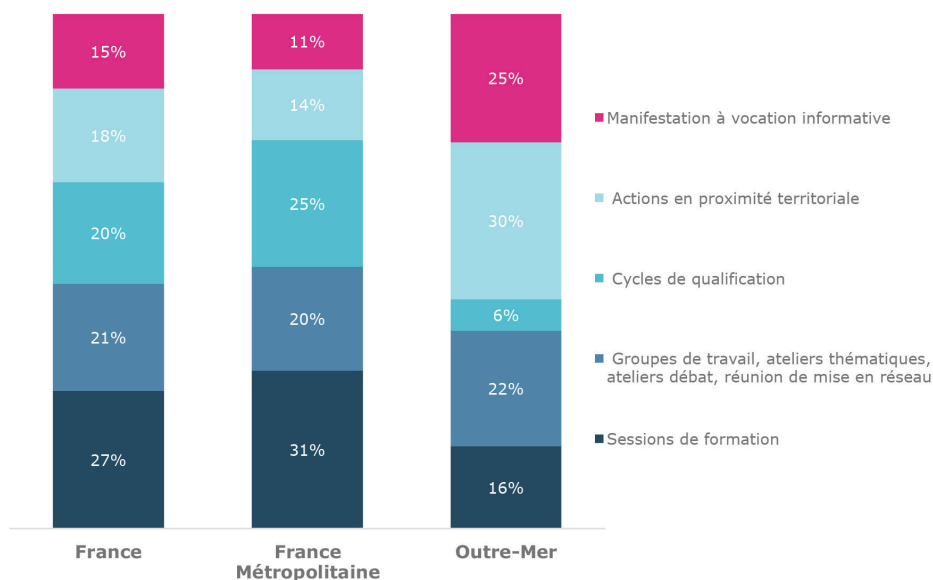
#### Note

3. Afin d'évaluer de la manière la plus simple possible l'activité des centres de Ressources, d'éviter les « doubles comptes » et de mettre sur le même plan des actions de courte durée et de longue durée, les centres de Ressources ont décrit leur activité par le moyen d'un décompte des demi-journées actions.

Nombre de demi-journées affectées aux différents types d'actions (2017)



Répartition des demi-journées par type d'actions (2017)



### 3. La cohésion et le lien social, thématique la plus abordée

#### PRÉCISION MÉTHODOLOGIQUE

Dans la nomenclature du référentiel des indicateurs, chaque demi-journée d'action se voit attribuée une thématique dominante (une demi-journée ne peut être affectée qu'à une seule catégorie thématique) :

- Les demi-journées d'actions peuvent se rattacher à l'un des trois piliers de la politique de la ville, à savoir Cohésion et lien social, Développement économique et accès à l'emploi, Cadre de vie et renouvellement urbain.
- Elles peuvent aborder des sujets transversaux comme la jeunesse, l'égalité femmes-hommes ou la lutte contre les discriminations (sujets qui ne sont pas reliés spécifiquement à l'un des trois piliers)
- Elles peuvent apporter des éléments sur la gouvernance et le pilotage par exemple sur la mobilisation du droit commun ou sur les outils fiscaux et financiers.
- Enfin, elles peuvent également aborder plusieurs thématiques à la fois et sont dans ce cas classées dans « approches pluri-thématiques transversales ».

En 2017, sur les 18 centres de ressources concernés par le présent bilan annuel, **plus de la moitié des demi-journées d'actions (54%) porte sur le thème Cohésion et lien social**. Cela représente presque 1300 demi-journées d'actions, soit, en moyenne annuelle, 72 demi-journées sur ce thème par an et par centre de ressources.

Les deux autres piliers politique de la ville « **Cadre de vie et renouvellement urbain et développement économique et emploi** » font respectivement l'objet de 7% et 5% des demi-journées d'actions.

On note que 3 centres de ressources n'ont consacré aucune demi-journée spécifiquement dédiée au thème « cadre de vie et renouvellement urbain ». Ces deux dernières données étant à modérée en raison des 240 demi-journées classées dans « approches pluri-thématiques ».

Le second thème le plus abordé (13% des demi-journées) n'est pas rattaché spécifiquement à l'un des trois piliers politique de la ville. Il s'agit des **sujets transversaux** (Jeunesse, Égalité femmes-hommes, Lutte contre les discriminations).

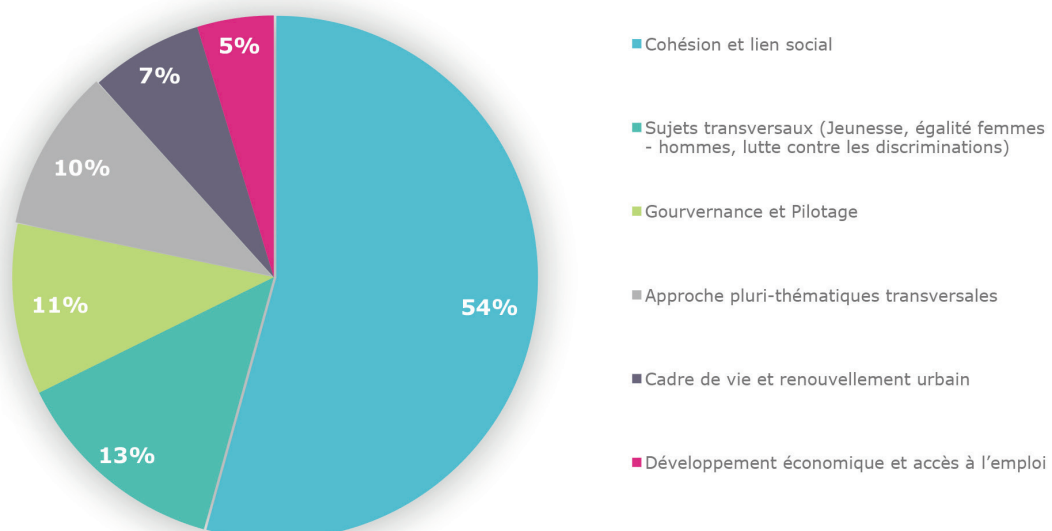
Enfin, 252 demi-journées d'actions (soit 11 %) sont consacrées à la gouvernance et au pilotage.

La prépondérance de la thématique Cohésion et lien social s'explique notamment par la diversité des sujets regroupés dans cette catégorie. Les centres de ressources ont notamment beaucoup travaillé sur la participation des habitants, les valeurs de la République et la laïcité.

La thématique Cadre de vie et renouvellement urbain est abordée majoritairement sous l'angle des politiques de l'habitat et de peuplement.

La thématique de la gouvernance et du pilotage des contrats de ville est en 2017 essentiellement abordée sous l'angle de l'évaluation. Il est à noter que le sujet du droit commun fait l'objet de relativement peu de travaux.

Répartition des demi-journées par thématique dominante (%) (2017)  
Base : 2 390 demi-journées





#### 4. La mission de capitalisation et de diffusion des connaissances

##### → Les publications des centres de ressources

Tous les centres de ressources réalisent des publications au titre de la mission 3 du cadre de référence.

##### Ces publications peuvent être de différents types :

##### Les périodiques

De format court (min. 2 pages), ils prennent la forme de lettres, de newsletters, de bulletin d'information. Chaque numéro du périodique est comptabilisé.

##### Les fiches expérience

L'objectif de cette publication est d'identifier, de décrire et d'analyser une expérience territoriale innovante et/ou expérimentale, afin d'en partager les enseignements.

##### Les études, dossiers thématiques et actes de colloques

Dans un format plus étayé, ils visent à développer une analyse construite et documentée sur une problématique précise. Les dossiers remis aux participants à l'occasion des actions du CRPV et préparés en amont ne sont pas comptabilisés. Ces publications peuvent en revanche être issues des travaux d'un groupe d'acteurs locaux mobilisés dans le cadre d'une action du CRPV (cycle de qualification, séminaire ou colloque etc.).

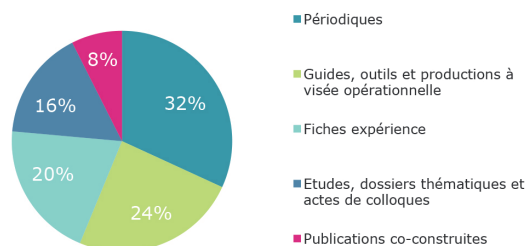
##### Les guides, outils et productions à visée opérationnelle

Il s'agit d'un ensemble formalisé de préconisations destiné à appuyer les professionnels dans leurs pratiques, en leur suggérant des « modes de faire », des méthodologies ou des outils directement mobilisables dans le pilotage et le suivi des dispositifs (exemple d'un référentiel d'évaluation, d'un tableau de bord de suivi, etc.).

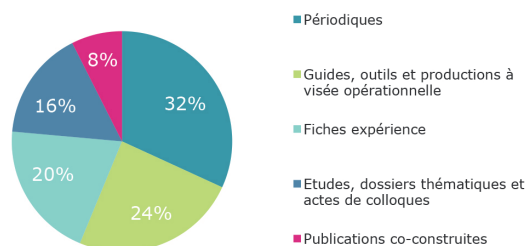
Au total, on dénombre **738 publications**, soit une moyenne de 41 publications par centre de ressource, dont :

- 235 périodiques (35%)
- 180 guides, outils et productions à visée opérationnelle (24%)
- 149 fiches expérience (22%)
- 119 études, dossiers thématiques et actes de colloques (16%)
- 55 publications co-construites (8%) auxquelles s'ajoute la création d'un site web collectif à l'ensemble des CRPV

##### Répartition des publications selon leur type (2017)



##### Répartition des publications selon leur type (2017)



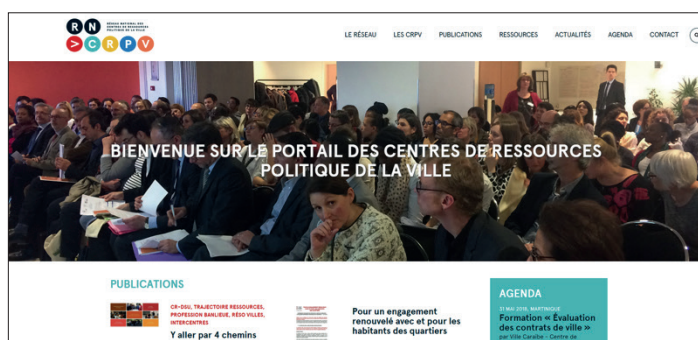
Comme pour l'animation de réseau la thématique **Cohésion et lien social est le thème le plus traité** dans les publications. Le développement économique ainsi que le cadre de vie et l'habitat font l'objet de six fois moins de publications.

##### → Le site internet du réseau des centres de ressources

Ce portail numérique a vocation à valoriser les dynamiques de collaboration qui animent le réseau des centres de ressources, ainsi que les savoirs et savoir-faire qui peuvent être mobilisés.

Mis en place avec le soutien de l'ensemble des centres de ressources politique de la ville et du CGET, ce portail est la concrétisation de cette démarche collective : au fil des pages et rubriques sont présentées les singularités des centres et leurs traits communs, les productions individuelles et collectives.

Le site internet est accessible à l'adresse suivante : <http://www.reseau-crpv.fr/le-reseau/>



## Répartition thématique détaillée des demi-journées (2017)

	Approche pluri-thématiques transversales	Développement économique et accès à l'emploi			Approches pluri-thématiques CS
		Approches pluri-thématiques Dév éco	Développement économique, Économie Sociale et Solidaire	Accès à l'emploi, insertion	
Sessions de formation	43,5	3	3	16	59
Manifestations à vocation informative	72	3	14	8	26
Cycles de qualifications	19,5	9	17	10	34
Groupes de travail	69	11	9	6	34,5
Actions de proximité	36	0	4	0	39,5
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>26</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>193</b>

	Cadre de vie et renouvellement urbain			Gouvernance	
	Approches pluri-thématiques RU	Habitat, peuplement, aménagements urbains	Développement durable, environnement, précarité énergétique	Gouvernance, pilotage, observation, évaluation, méthodologie	Outils fiscaux et financiers
Sessions de formation	2	13	0	52	0
Manifestations à vocation informative	10	13	0	33	0
Cycles de qualifications	23	12	0	71,5	3
Groupes de travail	25,5	2	0	27	0
Actions de proximité	20,5	43	2	26	0
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>83</b>	<b>2</b>	<b>209,5</b>	<b>3</b>

Cohésion et lien social

Cohésion et lien social, culture, sport	Santé et accès aux soins	Éducation, réussite éducative, soutien à la parentalité	Citoyenneté	Valeurs de la République et laïcité	Prévention de la délinquance, sécurité, radicalisation	Participation des habitants
42,5	14	13	3	126	25	121
12	9	18	12	34	18	18
26	15	15	0	34	8	103
7,5	24	54	4	56,5	42	56,5
13	0	5	0	60,5	10,5	105
101	62	105	19	311	103,5	403,5

et pilotage		Sujets transversaux : Jeunesse, Égalité femmes-hommes, Lutte contre les discriminations	Total
Mobilisation du droit commun	Mobilisation des fonds européens		
0	5	99	640
3	5	39	347
8	2	61	471
8	9	50,5	496
0	0	71	436
19	21	320,5	2390

## Partie 3

### Les publics participant aux actions des centres de ressources

#### 1. Plus de 11 000 participants aux actions des CRPV

Sur l'année 2017, ce sont au total **plus de 11 000 personnes** qui ont participé à au moins une action mise en place par les centres de ressources en France.<sup>4</sup> (Une même personne ayant assisté à plusieurs séances d'une action, ou à plusieurs actions, n'est comptabilisée qu'une seule fois).

Le nombre de participant unique par centre de ressources varie entre **un minimum de 211** et **un maximum de 1 901**. La participation aux activités proposées par les CRPV est étroitement liée aux moyens dont dispose le centre et aux publics potentiels du territoire mais également à la fréquence de participation de son public.

Aussi, en 2017, le nombre de participation cumulée (Un même professionnel émargeant à plusieurs actions ou à plusieurs séances d'une même action (un cycle de qualification par exemple) sera donc comptabilisé plusieurs fois.) s'élève à plus de **20 500**.

À l'échelle nationale, on compte donc en moyenne 180 participants uniques pour 1 ETP dédié à la mise en place des missions socle sur l'ensemble des CRPV.<sup>5</sup>

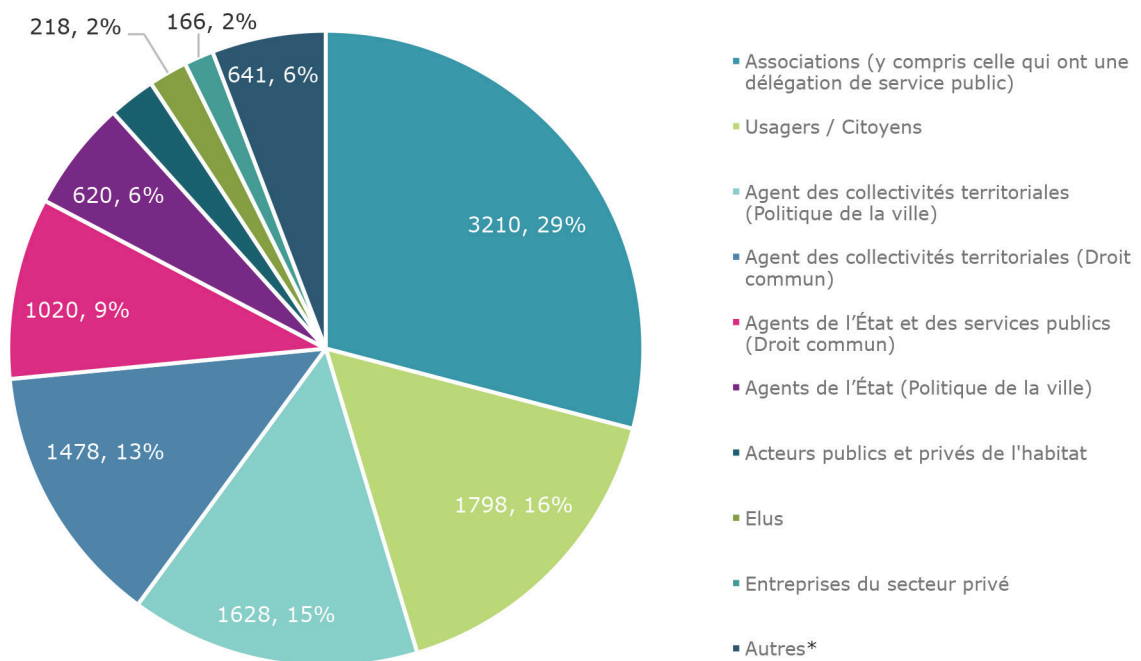
#### 2. Des participants en majorité agents de collectivités territoriales ou membres d'associations

Les centres de ressources ont reçu cinq grandes catégories de public :

- **Les participants faisant partie d'associations** (y compris celles qui ont une délégation de service public) constituent le public le plus important pour les CRPV (29%). Cela représente au total **3 210 personnes**.

