

Centres de Ressources Politique de la Ville

CADRE DE REFERENCE NATIONAL

CGET

Sommaire

Préambule	3
- Les centres de ressources en 2015	3
- Un contexte et des enjeux renouvelés pour les centres de ressources.	4
- Les objectifs et les ambitions du cadre de référence	7
1. Les missions des centres de ressources	9
1.1. Les trois missions socle	10
- Mission 1 : Contribuer à l'animation des réseaux d'acteurs	10
- Mission 2 : Accompagner la montée en compétences des acteurs locaux	11
- Mission 3 : Capitaliser et diffuser la connaissance et les retours d'expériences	13
1.2. Les missions complémentaires possibles « hors socle »	14
2. Les principes d'intervention des centres de ressources	16
- Une intervention en faveur de l'égalité des territoires, avec pour cœur de cible les quartiers prioritaires de la politique de la ville.....	16
- Une approche multi-acteurs qui excède les seuls professionnels de la politique de la ville ...	16
- Une inscription dans les territoires garante d'un travail en proximité et en transversalité avec les acteurs locaux.....	16
- Une triple expertise territoriale, méthodologique et thématique.....	17
- Un fonctionnement à double niveau : local et national.....	18
3. La gouvernance, l'animation et l'évaluation	19
1.1. L'agrément des centres de ressources.	19
1.2. La gouvernance locale des centres de ressources.....	19
- Le principe de la gouvernance nationale du réseau des centres de ressources.....	20
- Les instances nationales d'animation	21
3.4. Les engagements qualité et l'évaluation des centres de ressources	24
- Les engagements qualité.....	24
- Le suivi et l'évaluation des centres de ressources	26
4. Le cadre juridique et financier	28
4.1. Le cadre juridique des centres de ressources.....	28
4.1. Les modalités de financement des centres de ressources par l'Etat	30
- La procédure d'attribution de subvention au titre du programme 147.....	30
- Les modalités de financement de la part Etat.....	30
5. Volet spécifique relatif aux centres de ressources ultra-marins	33
1. Rappel du contexte.....	33
2. Les missions des centres de ressources ultra-marins	34
3. Les principes d'intervention des centres de ressources ultra-marins.....	34
4. La gouvernance, l'animation et l'évaluation des centres de ressources ultra-marins.....	35
5. Le cadre juridique et financier des centres de ressources ultra-marins	35
6. Annexe financière (notice de calcul des moyens alloués aux centres de ressources)	36
7. Référentiel des indicateurs de suivi	39

Préambule

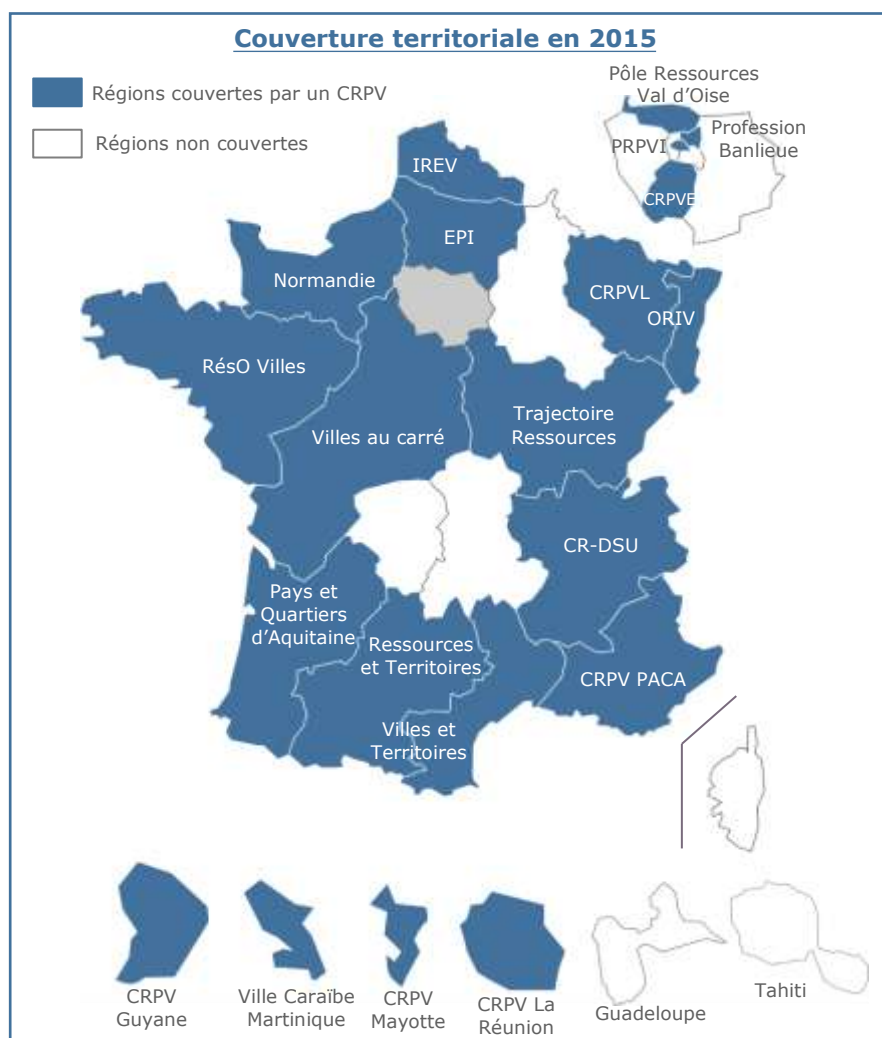
Les centres de ressources ont pour visée principale d'accompagner la qualification des acteurs du développement social et urbain, à commencer par les professionnels de la politique de la ville. Ils mettent à leur disposition des ressources (informations, documentation, expériences...) et favorisent leurs échanges. 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.

► Les centres de ressources en 2015

Après plus de 20 ans d'existence pour les premiers d'entre eux, les centres de ressources politique de la ville sont aujourd'hui bien implantés parmi les acteurs de la politique de la ville, et sur l'essentiel du territoire français.

Les **20 centres de ressources existants¹ en 2014** couvrent ainsi 20 des 27 anciennes régions métropolitaines et d'outre-mer, et **la grande majorité des territoires concernés par la politique de la ville en 2014** (nouvelle géographie prioritaire) :

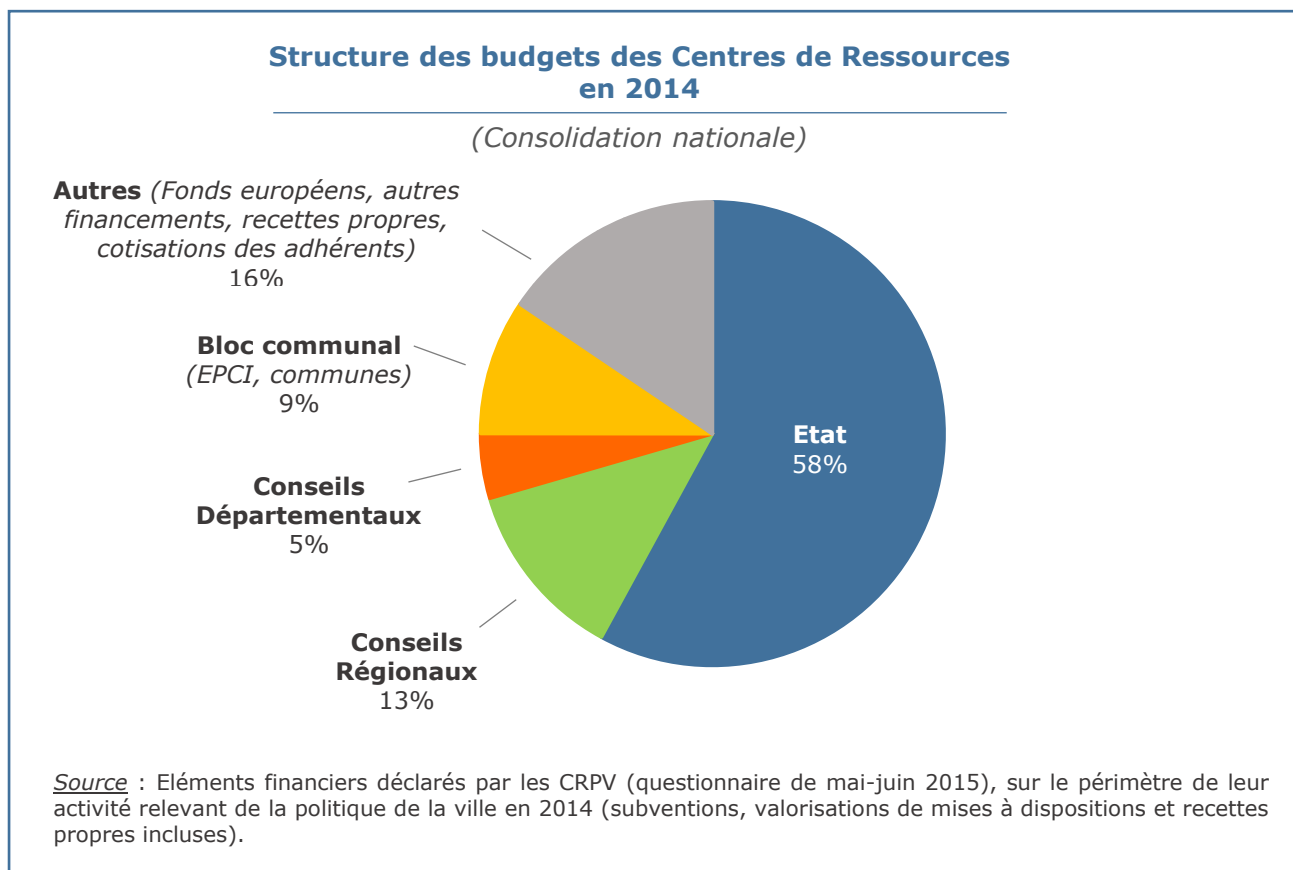
- 79% des intercommunalités concernées par un contrat de ville sont couvertes par un centre de ressources.
- 88% des communes « entrantes » en politique de la ville sont couvertes par un centre de ressources.



¹ La particularité du centre de ressources de Paris est à noter. Il n'a pas de structure juridique autonome et n'est, à ce titre, pas financé par le CGET.

