

*Les groupes
de travail* de Profession Banlieue

ÉVALUATION
DES CONTRATS DE VILLE EN
ONZE SEINE-SAINT-DENIS

ONZE
PROPOSITIONS
POUR DES
COOPÉRATIONS
RENFORCÉES

PROFESSION
BANLIEUE

POUR UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE AUTOUR DE L'ÉVALUATION DES CONTRATS DE VILLE

Qu'attendre de l'évaluation des contrats de ville ? Si parfois évaluer c'est prendre le risque de voir se dresser à nouveau le constat de l'échec de la politique de la ville, c'est avant tout l'opportunité d'élargir la focale, pour **avoir une vision à 360° des transformations de l'action publique et collective dans les quartiers prioritaires.**

La Préfecture de la Seine-Saint-Denis a sollicité Profession Banlieue pour les accompagner dans **l'animation départementale** de la démarche d'évaluation de la politique de la ville aux côtés des quatre établissements publics territoriaux séquanodionysiens (Plaine Commune, Paris Terres d'Envol, Est Ensemble, Grand Paris Grand Est).

Des réflexions conjointes, est née l'idée de **regarder l'ingénierie et le pilotage des contrats de ville.** Profession Banlieue, s'est associée à Partie Prenante, pour réunir un groupe de travail faisant dialoguer **19 acteurs du territoire**, représentatifs de l'action dans les quartiers prioritaires, autour d'une même question : **comment fluidifier les coopérations sur le terrain, pour rendre la politique de la ville plus efficace et plus pertinente ?**

Notre ambition dans cette démarche était de sortir des incantations à revenir à un âge d'or du développement social urbain, souvent idéalisé... Mais bien de pousser la réflexion sur les difficultés partagées et sur les solutions alternatives à mettre en place pour les surmonter. Le débat n'est pas nouveau : il s'agit de sortir des constats pour faire évoluer les pratiques.

Face aux **risques d'enfermement de la politique de la ville sur elle-même**, avec son propre jargon et ses complexes procédures, il est indispensable de **(re) structurer la gouvernance des contrats de ville autour des coopérations**. Les **11 propositions formulées sont des pistes concrètes**, pour permettre aux territoires de s'en saisir et d'expérimenter une action publique... au service de l'amélioration des conditions de vie des habitant-es des quartiers prioritaires.

Ce document doit permettre la mise en débat des propositions auprès des instances participatives, des professionnel·les de terrain et porteur·ses de projets, et des élu·es. **Nous vous invitons à vous les approprier, à les adapter, les modifier pour les expérimenter dès 2023.**

PROFESSION BANLIEUE



Des partenaires du contrat de ville : une conseillère en développement de projets à la Caf93, un chef de projet développement social urbain au sein d'un bailleur social

Un conseiller citoyen

Des associations
une directrice d'un "tiers-lieu" culturel, une directrice d'une association régionale autour de l'habitat et du cadre de vie, une chargée de développement d'une cité de l'emploi, un coordinateur régional d'une association d'accompagnement des populations migrantes

La préfecture de la seine-saint-denis :

des délégués du Préfet, une cheffe du bureau de la coordination interministérielle de la politique de la ville en sous-préfecture

19

PARTICIPANT·ES

Des professionnel·les des collectivités sur la politique de la ville :

des référentes sur la coordination de la politique de la ville à l'échelle des Ept, un directeur général adjoint politique de la ville en Ept, une directrice de la vie associative d'une ville

... et sur le droit commun :

une cheffe d'un service municipal en santé publique, une coordinatrice en transition écologique et chargée des politiques locales de l'habitat en Ept, une chargée de projet inclusion numérique au département

Un délégué police-population

11

PROPOSITIONS POUR UN CONTRAT DE COOPÉRATION

1. Associer les associations à l'élaboration du contrat de ville et à la définition de ses priorités, en les considérant comme des signataires à part entière.
2. Passer d'une posture d'instruction des projets à une posture d'accompagnement au plus près des porteurs de projets.
3. Garantir un soutien dans la durée aux associations de proximité qui jouent un rôle pivot dans la vie des quartiers et la mise en œuvre des contrats de ville.
4. S'appuyer sur la gouvernance des contrats de ville pour définir collectivement la feuille de route du binôme chef-fes de projet DSU/délégué-es du Préfet.
5. Mieux valoriser le travail plus informel de présence sur le terrain assurée par les chef-fes de projet DSU et les délégué-es du Préfet.
6. Développer le co-portage de chaque orientation entre les équipes politique de la ville et le signataire concerné, pour mieux cibler leur contribution au contrat de ville.
7. Favoriser la mise en lien entre les porteurs de projet locaux et les signataires associés pour préciser les soutiens que ces opérateurs pourraient leur apporter.
8. Développer le mode projet dans la mise en œuvre du contrat de ville, pour faciliter les partenariats opérationnels avec les autres services des collectivités sur les problèmes identifiés comme prioritaires pour les QPV et/ou pour les directions métiers.
9. Se mettre à l'écoute des directions sectorielles pour les aider à intégrer la géographie prioritaire dans leur feuille de route sans pour autant multiplier les comités de suivi ou alourdir le Copil « contrat de ville ».
10. Accompagner la mise en place de consortiums pour encourager les associations à mutualiser leurs actions et à tirer parti de leurs complémentarités, au lieu de financer chaque structure séparément.
11. Trouver les moyens de garantir l'équité dans la répartition des financements au regard des apports de chaque structure au projet.