- **Les agents de collectivités (politique de la ville -15%- et droit commun -13%-) représentent 28% du public** des centres de ressources en 2017. Ce sont ainsi, **plus de la moitié (55%) des 3 000**

Participants aux actions par profil (2017)



\*consultants, étudiants, chercheurs, professionnels de santé, CAF

**agents de collectivités territoriales spécifiquement positionnés sur la politique de la ville<sup>6</sup> qui ont bénéficié d'au moins une action** mise en place par les centres en 2017.<sup>7</sup>

- Les agents de l'État **représentent 15% des participants** (soit 1 640 personnes). Parmi eux, près des deux tiers (62%) relèvent du droit commun.
- **85% des agents de l'État positionnés sur la politique de la ville (730) ont bénéficié d'au moins une action** mise en place par les centres en 2017.<sup>8</sup>
- **Les usagers et citoyens** regroupent 16% des participants, soit 1 798 personnes.
- **Les CRPV ont accueilli en outre 218 élus.** 5 centres de ressources – parmi les 14 qui ont répondu – ont reçu moins de 10 élus durant l'année, 2 centres de ressources en ont reçu plus de 30 élus.

Les « Autres participants », qui représentent 6% de l'ensemble des personnes ayant assisté à des actions, regroupent les consultants, les chercheurs et étudiants, les professionnels hospitaliers et de la santé et les agents de la caisse d'allocations familiales.

### **3. Un centre de ressources sur deux a développé des actions à destination des élus**

**Le cadre de référence insiste sur la nécessité de conduire des actions en direction des élus.**

Si ceux-ci ne constituent que 2% des participants aux actions mises en place, 9 CRPV ont développé des actions spécifiques à leur intention.

Au total, 40 demi-journées d'actions ont été organisées en direction des élus, dont :

- 5,5 manifestations à vocation informative
- 10 cycles de qualification
- 22,5 sessions de formation (soit plus de la moitié des demi-journées)
- 2 groupes de travail

Comme pour les autres participants la majorité des actions relèvent de la thématique Cohésion et lien social.

### **4. Une très large majorité de participants travaillent à la mise en œuvre des politiques de droit commun**

Le public participant aux actions menées par les CRPV est très largement un public que l'on peut qualifier de « non-spécialiste de la politique de la ville », puisque **80% des participants travaillent**

**dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de droit commun.**

Les autres, les « professionnels de la politique de la ville » se répartissent ainsi : 620 agents de l'Etat et 1 628 agents des collectivités territoriales.

---

#### **Notes**

4. Hors CRPV Guyane, Trajectoires Ressources, PQA et Résovilles

5. Hors CRPV Guyane, Trajectoires Ressources, PQA, Profession Banlieue et Résovilles

6. Par agents spécifiquement positionnés sur la politique, nous entendons les profils suivants : DGA en charge de cette thématique, les chefs et chargés, les directeurs et chefs de projet rénovation urbaines ou encore les coordonnateurs de dispositifs spécifiques (Programme de réussite éducative, ateliers santé ville, gestion urbaine de proximité ou conseil local de prévention de la délinquance)

7. Ce calcul (1478/2946) ne prend pas en compte CRPV Guyane, Trajectoires Ressources, PQA, Profession Banlieue et Résovilles pour qui les données sont manquantes.

8. Ce calcul (1478/2946) ne prend pas en compte CRPV Guyane, Trajectoires Ressources, PQA, Profession Banlieue et Résovilles pour qui les données sont manquantes.

## Partie 4

### Les moyens des centres de ressources

#### 1. Des moyens humains majoritairement consacrés à la mise en œuvre des missions socle du cadre de référence

« Le Nouveau Cadre national de référence des CRPV » distingue les missions « socle », des missions dites « complémentaires ». Les premières concernent exclusivement les territoires et habitants en politique de la ville et les secondes peuvent excéder ces territoires et/ou sortir du périmètre des missions confiées au centre de ressources au titre de la politique de la ville. Le cadre de référence spécifie les moyens minimums que doivent consacrer les partenaires à la mise en œuvre des missions socle. En revanche, les missions complémentaires sont librement mise en œuvre par les centres de ressources avec les moyens qu'ils sont en capacité de mobiliser.

#### → Les effectifs pour l'ensemble de l'activité de la structure

Sur l'année 2017, l'ensemble des centres de ressources a mobilisé au total plus de **119 Équivalents temps pleins (ETP) salariés** pour développer

l'ensemble de leurs activités, celles-ci incluant les missions socle du cadre de référence et les missions dites « complémentaires ».

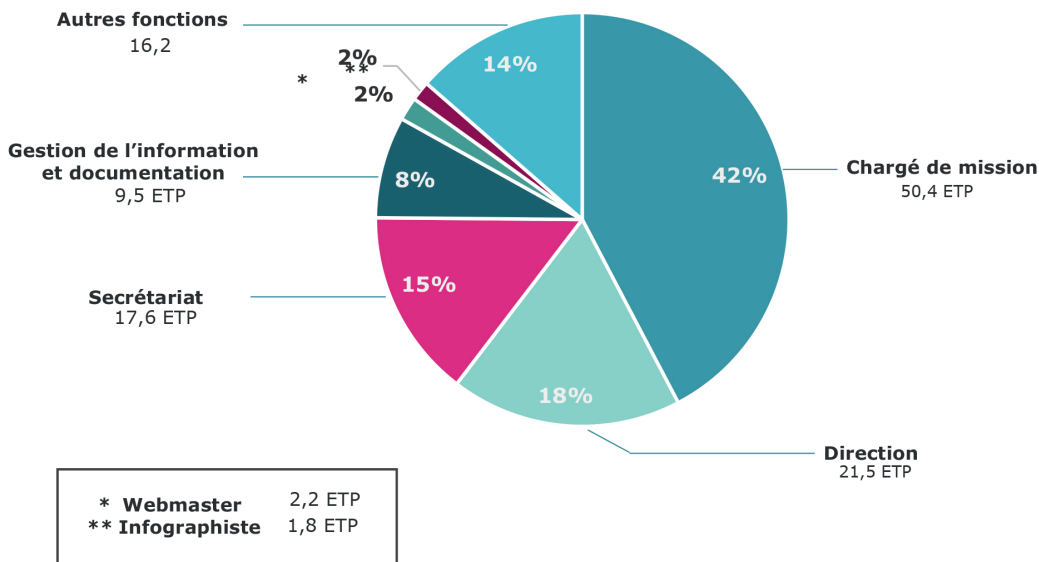
Cela représente **une moyenne nationale de 6,6 ETP** par centre de ressources.

**En France métropolitaine**, les 14 centres de ressources réunissent en tout 93,2 ETP. Selon les centres, les moyens humains varient **de 4,2 ETP à 10,9 ETP**. La moitié (7/14) des centres de ressources métropolitains disposent d'a minima 7 ETP pour assurer le fonctionnement de leur structure.

**Outre-Mer**, les 25,8 ETP se répartissent différemment sur les 4 centres de ressources, avec un minimum de **2 ETP** et un maximum de **13 ETP**.

**La majorité des ETP concernent des postes de chargés de missions** (50,4 ETP), de **direction** (21,5 ETP) et de **secrétariat** (17,5 ETP). 6 centres de ressources disposent de chargés de communication/infographiste et de webmasters (tous sont situés en France métropolitaine).

#### Répartition des ETP par fonction



→ **Les moyens humains à disposition de la mise en œuvre des missions socle au sein des CRPV**

Parmi les 119 ETP soutenant l'activité globale des centres de ressources, **81,3 ETP<sup>9</sup>** interviennent au titre des missions socle définies dans le cadre de référence. Ce sont donc **plus des deux tiers (68%) des effectifs qui sont affectés aux missions socle**.

En moyenne, cela représente **4,8 ETP par centre de ressources<sup>10</sup>**. Cette moyenne recouvre cependant de fortes disparités.

A l'échelle nationale<sup>11</sup>, près de la moitié des centres de ressources (8/17) disposent de **moins de 4 ETP** pour mettre en œuvre les missions socle. Ce constat est lié aux difficultés de financement que rencontrent les CRPV et notamment aux difficultés pour mobiliser les financements complémentaires à ceux délivrés par l'État au titre des missions socle. Le cadre de référence prévoyait sur une base minimale de financement de 50% de 4 ETP au sein de chaque centre de ressources,

une contribution équivalente d'autres partenaires. **Environ un tiers (4/17) dispose d'a minima 6 ETP** pour le développement de ces mêmes missions. 6 centres de ressources disposent de chargés de communication/infographiste, et 5 centres de webmasters.

**CHIFFRES CLÉS**

**119 ETP**

dont **81,3 ETP dédiés aux missions socle** dont :

**61,1 ETP**  
consacrés à la mise en œuvre des missions socle dans les CRPV de France métropolitaine

**20,2 ETP**  
dans les CRPV ultramarins consacrés aux missions socle.

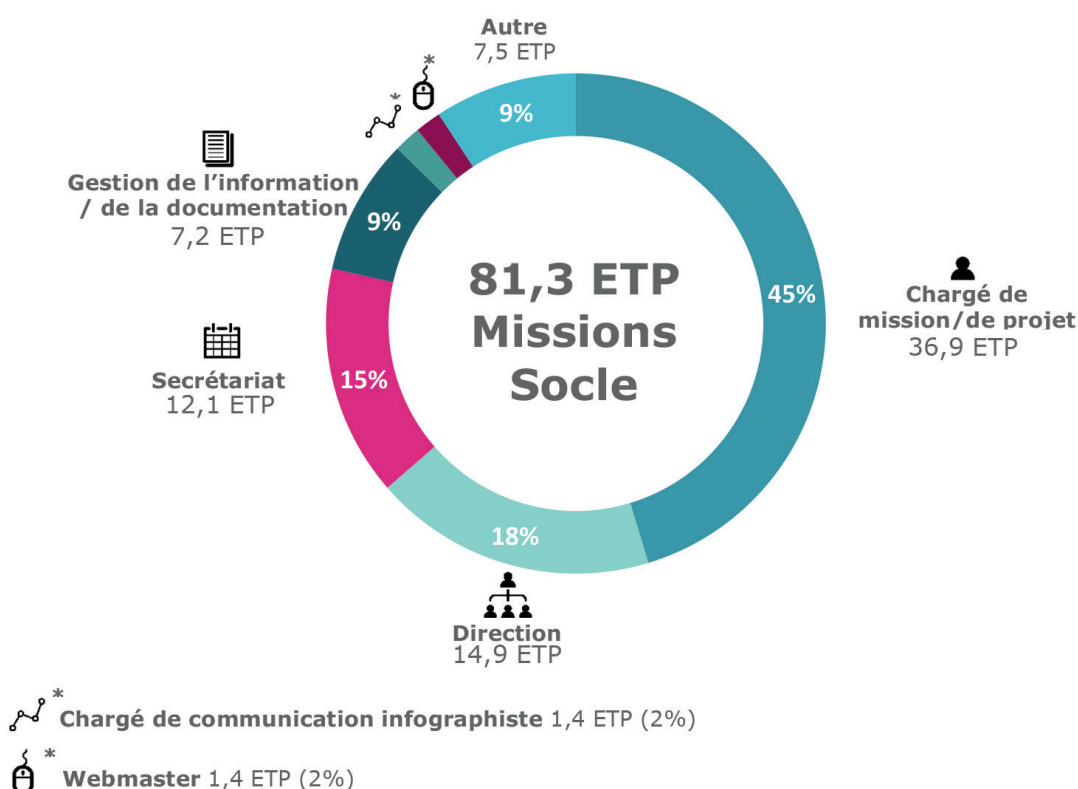
**Notes**

9. Hors Profession Banlieue (Seine Saint Denis)

10. Hors Profession Banlieue (Seine Saint Denis)

11. Hors Profession Banlieue (Seine Saint Denis)

**Répartition des ETP dédiés aux missions socle par fonction\* (en ETP) (2017)**



## 2. Un effort conséquent en termes de formation

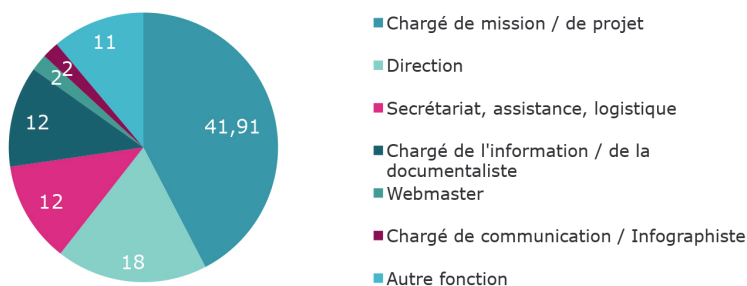
Dans un objectif de professionnalisation et de formation, les CRPV se sont engagés dans le cadre de référence national à assurer la formation continue de leurs équipes, en réalisant une actualisation de leurs connaissances.

Au total, sur l'ensemble des équipes des centres

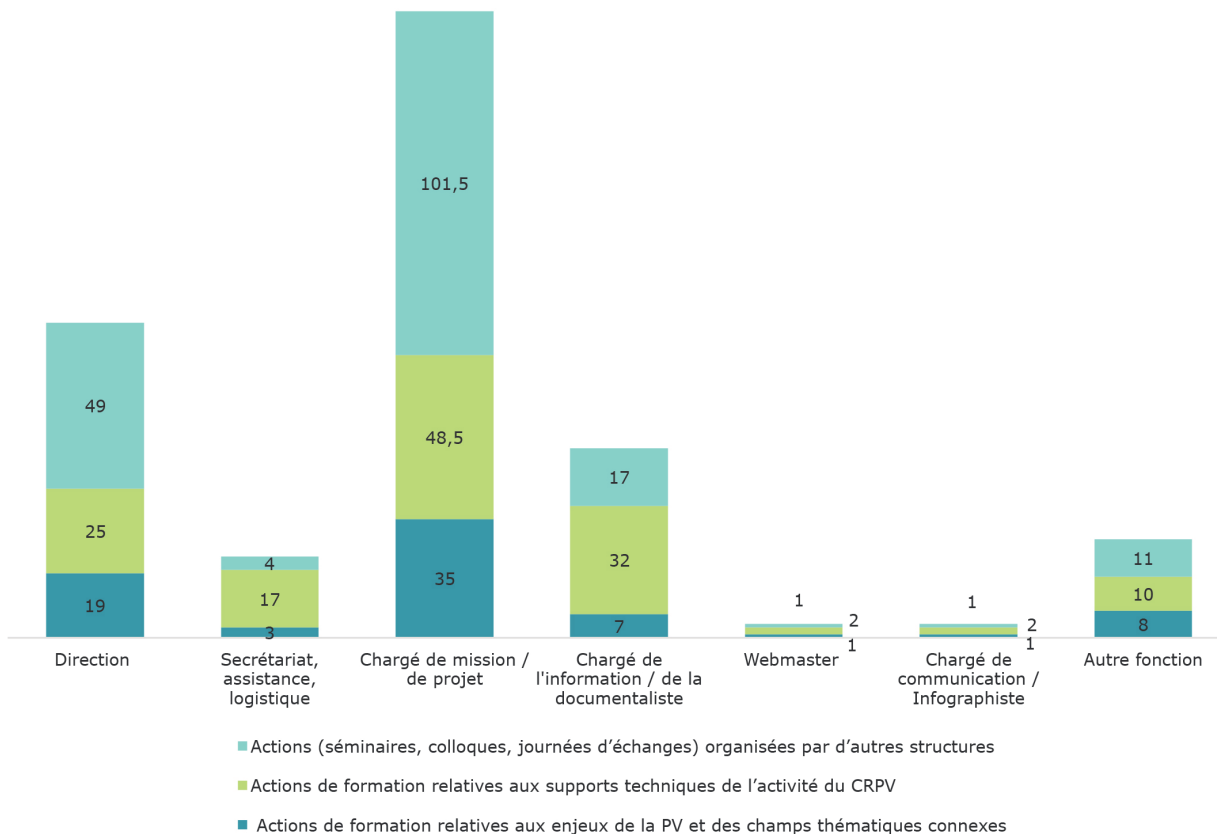
de ressources, ce sont près de 99 membres qui ont bénéficié d'une actualisation de leur connaissance. Ce sont pour majorité des chargés de missions et de projet (43%).