A l'échelle nationale, les centres de ressources se caractérisent par leur diversité. Nés d'initiatives territoriales avec le soutien de l'Etat, ils se sont construits en fonction des projets et des ressources locales. Leur structure juridique est soit associative (pour 14 d'entre eux), soit celle d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP). Globalement, l'Etat est largement majoritaire dans le financement des centres de ressources, même si le poids des autres financeurs (et notamment celui des collectivités) peut être plus ou moins significatif selon les territoires.

Au plan national, les structures emploient 109 ETP, dont **80 ETP** (75%) sont **dédiés à leur activité de centre de ressources politique de la ville.**



► Un contexte et des enjeux renouvelés pour les centres de ressources.

A l'heure où la politique de la ville prend un nouveau départ, et où plusieurs reconfigurations institutionnelles et administratives sont à l'œuvre, les centres de ressources politique de la ville constituent plus que jamais des points d'appui indispensables pour accompagner et outiller les acteurs locaux dans ces changements.

Ces évolutions rendaient indispensable la révision du précédent cadre de référence national des centres de ressources, établi pour la période 2011-2013.

■ Les conséquences des changements dans le champ de la politique de la ville

→ La réforme de la politique de la ville et de la géographie prioritaire, actée par la loi du 21 février 2014 de Programmation pour la ville et la cohésion urbaine, **crée de nouveaux besoins en matière d'ingénierie :**

- De nouveaux territoires entrent dans le champ de la politique de la ville et peuvent être démunis en termes d'ingénierie, que cela soit dû à leur faible taille, aux caractéristiques de leurs territoires ou à leur méconnaissance de cette politique publique et de ses acteurs. D'autres territoires entrent en « veille active », mais sont confrontés à la nécessaire mobilisation des politiques de droit commun.
- Le portage des nouveaux contrats de ville au niveau intercommunal réinterroge les lignes de partage de l'ingénierie existante entre commune et intercommunalité, et appelle de nouvelles modalités d'organisation et d'articulation entre ces différents niveaux.
- Le partenariat autour des contrats de ville est également renforcé et élargi avec l'implication systématique des régions et des départements, élargissant ainsi le périmètre de l'ingénierie mobilisable pour les territoires en politique de la ville.

→ La nouvelle politique de la ville appelle **de nouveaux modes de faire pour les acteurs :**

- Une action plus transversale, en prenant appui sur trois piliers d'intervention, qui lient les volets social, urbain et économique de la politique de la ville, et qui met particulièrement l'accent sur le développement économique, désormais porté comme une priorité de la politique de la ville au même titre que les volets social et urbain.
- Une mobilisation renforcée du droit commun en faveur des quartiers prioritaires.
- Une participation citoyenne intégrée à la vie du contrat, notamment à travers la mise en œuvre des conseils citoyens.

→ Outre le développement économique et la participation citoyenne, **des enjeux sont réaffirmés :**

- Notamment suite aux **Comités Interministériel à l'Égalité et à la Citoyenneté (CIEC)** du 6 mars du 26 octobre 2015 et du 13 avril 2016, des attentes renouvelées en matière de **politiques d'habitat et de peuplement** et en matière de **laïcité, de citoyenneté et de lutte contre les discriminations**, avec la mise en œuvre d'un programme national de sensibilisation et de formation des acteurs locaux sur ces enjeux ;
- Des besoins pour accompagner la mise en œuvre du **Nouveau Programme National de Rénovation Urbaine (NPNRU)** ;
- Des besoins pour s'approprier **les nouveaux outils fiscaux et financiers** ;
- Des besoins pour **mobiliser les fonds européens en faveur des quartiers prioritaires**, dans un souci d'articulation avec les dispositifs mis en place à cette fin dans le cadre du réseau urbain national.

■ Les conséquences de la nouvelle donne territoriale et organisationnelle :

La réforme territoriale, engagée par la loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions et la loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRE) du 16 juillet 2015, **réinterroge les périmètres d'intervention des centres de ressources**. A cela s'ajoute **la montée en puissance d'échelons d'intervention infrarégionaux** comme ceux des agglomérations, des communautés urbaines ou encore celui des métropoles.

Une trajectoire dessinant une nouvelle répartition territoriale des centres de ressources politique de la ville et des financements associés doit donc être étudiée, en s'attachant à répondre à deux exigences :

- Continuer à inscrire l'action des centres de ressources **en proximité** avec les acteurs de terrain
- **Couvrir l'ensemble du territoire national** de manière exhaustive, en optimisant les moyens.

► Les objectifs et les ambitions du cadre de référence

L'élaboration de ce nouveau cadre de référence national s'est appuyée sur les travaux du **groupe de travail partenarial** initié par le CGET, et réuni à 5 reprises entre janvier et mai 2015. Celui-ci rassemblait des représentants des centres de ressources, de l'Etat central et de l'Etat déconcentré (échelon régional, départemental et infra départemental), des principales associations nationales d'élus, ainsi que des principaux partenaires nationaux des centres de ressources (ANRU, CDC). Ce travail de concertation a rapidement fait émerger **la nécessité de travailler à une meilleure lisibilité** des centres de ressources, pour renforcer leur positionnement au niveau national et local.

Pour cela, les membres du groupe de travail ont **souhaité inscrire le cadre de référence national dans une stratégie plus large**, fondée sur les **trois composantes** suivantes :

1 La charte partenariale

Co-signée par Patrick Kanner, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, et par les Présidents des principales associations nationales d'élus (ARF, ADF, AdCF, AMF, AMGVF, Ville et Banlieue, Villes de France), cette charte a pour objectif :

- De formaliser une vision partagée des centres de ressources politique de la ville, et d'accroître la lisibilité de leur action et de leur valeur ajoutée.
- De poser les grands axes de leurs missions prioritaires.
- De définir les principes directeurs en termes de gouvernance des structures.
- D'identifier les grands engagements des signataires pour soutenir l'activité des centres de ressources.

2 Le présent cadre référence

Décline les attentes techniques de l'Etat à l'égard des structures qu'il co-finance :

- Il décrit des missions dites « socle », c'est-à-dire obligatoires, et qui constituent le fondement de l'activité des « centres de ressources ». C'est sur la base de ces missions qu'est défini le financement de l'Etat.
- Il s'adresse aux échelons déconcentrés de l'Etat, pour qui il prescrit les attentes à porter dans le cadre de leur participation active à la gouvernance des structures labellisées.
- Il s'adresse aux centres de ressources eux-mêmes, pour qui il prescrit les attentes de l'Etat pour la mise en œuvre des missions socle et en matière de qualité des services rendus.
- Il informe les partenaires de la vocation et des opportunités qu'offrent les CRPV pour les territoires en politique de la ville.
- Il comprend un volet spécifique relatif aux centres de ressources ultra-marins.

3 Les annexes techniques avec les principaux partenaires

Elles précisent les modalités de collaboration entre les centres de ressources et certains partenaires ou opérateurs clés au niveau national.

Selon les souhaits du groupe de travail partenarial, il est guidé par **trois principes directeurs** :

- 1 Un équilibre **entre lisibilité** des centres de ressources (au travers d'une identité, de missions, et de modes de fonctionnement communs identifiables par les partenaires et par les financeurs) et **souplesse** dans les marges de manœuvre locales, pour laisser aux instances territoriales de gouvernance le soin d'adapter leur fonctionnement aux configurations locales.

- 2 Un équilibre entre la prise en compte de **l'historique** de chaque centre de ressources et l'identification d'**une trajectoire renouvelée**, en phase avec les changements en cours.
- 3 La prise en compte de la volonté de l'Etat de **réduire les inégalités territoriales en matière d'ingénierie**, et d'accompagner l'ensemble des professionnels amenés à intervenir dans les quartiers de la politique de la ville.

Il est **porteur des ambitions suivantes** :

- 1 Il vise à **accroître la lisibilité** de l'activité des centres de ressources :
 - **Les attentes de l'Etat sont précisées**, y compris en matière de qualité des missions assurées par les centres de ressources via des engagements qualité ;
 - **La redéfinition des missions des centres de ressources s'appuie sur un principe de complémentarité** au regard de leur environnement local et de l'ingénierie territoriale existante.
 - **Le système de suivi et d'évaluation** est réformé et harmonisé pour mieux rendre compte de l'activité des centres de ressources.
- 2 Il réaffirme les modalités de participation de l'Etat local à la gouvernance des centres de ressources et vise à **renforcer l'animation nationale** des centres de ressources.
- 3 Il précise **les modalités de financement de l'Etat** en faveur des centres de ressources, pour **une allocation claire des moyens**. Dans la perspective de couvrir intégralement le territoire national et afin de conforter la dynamique partenariale autour des centres de ressources, l'Etat participera à hauteur de 50% minimum du budget de mise en œuvre des missions socle fixées par le cadre de référence sur le programme 147.

1. Les missions des centres de ressources

La qualité de « centre de ressources politique de la ville » est directement rattachée à **la mise en œuvre des missions « socle »** définies dans le présent cadre de référence. Celles-ci ne sont **pas exclusives d'autres missions, dites « complémentaires »**, que la structure peut assurer si son instance décisionnelle le valide.

Toutefois, ces missions complémentaires ne pourront être assurées dans le cadre de la subvention accordée par l'Etat central au titre des missions socle, et devront **faire appel à des sources de financement distinctes**.

Aussi, si plusieurs centres de ressources interviennent de fait déjà au-delà des quartiers prioritaires de la politique de la ville, ce cadre de référence réaffirme ces derniers comme **cœur de cible** de l'action des centres de ressources. Par ailleurs, il prend acte, sur la base des expériences déjà existantes, de l'ouverture du champ d'intervention à d'autres territoires, **au titre des missions complémentaires**.

Le cadre définit ainsi :

→ **3 missions « socle »**, dont la mise en œuvre est obligatoire et évaluée. Elles correspondent à une subvention « socle » dédiée à la mise en place d'actions portant spécifiquement sur les territoires cibles de la politique de la ville. Ce « socle » de missions correspond au périmètre d'activité « centre de ressources politique de la ville ». Ces missions « socle » sont les suivantes :

1. Contribuer à l'animation des réseaux d'acteurs.
2. Accompagner la montée en compétences des acteurs locaux.
3. Capitaliser et diffuser la connaissance et les retours d'expériences.

→ **Des missions complémentaires**, qui s'exercent en dehors du périmètre des missions « socle » et de la subvention « socle ». Elles sont assurées sur décision de l'instance décisionnelle de la structure et mobilisent des financements complémentaires, distincts de la subvention « socle ».