LA BOUSSE DES ENJEUX DE COOPÉRATIONS

En partant de l'expérience de terrain et des situations concrètes, en sortant des jeux de postures et assumant les divergences de vues, les participant-es du groupe de travail ont soulevé huit enjeux de coopérations communs, qui irriguent l'ensemble des propositions pour reconfigurer la gouvernance des contrats de ville.

« Les associations ont aussi des orientations à faire valoir sur le devenir des QPV et les besoins des habitant-es, à travers leur projet social et leur conseil d'administration. »



« Parfois le volontarisme d'un élu vient perturber la dynamique partenariale, en braquant d'un coup les projecteurs sur tel ou tel acteur. »

1] Le temps et les formats de la coordination

5] La gestion des intérêts divergents

4] La place des élu-es dans l'organisation des coopérations

7] Le partage du risque face à la rigidité





6] La capacité d'ajustement des actions

2] La mobilisation et la priorisation des publics

8] L'articulation des temporalités différentes

3] La cohabitation entre associations locales et nationales

« Les associations ne sont pas financées sur du fonctionnement général. Pour elles, les réunions de coordination, c'est du temps bénévole. »



« On ne peut pas faire reposer sur le binôme délégué-e du préfet/ chef.fe de projet toutes les injonctions contradictoires des signataires du contrat de ville »



« Tout le monde veut être le chef de file mais personne n'est prêt à en assumer les responsabilités. »

A. Organiser le rapprochement entre porteur-ses de projets & financeurs du contrat de ville

Le fonctionnement des contrats de ville provoque une dissociation entre les signataires du contrat et ses bénéficiaires, en décalage avec le discours sur la co-production de la politique de la ville. Cette configuration contribue à enfermer le contrat dans un face-à-face entre donneur d'ordres et prestataires.

« C'est d'autant plus hypocrite que 80 % des actions sont reconduites chaque année ! »

1. ASSOCIER LES ASSOCIATIONS À L'ÉLABORATION DU CONTRAT DE VILLE ET À LA DÉFINITION DE SES PRIORITÉS, EN LES CONSIDÉRANT COMME DES SIGNATAIRES À PART ENTIÈRE. Les parties prenantes du contrat de ville ne se limitent pas aux acteurs publics.

CONCRÈTEMENT

- **Intégrer des associations dans les comités de pilotage** « contrat de ville » de chaque EPT, en **structurant la gouvernance par collèges d'acteurs** (Etat et opérateurs, collectivités, associations et citoyens) pour une définition collective des axes prioritaires et un suivi de leur mise en œuvre.
- Proposer aux associations volontaires de **définir elle-mêmes les publics à cibler** sur chacune de leurs actions et les moyens nécessaires pour aller chercher, **à partir d'une auto-évaluation du non-recours** au lieu de se voir imposer un public éligible défini a priori.

« On se retrouve à faire du casting, face à la multiplication des critères. D'autant que chaque financeurs a les siens. »

2. PASSER D'UNE POSTURE D'INSTRUCTION DES PROJETS À UNE POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT AU PLUS PRÈS DES PORTEURS DE PROJETS (notamment pour les nouvelles actions).

« Si on veut contribuer à la montée en puissance des projets financés, on a besoin de construire une relation de confiance. Montrer qu'on n'est moins là pour contrôler que pour faciliter ».

CONCRÈTEMENT

→ Repérer sur chaque EPT les **10 ou 15 projets à « incubé »** chaque année, pour appuyer leur conception et leur mise en œuvre (mentorat avec d'autres associations, appui sur la gestion de projets et la recherche de financements, suivi pour l'analyse d'impact...)

3. GARANTIR UN SOUTIEN DANS LA DURÉE AUX ASSOCIATIONS DE PROXIMITÉ QUI JOUENT UN RÔLE PIVOT DANS LA VIE DES QUARTIERS ET LA MISE EN ŒUVRE DES CONTRATS DE VILLE.