En moyenne, 0,83 salarié bénéficie d'une montée en compétence pour 1 ETP sur l'ensemble des centres de ressources (un ETP pouvant cependant comprendre plusieurs salariés à temps partiel).

Répartition des membres de l'équipe ayant bénéficié d'une actualisation de connaissances par fonction



Nombre de participations aux actions de de montée en compétence par fonction





### 3. Un financement majoritairement assuré par l'État

Le budget total des 18 centres de ressources toutes activités confondues (missions socle et missions complémentaires) s'élève à quelques **10 millions d'euros**. Environ **7 millions d'euros (67%)** de ce montant est dédié à la mise en place des missions socle.

#### CHIFFRES CLÉS

Un budget moyen en France métropolitaine de **657 242 euros** et de **352 075 euros** en Outre-Mer

Des écarts significatifs entre le plus petit budget (**205 448 €**) et le plus important (**973 730 euros**)

#### CE QUE PRÉVOIT LE CADRE DE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE FINANCEMENT DES CENTRES DE RESSOURCES

Au titre du cadre de référence et donc des missions socle pour l'activité politique de la Ville les règles suivantes ont été établies : d'une part, chaque centre de ressources bénéficie à minima d'un financement représentant 50% du fonctionnement d'une structure dotée de 4 ETP ; d'autre part, ce financement peut être abondé en fonction d'une part de l'étendue géographique des régions et du nombre de quartiers en politique de la Ville.

Conformément à ce qui est prévu dans le cadre de référence, l'État contribue pour au moins la moitié (51% en 2017) au financement de la mise en œuvre des missions socle. Ce financement est plus ou moins prépondérant selon les configurations locales.

Ainsi sur les 18 centres de ressources concernés, **6 ont leurs missions socle financées par l'État à moins de 50%** (cela s'explique notamment par le fait que ces CRPV affectent davantage d'ETP aux missions socle que ce que prévoit le cadre de référence). En revanche pour **1 centre de ressources<sup>12</sup>, l'État participe à plus de 90%** au budget total alloué à la mise en place des missions socle.

**Les conseils régionaux sont les seconds financeurs** (avec 11% du financement des missions socle). Leur intervention est cependant plus ou moins marquée : jusqu'à 30% des missions socle dans deux régions **mais 0 dans 5 autres**.

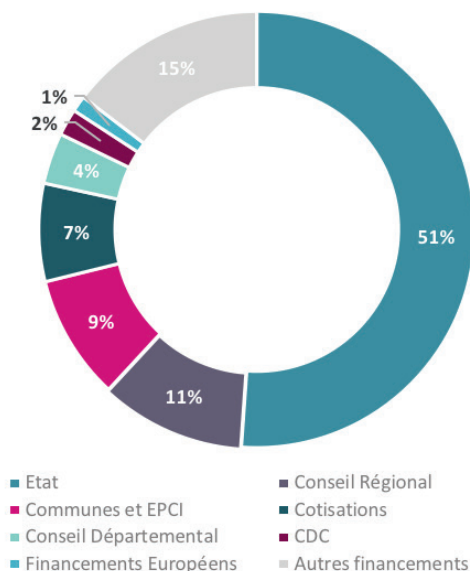
**Avec moins de 10% des financements (hors cotisations) les communes et EPCI** contribuent de manière plus réduite au financement des missions socle. 8 CRPV ne reçoivent pas de financements de la part des communes et EPCI pour la mise en place des missions socle ce qui n'exclut pas dans certains cas le financement de missions complémentaires.

Pour leur part, **les départements n'assurent que 4 % des financements** des missions socle des CRPV.

#### Note

12. En France métropolitaine

Participation des différents financeurs au budget dédié aux missions socle (%)



## Partie 5

### Les « missions complémentaires » mises en place

#### 1. Des « missions complémentaires » aux registres variés

En dehors des « missions socle » définies par le cadre de référence, les centres de ressources peuvent mettre en place des « missions complémentaires ». Les missions complémentaires ressortent de différents registres.

##### → Les missions équivalentes aux missions socle mais exercées sur des territoires hors politique de la ville

Des missions équivalentes aux missions socle, mais réalisées en faveur d'autres territoires qui ne sont pas en politique de la ville (territoires ruraux, franges urbaines, etc.). La réalisation de ce type de mission est très concentrée sur certain CRPV. **Il peut s'agir d'actions menées dans le cadre d'une mission d'accompagnement de projets relatifs aux pôles innovation sociale ou encore de conférences, d'animations de réseaux de professionnels (lutte contre l'illettrisme pour un centre).**

##### → Des missions entrant dans le cadre de projets nationaux

Il s'agit principalement des initiatives du type « Rentrée citoyenne » organisées par le CGET et ses partenaires destinées aux conseils citoyens et aux adultes relais. **21 actions de ce type** ont été mises en place en 2017.

##### → La mise en place d'observatoires

**5 observatoires** ont été mis en place par des CRPV d'abord à destination des acteurs politiques et de la ville :

- Un observatoire en vue d'étudier les différences de genre au sein des QPV et de renforcer l'égalité femmes-hommes au sein de la région
- 2 observatoires sur les adultes relais
- Un observatoire relatif aux « faits de délinquances constatés »
- Un observatoire des quartiers en politique de la ville à l'échelle d'une région.

##### d. L'appui opérationnel aux acteurs locaux pour les fonds européens et leur mobilisation en faveur des QPV

Il s'agit principalement de groupes de travail, d'ac-

compagnement à la mise en œuvre et à la constitution des dossiers, à destination des partenaires du contrat de ville, associations, agglomérations porteuses de stratégies urbaines intégrées et organismes intermédiaires (structures extérieures à qui est déléguée la gestion des programmes de fonds européens FSE ou FEDER). En 2017, **20 actions de ce type** ont été mises en place.

##### e. Missions d'accompagnement de site (assistance à maîtrise d'ouvrage et d'études)

Il s'agit de missions d'accompagnement de sites dans une logique d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'études.

Ces missions regroupent notamment :

- Des études exploratoires sur les dynamiques des centres villes en déprise
- De la formation inter-acteurs
- De l'accompagnement de projets territoriaux et activités de conseil

**15 actions de ce type** ont été mises en place

##### f. Les missions complémentaires de formation

Cela concerne **61 actions** réparties sur 11 CRPV.

Il peut s'agir par exemple :

- D'actions pour la jeunesse, comme l'accompagnement et la formation au développement de structures et de services pour la jeunesse
- De forums et de formation sur les thèmes des stéréotypes et des représentations
- De programmes de formations linguistiques

Les acteurs peuvent être des élus, des jeunes, des professionnels politique de la ville ou encore le grand public.

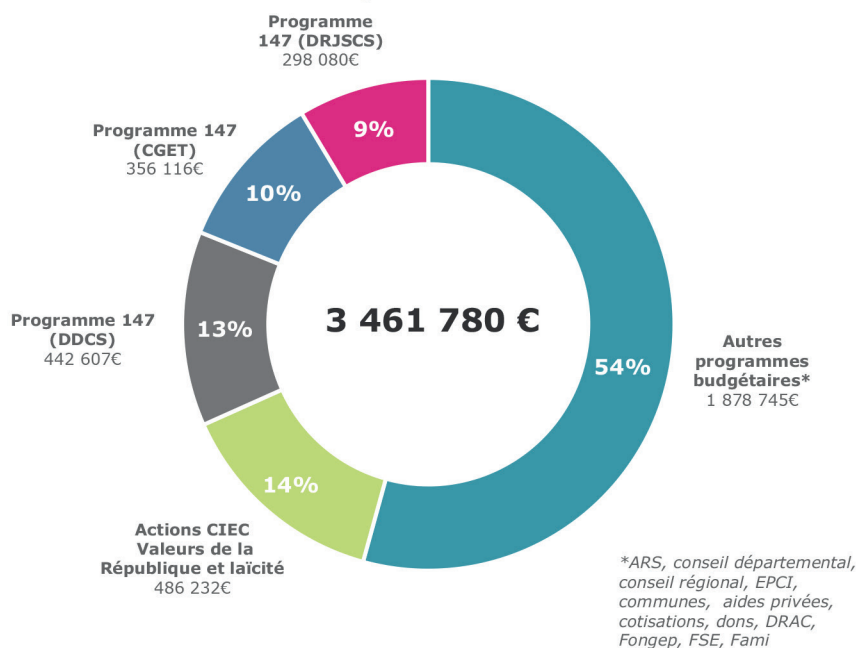
#### 2. Des missions complémentaires financées par de nombreux acteurs dont l'État

En France métropolitaine, **le tiers du budget des CRPV est consacré à des missions complémentaires**. Hors Outre-Mer, les centres de ressources ultramarins ne peuvent pas être intégrés à l'analyse dans la mesure où le cadre de référence les autorise à mettre en place des missions complémentaires avec le budget des missions socle. Ces missions « hors socle » proviennent pour moitié des financements de l'État sur les crédits de la politique de la ville (BOP 147). L'autre moitié provient

de financeurs divers dont les collectivités (conseil régional, conseil départemental, EPCI, communes) ou des agences ou établissements dépendants de l'État (caisse des dépôts et consignation, agence nationale pour la rénovation urbaine, agence régionale de santé...).

La part des financements liée aux missions complémentaires peut varier très significativement d'un centre à l'autre. **Les CRPV aux budgets les plus importants bénéficient dans de nombreux cas de missions complémentaires très significatives** (jusqu'à 70% du budget total pour l'un d'eux).

### Ventilation du budget affecté aux missions complémentaires





# 2

## Synthèses des centres de ressources de la politique de la ville



# Synthèses

## des contributions 2017

---

Le nouveau cadre de référence prévoit une campagne annuelle d'appel à contributions auprès des centres de ressources politique de la ville.

Sur la forme, chacun des CRPV s'engage à répondre à cet appel sur au moins deux des trois chantiers proposés annuellement. Il s'agit bien d'une contribution de chacun des centres et non d'une contribution collective.

Les trois chantiers retenus en 2017 sont :

- 1. Les reconfigurations intervenues dans l'organisation de l'ingénierie locale de la politique de la ville depuis la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 et les transferts possibles entre les différentes ingénieries du développement local**  
(12 contributions des centres de ressources)  
Analyse et rédaction : **Julie Le Goff – Christophe Girard** (CGET / DVCU / Pôle animation territoriale) et **Vanessa Syidalza**, stagiaire IRA
- 2. La formation des conseils citoyens**  
(13 contributions des centres de ressources)  
Analyse et rédaction : **Julie Le Goff** (CGET / DVCU / Pôle animation territoriale), **Maria Cunha** (CGET / DVCU / Bureau de la participation, de la vie associative, de la jeunesse et des sports/ Sous-direction de la cohésion et du développement social)
- 3. La qualité de la gestion urbaine au regard de la gouvernance partagée de l'espace public**  
(9 contributions des centres de ressources)  
Analyse et rédaction : **Julie Le Goff – Christophe Girard** (CGET / DVCU / Pôle animation territoriale), **Marianne Jouandeau** (CGET / DVCU / Sous-direction du renouvellement urbain, du développement économique et de l'emploi / Bureau du renouvellement urbain, du cadre de vie et de la prévention de la délinquance)

Appel à contribution 2017 des centres de ressources

## Reconfigurations intervenues dans l'organisation de l'ingénierie locale de la politique de la ville

En 2017, différents travaux ont été engagés, en interne ou en partenariat avec le CGET, concernant les évolutions survenues en matière d'ingénierie depuis la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 :

- l'enquête quantitative de suivi de l'ONPV, intégrant des indicateurs spécifiques sur ce thème ;
- deux études (à visée monographique) en partenariat avec l'Institut d'études politiques de Paris d'une part, avec le Lab urbain de l'université de Paris Est d'autre part,
- l'enquête annuelle de l'IRDSU, qui porte sur la perception par les professionnels des mutations en cours dans les organisations au regard de la montée en puissance de l'intercommunalité,
- les travaux du carrefour des métiers co-porté par l'Unadel et l'IRDSU, dont l'objet concerne l'ingénierie et les métiers du développement territorial.

Il est proposé aux centres de ressources d'apporter leur propre contribution à cet ensemble de travaux **visant à mieux comprendre comment a évolué l'organisation de l'ingénierie locale dédiée ou contribuant à la politique de la ville aux différentes échelles (régionale, intercommunale, communale et infra-communale) suite à la nouvelle « feuille de route » portée par la réforme de 2014 et dans un contexte de recomposition de l'organisation territoriale (lois MAPTAM, NOTRE, etc.).**

**Cet appel à contributions comprend deux volets, le premier étant optionnel.**

Les centres de ressources qui se positionnent sur ce thème dans le cadre de l'appel à contributions 2017 pourront choisir de répondre soit sur les deux volets décrits ci-dessous, soit seulement sur le second.

### I. Le premier volet porte sur les transferts possibles entre les différentes ingénieries du développement local.

Suite à la demande de Sébastien Jallet, DVCU, lors du comité technique d'animation des CRPV du 1<sup>er</sup> juin dernier (cf. compte-rendu de la réunion), il est demandé aux centres de ressources, **pour le 30 septembre au plus tard**, une note d'analyse de quelques pages basée sur les retours d'expé-

riences collectés auprès des différents acteurs territoriaux portant sur :

- les conditions de transférabilité de l'ingénierie mise en place dans les contrats de ville dans d'autres types de contractualisation (contrats de ruralité, contrats centres bourgs, requalification des centres anciens, contrats de réciprocité notamment...)
- la manière dont l'ingénierie des centres de ressources politique de la ville est d'ores et déjà déjà, ou serait susceptible d'être, mise à profit d'autres territoires que les seuls territoires visés par la politique de la ville.

### II. Le second volet porte sur les évolutions d'ingénierie de la politique de la ville.

Il est attendu de la part des centres de ressources, pour le 31 octobre au plus tard, une note d'analyse de quelques pages basée sur les retours d'expériences collectés auprès des différents acteurs territoriaux sur les reconfigurations intervenues dans l'organisation de l'ingénierie territoriale, notamment dans la relation établie entre les niveaux communaux et intercommunaux, leurs effets sur la gouvernance et la mise en œuvre des contrats de ville 2015-2020, les difficultés rencontrées, les exemples réussis d'évolution éventuellement transposables.

Pour exemple, les centres de ressources pourront s'attacher à répondre aux questions suivantes :

→ Quels sont les recompositions intervenues en matière d'organisation et de positionnement (dans les organigrammes par exemple) des équipes politique de la ville ? au sein des collectivités ? dans les services déconcentrés de l'Etat ?

→ Est-ce que les bouleversements induits par les recompositions territoriales liées aux dernières réformes :

- ont permis le maintien ou renforcer le volume et de niveau des ressources humaines dédiées ? À quelle échelle ?
- ont permis une meilleure intégration et mobilisation du droit commun ?
- ont permis d'intégrer la politique de la ville à une échelle de politiques territoriales réellement plus stratégique et intégrée ?
- ont effectivement favorisé la solidarité intercommunale ?



→ Quels sont les liens fonctionnels ou hiérarchiques entre les équipes intercommunales et communales ?

→ Quels sont les facteurs qui sont apparus favorables à un équilibre organisationnel contribuant à l'atteinte des objectifs recherchés dans les contrats de ville (portage intercommunal, meilleure articulation social/urbain, prise en compte du volet développement économique, relance de la participation citoyenne) ? Quels sont les facteurs qui, à l'inverse, l'ont empêchée ?

→ En quoi ces reconfigurations ont-elles permis ou non de maintenir une présence auprès des habitants des quartiers prioritaires ? De renforcer les démarches participatives ?

→ Ces évolutions ont-elles un impact d'ores et déjà perceptible sur la fréquentation des activités proposées par les centres de ressources (nombre et type de public) et incitent-elles à faire évoluer la programmation 2018 ?