1.1. Les trois missions socle

► Mission 1 : Contribuer à l'animation des réseaux d'acteurs

Les centres de ressources inscrivent leurs actions dans une approche multi-acteurs, et ont vocation à instituer des espaces de rencontre et d'échanges entre professionnels intervenant sur un même territoire.

Leur première mission est donc de contribuer à l'animation des réseaux de professionnels. Elle consiste à **stimuler l'échange d'expériences et de pratiques entre acteurs locaux par le croisement des savoirs**, en leur proposant **des temps de rencontre réguliers**.

Cette fonction est **distincte du pilotage managérial** effectué par les institutions dont dépendent les acteurs participants.

On distinguera donc bien :

- **L'animation** d'un réseau ouvert de professionnels, fondé sur l'échange libre d'expériences et de pratiques, sans autorité hiérarchique, et sans fonction managériale (pas de « pilotage »). C'est dans cette définition qu'est comprise la fonction de « mise en réseau » des acteurs locaux. Il peut s'agir d'un réseau spécifique aux professionnels de la politique de la ville, ou de réseaux thématiques plus larges et ouverts aux acteurs de droit commun (exemple éducation, santé, lutte contre les discriminations, développement durable etc.). Leur configuration s'adaptera aux besoins exprimés par les professionnels du territoire, pour répondre au mieux à leurs attentes.
- **Le pilotage managérial** des équipes d'une institution, supposant une autorité hiérarchique (au sens où un sous-préfet en charge de la politique de la ville rassemble et pilote les délégués du préfet par exemple), qui ne relève pas des missions d'un centre de ressources.

L'animation des réseaux d'acteurs, telle que définie pour un centre de ressources, revêt **plusieurs spécificités** :

- Ses actions s'inscrivent dans **une logique inter-acteurs**, en mobilisant des professionnels issus des différentes institutions ou structures de proximité mobilisées en faveur des territoires cibles de la politique de la ville.
- Le format des actions permet d'incarner **la transversalité de la politique de la ville**, là où les équipes techniques sont bien souvent « morcelées ». Ce principe s'inscrit dans un objectif de décroisement des cultures institutionnelles, des pratiques professionnelles et des territoires.

Les priorités sont fixées annuellement en fonction, d'une part, des orientations nationales de la politique de la ville et, d'autre part, des priorités fixées par la gouvernance locale au regard des

besoins du territoire. Les contenus des actions déployées doivent cependant pouvoir s'adapter au contexte et à l'actualité.

Cette animation **pourra se traduire par :**

- Du partage d'informations ;
- Des points d'actualité sur la mise en œuvre des politiques nationales ;
- Des points de situation sur les différents territoires (état d'avancement des démarches, difficultés rencontrées, éléments de solution identifiés) ;
- De la co-élaboration, de la diffusion d'outils et de pratiques ;
- Etc.

► **Mission 2 : Accompagner la montée en compétences des acteurs locaux**

La seconde mission des centres de ressources consiste à accompagner la montée en compétences des acteurs locaux, en se fondant sur une approche pédagogique privilégiée : l'échange entre acteurs.

Celle-ci se caractérise par **les spécificités** suivantes :

- L'inscription dans **une approche « inter-acteurs »** vaut également pour cette mission.
- De plus, elle permet de dépasser les périmètres institutionnels et financiers des ayants-droits de chacune des institutions au regard de **l'accès à la qualification et à la formation**.
- L'offre et le soutien proposés s'inscrivent **dans la durée**, et dépassent la seule délivrance ponctuelle d'une session de formation ou de qualification. Les réflexions menées peuvent se dérouler dans une logique de « formation-action » sur le long terme, et tous les participants peuvent également bénéficier de l'accès à l'ensemble des actions mises en œuvre dans le cadre des missions « socle ».
- Les centres de ressources développent une capacité à proposer des actions **« sur-mesure »** et adaptées au contexte, en fonction des besoins et des attentes des acteurs. Ils ajustent en conséquence le contenu des actions proposées annuellement.
- L'offre des centres de ressources s'inscrit **en proximité, selon une approche territorialisée**, et s'attache à créer des liens durables entre les acteurs de leur territoire d'intervention.
- L'objectif est de **faire émerger une capacité à agir** entre partenaires locaux, de manière autonome par rapport au centre de ressources, lequel exerce essentiellement un rôle d'initiateur et de facilitateur.

Pour accompagner cette montée en compétences, **différents modes d'intervention peuvent être mobilisés**, appelant des modalités pédagogiques et des formats différents :

- **Les cycles de qualification** : ils sont fondés sur des échanges suivis entre pairs, autour d'une thématique prédéfinie. 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 sessions de formation** : Elles s'adressent plutôt à des groupes plus restreints, et délivrent des connaissances plus formalisées en amont. Elles peuvent être reproduites à plusieurs reprises sur un même modèle et un même contenu. Les objectifs pédagogiques et les attentes en termes de connaissances acquises sont plus formalisés. 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 et/ou lorsqu'elle n'est pas inscrite dans le cadre du programme annuel d'activités.
- Mais aussi des **groupes de travail, des journées thématiques, des visites de terrain, des journées de sensibilisation, de débat, des expérimentations inter-sites**, etc...

Les interventions des centres de ressources dans ce domaine reposent sur les principes suivants :

- ✓ Elles s'opèrent pour un collectif d'acteurs locaux plutôt que pour une seule institution.
- ✓ Elles s'inscrivent dans la durée.
- ✓ Elles s'appuient sur une bonne connaissance du milieu local et partenarial.
- ✓ Elles reposent sur une philosophie d'action : « faire ensemble » plutôt que « faire pour ».
- ✓ Elles alimentent la capitalisation locale, et les enseignements, productions et outils sont systématiquement mis à disposition des autres sites, pour stimuler le transfert d'expériences.

Afin d'alimenter le contenu des actions d'accompagnement à la montée en compétences des acteurs, les centres de ressources doivent être **en capacité de s'appuyer sur leur propre expertise**. Néanmoins, il leur est souvent nécessaire, dans le cadre de leurs actions, de **faire intervenir une expertise complémentaire à la leur pour croiser les approches** issues du monde de la recherche et des bureaux d'études avec celles des praticiens.

► Mission 3 : Capitaliser et diffuser la connaissance et les retours d'expériences

Au travers à la fois des actions menées avec les acteurs et des échanges avec les chercheurs et experts, les centres de ressources consolident une expertise, qu'ils mettent à disposition de tous les partenaires qui interviennent dans le champ de la politique de la ville aux échelons territoriaux et/ou nationaux. **Cette expertise implique de leur part une veille active**, pour actualiser les connaissances des agents des centres à l'état de l'art et pour relayer des informations ou des expériences, que cela soit vers les acteurs de terrain ou vers les acteurs nationaux, dans une optique de capitalisation.

La veille mise en place par les centres de ressources peut s'incarner au travers de plusieurs démarches :

- Une veille relative aux grands dispositifs et aux évolutions des politiques en lien avec la vie des quartiers. **Cette veille ne saurait être exhaustive et doit s'appuyer et s'articuler avec les supports d'information de ce type existants au plan national. La plus-value de cette veille réside moins dans la diffusion de l'information que dans son appropriation par les professionnels.**
- Une veille davantage tournée vers le territoire, **pour identifier, formaliser et diffuser des retours d'expériences et des bonnes pratiques.** Ici encore, cette veille n'a pas vocation à être exhaustive et doit s'inscrire dans les missions d'animation et de montée en compétences des réseaux de professionnels.

La plus-value des centres de ressources réside ainsi dans **leur capacité à capitaliser et à diffuser les retours d'expériences depuis les territoires, ce qui constitue leur troisième mission socle.** Celle-ci consiste d'une part à identifier, modéliser et diffuser les enseignements tirés d'une initiative remarquable, et d'autre part à formaliser un regard analytique et consolidé sur le territoire qu'ils couvrent. Ce regard doit s'incarner au travers de productions (notes, fiches d'expériences sur des actions innovantes ou sur des expérimentations, publications, etc.) facilement communicables et appropriables. Certaines de ces productions feront l'objet d'attentes de la part du CGET. Celles-ci seront précisées et formalisées dans le cadre du programme national d'animation². L'ensemble de ces productions ont pour fonction d'alimenter la réflexion des niveaux régionaux et nationaux en matière de politique de la ville et font l'objet d'une large diffusion.

Au-delà des travaux de capitalisation réalisés individuellement par chacun des centres de ressources, cette mission pourra également s'opérer au travers de **contributions collectives** permettant d'alimenter la capitalisation nationale.

² Voir p. 18.

1.2. Les missions complémentaires possibles « hors socle »

Les partenaires impliqués dans la gouvernance des structures peuvent faire le choix de confier au centre de ressources d'autres missions, au-delà des missions socle. Il s'agit alors de missions « complémentaires » appelant d'autres financements que la subvention « socle ».

Au regard des expériences passées, plusieurs cas de figure peuvent être envisagés :

- D'autres missions en faveur **des quartiers** de la politique de la ville, faisant l'objet **de demandes et de financements spécifiques et complémentaires**.
- **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 mise en place d'observatoires, **si cette fonction n'est pas assurée par d'autres structures** (cf. cartographie stratégique) **et si les acteurs de la gouvernance locale en chargent le centre de ressources**.
- L'appui opérationnel aux acteurs locaux pour la mise en œuvre des fonds européens et leur mobilisation en faveur des quartiers prioritaires de la politique de la ville, **avec, le cas échéant, le soutien des programmes opérationnels régionaux au titre de l'assistance technique** et/ou du programme opérationnel d'assistance technique interfonds Europ'Act 2014-2020. L'accord de partenariat 2014-2020 entre la France et la Commission Européenne, considérant que « la mise en place de démarches d'animations régionales par certains centres de ressources politique de la ville a facilité pour les territoires concernés la mise en œuvre des projets et la dynamique de programmation des crédits européens », précise qu'« il serait utile d'organiser dans chaque programme opérationnel régional un appui spécifique pour la mise en œuvre du volet politique de la ville, son suivi et son évaluation »³.
- Les **missions d'accompagnement de sites dans une logique d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'études**. Elles s'exercent selon les mêmes principes qu'énoncés plus haut⁴ et dans un cadre juridique sécurisé, tel que défini ci-après⁵.
- Enfin, toute autre mission **que la gouvernance territoriale jugerait utile de confier au centre de ressources, à condition qu'elle relève** d'autres financements. **Cette possibilité exclut certaines missions réputées « hors cadre », dont la compétence revient aux institutions locales** (Etat ou collectivités locales), auxquels les centres de ressources n'ont pas vocation à se substituer :
 - ✓ L'instruction des programmations annuelles **des contrats de ville**.
 - ✓ Le pilotage de dispositifs **déployés sur le territoire** (*exemple des PRE, ASV, etc.*).