L'expérience des confinements démontre la nécessité de cet ancrage sur le terrain pour faire face à des situations imprévues et organiser les solidarités.

CONCRÈTEMENT

→ **Mettre en place des contrats pluriannuels d'ancrage ciblés sur les associations de proximité** pour contribuer aux frais de **fonctionnement** qui rendent possible leur présence dans le quartier et leur connaissance des publics.

→ Considérer la contribution au contrat de ville comme un projet en tant que tel, de manière à **financer les temps de coordination** qui mobilisent les associations et les conseils citoyens, via **une enveloppe forfaitaire** ou **des jetons de présence**.

« Le contrat de ville est présenté comme une programmation pluriannuelle, mais il faut remplir un dossier chaque année pour avoir des financements. C'est contradictoire ! (...)

B.

Faire du binôme chef-fe de projet / délégué-e du préfet la cheville ouvrière des coopérations

Les chef-fes de projet politique de la ville des collectivités et les délégué-es du Préfet constituent un maillon essentiel pour faire l'interface entre les orientations stratégiques et les réalités du terrain. A condition de garantir la cohérence entre leurs interventions respectives !

« Le bon fonctionnement du binôme, c'est la condition de réussite de tout le reste. Quand cette clé de voute n'est pas là, tout le reste est bancal. »

4. S'APPUYER SUR LA GOUVERNANCE DES CONTRATS DE VILLE POUR DÉFINIR COLLECTIVEMENT LA FEUILLE DE ROUTE DE CHAQUE BINÔME.

CONCRÈTEMENT

→ Une « fiche de mission par binôme » co-élaborée, pour penser la priorisation et la complémentarité des actions, actualisée chaque année en Copil sur la base d'un rapport d'activité conjoint.

5. MIEUX VALORISER LE TRAVAIL PLUS INFORMEL DE PRÉSENCE SUR LE TERRAIN ASSURÉE PAR LES CHEF-FES DE PROJET DSU ET LES DÉLÉGUÉ-ES DU PRÉFET, en allégeant les tâches administratives dont ils-elles ont la charge.

« Ils ont une expertise de terrain qui est largement sous-valorisée. »

CONCRÈTEMENT

→ **Autonomie du binôme sur l'allocation de financements en dessous d'un certain montant** et dans la limite d'une enveloppe annuelle, pour éviter la lourdeur de la phase d'instruction sur les petits projets.

C.

Clarifier la contribution des différents signataires / financeurs du contrat de ville

Les signataires du contrat de ville sont souvent placés sur le même plan alors qu'ils ont des niveaux d'implication et des modalités d'interventions variés. Le groupe de travail souligne la nécessité de donner plus de lisibilité aux contributions de chacun, entre signataires mais aussi vis-à-vis des associations, ce qui permettrait de sortir du couplet habituel sur la non-mobilisation des opérateurs de droit commun.

« Comme signataire, on a du mal à trouver notre place dans le contrat de ville. C'est dommage, car on a une capacité de financement et l'envie de soutenir les initiatives dans les QPV ! »

6.

DÉVELOPPER LE CO-PORTAGE DE CHAQUE ORIENTATION ENTRE LES ÉQUIPES POLITIQUE DE LA VILLE ET LE SIGNATAIRE CONCERNÉ, pour mieux cibler leur contribution au contrat de ville.

CONCRÈTEMENT

→ **dissocier les porteurs des contrats de ville** (Etat/collectivité) **des signataires associés** (CAF, rectorat, bailleurs), pour **négoier** avec ces derniers la **nature de leur contribution** et les **modalités d'implications de leurs relais sur le terrain** (travailleurs-ses sociaux-ales, gardiens d'immeubles, enseignant-es...).

7.

FAVORISER LA MISE EN LIEN ENTRE LES PORTEURS DE PROJET LOCAUX ET LES SIGNATAIRES ASSOCIÉS pour préciser les soutiens que ces opérateurs pourraient leur apporter.

« Si le droit commun n'est pas assez mobilisé, c'est qu'il manque un maillon pour faire l'interface avec le terrain. »

CONCRÈTEMENT

→ le rôle du binôme chef-fe projet / délégué-e du Préfet pour aider les porteurs de projets à repérer les financements mobilisables et leur flécher le bon interlocuteur au sein des institutions signataires.

D.

Au sein des collectivités, multiplier les liens avec les directions sectorielles pour les aider à toucher les QPV

Le DSU n'a pas vocation à porter (et à financer) l'ensemble de l'action publique dans les QPV, mais à aider les autres directions à prendre en compte les spécificités de chaque quartier et à trouver des relais locaux pour déployer leurs politiques publiques.