## Note de synthèse des contributions des centres de ressources

# Ingénierie territoriale

**Analyse et rédaction : Julie Le Goff –  
Christophe Girard (CGET / DVCU /  
Pôle animation territoriale) et Vanessa  
Syidalza, stagiaire IRA**

La présente note a pour objet de restituer de manière synthétique les principaux enseignements dégagés des productions des centres de ressources politique de la ville mobilisés dans le cadre de l'appel à contribution 2017 sur le thème des évolutions de l'ingénierie territoriale, du point de vue des transferts possibles entre les différentes ingénierie du développement local (volet 1 de l'appel à contributions), et du point de vue des évolutions d'ingénierie propre à la politique de la ville (volet 2 de l'appel à contributions).

Par ingénierie territoriale, il sera entendu ici, au sens commun, une méthode de travail se traduisant dans une organisation particulière et disposant de moyens humains et financiers pour agir localement. Autrement dit : « l'ensemble des moyens humains, des méthodes et des missions concourant à l'élaboration et à la conduite d'un projet territorial, ainsi qu'à la définition, au montage et à la mise en œuvre d'actions »<sup>1</sup>.

14 centres de ressources (sur les 19 existants à ce jour) se sont positionnés en réponse à cet appel sur le thème, et 12 contributions ont été effectivement reçues à ce jour<sup>2</sup>.

Partant de l'observation des impacts des réformes territoriales ces trois dernières années<sup>3</sup> sur l'architecture administrative territoriale générale et des effets induits pour la politique de la ville par la loi du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, les productions des centres, de facture diverse et malgré l'hétérogénéité des contextes territoriaux pris en compte, permettent toutefois de dégager des lignes de force propres à éclairer la réflexion sur les évolutions de l'ingénierie territoriale dédiée à la politique de la ville et les conditions de sa transférabilité vers d'autres types de contractualisation.

### **I. Les évolutions d'organisation de l'ingénierie dédiée à la politique de la ville**

#### **1. Un portage intercommunal de la politique de la ville à géométrie variable, impliquant des modes**

#### **de gouvernance contrastés par rapport aux communes**

Il ressort de l'ensemble des contributions le constat de fortes évolutions quant aux périmètres et statut des EPCI. Ces évolutions, encore largement en cours, n'ont donc pas encore abouti à des organisations stabilisées, notamment en termes de répartition et positionnement des équipes dédiées.

Le spectre de ces recompositions en cours s'étend de l'inertie (« pas de changement notable ») à une reconfiguration complète avec création de services et d'équipes dédiées, pour répondre à une prise de compétence nouvelle. Toutes les nuances intermédiaires coexistent.

Par ailleurs, le cloisonnement des ingénieries de la réussite éducative et des ateliers santé-ville, à un niveau communal, par rapport à celle du contrat de ville, constitue un obstacle à l'imbrication des ingénieries aux différents échelons.

Cependant, des constats convergents mettent en relief :

- un impact relatif sur les organisations dans les territoires et institutions où le pilotage de la politique de la ville à l'échelon intercommunal pré-existait, notamment dans les grands pôles urbains concentrant les QPV qui disposaient déjà d'une ingénierie portée par l'EPCI au sein de services mutualisés, avec des ingénieries communales s'articulant soit avec un pilotage stratégique au niveau EPCI et un pilotage opérationnel au niveau commune (avec transfert au niveau intercommunal et/ou répartition des ingénieries dédiées), soit avec une répartition plutôt fonction des spécialisations thématiques ;
- un impact notable dans le cas d'une prise de compétence par les EPCI ou de nouveaux EPCI, allant de la constitution d'une équipe renforcée et du portage d'une ingénierie nouvelle (parfois au détriment de l'ingénierie communale) à des projets de recomposition encore largement inaboutis voire pas même engagés, soit en raison du désintérêt politique de l'intercommunalité, soit parce que, si le portage intercommunal progresse timidement, de grandes marges de

progrès demeurent pour que le contrat de ville intègre le projet stratégique de développement du territoire intercommunal et s'en donne les moyens ;

- un impact plus lourd dans les petites et moyennes villes<sup>4</sup> et intercommunalités, avec création d'une ingénierie d'action plutôt que de projet et avec une prééminence de l'ancrage communal de cette ingénierie de ces territoires, du fait de l'inexistence de l'ingénierie au niveau intercommunal, ou parce que plus méfiants eu égard aux mutualisations possibles, ou encore parce que trop isolés au sein de l'intercommunalité (avec un effet de solitude technique des ressources humaines mises à disposition dans ces petites et moyennes communes).

On peut en conclure que si le portage intercommunal de la politique de la ville est considéré comme un atout (au moins pour se « connecter » au droit commun et aux enjeux d'intégration au projet stratégique de territoire ...), il apparaît évident qu'il n'est pas encore perçu comme tel par l'ensemble des intercommunalités. Leurs modes de gouvernances et la répartition des rôles, missions et moyens dédiés avec les communes sont très hétérogènes.

Les communes ont le plus souvent créé ou maintenue une ingénierie qualifiée de plus opérationnelle (animation locale du contrat de ville, soutien à l'émergence de projets, lien avec les habitants, expertise fine du territoire...).

Quoiqu'il en soit, le changement d'échelle voulu par la loi Lamy, s'il ne s'est pas encore nécessairement traduit par une intégration stratégique du contrat de ville au projet de territoire à l'échelon intercommunal, a souvent permis d'appuyer la structuration et le renforcement d'une ingénierie dédiée au niveau des EPCI.

Mais de multiples ingénieries clivées à différents niveaux subsistent, les démarches s'empilent et les instances et dispositifs de coordination, en réponse, se multiplient pour tenter un assemblage, à contrario d'une démarche intégrée, pourtant partie des fondamentaux de la politique de la ville.

Le positionnement de ces ingénieries présente par ailleurs le risque de la reproduction du clivage social/urbain, et ce d'autant plus si la question de la solidarité intercommunale peine à être posée ou portée par les élus. En outre, ces derniers considèrent parfois que le portage de la politique de la ville à l'échelon intercommunal ne correspond

qu'à un transfert de la gestion administrative et technique du contrat de ville. Aussi, les marges de progrès de l'inscription pleine et entière de la politique de la ville à l'agenda des priorités du développement du territoire sont encore importantes.

## 2. Des régions encore trop faiblement mobilisées en termes d'ingénierie

Les régions ne sont pas ou peu citées dans les contributions des centres de ressources, sauf à noter l'importance de leurs propres plans de développement territorial, et, à une exception près<sup>5</sup>, l'évolution de leur ingénierie politique de la ville. Quant aux conseils départementaux, ils ne sont pas plus évoqués<sup>6</sup>.

Cette relative absence de prise en compte dans la réflexion sur l'ingénierie territoriale dédiée témoigne d'une focalisation, à tort ou à raison, aux échelons intercommunaux et communaux.

## 3. Un réseau territorial Etat principalement identifié du côté des délégués du préfet

Les contributions qui évoquent l'ingénierie territoriale propre à l'Etat se concentrent sur le rôle positif des délégués du Préfet, reconnu comme structurant, mais dont il est noté la variabilité et

### Notes

1. Source : L'ingénierie territoriale, à questions techniques, réponses politiques - Centre de ressources du développement territorial, juillet 2012 (définition reprise dans l'Etude 2017 de Sces Po sur l'ingénierie locale de la politique de la ville, pour le compte du CGET).
2. De la part des centres de ressources suivants : Profession Banlieue (93), CRDSU (Auvergne-Rhône-Alpes), Normanvilles, Pôle Ressources du Val d'Oise, Villes Caraïbes (Martinique), IREV (Hauts de France), Villes et Territoires Languedoc Roussillon, Villes au carré (Centre Val de Loire), Pays et Quartiers d'Aquitaine, Ressources et Territoires (Occitanie), CRDSUR (la Réunion), CRPV Guyane.
3. Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, dite « loi MAPAM » ; loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral ; et loi du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe » ; ainsi que les lois sur les communes nouvelles des 16 mars 2015 et 8 novembre 2016.
4. Ces notions de petites et villes moyennes ne font pas l'objet d'une définition stabilisée entre tous les centres de ressources.
5. Normandie.
6. A l'exception notable de la réalisation d'un diagnostic territorial pour une commune entrante faiblement dotée en ingénierie en région Auvergne-Rhône-Alpes.

l'inconstance de l'échelle géographique d'intervention (quartier, intercommunalités, département ?). Une contribution met aussi en regard la stabilité relative des effectifs des DP et la diminution des agents des services de l'Etat dédiés à la politique de la ville, tandis qu'une autre se fait par ailleurs l'écho du soutien aléatoire et précaire de l'Etat au co-financement de certains postes en collectivités, limités aux emplois de contractuels.

#### 4. Spécificités notables

##### ■ Le portage communal des contrats de ville dans les territoires d'Outre Mer

Cette possibilité ouverte par la loi Lamy a conduit à préserver et maintenir l'ingénierie communale en appelant, le cas échéant, des opportunités et évolutions quant à l'offre d'appui et de coordination des intercommunalités, en particulier pour leur capacité à produire des stratégies de cohésion urbaine et sociale et mettre à disposition une ingénierie complémentaire, non substitutive aux équipes communales.

##### ■ les grandes métropoles

ont généralement pris acte et intégré la politique de la ville dans leur organisation, en créant des services dédiés et en établissant des liens fonctionnels avec les autres directions et services où des référents politique de la ville ont pu être désignés, notamment sur le volet développement économique et emploi.

Reste le cas particulier de la métropole du Grand Paris, en cours de structuration, dont les impacts sur les reconfigurations d'ingénierie observées en région Ile-de-France demeurent encore à venir, alors que les évolutions d'ingénierie au sein du bloc communal sont toujours en cours.

#### II Les changements induits quant aux méthodes de contractualisation

##### 1. Approche transversale et mobilisation du droit commun

La politique de la ville s'entend tout à la fois :

→ comme une politique publique qui vise la réduction des inégalités sociales et territoriales marquant les quartiers prioritaires pour améliorer le cadre et les conditions de vie de leurs habitants ;

→ comme une démarche de mobilisation du droit commun et de fédération des différents acteurs autour d'un projet de développement social urbain qui déploie des méthodes d'intervention originales et porte à ce titre transformation de l'action publique, et

→ comme un ensemble de dispositifs, procédures et techniques administratives et financières relativement complexes.

Il est acquis pour les centres de ressources qu'elle favorise l'innovation sociale en cherchant à développer de nouveaux réseaux d'acteurs locaux, croisant les savoir et savoir-faire issus de différents métiers et domaines d'intervention et exerçant à différentes échelles géographiques, pour rendre effectifs transversalité et partenariats au sein et entre les trois piliers des contrats de ville 2015-2020 : cohésion sociale, habitat et cadre de vie, développement économique et emploi.

Dans ce cadre, l'accent mis sur la mobilisation du droit commun a porté bien au-delà de la nécessaire et difficile identification budgétaire et comptable de la contribution des services sectoriels de la collectivité ou de l'Etat local aux interventions publiques bénéficiant aux quartiers prioritaires et à leurs habitants.

La mobilisation du droit commun impacte l'ingénierie à double titre : parce qu'elle implique une « extension » de l'ingénierie humaine mobilisée à l'ensemble de ces services sectoriels dits de droit commun d'une part, et parce qu'elle s'inscrit dans une logique de décloisonnement des approches sectorielles - en particulier entre renouvellement urbain, développement économique et cohésion sociale - réinterrogeant les organisations et les organigrammes en place tout en procédant d'une culture métier du projet territorial encore trop peu partagée par l'ensemble des acteurs concernés d'autre part.

Ainsi, les fondamentaux de la méthode de la politique de la ville que recouvrent l'approche globale et intégrée, la mise en synergie des partenaires par le développement des pratiques de coopérations et du travail en réseau, la mutualisation des ressources et la coproduction du projet de développement social urbain au bénéfice de territoires infra-communaux et de leurs habitants ont-ils vocation à être formalisés dans le cadre du contrat de ville, mais relèvent d'un « cœur de métier » irriguant au-delà de cette seule politique publique.

##### 2. Contractualisation(s) et transposition d'ingénierie

2-1. D'autres politiques de développement territorial interfèrent, que ce soit à des échelles géographiques plus larges ou sur des territoires où la densité du tissu urbain n'est pas caractéristique.

Dans les deux cas, différents documents de planification<sup>7</sup> viennent structurer les projets de développe-

ment territorial et présentent des similitudes avec la démarche du contrat de ville : partant d'un diagnostic (si possible partagé par le plus grand nombre d'acteurs mais en fait trop peu), ils dressent un tableau des atouts et faiblesses et identifient les enjeux auxquels la stratégie retenue a vocation à répondre en la déclinant en objectifs opérationnels et plan d'action.

Un recensement des différents documents de planification existant à l'échelle communale et intercommunale a parfois même été effectué dans le cadre de la formalisation des contrats de ville, mais les connexions entre les différents types de contractualisations paraissent à bien des égards bien plus difficiles à établir, à l'exception remarquable des déclinaisons territoriales des programmes européens, en particulier les ITI (Investissements Territoriaux Intégrés).

Contrats de ruralité, contrats de réciprocité ville-campagne, programme de revitalisation des centres bourgs ne sont évoqués que par les centres de ressources investis sur les régions Nouvelle Aquitaine, Occitanie et Centre Val de Loire. Dans ces régions où les centres de ressources sont convaincus de la transférabilité des pratiques entre les professionnels du développement territorial, qu'ils agissent dans les quartiers ou dans les territoires ruraux<sup>8</sup>, ils déplorent néanmoins la segmentation des impulsions, la non congruence des calendriers et des périmètres et l'absence de systématisation des croisements. Ces derniers sont d'après ces centres non seulement possibles mais fonctionnels, sur les rares exemples de coopération fournis. Ils demeurent exceptionnels.

Ainsi, à l'exception notable de Pays et Quartiers d'Aquitaine, ces centres de ressources n'ont pas identifié de mobilisation effective de l'ingénierie politique de la ville dans les contrats de ruralité et paraissent le regretter.

Dans les Outre-Mer, c'est plutôt dans les termes des politiques dites sociales que le domaine d'action de l'ingénierie politique de la ville se trouve élargi, quoique les programmes de renouvellement urbain intègrent plus fortement qu'en Métropole semble-t-il les dimensions cohésion sociale et développement économique.

En définitive, le développement de ces nouvelles contractualisations devrait pouvoir s'inspirer davantage de la démarche mise en oeuvre dans les contrats de ville.

## 2.2. Les nouveaux entrants en politique de la ville

ont souvent fait l'objet d'un accompagnement par les centres de ressources, qui pour certains se sont parfois même vus sollicités pour accompagner l'élaboration de projet de territoire contractualisé hors champ politique de la ville, ce qui plaide en faveur de la transférabilité de l'ingénierie dédiée à la politique de la ville.

A cet égard, il est intéressant de noter que dans des intercommunalités plutôt urbaines dont le nouveau périmètre a ouvert la possibilité de nouvelles contractualisations sur des territoires plus mixtes et ruraux, la définition d'une nouvelle stratégie de cohésion, d'équilibre et de solidarité territoriale a amené à puiser sur les fondamentaux de la politique de la ville, tant en termes de méthodes d'intervention que de moyens et de techniques.

Les sites entrants, en particulier, se sont dotés d'une ingénierie légère, généralement plutôt située au niveau communal, ou sont allés puiser dans les ressources des services liés au développement local (aménagement du territoire, habitat, pays, programme européen Leader...), ce qui indique la réversibilité de transférabilité des ingénieries en question.

Quelques mutualisations ont néanmoins pu voir le jour au niveau intercommunal, sans que ces exemples apparaissent généralisables d'après les contributions exploitées.

Définir un intérêt communautaire pour la politique de la ville au sein de communautés de communes dans lesquelles le ou les quartiers prioritaires sont en nombre extrêmement réduit demeure difficile, mais certaines intercommunalités ont joué le jeu et impulsé une véritable dynamique autour du contrat de ville, qui a pu être compromise non pas du fait de l'absence de volonté politique en l'occurrence, mais de la faiblesse en moyens d'ingénierie.

Dans tous les cas, l'influence du facteur « projet de renouvellement urbain » (qui peut rencontrer les projets de revitalisation des centres commerciaux et des centres bourgs) semble déterminante pour la constitution de cette ingénierie.