³ Accord de partenariat 2014-2020 entre la France et la Commission Européenne – Version adoptée 08-08-2014 – p. 312-313

⁴ Encadré page 12.

⁵ Partie 4 page 28.

Le contexte propre aux territoires d'Outre-Mer justifie que certaines missions décrites ici comme complémentaires puissent relever de missions socle **pour les centres de ressources ultra-marins** (Cf. point 5 : volet spécifique relatif aux centres de ressources ultra-marins).

2. Les principes d'intervention des centres de ressources

► Une intervention en faveur de l'égalité des territoires, avec pour cœur de cible les quartiers prioritaires de la politique de la ville

Au titre des missions socle énoncées dans le présent cadre de référence et co-financées par l'Etat, l'intervention en faveur des territoires cibles de la politique de la ville constitue le cœur de métier des centres de ressources.

Une attention particulière est apportée aux sites qui concentrent le plus de difficultés et aux sites les moins outillés en ingénierie ou entrants en politique de la ville.

► Une approche multi-acteurs qui excède les seuls professionnels de la politique de la ville

Pour s'inscrire en cohérence avec les ambitions nouvelles de la politique de la ville, les centres de ressources veilleront à s'adresser **à un large spectre d'acteurs locaux**, en excédant le cercle des équipes projet classiquement mobilisées sur la politique de la ville. Ils s'adressent **en particulier** :

- **A l'ensemble des professionnels** mobilisés dans les contrats de ville, qu'ils soient agents des collectivités locales, de l'Etat et de l'ensemble de leurs partenaires (acteurs économiques ou de l'habitat notamment).
- **Au tissu associatif local**, dont on observe aujourd'hui des signes de fragilisation et qui ont véritablement besoin d'appuis, ainsi qu'aux instances de représentation des habitants.
- Aux **acteurs économiques**.
- **Aux élus locaux**, qu'ils chercheront à impliquer par leur participation directe aux actions (qu'elles soient dédiées ou non à ce type de public et à ses spécificités), afin de les informer, de les sensibiliser et de les mobiliser eux-aussi en faveur des quartiers prioritaires de la politique de la ville, mais aussi par leur participation directe à la gouvernance de la structure.

► Une inscription dans les territoires garante d'un travail en proximité et en transversalité avec les acteurs locaux

Issus d'initiatives territoriales, et par nature partenariaux, les centres de ressources sont des structures indépendantes et autonomes qui ne répondent de manière exclusive à aucune institution. En ce sens, ils occupent un positionnement singulier de « tiers facilitateur », à la fois extérieur et intégré au paysage institutionnel local. Ils inscrivent donc leurs actions en proximité, au plus près des acteurs locaux, dans leur quotidien, afin d'**accompagner leur montée en compétences**.

Cette montée en compétences s'opère au travers d'actions qui configurent **des espaces de rencontre et de convergence des cultures** (institutionnelles, professionnelles, associatives, citoyennes...) contribuant ainsi à décloisonner les différentes ingénieries existantes dans le champ social, urbain et économique et à mobiliser les politiques de droit commun. Leur approche est donc, à l'image de la politique de la ville, résolument transversale. Les centres de ressources participent ainsi activement au croisement des savoirs. Celui-ci peut être renforcé par la collaboration avec les acteurs du monde de la recherche et de l'université, les personnalités qualifiées, les experts, dans la perspective d'alimenter la réflexion et la prise de recul des acteurs de la politique de la ville.

Par leurs interventions, les centres de ressources contribuent ainsi à « **faire réseau** » **entre les acteurs intervenant conjointement sur un même territoire, une même thématique ou un même métier**. Ils fondent donc leurs actions sur l'échange de pratique entre acteurs, dans une logique d'animation locale, de capitalisation des expériences, et de transfert de compétences.

► **Une triple expertise territoriale, méthodologique et thématique**

L'activité des centres de ressources s'appuie sur **une expertise à plusieurs titres**, consolidée au fil du temps, notamment au contact des acteurs locaux :

- **Une expertise territoriale**, avant tout. Les centres de ressources ont vocation à s'inscrire dans leurs territoires et dans leurs réseaux d'acteurs. Ils en maîtrisent les caractéristiques en termes de fragilités socio-urbaines, et disposent d'une vision des progrès et des difficultés rencontrés sur le territoire par les acteurs mobilisés au travers des contrats de ville.
- **Une expertise méthodologique**, bien entendu. Les centres de ressources disposent d'une connaissance fine des dispositifs et des outils nécessaires à leur bonne mise en œuvre, et sont à même d'accompagner les acteurs locaux dans la construction de démarches projets, d'outils de suivi, de démarches expérimentales ou évaluatives etc.
- **Une expertise thématique**, dans une certaine mesure. Bien entendu, tous les centres de ressources disposent d'une expertise « socle » en matière de politique de la ville dans toutes ses dimensions (les 3 « piliers » des contrats de ville). En fonction de leur histoire et des souhaits des partenaires impliqués dans la gouvernance des structures, certains centres de ressources ont développé des expertises thématiques approfondies sur certains de ces champs (par exemple dans les domaines des politiques d'intégration, de lutte contre l'illettrisme, de sécurité et de prévention de la délinquance etc.).
- **Une expertise** en matière **d'ingénierie de projets** et d'analyse des organisations.

► Un fonctionnement à double niveau : local et national

Les centres de ressources ont **avant tout vocation à intervenir à l'échelle régionale**, en prise directe sur leur territoire. Leur expertise bénéficie prioritairement aux acteurs locaux.

Les centres de ressources travaillent en réseau afin de s'enrichir mutuellement des ressources, des expertises et des compétences de chacun des membres⁶, dans une démarche de coopération voire de mutualisation. Ce travail en réseau peut donner lieu à des formes de partenariat multiples sur des actions thématiques ou d'ordre géographique, voire dans le lien avec d'autres réseaux.

Dans cette optique, concernant les centres de ressources ultra-marins, la mise en place d'un « réseau ultra-marin » animé par le CGET en concertation avec la DGOM est envisagée. Il permettra de réaliser des points réguliers sur l'actualité des centres de ressources ultra-marins et de développer des travaux en commun.

Ce fonctionnement en réseau permet aux centres de ressources existants d'apporter **une expertise consolidée** faisant remonter au niveau national les perceptions, les difficultés ou les réussites observables et contribuant ainsi à améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques et leur adaptation aux contextes locaux. Ce cadre de référence a vocation à mieux faire valoir cette expertise au niveau national.

⁶ Le réseau national des centres de ressources inclut le centre de ressources politique de la ville de Paris, même s'il ne dispose pas de financement de la part du CGET.

3. La gouvernance, l'animation et l'évaluation

1.1. L'agrément des centres de ressources.

Les centres de ressources politique de la ville **sont agréés au niveau national** par le CGET sur proposition de l'Etat local et de ses partenaires. Même si cet agrément ne relève pas d'une procédure standardisée, il doit s'appuyer sur les conclusions d'une étude préalable d'opportunité et/ou de faisabilité permettant d'identifier les besoins et les actions projetées, les territoires et publics cibles, les partenaires mobilisés, l'organisation de la gouvernance et comportant un plan de financement pluriannuel détaillé. La reconnaissance par l'Etat de l'activité « centre de ressources politique de la ville » suppose par ailleurs de répondre aux attentes formulées dans le présent cadre de référence national.

1.2. La gouvernance locale des centres de ressources.

Issus d'initiatives territoriales et mobilisant des partenaires locaux, les centres de ressources politique de la ville relèvent avant tout de leurs instances de gouvernance locales, en tant que structures autonomes et indépendantes. Cette gouvernance est mise en place selon les modalités choisies par les partenaires impliqués dans l'instance décisionnelle de la structure, avec l'accord de l'Etat local.

Les représentants de l'Etat local veilleront à ce que la gouvernance respecte les principes suivants :

- 1** Tout nouveau conventionnement ou renouvellement de conventionnement d'un centre de ressources politique de la ville sera soumis à la réalisation d'**une cartographie stratégique locale**. Celle-ci aura pour objectif d'assurer la complémentarité des interventions du centre de ressources avec les autres structures de son environnement local, notamment pour certaines fonctions (observation, formation, ressources mises à disposition de l'ingénierie territoriale, etc.). Il ne s'agit pas de réaliser une cartographie « exhaustive », mais bien d'identifier ce qui pourrait s'apparenter à d'éventuelles redondances des offres de services existantes, ainsi que les lacunes par rapport aux besoins du territoire, pour préciser les raisons de la mobilisation du centre de ressources sur ces fonctions. Ce travail est partie intégrante de la convention-cadre pluriannuelle établie entre l'Etat et le centre de ressources. Sa co-construction est initiée et pilotée par les services de l'Etat impliqués dans la gouvernance du centre de ressources, en lien avec leurs partenaires et avec la direction du centre de ressources.
- 2** Le conventionnement des centres de ressources avec l'Etat s'effectuera **dans un cadre pluriannuel**, au travers des conventions constitutives (ou protocoles financiers) pour les GIP, et de la systématisation des Contrats Pluriannuels d'Objectifs (CPO) pour les structures associatives. Ce cadre pluriannuel se déclinera annuellement sous la forme d'un programme d'activités défini par les partenaires locaux.