« Attention à ne pas cantonner le développement social et urbain à une politique de soutien à la vie associative dans les quartiers ! ».

8.

DÉVELOPPER LE MODE PROJET DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE VILLE, POUR FACILITER LES PARTENARIATS OPÉRATIONNELS avec les autres services des communes / EPT sur les problèmes identifiés comme prioritaires pour les QPV et/ou pour les directions métiers.

CONCRÈTEMENT

→ Mettre en place des **task force temporaires (six mois), resserrées (6-8 personnes) à l'échelle d'un quartier et ciblée sur un problème donné** pour coordonner les actions déjà mises en place et organiser leur montée en puissance.

9. SE METTRE À L'ÉCOUTE DES DIRECTIONS SECTORIELLES POUR LES AIDER À INTÉGRER LA GÉOGRAPHIE PRIORITAIRE DANS LEUR FEUILLE DE ROUTE sans pour autant multiplier les comités de suivi.

CONCRÈTEMENT

→ Organiser chaque année un « CODIR spécial QPV » pour encourager chaque direction à préciser la déclinaison de ses politiques dans les quartiers prioritaires. L'équipe politique de la ville n'est pas animatrice de la discussion, mais se positionne en ressources pour identifier les bons relais locaux ou les co-financements mobilisables.

E.

Organiser les complémentarités au sein d'un tissu associatif hétérogène et souvent trop fragmenté

La multiplication des appels à projets accentue la mise en concurrence du tissu associatif. Les associations financées par le contrat de ville se caractérisent par leur diversité, en termes de taille, de périmètre d'intervention ou de degré de spécialisation.

10. ACCOMPAGNER LA MISE EN PLACE DE CONSORTIUMS POUR ENCOURAGER LES ASSOCIATIONS À MUTUALISER LEURS ACTIONS et tirer parti de leurs complémentarités, au lieu de financer chaque structure séparément.

CONCRÈTEMENT

→ Lorsqu'un acteur public lance un appel à projets sur une thématique ou un public donné, c'est de sa responsabilité d'organiser en amont des candidatures des temps de rencontres entre les associations potentiellement concernées, pour les encourager à faire connaissance et à construire des candidatures communes.

« Il y a parfois trop d'opacité sur comment sont formés les consortiums (...) Mais quelle responsabilité des acteurs publics en veillant à la répartition des financements pour s'assurer notamment que l'ancrage local des structures de proximité soit financé ? »

11. TROUVER LES MOYENS DE GARANTIR L'ÉQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES FINANCEMENTS AU REGARD DES APPORTS DE CHAQUE STRUCTURE AU PROJET. Pour les petites structures de proximité, répondre à un appel à projets nécessite du temps et des efforts.

CONCRÈTEMENT

→ Introduire une **phase de pré-sélection rémunérée pour les appels à projets au-dessus d'un certain montant**, pour permettre aux consortiums de co-produire le projet (notamment en matière de mobilisation des publics) et **veiller à la juste répartition des fonds entre structures.**

« On a essayé d'intégrer des consortiums pour avoir plus de moyens. Mais on nous a alerté sur le risque de double-financement de nos actions. »

Un mot qui vous vient en tête
quand on vous dit « contrat de ville »

HORS
CONTRAT

INTERACTIONS

ESPOIR

PARTENARIAT
COMPENSATION

PALIATIF

HABITANTS

ANNUEL

FINANCE-
MENTS

COLLECTIF
LABORIEUX

PRIOTAIRE

COOPÉRATION

SAUVEURAGE

SILOS

QUARTIER

PARTAGE

Collaboration

TRANSVERSALITÉ

ENGAGEMENTS ?

Collaboration

INTERACTIONS

AVEC LE SOUTIEN DE

L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

La Banque des territoires

La Préfecture d'Île-de-France

L'Agence régionale de santé d'Île-de-France

La Préfecture de la Seine-Saint-Denis

Le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis

La Caisse d'Allocations Familiales de la Seine-Saint-Denis

Les villes et établissements publics territoriaux (EPT) de la Seine-Saint-Denis

**PROFESSION
BANLIEUE**

15, rue Catulienne 93200 Saint-Denis

Tel : 01 48 09 26 36

contact@professionbanlieue.org

www.professionbanlieue.org

Directeur de publication : Vincent Havage

Cheffe de projet : Camille Benitah

Mise en page : David Faure

Octobre 2022

 **Partie
Prenante**

Conseils en coopérations territoriales:
Nicolas Rio