---

### Notes

7. Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) ; Plan Local d'Urbanisme (PLU) et Plan Local d'Urbanisme Intercommunal (PLUI) ; Programme Local de l'Habitat (PLH) ; Plan de Déplacement Urbains (PDU)...

8. Pour l'avoir intégré comme principe d'intervention et expérimenté même, pour ce qui concerne le centre de ressource Pays et Quartiers d'Aquitaine (PQA).

Quelle que soit la contractualisation, la majorité des territoires se sont appuyés sur la démarche politique de la ville pour définir les modalités de mise en œuvre d'une politique de cohésion sociale et territoriale sur l'ensemble de l'agglomération.

### **3. La participation des habitants, nouvelle exigence percutante pour le pilotage technique et politique des contrats de ville**

L'exigence de participation des habitants a non seulement produit des effets significatifs pour l'ingénierie dédiée à la politique de la ville, en premier lieu à l'échelon communal, en proximité des habitants, mais aussi pour les services chargés de participation (« démocratie locale » notamment) et leur collaboration avec les services politique de la ville.

Dès le départ, la question de l'articulation avec les démarches et acteurs existants s'est posée. Certaines collectivités locales sont allées jusqu'à fusionner les instances de conseils de quartiers avec les conseils citoyens, qui ont ainsi pu infuser le « droit commun » de la participation des habitants, dans les cas les plus favorables. Leur articulation avec d'autres instances de participation, à échelle plus large, telles les conseils de développement, a par contre semble-t-il été moins explorée.

Initialement soutenus par l'Etat local, plus particulièrement les délégués du Préfet, les chefs de projets politique de la ville et les prestataires externes mobilisés pour la mise en place, l'animation et le suivi de ces nouvelles instances s'est sur la durée plutôt reportée sur l'ingénierie des collectivités, autrement dit des agents des collectivités, dont bon nombre d'adulte-relais. Il en ressort que la présence auprès des habitants recouvre principalement les métiers de la médiation sociale, et que l'autonomie et l'indépendance recherchées des conseils citoyens peuvent s'en trouver fragilisées.

La création des conseils citoyens et le rôle important qui leur a été dévolu par la loi ont permis de réinterroger les cultures métiers des équipes projet de la politique de la ville, générant un travail d'accompagnement important de la part des centres de ressources. La participation des conseillers citoyens aux instances de pilotage du contrat de ville a même parfois pu « dé-techniciser » les processus de prise de décision. Mais la diversité des configurations locales, des statuts des conseils, de leur représentation au niveau intercommunal et du degré d'application de la loi ne permettent pas généralisation.

## **III. Les conditions de transférabilité des ingénieries territoriales**

### **1. Quels types de compétences transférables ?**

On a vu plus haut (II.2.2) comment l'ingénierie dédiée à la politique de la ville avait pu être mobilisée au service d'autres domaines d'intervention publique, plus particulièrement dans des contextes où les besoins en ingénierie sont manifestes.

Les compétences mobilisées en termes de conduite de projets territoriaux, d'animation de réseaux croisant les expertises sectorielles et les échelles d'intervention, les savoir-faire acquis vis-à-vis les élus et décideurs sont précisément de celles que les centres de ressources politique de la ville visent à faire mieux partager et approprier par l'ensemble des acteurs locaux concernés par le contrat de ville, c'est-à-dire au-delà des seuls services spécialisés.

La culture de la transversalité, l'exigence de participation citoyenne, conjuguées à une capacité de montage de dispositifs multi-partenariaux complexes du point de vue organisationnel et financier propres à la politique de la ville sont autant d'atouts porteurs d'innovations sociales, dont on imagine sans difficulté qu'ils puissent être mobilisés au profit d'autres projets de développement territorial.

Qui plus est, l'expertise « thématique » constituée en matière de cohésion sociale (par exemple avec les ateliers santé ville, la réussite éducative, les acteurs de la prévention spécialisée, les actions culturelles et la prévention des discriminations...), de développement économique et emploi (par exemple pour l'insertion des jeunes, en ce qui concerne les projets de reconversion de friches industrielles, les circuits courts...), et d'aménagement (mettant en jeu l'urbanisme, la soutenabilité environnementale, l'identification des freins et leviers à la mobilité, les trajectoires résidentielles...) apparaît mobilisable sur d'autres types de territoires, en milieu rural notamment, là où le développement local recherché présente nombre de similitudes quant aux enjeux identifiés de décroisement.

Néanmoins, le succès relatif du croisement souhaité des ingénieries dédiées aux trois piliers du contrat de ville (social, urbain, économique), avec des équipes encore trop souvent positionnées dans des services distincts et à des échelons territoriaux différents, nuance le tableau, compte tenu du fait que les cloisonnements territoriaux, thématiques et institutionnels n'apparaissent pas comme spécificité de la politique de la ville.

## 2. Quels moyens dédiés à l'ingénierie territoriale ?

Si la plupart des centres de ressources indiquent effectivement que le positionnement des chefs de projet politique de la ville dans les organigrammes est loin d'être optimal, même si quelques heureux repositionnements sont identifiés ici ou là, leurs constats sont plus divergents sur la question de l'évolution des effectifs dédiés à la politique de la ville.

Certains observent une diminution globale des effectifs dédiés, avec disparition des postes d'agents de développement par exemple, réduction du temps disponible pour les équipes politique de la ville devenus référents sur d'autres politiques municipales ou intercommunales, dispersion des compétences thématiques dans les dispositifs ; tandis que d'autres notent une relative stabilité de ces effectifs, malgré les repositionnements d'échelles en cours (mutualisation à échelle intercommunale avec maintien d'une ingénierie plus légère dans les communes, par exemple). Il apparaît par conséquent difficile d'en tirer conclusion générale, d'autant que le fort taux de « turn over » des agents constitue de leur point de vue commun une difficulté supplémentaire à la consolidation de cette ingénierie.

Pourtant, les centres de ressources s'accordent à montrer que les besoins en ingénierie politique de la ville demeurent importants, et nécessitent un appui constant de leur part, mais aussi des employeurs et de l'Etat, en termes d'animation, de qualification et de formation, de mise à disposition de ressources et d'outils, en continu, pour être en capacité de produire les changements attendus. La mise en œuvre de la politique de la ville s'appuyant sur un nombre important d'acteurs, le nombre et la qualité de cette ingénierie dédiée, pour en transmettre davantage les compétences propres à d'autres domaines et territoires d'intervention publique, nécessite en ce sens toute l'attention requise. Et ceci ne doit pas obérer la nécessité d'une action publique ciblée, ambitieuse et soutenue, en direction des quartiers prioritaires de la politique de la ville et leurs habitants.

D'ailleurs, les centres de ressources convaincus de la transférabilité de leur propre ingénierie à d'autres domaines et territoires d'intervention publique<sup>9</sup> ne manquent pas de souligner la corrélation indispensable de la mise à disposition de moyens humains et financiers pour la mettre en œuvre.

## 3. Quelles adaptations nécessaires des organisations aux enjeux de mutualisation ?

Les réorganisations d'ingénierie encore en cours

dans les intercommunalités (dans leurs interactions avec celles des communes) attestent, encore rarement mais sûrement, non seulement de la possibilité, mais aussi de la plus-value de la mutualisation des ingénieries dédiées au développement territorial, à condition que :

- ces réorganisations ne renforcent pas la mise en concurrence des priorités de développement entre les territoires « urbains » et « ruraux »,
- les équipes ainsi constituées, au croisement d'expertises sectorielles et partageant une même culture du projet de territoire soient positionnées au bon niveau dans les organisations, c'est-à-dire en lien rapproché des élus et décideurs, et
- des moyens adaptés aux enjeux soient dégagés ;

Encore faudrait-il aussi que les articulations s'opèrent entre développement social, développement économique et renouvellement urbain ; et que la démarche intégrée chère à la politique de la ville puisse trouver à se traduire factuellement, dans les organigrammes des collectivités ou dans les équipes d'appui qui seraient mises à leur disposition quand elles en sont trop faiblement dotées.

Pour sortir de l'écueil de la concurrence entre les territoires ou de l'hyperspécialisation territoriale et thématique qui a pu cliver les ingénieries concernées, des changements organisationnels semblent à tout le moins nécessaires.

Les contributions des centres de ressources politique de la ville sur l'ingénierie territoriale attestent de la capacité de ce réseau à produire une analyse pertinente, étayée sur des observations circonstanciées, des évolutions d'ingénierie induite par la loi Lamy et les réformes territoriales de ces trois dernières années.

Les lignes de force qui en ont été dégagées peuvent alimenter la réflexion du CGET sur les freins, les leviers et les conditions sine qua non de réussite d'une mise en synergie des ingénieries de la politique de la ville et du développement local rural au bénéfice de stratégies refondées de développement de territoires.

---

### Note

9. PQA, Villes au carré, Ressources et Territoires, Villes et territoires, le CRSUR de la Réunion en particulier.

## Appel à contributions 2017 des centres de ressources

# Formation des conseils citoyens

Dans la foulée de l'appel à contributions 2016 portant sur la participation citoyenne et les conseils citoyens, il est proposé aux centres de ressources, en lien avec le bureau de la participation, de la vie associative, de la jeunesse et des sports d'apporter leur contribution sur le thème de la formation des conseils citoyens.

Il est attendu de la part des centres de ressources la remontée de la fiche type (ci-jointe en annexe) à remplir, telle que formalisée avec le bureau concerné **pour le 15 novembre au plus tard.**

### Format de fiche à remplir pour la contribution CRPV attendue sur la formation des conseils citoyens (2017)

#### PREMIÈRE PARTIE : bilan quantitatif 2017

**Budget obtenu en 2016** (et/ou 2017) pour la formation des conseils citoyens en 2017 :

- dans le cadre l'instruction du 4 août 2016 relative au soutien aux démarches participatives et aux conseils citoyens
- dans un autre cadre

Description des **actions financées**, distinguant les actions réalisées par le CRPV de celles soutenues par le CRPV (et réalisées par d'autres opérateurs)

Le CRPV dispose-t-il de **formateurs internes** sur la question de la participation ? Oui/Non  
Qui ?

**Types d'actions mises en œuvre**, précisant si elles sont directement réalisées par le CRPV ou par d'autres opérateurs :

#### 1. Formation des conseillers

- dates, nombre de sessions, nombre de conseillers touchés (avec répartition entre conseillers du collège habitants et conseillers du collège acteurs si possible)
- en direction d'un seul conseil citoyen/plusieurs
- échelle de mise en place de la formation (quartier, ville, agglomération, département, région...) - concernant un ou des site(s) NPRU : Oui/Non
- thèmes des formations

#### 2. Formation des animateurs des conseils citoyens

- dates, nombre, nombre d'animateurs touchés, répartition entre animateurs issus des conseils citoyens (collège habitants et /ou collège acteurs) ou extérieurs aux conseils citoyens (adultes relais, jeunes en service civique par exemple...)
- échelle de mise en place de la formation (agglomération, département, région...) - concernant un ou des site(s) NPRU : Oui/Non
- thèmes des formations

#### 3. Formation de professionnels concernés

- dates, nombre, fonctions des publics de la formation
- échelle de mise en place (quartier, ville, agglomération, département, région...) - concernant un ou des site(s) NPRU : Oui/Non
- thèmes des formations



#### 4. Actions de formation inter-acteurs

- dates, nombre, nombre de personnes touchées, et répartition entre conseillers, professionnels des collectivités, des institutions partenaires, élus...
- échelle de mise en place de la formation (quartier, ville, agglomération, département, région...)/concernant un ou des site(s) NPRU : Oui/Non
- thèmes des formations

#### 5. Autres types d'actions à visée qualifiante

- mise en réseau des conseils citoyens (ou autre) par exemple... en précisant la nature du public concerné

Observations complémentaires

### DEUXIÈME PARTIE : bilan qualitatif 2017

Principaux éléments de méthode(s) pédagogique(s) retenue(s) en fonction des publics cibles (format, outils, ...)

Éléments saillants de réception de la formation par les bénéficiaires (selon le type de publics)

Principaux enseignements en termes :

- de conception des contenus pédagogiques de formation
- d'animation et d'usage d'outils pédagogiques
- de posture du formateur

Observations complémentaires

### TROISIÈME PARTIE : pratique pédagogique inspirante, « retour » terrain significatif ou effet induit par la formation

Une à trois en quelques lignes

## Note de synthèse des contributions des centres de ressources

# Formation des conseils citoyens

**Analyse et rédaction : Julie Le Goff (CGET / DVCU / Pôle animation territoriale), Maria Cunha (CGET / DVCU / Bureau de la participation, de la vie associative, de la jeunesse et des sports/ Sous-direction de la cohésion et du développement social)**

La présente note a pour objet de restituer de manière synthétique les principaux enseignements dégagés des productions des centres de ressources politique de la ville (CRPV) mobilisés dans le cadre de l'appel à contributions 2017 sur le thème de la formation des conseils citoyens, qui s'inscrit dans la continuité thématique de l'appel à contributions de 2016, portant sur la participation citoyenne et les conseils citoyens.

14 centres de ressources (sur les 19 existants à ce jour) se sont positionnés en réponse à cet appel sur le thème, et **13 contributions ont été effectivement reçues à ce jour**<sup>1</sup>.

### I. Bilan quantitatif

Malgré l'effort de formalisation d'une fiche de renseignements détaillée à remplir par chacun des centres contributeurs, les différentes contributions se sont présentées, comme en 2016, sous des formes très hétérogènes, tant sur la forme (fiche remplie succinctement et/ou dossier joint à l'appui...) que sur le fond.

Les chiffres avancés ci-dessous ne visent qu'à donner idée de tendances nécessairement relatives, élaborées sur la base de données ne recouvrant pas forcément les mêmes objets, pour seulement 13 centres de ressources ayant répondu à l'appel.

Pour aussi indispensables que soient ces précautions de lecture et sous réserve de ce qui vient d'être exposé, il ressort des déclarations des centres de ressources contributeurs que :

■ **pas moins de 732520€ ont été alloués à dix centres de ressources** pour la formation et l'accompagnement des conseils citoyens en 2017, selon une fourchette de subvention allant de moins de 12000€ à près de 180000€ en financements complémentaires dédiés ;

- au moins **187 sessions de formation ont été organisées par douze centres de ressources**, pour un minimum de 114 journées ;
- **un minimum de 143 conseils citoyens ont bénéficié d'une action** d'un de ces centres en 2017 ;
- **1254 conseillers citoyens ont été concernés** par l'une de ces actions ;
- **570 professionnels** au minimum ;
- **pour un total de 2240 personnes minimum touchées au total.**

Pour autant, ces chiffres ne rendent pas suffisamment compte de l'engagement des centres de ressources en direction des conseils citoyens, que le bilan qualitatif des contributions permet de mieux apprécier.

### II. Bilan qualitatif

→ **Une activité importante et un fort engagement des centres de ressources**

Les différentes contributions parvenues au CGET attestent de l'engagement remarquable des centres de ressources auprès des conseils citoyens et précisent le rôle important qu'ils jouent dans la qualification de l'ensemble des acteurs impliqués : ainsi, les conseillers et animateurs ont constitué les cibles principales des actions de formation, mais la plupart des centres de ressources ont également touché d'autres professionnels de la politique de la ville, parfois même des élus.

Si la problématique de la participation était portée bien avant la mise en place des conseils citoyens par une grande partie des centres de ressources, certains d'entre eux se sont aussi saisis de l'opportunité de la mise en œuvre des conseils citoyens pour (re)monter rapidement en compétences, intégrant ou (re)qualifiant des compétences internes rares, tandis que d'autres ont fait le choix de s'appuyer exclusivement sur des compétences externes.

**Dans tous les cas, les centres de ressources ont proposé une pluralité d'actions qualifiantes aux conseils citoyens de leurs territoires en 2017.**

Ces actions ont parfois été mises en place après l'instruction du 4 août 2016 et ont bénéficié des

moyens octroyés à cette occasion. Mais elles ont aussi pu s'inscrire dans la continuité de pratiques plus anciennes (datant parfois de la préfiguration des conseils citoyens) et combiner des moyens dédiés aux missions « socles » et ceux de l'instruction citée.