- 3** **Le niveau régional sera privilégié** pour organiser les instances locales de décision. Toutefois, afin de garantir la proximité d'intervention des centres de ressources et de prendre en compte des configurations territoriales spécifiques, la coordination mise en place à l'échelle régionale s'appuiera sur des instances opérationnelles de pilotage départementales.
- 4** **Côté Etat, le préfet de région, garant de l'approche interministérielle de la politique de la ville, ou son représentant (SGAR ou DRJSCS), représente l'Etat**, de manière différenciée selon le statut du centre de ressources, dans les instances de gouvernance du centre de ressources. Le préfet de région n'est cependant pas le seul interlocuteur à être mobilisé : **les préfets délégués à l'égalité des chances, les sous-préfets ville et les services déconcentrés à l'échelon départemental** doivent être consultés. Dans les régions monodépartementales d'Outre-Mer, ce sont **les sous-préfets en charge de la politique de la ville**.
- 5** Les représentants de l'Etat s'efforceront de **rechercher des co-financements complémentaires** au financement socle accordé par l'Etat. En particulier, ils s'attacheront à mobiliser les conseils régionaux (s'ils ne soutiennent pas déjà le centre de ressources), les conseils départementaux, les collectivités locales du bloc communal (les communes et leurs groupements), les universités et les autres partenaires, notamment les délégations régionales de la Caisse des Dépôts et Consignations. L'objectif est de garantir la sécurisation d'un budget suffisant, permettant au centre de ressources d'exercer pleinement le socle de missions qui est attendu de lui.
- 6** Enfin, les Secrétariats Généraux aux Affaires Régionales (SGAR) veilleront à **l'inscription systématique des CRPV dans la clause de revoyure des CPER 2015-2020**, pour ceux qui n'y figurent pas déjà. Cette inscription a pour objectif de renforcer le positionnement des centres de ressources dans le dispositif interministériel au service du développement territorial.

3.3. La gouvernance et l'animation nationales des centres de ressources

► Le principe de la gouvernance nationale du réseau des centres de ressources

La politique de la ville est une politique publique nationale, qui s'inscrit à ce titre dans les orientations gouvernementales portées par le ministre en charge de la ville, qui, en tant que de besoin, **réunit les présidents des centres de ressources**. Ces orientations font l'objet annuellement d'une **directive nationale d'orientation** (DNO) pour le pilotage et la mise en œuvre au niveau territorial des politiques de cohésion sociale, des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports, adressée aux préfets de région, et sont intégrées au document stratégique régional qui en traduit la mise en œuvre sur les territoires. Concernant les centres de ressources, le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports s'appuie sur ses services déconcentrés, les Directions Régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS) pour conventionner avec chacune des structures juridiques porteuses de l'activité de centre de ressources.

► Les instances nationales d'animation

Au-delà des canaux de gouvernance classiques des politiques publiques, l'Etat met en place **des instances d'animation dédiées** pour les centres de ressources. Reconnaisant leur expertise, et souhaitant la mettre au service des réflexions nationales en matière de mise en œuvre de la politique de la ville, le CGET souhaite revoir et **renforcer les modalités d'animation nationale** des centres de ressources. Cette animation s'incarnera au travers des instances suivantes :

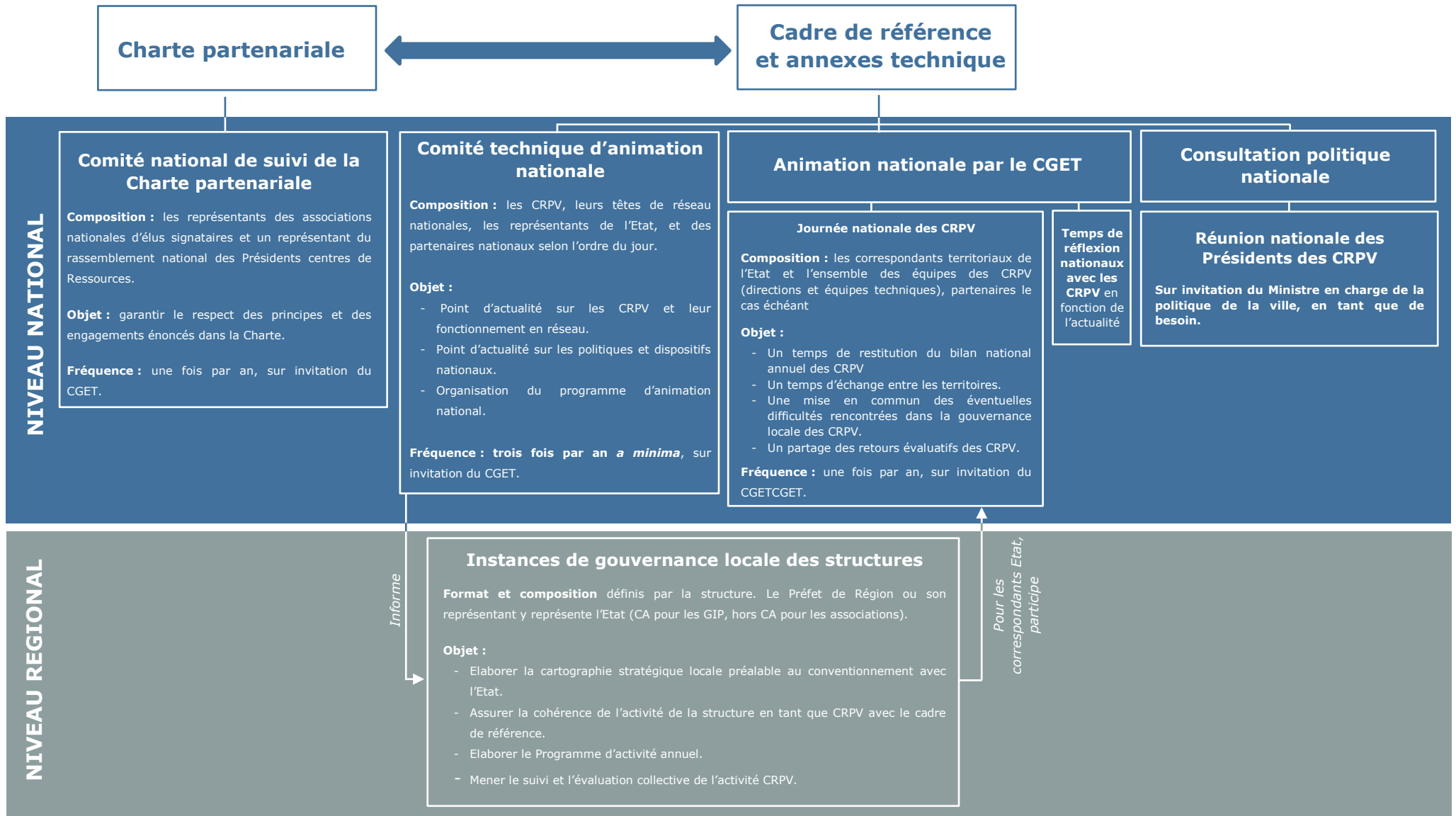
- **Le Comité de suivi de la charte partenariale.** Il sera composé des représentants des associations nationales d'élus signataires et d'un représentant des Présidents de centres de ressources, afin de garantir le respect des principes et des engagements énoncés dans la Charte. Ce comité se réunira une fois par an, sur invitation du CGET.
- **Le Comité technique d'animation nationale des CRPV.** Il sera composé de l'ensemble des directeurs des centres de ressources, de représentants du CGET pour l'Etat, ainsi que des représentants institutionnels (notamment les partenaires nationaux, comme l'ANRU et la CDC) en fonction l'ordre du jour. Il se réunira *a minima* trois fois par an, sur invitation du CGET. Il se fixera pour objectif :
 - ✓ De faire un point sur la situation des centres de ressources, en prenant appui sur le contenu du cadre de référence.
 - ✓ De réaliser un point d'actualité sur les politiques et dispositifs nationaux (aspects règlementaires, attentes de l'Etat à l'égard des acteurs locaux, dernières informations etc.), y compris de la part des partenaires nationaux (ANRU, CDC par exemple), qui permettent de faire valoir le point de vue des centres de ressources sur leur mise en œuvre et les difficultés rencontrées sur le terrain par les acteurs locaux.
 - ✓ D'organiser les appels à contributions auprès des centres de ressources, dans le cadre d'un programme annuel d'animation co-construit. Celui-ci sera proposé par le CGET pour l'année suivante et validé dans le cadre de la dernière séance annuelle du comité technique d'animation nationale. Ce programme d'animation ne pourra pas excéder 3 chantiers par an. Chaque centre de ressources s'investira en conséquence sur au moins 2 des 3 chantiers sur lesquels le CGET lance un appel à contributions. Des thèmes appelant des capitalisations et des productions pourront figurer parmi les chantiers. Pour ces travaux de capitalisation, le CGET mettra à disposition un format commun de remontée des travaux de capitalisation (en particulier pour les fiches d'expériences). En retour, les centres de ressources seront conviés à participer aux différents chantiers et temps de réflexion mis en œuvre par le CGET.
- Le CGET organisera **une journée annuelle** à laquelle participeront les centres de ressources (directions et équipes) ainsi que le réseau des correspondants territoriaux de l'Etat pour la politique de la ville et les partenaires signataires des annexes techniques du cadre de référence. A cette occasion, le CGET présentera le bilan annuel national des

centres de ressources à partir des indicateurs annexés au cadre de référence. Cette journée sera également l'occasion d'organiser un temps d'échanges entre les territoires, de mettre en commun les éventuelles difficultés rencontrées dans le cadre de la gouvernance locale, et de partager les retours évaluatifs pour chacun des centres de ressources.

Au-delà de ces trois instances régulières, et en fonction de l'actualité, le CGET pourra **solliciter en tant que de besoin les centres de ressources pour contribuer à des temps de réflexion nationaux** et bénéficier de leur expertise. Afin d'établir une animation du réseau régulière et une meilleure capitalisation et diffusion des connaissances, des temps de réflexion spécifiques seront prévus pour les centres de ressources ultra-marins.

Lorsque cela est opportun, il ouvrira par ailleurs **ses journées d'information, journées d'études et sessions de formation** à destination des correspondants territoriaux de la politique de la ville aux équipes des centres de ressources.

Le schéma de gouvernance en synthèse



3.4. Les engagements qualité et l'évaluation des centres de ressources

► Les engagements qualité

La qualité des interventions et des productions des centres de ressources sont déterminantes. Elles sont destinées non seulement à améliorer les pratiques des acteurs locaux mais doivent également contribuer à alimenter la réflexion au plan national sur de nombreuses thématiques qui participent de la cohésion sociale. Par ailleurs, cette qualité des interventions et son homogénéité contribuent à façonner l'image du réseau. Le soutien financier de l'Etat aux centres de ressources s'accompagne naturellement d'attentes fortes de ce point de vue. S'il n'est pas opportun de « normer » l'activité des centres de ressources (au sens de la délivrance d'un label qualité), qui restent des structures autonomes, l'Etat souhaite par le présent cadre de référence **énoncer des engagements qualité** qui permettront de guider l'évaluation des centres de ressources.