Elles sont de nature diverse : au-delà des actions de formation, dont il est fait état dans cette note, les centres de ressource ont également contribué à la mise réseau des conseils citoyens et/ou de ses animateurs et référents ; organisé, le plus souvent à la demande de l'Etat, des rencontres départementales et régionales ; réalisé des enquêtes/états des lieux ; réalisé des newsletters ; ouvert des rubriques dédiées dans leur site internet, procédé à un recensement des offres de formation disponibles et parfois même assuré les fonctions d'animation directe des conseils citoyens...

## → Les publics des formations

### Une diversité de(s) public(s) touchés

L'instruction du 4 août 2016 ciblait les membres des conseils citoyens ainsi que les animateurs, mais elle incitait aussi à la « mise d'actions d'accompagnement et de formations conjointes entre habitants, associations, représentants des services de l'Etat, élus, représentants des collectivités locales, afin d'apprendre à travailler ensemble et à appréhender, dans le respect de chacun, les enjeux locaux ».

Conscients du fait que les postures des professionnels et des élus doivent évoluer pour construire une relation nouvelle avec les habitants, certains centres de ressources ont néanmoins parfois semblé éprouver des difficultés à le traduire concrètement dans des propositions d'accompagnement et/ou de formation.

Ainsi, si tous les centres de ressources ont organisé des formations en direction des conseillers citoyens<sup>2</sup>, quelques-uns seulement ont conçu des formations spécifiques en directions des professionnels et un petit nombre a proposé des dispositifs de formation conjointe entre conseillers et professionnels (plus rarement avec des élus).

### Les conseillers citoyens, une cible prioritaire

Le nombre de conseillers citoyens touchés par les formations est très variable d'une région à l'autre, à priori en fonction des budgets obtenus.

Certains ont choisi de proposer leur offre à l'échelle régionale et à l'ensemble des conseils citoyens, tels RésO Villes, qui a formé 500 conseillers (et animateurs) en Bretagne et Pays de Loire.

D'autres ont préféré concentrer leurs efforts sur des départements et/ou des conseils citoyens bien précis (Villes et Territoires Languedoc Roussillon, IREV, CRPV PACA).

D'autres encore ont choisi de faire des formations sur site (CRDSU), ce qui ouvre la possibilité à l'ensemble des membres d'un même conseil citoyen de se qualifier.

Le CRPV PACA a mis en place un accompagnement opérationnel sur site<sup>3</sup>.

Globalement, les conseillers du collège habitants ont davantage bénéficié des formations que les membres du collège acteurs et le décalage, moindre dans certaines régions, apparaît fort important dans d'autres : en Essonne, les 83 conseillers formés étaient tous issus du collège habitants et en Bretagne Pays de Loire, où ils étaient 86 parmi les 172 formés.

Trajectoires Ressources signale que peu d'associations ont été concernées<sup>4</sup>.

Quant aux profils des publics touchés, certains centres de ressources abordent la question des jeunes : à Mayotte, pour déplorer que les jeunes actifs au sein des comités jeunes soient peu nombreux à avoir été identifiés comme conseillers (et donc à avoir bénéficié de la formation) ; ou encore en PACA, où le centre de ressource observe une « majorité de seniors dans les instances et... une présence de la jeunesse qui fait défaut ».

A La Réunion, il est par ailleurs à noter la présence importante d'auto-entrepreneurs dans les deux collèges des conseils citoyens, qui a amené le CRSUR à intégrer des temps d'information sur les dispositifs liés à l'emploi dans les contenus de formation.

## Notes

1. De la part des centres de ressources suivants : Pôle Ressources de Paris, Pôle Ressources 95, Trajectoire Ressources (Bourgogne, Franche-Comté), CDR de Mayotte, CRPV en Essonne, RésO Villes (Bretagne, Pays de la Loire), Villes et Territoires Languedoc Roussillon (Occitanie), CR CSUR (la Réunion), CRDSU (Auvergne Rhône Alpes), Normanvilles, CRPV PACA, IREV, ORIV.

2. A l'exception de l'ORIV, qui n'est pas agréé organisme de formation et n'a pas souhaité se positionner en concurrence avec l'offre existante des associations et organismes d'éducation populaire.

3. Dix sites ont été couverts par cet accompagnement (avec 3 à 4 séances par site).

4. Le CRPV signale aussi, du côté des associations, les liens parfois tendus, difficiles ou inexistant, ainsi que la méfiance et la méconnaissance. Et le CRPV PACA pointe que la « coopération » entre les deux collèges ne va pas de soi.

### Les animateurs des conseils citoyens

L'importance de la fonction d'animation<sup>5</sup> a été pleinement saisie par les CRPV.

Cinq d'entre eux ont proposé des modules spécifiques de formation en direction des animateurs, allant d'une<sup>6</sup> à trois journées<sup>7</sup>.

A Mayotte, les personnes animant les conseils ont participé aux formations des conseillers sans bénéficier par contre d'une offre précise portant sur la manière de tenir leur fonction.

En Bourgogne Franche Comté, Trajectoire Ressources estime quant à lui qu'il est désormais important, après avoir travaillé avec les conseillers, les professionnels de la politique de la ville, les élus... de « *poursuivre un accompagnement formatif, mais distancié* » en formant des référents et des animateurs des conseils citoyens.

La réflexion sur la fonction d'animation (dans la vie interne du conseil citoyen mais aussi dans ses relations avec les institutions), le transfert et l'appropriation de l'outillage pour animer des groupes de manière participative, pour gérer et susciter la parole et l'intelligence collective, les manières d'accompagner les conseillers dans la mise en place de projets, l'accompagnement des conseils citoyens vers l'autonomie... constituent autant de thématiques présentes dans ces divers modules de formation, qui ont aussi été des lieux privilégiés d'échanges de pratiques.

Parfois, ces formations ont préfiguré la mise en réseau des animateurs, qui s'est poursuivie en dehors de la formation.

La fonction d'animation peut aussi être assurée par des habitants (en animation directe ou en co-animation avec un professionnel). L'étude réalisée par le CRPV PACA signale que, parmi les souhaits de formation avancés par les conseillers, figurent aussi les formations à l'animation, notamment sur « *le pilotage du groupe : canaliser, gérer la parole, nous écouter, nous comprendre, nous entendre, apprendre à travailler avec nos différences, former à la citoyenneté... et l'élaboration de comptes rendus* ».

Le CRPV Essonne a quant à lui assumé directement, à la demande de l'Etat, une fonction d'animation et d'accompagnement des conseils citoyens au niveau du département (animation interne, soutien aux dynamiques partenariales, soutien à la conduite de projet...), tout en bénéficiant de moyens dédiés pour ce faire. Il a ainsi procédé au recrutement et à l'encadrement d'un chargé d'animation départementale et de 11 personnes en service civique.

### → Les thématiques et contenus

#### Des contenus de formation centrés sur la politique de la ville

Deux grandes thématiques semblent avoir été abordées par l'ensemble des formations des conseillers citoyens :

■ **la politique de la ville** d'une part, en tant que politique publique et sous l'angle des contrats de ville dans les territoires ou encore dans le cadre d'un dispositif particulier (GUSP notamment) ; les thématiques des contrats étant parfois aussi été abordées, comme le développement économique à La Réunion ou encore dans le cadre des « Masterclasses citoyennes », expérimentées par l'IREV dans le département du Nord<sup>8</sup>.

■ **la définition du rôle et des missions des conseils citoyens** et les manières de les inscrire dans les contrats d'autre part.

Il faut aussi signaler que certains centres de ressources ont proposé des séances de formations sur un certain nombre de thématiques importantes de la politique de la ville (égalité hommes/femmes ; prévention des discriminations ; laïcité...) figurant déjà dans leur offre.

Une question de fond émerge, sur la récurrence de ces contenus : celle de savoir si on cherche à vulgariser la politique de la ville ou techniciser les habitants.

Elle est posée par certains centres de ressources, y compris par ceux-là mêmes qui proposent ce type de contenus dans leur formation<sup>9</sup> : ne risque-t-elle pas de faire entrer les habitants dans le moule des politiques publiques, alors qu'il faudrait apprendre de leurs savoirs ? Ne risque-t-on pas de les faire rentrer dans les dispositifs ? Ne les guide-t-on pas trop, au détriment de leur autonomie ?

« *Nous devons favoriser l'appropriation des citoyens et la capacité de ne pas entrer dans un mimétisme par rapport aux institutions* », précise un centre de ressource.

#### Mais aussi la communication

Une autre thématique, très présente dans les formations, recouvre la communication du conseil citoyen : comment le conseil citoyen communique-t-il en direction des institutions, des habitants ?

Dans un autre sens, un certain nombre de formations cherchent à donner aux conseillers des méthodes et des outils pour aller au-devant des habitants, recueillir leurs attentes et propositions

et mieux les transmettre au sein des contrats (Villes et Territoires LR, Normanvilles, Trajectoire Ressources, RésO Villes...).

Les formations sur la prise de parole en public, sur les savoir-faire et savoir être... très présentes durant les deux premières années de vie des conseils citoyens (mais pas forcément dans les formations des centres de ressources) apparaissent désormais très peu présentes.

### Avec des projets territoriaux plus spécifiques

Certaines formations sont plus spécifiquement liées à des projets ou des partenariats territoriaux : ainsi en va-t-il, en Languedoc-Roussillon, d'une formation sur l'accès à la culture (en cours de préparation, avec la DRAC), ainsi qu'une formation<sup>10</sup> à la vidéo dans le cadre d'un projet de film sur les conseils citoyens, ou, dans le Nord, d'une formation sur le montage en association (budget, statut, conduite de projet), signalée par l'IREV mais dispensée par le service animation de la ville.

En Essonne, le CRPV propose, en sus de la formation départementale ouverte à tous les conseillers de l'Essonne, des « formations sur mesure », qui ont été pour le moment réalisées dans quatre territoires du département (deux autres restant à finaliser)<sup>11</sup>. Une action d'accompagnement, qui mobilise - aussi - les jeunes en service civique vient renforcer les actions de formation (soutien méthodologique, logistique, mise en pratique...). Aux côtés d'autres formations spécifiques proposées – dont la gestion des conflits et l'initiation au numérique –, le CRPV de la Mairie de Paris a pour sa part obtenu que soient réservés des quotas de places pour les conseillers dans les « Ateliers citoyens » ouverts à tous les parisiens.

Enfin, il faut observer que certains centres de ressources ont procédé, parfois dès 2015, à des études de besoins : à Mayotte, les adultes-relais ont été sollicités en 2017 pour faire remonter des besoins (et repérer les conseillers citoyens à former) ; et, d'avril à juin 2016, le CRPV Essonne a réalisé une importante étude de besoins, en amont de la conception de l'offre formation (qui correspond partiellement aux besoins identifiés).

### Et quelques rares formations sur les méthodologies d'évaluation des contrats de ville

Les formations de caractère méthodologique sur l'évaluation des contrats sont peu nombreuses.

A cet égard, sont toutefois à signaler les formations du CRDSU, où les outils d'évaluation sont en partie co-construits avec les stagiaires, qui peuvent se les approprier et les utiliser par la suite

(notamment dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du contrat de ville) d'une part, et l'expérience d'évaluation participative à mi-parcours du contrat de ville de la CA de Roissy Pays de France, animée par le Pôle Ressource du Val Oise, qui a compté sur la participation de 7 conseils citoyens, d'autre part.

### → Des pratiques pédagogiques adaptées

#### Pour mieux répondre aux « contraintes » des conseillers citoyens

Des efforts d'adaptation au public des conseillers sont signalés dans les remontées de tous les centres de ressources : adaptation du format, des horaires, des contenus et des méthodes pédagogiques<sup>12</sup>...

Les centres de ressources revendiquent le souci de rendre leurs formations accessibles aux habitants et ces derniers le leur rendent bien, car les évaluations et appréciations sont globalement très favorables.

#### Notes

5. Les remontées ne précisent pas qui occupe aujourd'hui les fonctions d'animation dans les conseils citoyens et qui a pu bénéficier, de ce fait, de cette offre de formation.
6. Normanvilles, CRDSU, Villes et Territoires LR.
7. RésO Villes, qui a proposé une formation interrégionale ; le CRPV PACA, avec 6 séances thématiques dans le département des Alpes Maritimes, chacune se tenant dans une ville différente ; et le CRPV de la Ville de Paris, qui a conçu et animé deux journées sur la politique de la ville et la démocratie participative, dans le cadre d'un programme plus large soutenu par l'Etat et réalisé par France-Médiation, en direction des adultes relais qui animent les conseils citoyens dans la capitale et assumé, 6 mois après le module « gestion de conflits », un temps de « retour d'expérience ».
8. Voir plus loin au titre « des pratiques inspirantes ».
9. Et ceci malgré l'adaptation de la pédagogie et des contenus à transmettre.
10. Trois sessions d'une journée avec 3 conseils citoyens du Gard (Uzès, La Grande Combe, Saint-Ambroix).
11. Les contenus de formation différents, étant négociés avec l'agglomération et l'Etat et soumis à l'approbation des CC.
12. Il y eut même parfois des adaptations aux spécificités linguistiques, notamment à Mayotte où la traduction en langues locales (shimhorais et shibushi) a été jugée nécessaire pour la bonne compréhension des contenus. Cette traduction a été assumée par une chargée de mission du centre ; certains conseillers auraient aussi souhaité avoir eu des supports pédagogiques dans cette langue. A Chiconi, face à un groupe qui ne maîtrisait pas la langue française, des traductions ont été réalisées par l'adulte-relais et un conseiller.

La plupart des formations ont des durées courtes (d'une demi-journée à deux journées, ces dernières le plus souvent découpées en plusieurs séances brèves). Les horaires et dates de formation sont adaptés aux disponibilités des conseillers : le plus souvent les formations ont eu lieu le samedi, parfois même le dimanche (à Mayotte) et parfois le soir.

Les formations sont gratuites pour les conseillers. Leurs organisateurs signalent l'importance de la gratuité (comprenant avance des frais de transports).

La qualité de l'accueil et d'organisation logistique, importantes dans la réussite de toute formation, sont ici essentielles. Et si l'ambiance créée avec/entre stagiaires participe, autant que les contenus, de la réussite des formations, ceci est d'autant plus vrai pour les habitants, bénévoles, qui prennent sur leur temps de repos et de vie familiale pour y assister.

La préparation en amont de la formation a une grande importance. RésO Villes par exemple, a choisi de proposer aux habitants d'aller se former dans un autre territoire que le leur, a su préparer la « mobilité des conseillers » avec les animateurs, le délégué du Préfet... pour qu'elle puisse s'opérer en confiance.

Par ailleurs, la question de la transmission des acquis de la formation aux membres du conseil citoyen qui n'y ont pas assisté (par les conseillers ayant suivi la formation) est une question que se posent à la fois les stagiaires et les équipes pédagogiques.

### Selon des principes pédagogiques identifiés

La plupart des centres de ressources ont ainsi pu dégager un certain nombre de principes et pratiques pédagogiques ayant guidé leurs propositions de formation, mettant en relief toute l'importance de cette adaptation au public, notamment aux habitants, bénévoles, et en particulier :

- le choix d'horaires accessibles et temps courts de formation (en soirées, week-ends...), ainsi que souci et importance de la logistique ;
- la qualité de l'animation, qui peut donner envie aux participants « transposer la dynamique positive de co-formation au sein de leurs conseils citoyens »<sup>13</sup> et l'expérimentation, durant la formation, de démarches et outils pouvant être appropriés et déclinés par les stagiaires dans la vie interne du conseil citoyen<sup>14</sup>,
- l'adaptation aux besoins en cours de formation, dont les contenus peuvent évoluer et être construits progressivement, ainsi que des pratiques pédagogiques « ascendantes »<sup>15</sup>, dans un

langage accessible, « déjargoné », permettant des apports concrets et pragmatiques...

### Expérimentant, parfois, la co-formation<sup>16</sup>

Au moins cinq centres de ressources ont choisi de cibler les professionnels (parfois aussi les élus) dans leurs actions de formation, en concevant des dispositifs de formation conjointe entre conseillers et professionnels ou des seules formations de professionnels.

C'est en particulier le cas pour :

Trajectoires Ressources, avec la mise en place dès 2015, au moment de la préfiguration des conseils citoyens, d'un groupe de réflexion où siègent à la fois des élus, des chefs de projet/agents des collectivités, des délégués du Préfet... et qui fonctionne comme un lieu de confrontation et d'évolution des positions des acteurs vis-à-vis des conseils citoyens<sup>17</sup>. Dans la foulée, le centre de ressources a proposé, en 2016 puis 2017, un cycle de qualification en deux volets (les incontournables de la participation et le développement du pouvoir d'agir), ouvert aux conseillers, mais aussi aux animateurs, aux professionnels, aux élus... et un « collectif participatif » ouvert aux habitants, élus, professionnels, lieu d'échanges et de confrontation des pratiques et des enjeux, d'élaboration de solutions dont les sujets ne sont pas définis à l'avance, mais élaborés avec les acteurs présents selon les besoins...