Ces engagements porteront sur **4 critères**, qui permettront d'asseoir la qualité des services rendus :

1. La professionnalisation et la formation des équipes.
2. Les modalités de production et de diffusion des contenus.
3. La mobilisation des publics cibles.
4. La participation aux instances d'animation nationale organisées par le CGET.

Chacun de ces critères est associé aux **engagements opérationnels** détaillés ci-dessous.

Les engagements qualité des CRPV

1. En termes de professionnalisation et de formation des équipes, les CRPV s'engagent :

- En termes de recrutement, à respecter le principe de la composition d'une équipe cohérente du point de vue de la complémentarité des compétences nécessaires en matière de politique de la ville.
- En termes de formation continue, à respecter le principe de la nécessaire actualisation des connaissances des salariés en matière de politique de la ville ou sur des champs connexes permettant de renforcer leur expertise.

2. En termes de modalités de production et de diffusion des contenus, les CRPV s'engagent :

- A assurer une veille active sur l'actualité et l'évolution de la législation et des dispositifs dans le champ de la politique de la ville, des politiques sectorielles de droit commun qui y concourent.

- A formaliser chaque année au moins une production, dont la forme est convenue à l'avance, en lien avec leur éventuelle spécialité thématique.
- A alimenter l'outil commun de diffusion des ressources et de leurs productions (i-ville actuellement).
- A assurer la diffusion active des ressources et des bonnes pratiques auprès des acteurs locaux (par le biais de newsletters par exemple).

3. En termes de mobilisation des publics cibles, les CRPV s'engagent :

- A mobiliser les publics dans leur diversité, qu'ils soient des acteurs spécifiques à la politique de la ville ou de droit commun (action sociale, logement, santé, mobilité, aménagement, développement économique etc.).
- A s'adresser aux élus, par l'organisation de séances de sensibilisation, d'information et de réflexion en leur direction au moins une fois par an.
- A concentrer leurs efforts pour outiller et appuyer les sites les moins dotés en ingénierie.

4. En termes d'implication dans la dynamique du réseau national, les CRPV s'engagent :

- A participer aux réunions d'animation mises en place par le CGET et à participer aux actions de qualifications mises en place au niveau national pour les correspondants politique de la ville et ouvertes aux centres de ressources.
- A participer à l'appel à contributions effectué dans le cadre du programme d'animation national.
- A identifier des expertises thématiques propres à chaque CRPV, afin d'améliorer la complémentarité entre centre de ressources et la lisibilité du réseau.

De manière transversale, les centres de ressources s'engagent à fournir aux partenaires impliqués dans leur gouvernance et à l'État central **tous les éléments nécessaires à l'évaluation de leur activité**. De plus, ils s'engagent à contribuer à la cartographie stratégique des acteurs locaux induite par le conventionnement avec l'État.

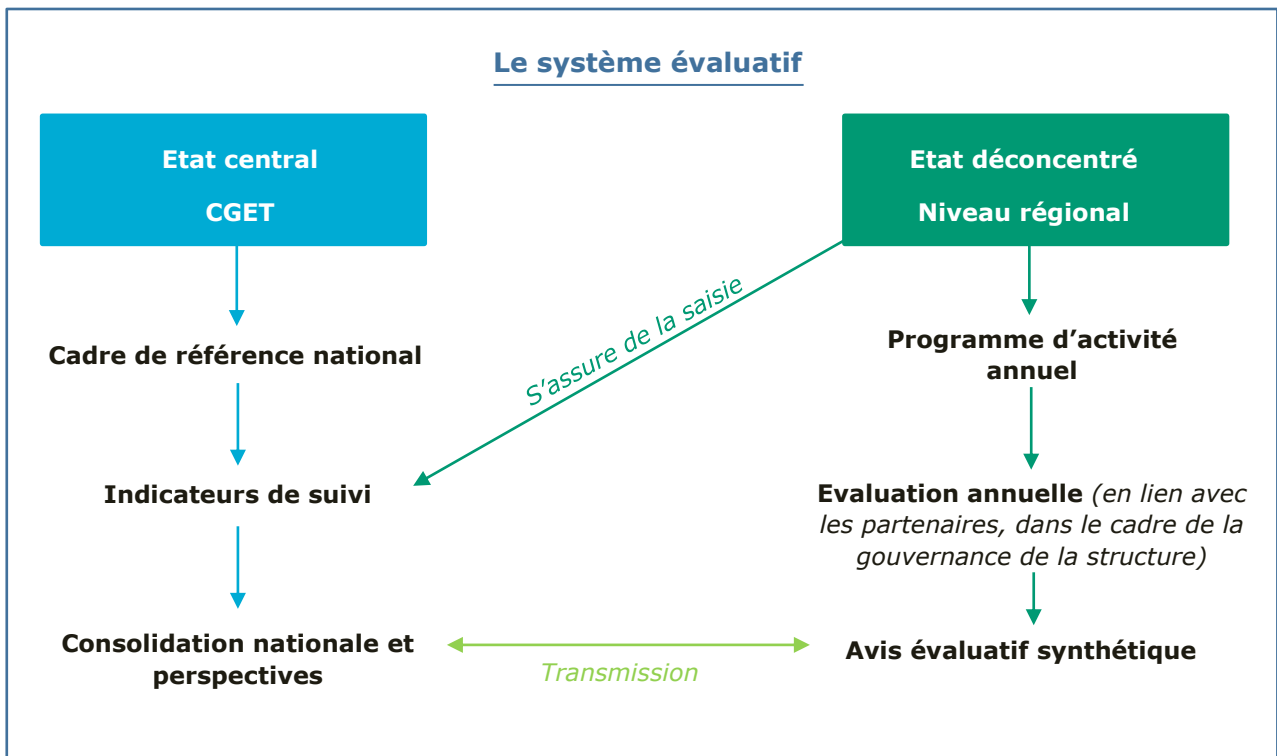
► Le suivi et l'évaluation des centres de ressources

Le suivi et l'évaluation des centres de ressources s'opèrent bien à **un double niveau** :

- **Au niveau local**, l'évaluation s'inscrit dans le cadre des conventions constitutives dans le cas des GIP et des Conventions Pluriannuelles d'Objectifs (CPO) dans le cas des associations. Celles-ci intégreront les indicateurs prévus dans l'annexe au présent cadre de référence. Chaque année, le représentant local de l'Etat procédera à un bilan intermédiaire de la mise en œuvre de la convention. Un bilan plus approfondi sera réalisé à son terme.
- **Au niveau national**, le CGET formalise une évaluation consolidée des centres de ressources, notamment au travers des indicateurs de suivi mis en place pour apprécier la bonne mise en œuvre du cadre de référence national et des engagements qualité.

Cette démarche évaluative s'appuie sur **des points d'étape annuels obligatoires aux deux niveaux**, qui s'articuleront de la manière suivante :

- D'une part, **le CGET** :
 - ✓ Met à disposition des correspondants Etat et des centres de ressources un outil numérique de collecte fiable et simple des indicateurs de suivi. Il est complété directement par les centres de ressources.
 - ✓ Publie chaque année un tableau de bord national de suivi des centres de ressources, au plus tard au mois de juin de l'année N+1, et réalisant le bilan consolidé de l'année N, ainsi que les perspectives pour l'année suivante.
- D'autre part, **l'Etat régional** :
 - ✓ Formalise chaque année un avis évaluatif synthétique, communiqué à la gouvernance et à la direction du centre, appréciant quantitativement et qualitativement l'activité du centre de ressources. Cet avis est transmis au CGET au cours du premier semestre de l'année suivante.
 - ✓ S'assure de la saisie par le CRPV des données relatives aux indicateurs de suivi dans l'outil numérique mis en place.
 - ✓ Transmet et met à disposition de l'ensemble des partenaires impliqués dans la gouvernance de la structure les éléments évaluatifs consolidés au niveau national, afin d'alimenter la réflexion collective.



Au niveau national, les indicateurs retenus pour l'évaluation de l'activité et de la qualité des interventions des centres de ressources **se fondent des principes suivants** :

- Ils permettent d'apprécier la mise en œuvre de chaque grande mission socle ;
- Ils permettent de mettre en regard des éléments d'activité pour l'ensemble des centres de ressources ;
- Ils sont accompagnés de commentaires qualitatifs effectués par les centres de ressources eux-mêmes et par les représentants de l'Etat local.

La fiabilité de ces indicateurs sera confortée par l'élaboration d'**un référentiel co-construit** définissant le plus précisément possible la nature de l'indicateur et son périmètre, ainsi que le processus de collecte informatisé des données.

4. Le cadre juridique et financier

4.1. Le cadre juridique des centres de ressources

Les centres de ressources de la politique de ville s'appuient sur une structure juridique spécifique, par exemple sous forme associative ou sous forme de Groupement d'Intérêt Public (GIP). L'activité de centre de ressources s'inscrit dans le respect de la réglementation applicable à l'un ou l'autre de ces statuts. Il en découle un certain nombre de règles de bon fonctionnement à respecter, concernant notamment la participation de l'Etat à la gouvernance des structures et les conditions dans lesquelles un centre de ressources peut s'inscrire dans le domaine des prestations concurrentielles.

► La participation à la gouvernance

Si dans la forme GIP, la participation de l'Etat à la gouvernance est prévue par la convention constitutive, il n'en est pas de même pour une association, où l'Etat ne peut être membre du conseil d'administration. De même, l'Etat ne peut intervenir dans les décisions concernant la gestion de la structure associative, comme le recrutement des collaborateurs.

Si tel n'est pas déjà le cas, un comité des financeurs où l'Etat sera représenté sera obligatoirement institué, afin qu'il puisse participer aux réflexions aux côtés des autres co-financeurs, notamment en vue de leur contribution aux orientations du programme d'actions annuel.

► L'inscription dans le domaine des prestations concurrentielles

Les associations et les GIP peuvent réaliser des missions d'intérêt général (ce qui est différent de la délégation de mission de service public) si elles sont conformes à leur objet. Il revient à l'association de décider des actions qu'elle propose dans le cadre de sa convention.