Le Pôle de Ressources du Val d'Oise, qui investit lui aussi dans la montée en compétences des professionnels (ainsi que des conseillers) avec trois propositions : premièrement, une proposition de formation conjointe en direction des conseils citoyens et des professionnels ; deuxièmement, un groupe de travail pour les « référents » des conseils citoyens au sein des collectivités pour réfléchir aux modalités d'accompagnement des conseils ; et troisièmement, un cycle de qualification de deux journées consacré aux méthodes participatives pour les professionnels de collectivités qui animent des groupes de travail participatifs (conseils citoyens et conseils de quartier), riche de l'expérimentation d'une quinzaine de méthodes d'animation.

Trois autres centres de ressources ont également fait l'effort de concevoir des dispositifs de qualification convoquant conjointement les conseillers, les professionnels et même les élus : le CRDSU, qui a proposé deux sessions de formation inter-acteurs ayant finalement mobilisé essentiellement les personnels des collectivités et peu de conseillers ; Normanvilles, qui a ouvert deux de ses trois

modules<sup>18</sup> aux techniciens des collectivités et l'un des deux<sup>19</sup> aux élus et techniciens, aux partenaires et aux services de l'Etat<sup>20</sup> ; et le CRPV PACA, qui avait envisagé un temps expérimental de « co-formation », au niveau départemental, réunissant les professionnels et les conseillers, en présence d'animateurs<sup>21</sup>.

Le CRCSUR signale pour sa part que les conseillers ont souhaité que les formations leur soient réservées, « afin d'apprendre à se connaître et acquérir les bases de compréhension pour se sentir plus à l'aise ».

Il est enfin à noter que certains centres de ressources (Paris, Essonne) ont choisi d'ouvrir leur programmation de formations et de rencontres aux conseillers et aux professionnels, sans pour autant concevoir des dispositifs précis de travail autour de leur qualification conjointe sur les démarches participatives et les conseils citoyens.

### Et mobilisant des ressources pédagogiques adéquates

Chargés de mission, formateurs, mais aussi directeurs... : la grande majorité des centres a mobilisé des ressources internes qualifiées - en formation et en démarches participatives - pour former les conseils citoyens.

Parfois aussi des expériences antérieures en formation ont été requalifiées, comme à Mayotte<sup>22</sup>.

Lorsqu'ils n'ont pas intégré ces ressources (CRCSUR, Normanvilles...), les centres de ressources identifient des chargés de mission sur cette thématique, qui organisent et accompagnent les cabinets durant la formation tout en assurant un appui logistique, ce qui permet aussi une montée progressive en compétence.

La plupart des centres de ressources ont aussi fait appel à des formateurs indépendants et/ou des cabinets spécialisés (dans les démarches participatives mais pas nécessairement dans la politique de la ville) pour les accompagner<sup>23</sup>.

La confrontation réciproque de leurs compétences a fertilisé leurs savoirs et pratiques, tel que semble l'indiquer Trajectoire Ressources, qui souligne « l'évolution d'apports conceptuels vers des apports plus pragmatiques et l'alternance de temps de qualification mais aussi d'expérimentation et de mise à l'épreuve en séance de ce qui est appris ». Il est également à signaler le travail coopératif mené en PACA, sous l'égide du centre de ressources, qui a permis mobiliser l'intelligence collective d'un ensemble d'acteurs (associations et cabinets)<sup>24</sup> ayant des savoirs et savoir faire dans le domaine de la participation des habitants.

## → Des pratiques inspirantes

### Faire réseau

La force des moments de rencontre et d'échange entre conseillers issus d'une pluralité de sites, ainsi que des professionnels « référents » des conseils, le

---

### Notes

13. Pôle Ressources du Val d'Oise.
14. Plus rarement, ces outils ont pu être outils co-construits durant les formations : le CRDSU organise lors de chaque séance des temps d'échanges de pratiques où les stagiaires apportent, de manière formalisée, des informations et des méthodes, des outils... complémentaires de ceux des formateurs .
15. Qu'il faut parfois défendre auprès des habitants pour qu'elles soient reconnues et acceptées, comme le souligne Trajectoire Ressources (les formations descendantes, plus proches du modèle scolaire, étant parfois la « norme » intégrée).
16. Ce terme est utilisé pour des raisons de commodité et parce qu'il est cité par la loi. Cependant, la co-formation demande à ce que le dispositif puisse mettre les habitants (aussi) en position de formateurs. La plupart des expériences citées ici sont davantage des formations conjointes entre acteurs.
17. Ce travail collectif est soutenu par la mise en place, en parallèle et sous le regard du groupe, du conseil citoyen du Grand Charmont, volontaire pour expérimenter la démarche avant les autres.
18. Le troisième, plus centré sur l'animation, est réservé aux animateurs des conseils citoyens.
19. « Communiquer avec mon territoire et valoriser l'action du conseil citoyen ».
20. Si une quinzaine de techniciens ont profité de ces formations (sur 129 personnes), seule une élue (démocratie participative) y a participé finalement.
21. Mais qui n'a finalement pas été réalisée, bien qu'une séance de travail avec les professionnels de l'Etat et collectivités sur le thème des « conseils citoyens dans la gouvernance du contrat et le positionnement des équipes opérationnelles dans leur relation au conseil citoyen » ait pu se réaliser.
22. La directrice, une ancienne formatrice pour adultes, assure les formations et fait monter en compétence son équipe.
23. Les cabinets Voix Publique, COPAS, Extracité, Rhizome, Atout Diversité, ADEUS (Gup), Un pas de côté, Jock'cœur, Ziconofages et... les centres sociaux, la Ligue de l'enseignement, d'autres associations ... pour les formations thématiques choisies par les conseils citoyens.
24. Université du Citoyen, Moderniser sans exclure, ARDL... qui ont souvent co-animé les formations (notamment les formations d'animateurs), ou se sont « partagé » les territoires en menant une réflexion collective en amont et en aval des formations.

fort besoin de « faire réseau » fait consensus pour les centres de ressources.

Ainsi, **les rencontres inter-conseils, départementales ou régionales**, le plus souvent (co) organisées à la demande de l'Etat local sont-elles des moments privilégiés d'échanges qui « remotivent, permettent de se situer au regard d'autres fonctionnements et de renforcer ses compétences par l'échange des bonnes pratiques »<sup>25</sup>.

L'ORIV, qui a organisé des rencontres interconseils après la « Rentrée citoyenne » de 2016, estime aussi que ces initiatives donnent des envies de poursuivre les échanges. Le Pôle Ressources du Val d'Oise fait aussi valoir la rencontre citoyenne de 2017 comme une bonne pratique, par la satisfaction et l'intérêt qu'elle a suscité chez les participants, et par l'adéquation du format, qui a permis de valoriser et partager un ensemble d'expériences locales mais aussi co-construire des propositions autour de quatre enjeux (Comment recueillir la parole des habitants, comment la porter auprès des partenaires ? Comment renforcer la dynamique de groupe au sein du conseil citoyen ? Quelles priorités pour les années à venir ?).

#### **Les suites des actions de formation et des rencontres**

La force et l'intérêt de l'échange entre conseillers est signalé comme l'un des premiers effets positifs de la formation. Il en va de même des moments de partage entre conseillers et professionnels dans les sites où ils ont pu participer ensemble à des formations conjointes : cela permet de « consolider les rôles, les positionnements, les relations et créer ainsi un langage commun » note un centre de ressources. Les moments de rencontres et interconnaissance entre conseillers suscitent des désirs de formations ultérieures, mais aussi le besoin de poursuivre les échanges et de se constituer en groupes inter-conseils pour peser davantage et gagner en légitimité.

En Normandie, des groupes de travail thématiques inter-conseils se sont ainsi mis en place. En Bourgogne Franche-Comté, un certain nombre de territoires (présents lors des actions de qualification et/ou du collectif participatif) ont souhaité soit se constituer en groupes inter-conseils à l'échelle intercommunale, soit monter des projets à plusieurs (échelle intercommunale/ départementale). Cette dynamique issue de rencontres répétées entre acteurs et des échanges engagés, dépasse désormais le cadre des cycles de qualification<sup>26</sup>.

RésO Villes, de son côté, a conçu un module de formation « Aider à la création d'un inter-conseils ».

#### **La mise en réseau des professionnels**

L'ORIV travaille à la mise en réseau des intervenants

auprès des conseils citoyens (structures porteuses, animateurs-animateuses, collectivités et services de l'Etat), en organisant un accompagnement et 6 rencontres dans la région Grand Est (à l'échelle infra-régionale), où s'échangent des informations et se partagent des expériences.

En Normandie, le centre de ressources travaille (avec l'Etat local) à la mise en réseau des animateurs des conseils citoyens ; et l'IREV a réuni les chefs de projet politique de la ville lors d'une séance thématique consacrée aux conseils citoyens, qui a donné lieu à un compte-rendu.

#### **Former les conseils citoyens à prendre langue avec les habitants de leurs quartiers**

Comment aider les conseillers à aller vers habitants de leurs quartiers ? Comment les aider à remonter les besoins et propositions et ensuite à les formaliser auprès des institutions ?

Après les premiers temps de vie des conseils citoyens (où il leur a fallu se constituer en collectif, mieux comprendre et co-définir leur rôle, se doter de modalités de fonctionnement...), les centres de ressources sont nombreux à avoir intégré des formations méthodologiques susceptibles d'aider les conseillers à aller vers les habitants :

- RésO Villes, dans le cadre de sa séance de deux journées sur la participation, travaille sur les manières d'aller à la rencontre des habitants, de percevoir leurs besoins et les traduire en action relevant du contrat, ainsi que sur les manières de résoudre une problématique du quartier et de la transformer en action. Cette préoccupation est aussi présente dans le cadre des demi-journées thématiques.
- Deux des modules proposés par Normanvilles intègrent une réflexion sur les manières « d'aller à la rencontre de son quartier en impliquant les habitants » (formation au diagnostic participatif : comment sonder et interroger les habitants ? comment associer la population à une réflexion ou à un projet ? comment mobiliser les habitants ?).
- Trajectoires Ressources centre sa thématique « le développement du pouvoir d'agir » sur ces acquis méthodologiques (aller vers, participer au contrat de ville, élaborer une démarche d'enquête, travailler avec les autres partenaires...)
- Villes et Territoires LR a formé les conseils citoyens aux méthodes de recueil, d'analyse et de restitution de la parole des habitants : les conseils citoyens ont été associés à une action expérimentale d'observation qualitative du territoire et de recueil de données auprès des habitants, menée dans quatre sites pilotes de deux départements (Hérault et Gard), avec l'objectif



d'outiller méthodologiquement les professionnels (chefs de projet) et les conseils citoyens<sup>27</sup>. Le centre de ressources a aussi travaillé avec des conseils (séances de 2 heures) pour les aider à élaborer des diagnostics thématiques argumentés et géolocalisés, qui leur permettent de formaliser leur expertise d'usage<sup>28</sup>.

### Poursuivre la mobilisation citoyenne

#### Les suites données :

Selon les centres de ressources, les besoins de formation des conseils citoyens sont loin d'être épuisés. De nouvelles thématiques pointent déjà pour certains<sup>29</sup>.

Mais ils remarquent qu'il faudrait « faire attention à la saturation », notamment des conseillers, bénévoles et déjà fortement sollicités par les contrats. « La formation est indispensable, mais pas suffisante »... et son objectif ne peut pas être de « combler les écarts de savoirs techniques » entre les professionnels et les habitants. Elle doit aussi s'adapter aux évolutions des conseils citoyens : car « certains se situent davantage en mode projet et d'autres souhaitent avoir un rôle consultatif, donner leurs avis », rappelle, par exemple, le Pôle Ressources du Val d'Oise.

Si les évaluations donnent à voir une vraie reconnaissance des qualités des formations proposées, une certaine vigilance s'impose quant aux choix des formateurs-trices afin « qu'ils ne détricotent pas le travail réalisé »... et aussi pour garantir l'efficacité des actions, « certains accompagnements étant restés sans effets, car trop scolaires ».

#### Essaimage ?

Certains dispositifs et pratiques ont d'ores et déjà fait l'objet d'essaimage. C'est le cas, entre autres :

- Des « Masterclass citoyennes », qui ont touché une centaine de conseillers dans le département du Nord et seront essaimées en Hauts-de-France. Elles constituent une manière originale d'aborder la politique de la ville, en mobilisant à chaque séance thématiques (8 thèmes abordées) un professionnel qui présente son parcours, son métier, sa structure employeuse... rendant ainsi vivante (et incarnée) la politique et l'institution qui la porte ; ces séances placent les conseillers dans une position active, organisée par le dispositif et la pédagogie mobilisée (qui travaille aussi sur la présentation du professionnel) ; et de
- « Cité Ok », un outil s'inspirant de la méthode de communication non violente de Marshall Rosenberg. Il permet aux joueurs de comprendre leurs émotions, de les nommer, d'exprimer leurs besoins pour construire ensemble... Le but du jeu est de déconstruire un mur sur lequel chaque personnage est retranché pour construire ensemble le quartier,

la ville, la cité idéale, en explorant et expérimentant l'empathie, l'habilité relationnelle, le développement de la pensée créative<sup>30</sup>...

#### → Conclusion

Traditionnellement, les centres de ressources participent à la qualification des professionnels de la politique de la ville. En se positionnant sur la formation et l'accompagnement des conseils citoyens, ils poursuivent cette mission. Mais en choisissant massivement de travailler avec les habitants, ils font un pas de côté, ce qui implique pour eux des changements considérables (de posture, de méthodes pédagogiques, d'outillage...). Repérés désormais par les habitants comme des interlocuteurs, ils continuent d'être sollicités, après les formations, pour des demandes de soutien, d'information...

Cet investissement, tant en termes de méthodes et que d'ouverture vers de nouveaux publics, s'est traduit, dans un temps relativement court, par la création ou la réactualisation de savoir faire et de compétences leur permettant de se positionner comme un acteur important dans la qualification des conseils citoyens ; En assumant localement « la place de l'acteur tiers » dans l'organisation et l'animation du programme de qualification des conseils citoyens, les centres de ressources politique de la ville ont ainsi de nouveau démontré leur capacité d'accompagnement des changements induits par la Loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de février 2014.

#### Notes

25. Villes et Territoires LR.

26. Le Conseil Régional a par ailleurs proposé, lors de la rencontre d'octobre 2017 à Chenôve organisée par Trajectoires Ressources (un premier bilan sur la vie des conseils citoyens), d'organiser une rencontre qui serait animée et préparée en partie par ces derniers.

27. Cette action expérimentale utilisait les entretiens collectifs et la cartographie participative, qu'il transférait aux acteurs locaux intégrés dans l'expérimentation.

28. Dans le Gard le centre de ressources s'est associé à Ziconofages pour réaliser un film qui capitalise l'expérience des conseils citoyens, mais qui forme en même temps les conseillers à la vidéo, pour leur permettre de rendre compte de leurs expériences.

29. Ainsi, par exemple, Villes et Territoires souhaiterait former les conseils citoyens au numérique et à la mise en réseau collaborative en 2018, après avoir vérifié la faible utilisation d'une plateforme régionale et avoir compris que les conseillers avaient besoin d'être accompagnés dans l'appropriation de l'outil.

30. Signalé comme pratique inspirante par RésO Villes, un article sur ce jeu peut être consulté dans la plateforme « Y aller par 4 chemins ».

Appel à contributions 2017 des centres de ressources  
conjoint avec l'ANRU

## Gestion des quartiers - Gouvernance partagée de l'espace public

La qualité de la réponse que les pouvoirs publics et les bailleurs sociaux peuvent apporter aux attentes des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville en matière de cadre de vie est essentielle à l'amélioration des conditions de vie de ces habitants et à l'image de ces quartiers.