Les GIP et associations **peuvent fournir des services concurrentiels** qu'une entreprise pourrait fournir, **à condition** :

- Qu'ils soient conformes à l'objet de la structure ;
- Qu'ils s'effectuent dans le cadre du respect des règles des marchés publics si l'organisme commanditaire y est soumis, à savoir :
 - ✓ Si l'organisme commanditaire est, selon le statut juridique de la structure, ou membre du GIP ou adhérent à l'association, le service est réputé « *in house* » ou « *prestation intégrée* »⁷. Dans ce cas, les obligations de publicité et de mise en

⁷ Directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics, article 12.

concurrence sont levées pour le commanditaire, et le service peut s'opérer selon les modalités suivantes :

- Leur financement est assuré au titre de la cotisation versée par l'organisme commanditaire pour adhérer à la structure et, le cas échéant, par le versement d'une subvention complémentaire.
 - Ce financement n'excède pas le coût réel de ces services, identifié par la mise en place d'une comptabilité analytique.
 - En cas de recours à une prestation extérieure par le centre de ressources, ladite prestation doit faire l'objet d'une mise en concurrence par le centre.
- ✓ Si l'organisme commanditaire n'est pas membre du GIP ou adhérent à l'association, et s'il est soumis au Code des marchés publics, alors la commande doit être passée dans le respect des règles de publicité et de mise en concurrence. Aussi, ces services doivent être assurés selon les modalités suivantes :
- Par la mise en place d'une comptabilité analytique, la structure garantit que les subventions perçues au titre de son activité de centre de ressources ne lui procurent pas un avantage concurrentiel par rapport à d'autres candidats potentiels.
 - Leur financement est assuré exclusivement par l'organisme ou les organismes commanditaires du service, en dehors de toute subvention ou cotisation versée par un organisme public membre de la structure. Dans ce cas de figure, la part de ces financements dans le budget annuel de la structure ne peut excéder 20%.

4.1. Les modalités de financement des centres de ressources par l'Etat

► La procédure d'attribution de subvention au titre du programme 147

Les centres de ressources sont soutenus financièrement par voie de subvention dans un cadre pluriannuel (conventions pluriannuelles d'objectifs⁸ pour les associations ou conventions constitutives pour les GIP). La convention est établie en première année et fait l'objet d'avenants les deux années suivantes.

A l'issue des trois ans, la conclusion d'une nouvelle convention pluriannuelle est subordonnée à la réalisation d'un bilan évaluatif établi conjointement avec l'organisme, sur la base des bilans intermédiaires. Ce bilan, prévu par la convention pluriannuelle, doit intervenir au plus tard six mois après la date fixant le terme de la convention. Il est recommandé de préparer le bilan durant le dernier trimestre de la convention, afin d'éviter une rupture de financement trop longue entre deux conventionnements.

Comme il est spécifié dans la convention, le bilan doit permettre notamment :

- De vérifier la conformité des résultats à l'objet subventionné et aux conditions de réalisation ;
- De s'assurer de la conformité de l'activité centre de ressources aux attentes de l'Etat spécifiées dans ce cadre de référence.
- De mesurer l'impact des actions ou des interventions ;
- D'identifier les prolongements susceptibles d'être apportés à la convention.

Dans ce cadre, le versement des subventions s'effectue pour tout ou partie à réception de la convention signée, au plus tard avant la fin du premier semestre, et après justification des actions de l'année précédente.

► Les modalités de financement de la part Etat

Ce cadre de référence est l'occasion de mettre en adéquation les objectifs fixés pour les centres de ressources avec les moyens qui leur sont alloués, en particulier de la part de l'Etat au titre du programme 147. Cette trajectoire nouvelle permettra :

⁸ Textes de référence :

- Circulaire du Premier ministre du 1er décembre 2000 relative aux conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'Etat et les associations.
- Circulaire du Premier ministre n°5193/SG du 16 janvier 2007 relative aux subventions de l'Etat aux associations et aux conventions pluriannuelles d'objectifs.
- Circulaire du Premier ministre du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément.

- De **proposer une répartition transparente et équitable** des moyens entre les différents centres de ressources.
- De définir une trajectoire progressive de **mise en cohérence des territoires d'intervention** des centres de ressources avec les évolutions issues de la réforme territoriale de juillet 2015.
- D'assurer à terme **une couverture intégrale** du territoire national par les centres de ressources.

Sur la base d'une volonté partagée entre l'Etat et les centres de ressources, le CGET souhaite doter les structures des **moyens suffisants pour assurer la bonne mise en œuvre des « missions socle »** définies par ce cadre de référence. Pour cela, il propose les principes suivants⁹ :

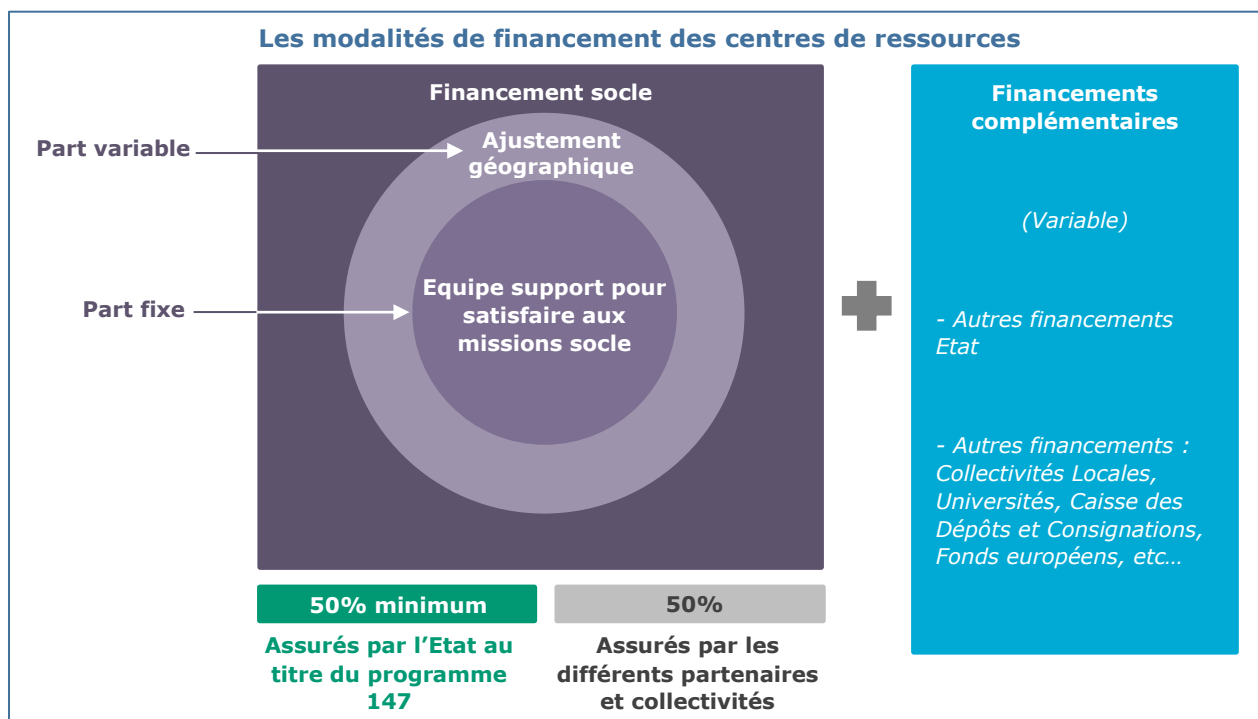
- Pour qu'ils puissent assurer les missions attendues, les centres de ressources nécessitent une taille « minimale » de 4 Equivalents Temps Pleins (ETP) pour ceux situés en territoire métropolitain, et de 3 ETP pour ceux implantés dans les territoires ultra-marins. Ces ETP, ainsi qu'un forfait pour les charges de fonctionnement et les coûts externes de la structure, correspondent donc à la part « fixe » du financement « socle » des centres de ressources.
- Cette taille minimale doit par ailleurs prendre en compte les caractéristiques du territoire couvert par les centres de ressources. Pour cela, une part « variable » du financement « socle » est introduite, permettant de porter les effectifs des centres de ressources jusqu'à 7 ETP, en s'appuyant sur deux critères :
 - ✓ **Le nombre de quartiers prioritaires en politique de la ville** : il traduit un volume d'activité théorique, puisqu'il induit un volume de professionnels pouvant potentiellement participer aux actions du centre de ressources. Il compte pour 70% dans l'indice servant au calcul de la part variable.
 - ✓ **Les distances entre les centres de ressources et chaque commune en politique de la ville couverte** : elle traduit l'éloignement et la dispersion géographique des sites en politique de la ville couverts par le centre de ressources, qui peuvent impliquer des surcoûts (déplacements, actions délocalisées, voire antennes géographiques). Elles comptent pour 30% dans l'indice servant au calcul de la part variable.
- Les centres de ressources étant par nature des initiatives partenariales, l'Etat, sur les crédits du programme 147, garantit le financement des « missions socle » des centres de ressources à hauteur minimum de **50% du budget** ainsi calculé¹⁰. Au titre de la fongibilité des crédits du programme 147, et pour la mise en œuvre des missions socle, le préfet de région peut octroyer des financements supérieurs à ce plancher si les besoins territoriaux le justifient. L'autre moitié des financements est levée par les différents

⁹ L'ensemble des règles de calcul appliquées sont détaillées dans l'annexe financière de ce cadre de référence.

¹⁰ C'est-à-dire en fonction des estimations reposant sur les règles de calcul exposées ci-après.

partenaires et collectivités, en fonction des configurations territoriales et de l'implication des différents acteurs institutionnels.

- Au-delà de ce financement plancher lié à la mise en œuvre des missions socle, les structures peuvent, si leur gouvernance locale le souhaite, solliciter **d'autres financements complémentaires** (y compris des crédits Etat, issus du BOP 147 et/ou des autres BOP) pour la mise en œuvre de missions « complémentaires ».



- Les crédits Etat étant mobilisés au titre du programme 147, ils doivent être fléchés vers des actions relevant des contrats de ville. Il est demandé aux structures de mettre obligatoirement en place **une comptabilité analytique** permettant de distinguer les financements dédiés à la mise en œuvre des missions socle politique de la ville des autres activités de la structure. A ce titre, l'éventualité de recourir à des fonds européens afin d'accompagner les acteurs sur le volet urbain peut être envisagée.

5. Volet spécifique relatif aux centres de ressources ultra-marins

1. Rappel du contexte

La réforme de la politique de la ville s'est engagée sur la base d'une large concertation nationale en octobre 2012. Cette démarche visait la formulation de propositions partagées sur la base d'analyses représentatives de l'ensemble des territoires. Les Outre-mer ont ainsi été sollicités pour s'engager dans ce processus, afin d'interpeller sur leurs spécificités.