S'il est fréquent que chaque partenaire valorise les effets de son action dans son domaine de compétence, la qualité globale de la gestion urbaine sur un site donné est peu souvent appréhendée. Les maîtres d'ouvrage publics et privés développent des méthodes d'évaluation de leur performance ou de la satisfaction de leurs usagers qui leur sont propres, sans nécessairement échanger ensemble sur les modalités de production de cette évaluation et sur les résultats.

**Il est donc attendu de la part des centres de ressources une note d'analyse de quelques pages basée sur les retours d'expériences collectés auprès des différents acteurs territoriaux, visant à déterminer notamment si une typologie des territoires (PRU/hors PRU) ayant mis en place une GUP peut en être dégagée.**

Ils s'attacheront notamment à répondre aux questions suivantes :

### → Gouvernance et ingénierie

Quels types de coordination, d'articulation, de complémentarité sont définis entre les partenaires ? Existe-t-il des mutualisations de moyens et quels en sont les effets ? Peut-on recenser les bonnes pratiques de gouvernance partagée de l'espace public et quelles sont-elles ? Quelle est la place et la légitimité des coordonnateurs GUP dans l'ingénierie du bloc communal et des autres partenaires ?

### → Evaluation et place des habitants

Quelles sont les modalités d'évaluation (enquêtes de satisfaction, etc.) mises en œuvre, notamment celles permettant de se décentrer d'une logique interne de professionnels et de s'intéresser à la perception de l'action de gestion urbaine pour

le destinataire final (habitant ou usager du site) ? Quelle place et quel rôle ont été réservés aux conseils citoyens ? Comment mieux responsabiliser les habitants (« serial cleaners ») comme acteur de la GUP, sans pour autant entraîner un désengagement des collectivités locales ou de l'Etat ?

### → Lien avec le PRU

Comment le PRU anticipe-t-il la GUP ? Quelle est la place donnée à la GUP dans les comités techniques et les comités de pilotage ANRU ? Quel rôle pour la GUP lors des travaux ?

### → Echelles d'intervention

A quelle échelle la GUP est-elle positionnée ? Est-elle abordée à une échelle plus large qu'à la simple échelle des QPV ? La GUP intègre-t-elle le projet de territoire ? Comment ?

### → Appréciation de l'effort public

La GUP se traduit-elle par un moindre investissement du droit commun comparativement aux autres quartiers de la ville ou de l'intercommunalité (centre-ville, cœur d'agglomération, quartiers touristiques...) ? Les QPV coûtent-ils plus cher en gestion ou sont-ils « moins coûteux » car moins « investis » ?

### → Développement durable

Si la gestion du cadre de vie doit produire une ville durable et solidaire, comment la GUP y participe-t-elle concrètement ?

Les exemples recensés pourront plus particulièrement s'attacher aux modes d'association des partenaires à la définition des projets de l'espace public (convention de gestion unique avec un seul prestataire) et aux dispositifs d'intéressement des locataires qui assurent l'entretien (jusqu'à 100% des charges).

## Note de synthèse des contributions des centres de ressources

# Gestion urbaine de proximité

**Analyse et rédaction : Julie Le Goff – Christophe Girard (CGET / DVCU / Pôle animation territoriale), Marianne Jouandeau (CGET / DVCU / Bureau du renouvellement urbain, du cadre de vie et de la prévention de la délinquance / Sous-direction du renouvellement urbain, du développement économique et de l'emploi)**

La présente note a pour objet de restituer de manière synthétique les principaux enseignements dégagés des productions des centres de ressources politique de la ville (CRPV) mobilisés dans le cadre de l'appel à contributions 2017 sur le thème de la gestion urbaine de proximité des quartiers, tout en les mettant en perspective avec le cadre d'intervention de l'Etat (Encadrés).

La gestion urbaine de proximité (GUP) est une démarche visant à mettre en œuvre et à coordonner localement toutes les actions possibles pouvant contribuer au bon fonctionnement des quartiers et à l'amélioration du cadre de vie des habitants. Son champ est vaste et les actions menées diverses : « elle peut concerner l'entretien des résidences et des espaces publics, la collecte des ordures ménagères et le tri sélectif, l'accompagnement des chantiers (sécurisation, entretien des abords...), la sensibilisation des habitants... »<sup>1</sup>.

10 centres de ressources (sur les 19 existants à ce jour) se sont positionnés en réponse à cet appel sur le thème, et **9 contributions ont été effectivement reçues à ce jour**<sup>2</sup>.

Nous verrons dans un premier temps que la GUP fait face à des enjeux clés en termes de gouvernance, d'ingénierie et de portage politique. Puis nous nous intéresserons à la GUP comme facilitateur pour mettre en marche la co-construction dans les projets de renouvellement urbain, notamment en mobilisant la maîtrise d'usage des habitants.

### **I. Gouvernance et ingénierie : enjeux organisationnels et de légitimité**

#### **1. La nécessité d'une gouvernance structurée et partenariale**

La GUP est une démarche partenariale avec les

acteurs locaux. La formalisation des attendus et objectifs dans une convention GUP est une étape incontournable du partenariat.

L'un des premiers constats est que la contractualisation des engagements varie selon les territoires.

La mise en œuvre de la GUP nécessite la formalisation d'une convention GUP qui constitue une véritable feuille de route opérationnelle sur laquelle les acteurs prennent appui pour mettre en œuvre, suivre et évaluer les actions. Les conventions GUP sont signées obligatoirement par les communes et/ou leurs groupements, les bailleurs HLM et le préfet de département.

L'abattement de 30% sur la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB), dont bénéficient les bailleurs sociaux pour leur patrimoine situé en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), a permis de renouveler les pratiques. Le nouveau cadre de contractualisation autour de l'abattement de TFPB répond à un objectif de mise en œuvre d'actions de gestion adaptées aux territoires, en résonance avec les attentes des habitants des QPV.

Les modifications du cadre réglementaire de l'abattement de TFPB ont renforcé la visibilité et le caractère partenarial autant que territorial du dispositif.

Le changement de gouvernance de l'abattement de TFPB avec le trinôme collectivités-Etat-organismes est encore à affiner, d'autant plus dans les territoires concernés par une refonte des périmètres de l'intercommunalité.

Certains territoires ont mis en place des conventions GUP de format classique, et d'autres ont articulé la convention d'abattement TFPB au volet « habitat et cadre de vie » des contrats de ville au travers d'une charte intercommunale de GUP<sup>3</sup>. En Seine-Saint-Denis, la GUP repose à la fois sur l'intégration territoriale à l'échelle des contrats de ville (charte intercommunale), et l'approche locale des priorités et des actions à l'échelle de chaque quartier (convention triennale). L'articulation entre les échelles (intercommunalité/proximité) est déterminante. A noter que la réorganisation territoriale en Ile-de-France a fortement impacté l'organisation des dispositifs (coordination, suivi, mutualisation).

Cette nouvelle gouvernance a aussi conduit à une attention plus collective sur le sens et les béné-

fices des actions menées en contrepartie de l'abattement.

Certains CRPV soulignent par exemple un déplacement des actions de GUP financées par l'abattement de TFPB, allant de plus en plus vers des objectifs sociaux. Un travail partenarial concernant les détails des contreparties à l'abattement permet ainsi d'orienter au mieux les actions et de limiter la part du « sur-entretien » par rapport aux actions spécifiques. Pour rappel, le cadre national d'utilisation de l'abattement de TFPB permet en effet de financer des actions de renforcement du droit commun et des actions spécifiques aux QPV.

Cette articulation urbain/social s'illustre également par une plus grande transversalité entre les services, nécessaire pour répondre aux objectifs d'amélioration du cadre de vie.

## 2. La mutualisation des moyens

La GUP permet de mieux coordonner l'action du droit commun en concentrant ses moyens et son action sur les périmètres jugés prioritaires.

La définition même de la GUP implique donc de mieux mobiliser le droit commun en mobilisant l'ensemble des parties prenantes. Cependant, des crédits spécifiques sont aussi mobilisables afin de mettre en œuvre les actions propres aux QPV. Pour certains CRPV cette dichotomie originelle participe d'ailleurs du flou de la notion de GUP<sup>4</sup>.

La GUP a pour but de rationaliser la gestion, l'entretien, la maintenance des espaces et immeubles entre les différents partenaires par une démarche de rationalisation mais aussi de complémentarité<sup>5</sup>.

Comme nous l'avons vu, certaines intercommunalités ont aussi réussi à intégrer les actions des bailleurs prises en compte dans le cadre de l'abattement de TFPB au sein des programmes d'actions réalisées dans le cadre de la démarche de GUP. Ce qui a donné lieu à un document mêlant les deux démarches, sous forme d'une charte territoriale de GUP en lien avec le programme d'actions territorial de la convention d'utilisation de l'abattement de TFPB.

*Cette démarche qui mobilise les bailleurs sociaux aux côtés des villes dans la définition, la mise en œuvre et le suivi des contreparties proposées par les bailleurs à cet abattement et développe des actions d'intérêt territorial communes à plusieurs quartiers, voire à l'ensemble des QPV, est très judicieuse en termes de partenariat et permet une mutualisation des moyens dédiés.*

Plus encore que la mutualisation des moyens, la GUP permet la construction de réponses communes en favorisant des projets entre des partenaires qui n'avaient pas perçu au départ leur complémentarité. C'est par exemple le cas lors de la sensibilisation au tri des déchets sur proposition du chargé de développement local à Paris: les agents de la Direction de la propreté et de l'eau et la Direction des espaces verts et de l'environnement ont fait appel à une médiatrice/traductrice de quartier<sup>6</sup>.

## 3. Le management et l'accompagnement des agents de proximité

Toutes les contributions soulignent l'importance de la question des moyens humains pour animer et piloter la GUP. Il s'agit notamment de mobiliser et soutenir les personnels de proximité dans l'exercice de leurs fonctions

*La mise en œuvre des conventions GUP nécessite de s'appuyer sur une organisation dédiée incarnée par un référent-coordonnateur GUP et des instances de pilotage qui constituent de réels espaces de décision, mobilisant un niveau hiérarchique suffisant pour engager les institutions. Le référent-coordonnateur GUP est en effet responsable de la mise en œuvre des conventions GUP, de la formalisation des engagements des partenaires déclinés en programme d'actions, du suivi et de l'évaluation des actions.*

D'autres modèles existent. La coordination GUP est parfois assurée par des chargés de développement local. Cependant, si le savoir-faire et la compétence des agents de développement local en charge de la GUP sont reconnus, ils supposent, pour une pleine efficacité, un soutien fort des élus de proximité.

## 4. La nécessité d'un portage politique fort

Nombre de contributions soulignent le manque de légitimité et de reconnaissance ressenti par les parties prenantes de la GUP.

L'organisation interne des services est dès lors un enjeu de légitimité : le rapprochement de la GUP avec les acteurs du renouvellement urbain apparaît comme un élément facilitateur pour la légitimation des pratiques ayant trait à la GUP<sup>7</sup>.

De plus, l'impératif d'interconnaissance des acteurs de proximité sur le quartier permettrait également de rompre l'isolement<sup>8</sup>.

Enfin, le portage politique de la GUP est néces-

saire, d'autant que la GUP, en tant que démarche politique concrète, offre des occasions de valorisation des actions publiques auprès de la population.

Le portage politique de la GUP doit être relayé par une implication des échelons techniques décisionnels. L'implication des directions des services techniques des villes ou des directions de gestion locative et patrimoniale des bailleurs HLM donne une crédibilité plus forte aux démarches et de ce fait, confère à leurs représentants au sein des démarches (encadrement de proximité, responsables de service,...) des mandats clairs et des marges de manœuvre nécessaires pour proposer des améliorations dans la gestion quotidienne.

## II. La GUP : porte d'entrée des habitants dans le renouvellement urbain

### 1. L'expertise d'usage

Toutes les contributions soulignent le rôle indispensable des habitants dans le cadre des démarches GUP. En effet, la GUP étant destinée à améliorer le cadre de vie des habitants, il est important que ces derniers soient au cœur des démarches GUP. La prise en compte de leur « expertise d'usage » et de leurs attentes est essentielle pour construire un programme d'actions de gestion urbaine dans les quartiers, avec et pour les habitants.

Face aux problèmes de gestion et de qualité du cadre de vie, les habitants détiennent de véritables compétences et peuvent participer efficacement à la définition des besoins et du niveau de services, voire coproduire un certain nombre d'entre eux en matière de propreté, tranquillité ou lien social. L'implication des habitants peut être favorisée grâce au passage d'une « GUP-veille » axée sur le repérage et la résolution des dysfonctionnements à une « GUP-projet » avec la mise en place de projets visant à traiter les causes des dysfonctionnements et à améliorer le cadre de vie.<sup>9</sup>

D'une façon générale, il importe de préciser les règles du jeu et de définir les objets et les attendus de la participation des habitants, afin de ne pas susciter des incompréhensions ou des frustrations de la part des différents protagonistes. La réciprocité des engagements entre habitants et institutions doit être garantie, ces derniers devant s'engager à rendre des comptes.

Les différents outils présentés tels que les diagnostics en marchant, les expertises thématiques, les enquêtes de satisfaction, les marches exploratoires sont autant de moyens d'inciter l'expression des habitants.

Pour aller plus loin, la question de l'autonomisation des habitants peut se poser. Des outils comme le budget participatif qui permet aux habitants de voir financer leurs projets peuvent être mis en place. Les outils numériques, comme par exemple l'application « dans ma Rue », qui permettent aux habitants de signaler des problèmes dans l'espace public sont aussi intéressants<sup>10</sup>.

### 2. L'adéquation des projets de renouvellement urbain avec les réalités du quartier

La GUP est ainsi une démarche clé pour la réussite du PRU<sup>11</sup>. Elle est aussi le support d'accompagnement social du PRU, une sorte de « service après-vente »<sup>12</sup>.

La mise en place d'un projet de gestion visant l'amélioration du fonctionnement du quartier est l'un des critères de recevabilité des nouveaux projets de renouvellement urbain (PRU). Ce projet de gestion, articulé avec le contrat de ville, est élaboré pendant le temps du protocole de préfiguration. En effet, la réussite d'un projet de renouvellement urbain passe par la mise en place d'un projet de gestion adapté aux spécificités du quartier permettant de minimiser les nuisances liées aux chantiers et d'assurer la pérennisation des investissements. Les opérations du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) doivent donc tenir compte de la GUP dès la conception du projet.

#### Notes

1. Nouvelle charte nationale d'insertion applicable dans le cadre du NPNRU, validée par le conseil d'administration de l'ANRU du 24 mars 2015.
2. De la part des centres de ressources suivants : Profession Banlieue (93), Pôle Ressources de Paris, Villes au carré (Centre Val de Loire), CRPV Guyane, Trajectoire Ressources (Bourgogne, Franche-Comté), CDR Mayotte, CRPV en Essonne, RésO Villes (Bretagne, Pays de la Loire), Ressources et territoires (Occitanie).
3. Profession Banlieue.
4. Trajectoire Ressources.
5. Villes au carré.
6. Pôle Ressources Paris.
7. Trajectoire Ressources.
8. RésO Villes.
9. Pôle Ressources Paris.
10. Pôle Ressources Paris.
11. CRPV Guyane.
12. Villes au carré.

Le point de vue des habitants est essentiel à la compréhension des atouts du quartier, des leviers à mobiliser et à la compréhension des causes des dysfonctionnements des sites. L'expertise d'usage des habitants serait particulièrement utile sur des « objets » précis tel que le projet renouvellement urbain.

Les pilotes de la GUP auraient un rôle de facilitateur et d'intermédiaire entre les habitants et les services concernés par le renouvellement urbain. La GUP permettrait de poser les bases d'une concertation citoyenne qui pourrait se développer ensuite au sein des projets de renouvellement urbain.

La participation des habitants favorise l'adéquation des projets avec les réalités du quartier, et l'appropriation des opérations. Ces pratiques participatives, menées dans les projets de renouvellement urbain, peuvent ainsi nourrir le dialogue entre habitants et décideurs, encourager le développement d'initiatives citoyennes, favoriser des pratiques expérimentales pouvant ensuite être mises en place dans d'autres quartiers.

La formation développée par l'Ecole du renouvellement urbain (ERU) s'inscrit dans ce principe de co-construction, en dotant les conseils citoyens des méthodes et outils visant à leur permettre de formuler un avis motivé sur les projets de renouvellement urbain.





MINISTÈRE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES



RETROUVEZ-NOUS SUR

[www.cget.gouv.fr](http://www.cget.gouv.fr)