C'est dans ce cadre que s'est tenue le 14 janvier 2013 la table ronde Outre-mer, qui a permis de mettre en exergue les préoccupations des territoires sur les préalables nécessaires à toute nouvelle contractualisation.

La nécessité d'une méthodologie singulière et adaptée aux difficultés sociales, à l'organisation territoriale et à l'absence de données à l'échelle des quartiers dans certains territoires a été mise en exergue par l'ensemble des territoires concernés. La possibilité de conserver le portage communal des contrats de ville a notamment été ouverte, contrairement aux territoires de métropole.

Les éléments débattus lors de cette table ronde spécifique ont alimenté les prises de décisions du Comité Interministériel des Villes (CIV) du 19 février 2013 et ont engagé la mise en œuvre d'un groupe de travail spécifique sur ces questions. Le renforcement du rôle des centres de ressources ultra-marins dans leur mission de qualification, de mise en réseau des acteurs concernés et de capitalisation des bonnes pratiques a été acté dans la décision n°24.

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 a entériné la prise en compte de ces spécificités.

Le cheminement engagé dès 2012 a largement sollicité les centres de ressources de la politique de la ville de Guyane, Martinique, Mayotte et de la Réunion.

La révision du cadre de référence des centres de ressources et la prise en considération des particularités des centres de ressources ultra-marins représentent le prolongement logique d'une adaptation des politiques publiques nationales aux contextes territoriaux.

Les mutations démographiques et sociétales de ces territoires, les carences d'ingénierie et de professionnels dédiés aux politiques de développement dans les collectivités qualifient les interventions de la politique de la ville comme des outils majeurs de développement social, urbain et économique.

Cette place singulière engage le développement d'une fonction ressource adaptée aux enjeux et au plus près des besoins. L'accompagnement des acteurs, l'élaboration de diagnostics et d'études, la mise en œuvre d'expérimentations constituent des formes d'intervention spécifiques et complémentaires aux missions de qualification et d'animation de réseau.

2. Les missions des centres de ressources ultra-marins

La spécificité du travail des centres de ressources ultra-marins de Martinique, Guyane, Mayotte, de la Réunion et prochainement de Guadeloupe / Saint-Martin tient au fait que leurs missions sont exercées sur des territoires où des besoins fondamentaux ne sont parfois pas couverts.

A ce titre, il est relevé un décalage entre les missions socle et l'activité réelle des centres de ressources qui intègre certaines missions complémentaires, notamment au titre de l'« accompagnement sur sites ».

L'activité des centres de ressources politique de la ville ultra-marins est en effet avant tout développée selon les besoins et exigences du territoire, ce qui autorise l'intégration de certaines missions complémentaires aux missions socle.

3. Les principes d'intervention des centres de ressources ultra-marins

Les centres de ressources ultramarins s'inscrivent dans le cadre d'intervention général des centres de ressources défini par le présent cadre de référence. En effet, l'intervention en faveur des territoires cibles de la politique de la ville constitue leur cœur de métier. Une attention particulière est apportée aux sites qui concentrent le plus de difficultés, aux sites indigents en ingénierie ou entrants en politique de la ville.

Outre les acteurs locaux identifiés par les centres de ressources de l'hexagone, les centres de ressources ultramarins peuvent apporter un important soutien méthodologique et d'expertise aux services préfectoraux en charge de la politique de la ville.

Comme tous les centres de ressources, ils interviennent avant tout à l'échelle régionale, en prise directe sur le territoire, mais également en tant que réseau permettant de faire remonter au niveau national les perceptions, les difficultés ou les réussites observables et ainsi améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques et leur adaptation à la diversité des contextes locaux.

4. La gouvernance, l'animation et l'évaluation des centres de ressources ultra-marins

Les centres de ressources ultra-marins s'inscrivent dans le cadre général de la gouvernance des centres de ressources.

Concernant l'animation régionale de ceux-ci, le préfet de région, garant de l'approche interministérielle de la politique de la ville, ou son représentant, à savoir, dans les régions monodépartementales d'Outre-Mer, les sous-préfets en charge de la politique de la ville, représente l'Etat, de manière différenciée selon le statut du centre de ressources, dans les instances de gouvernance du centre de ressources.

Concernant l'animation nationale de ceux-ci, la mise en place d'un « réseau ultra-marin » animé par le CGET en concertation avec la DGOM est envisagée, afin de réaliser des points réguliers sur l'actualité des centres de ressources ultra-marins et de développer des travaux en commun.

5. Le cadre juridique et financier des centres de ressources ultra-marins

Les modalités de calcul retenues pour la part des financements Etat du BOP 147 des missions socle des centres de ressources ultra-marins sont basées sur une taille « minimale » de 3 ETP. Un forfait établi à hauteur de 30% de la masse salariale leur est alloué pour les charges de fonctionnement et les coûts externes de la structure. Ces modalités correspondent à la part « fixe » et garantie du financement « socle » des centres de ressources¹¹. Ce financement peut être complété à l'initiative de l'Etat local.

¹¹ L'ensemble des règles de calcul appliquées sont détaillées dans l'annexe financière de ce cadre de référence.

6. Annexe financière (notice de calcul des moyens alloués aux centres de ressources)

Cette annexe financière vient compléter les principes retenus dans le cadre de référence¹², en détaillant l'ensemble des règles et des étapes de calcul ayant prévalu à la redéfinition des moyens alloués aux centres de ressources.

1 Les centres de ressources métropolitains

➔ Etape 1 : Le calcul de la part fixe.

- Elle garantit, pour tous les CRPV, le fonctionnement d'**une équipe support minimale**, sur la base de la composition type suivante :

Type de poste	Salaire brut annuel chargé (estimation)
Direction	90 000 €
Assistance	40 000 €
Chargé de mission sénior	60 000 €
Chargé de mission junior	50 000 €

- Sur la base de **frais de fonctionnement** (locaux, frais de déplacement et autres frais de fonctionnement hors salaires) estimés à **20%** de la masse salariale :

$$\begin{array}{rcccl} \text{Masse salariale} & & \text{20\% de frais de} & & \text{Budget fixe de} \\ \text{moyenne estimée} & & \text{fonctionnement} & & \text{fonctionnement} \\ \text{par CRPV} & + & \text{(locaux, frais de déplacement et autres} & = & \text{estimé par CRPV} \\ & & \text{frais de fonctionnement hors salaires)} & & \\ \hline 240\,000\,€ & & 48\,000\,€ & & 288\,000\,€ \end{array}$$

- Pour l'Etat, sur la base d'**un financement socle** assuré à hauteur de **50%** :

$$\begin{array}{rcccl} \text{Budget fixe de} & & \text{Financement fixe} & & \\ \text{fonctionnement} & & \text{assuré par l'Etat} & & \\ \text{estimé par CRPV} & / & \text{par CRPV} & = & \\ \hline 288\,000\,€ & & 144\,000\,€ & & \end{array}$$

¹² Voir cadre de référence pages 30 et suivantes.

➔ Etape 2 : Le calcul de la part variable.

- Elle introduit un financement socle complémentaire propre à chaque CRPV, en prenant en compte la réalité du territoire couvert.

- Son calcul prend en compte **2 critères** :

➔ Le nombre de quartiers prioritaires en politique de la ville (il compte pour 70% dans l'indice servant au calcul de la part variable).

➔ La médiane des distances entre le CRPV et chaque commune en politique de la ville couvert par le CRPV (elle compte pour 30% dans l'indice servant au calcul de la part variable). Les distances mesurées correspondent à l'itinéraire routier le plus court en kilomètres (ou à vol d'oiseau pour les territoires insulaires), sur la base des lieux d'implantation actuels des CRPV ou, à défaut, du chef-lieu du territoire d'implantation.

- Ces deux variables ont été combinées, et ramenées à **un indice relatif allant de 0 à 10** : plus l'indice est élevé, plus le CRPV nécessitera une part variable de financement élevée pour assumer les surcoûts induits par les caractéristiques du territoire qu'il couvre.

- En fonction de la valeur de l'indice, **un nombre d'ETP supplémentaires** (de 0 à 3) a été accordé à chaque centre de ressources, pour des équipes totales estimées de 4 à 7 ETP, suivant la discrétisation suivante :

Valeur de l'indice	Nbr d'ETP supplémentaires	Nbr total d'ETP estimés
Indice entre 0 et 2 - [0 ;2]	0 (simulation moyenne)	4
Indice entre 2 et 4 -]2 ;4]	+1 ETP	5
Indice entre 4 et 6 -]4;6]	+ 2 ETP	6
Indice entre 6 et 10 -]6 ;10]	+ 3 ETP	7

- **Chaque ETP supplémentaire est estimé à 60 000 € brut chargé** (charges patronales comprises), auxquels s'ajoutent 20% de frais de structure (même logique que pour le calcul de la part fixe) :

ETP supplémentaire (brut chargé) 60 000 €	+	20% de frais de fonctionnement (locaux, frais de déplacement et autres frais de fonctionnement hors salaires) 12 000 €	=	Coût estimé ETP supplémentaire (brut chargé) 72 000 €
---	---	--	---	---

- Pour l'Etat, sur la base d'un **financement socle** assuré à hauteur de **50%** :

Coût estimé ETP supplémentaire (brut chargé) 72 000 €	/	2	=	Financement assuré par l'Etat par ETP supplémentaire 36 000€
---	---	---	---	---

2 Les centres de ressources ultramarins

Afin de prendre en compte leurs spécificités, **un mode de calcul spécifique** a été retenu pour les cinq centres de ressources ultramarins.

- Pour chacun d'entre eux, le financement vise à garantir le fonctionnement d'**une équipe support minimale**, sur la base de la composition type suivante :

Type de poste	Salaire brut annuel chargé (estimation)
Direction	90 000 €
Assistance	40 000 €
Chargé de mission sénior	60 000 €

- Sur la base de **frais de fonctionnement** (locaux, frais de déplacement et autres frais de fonctionnement hors salaires) estimés à **30%** de la masse salariale :

Masse salariale moyenne estimée par CRPV	+	30% de frais de fonctionnement <small>(locaux, frais de déplacement et autres frais de fonctionnement hors salaires)</small>	=	Budget fixe de fonctionnement estimé par CRPV
190 000 €				247 000 €

- Pour l'Etat, sur la base d'**un financement socle** assuré à hauteur de **50%** :

Budget fixe de fonctionnement estimé par CRPV	/	2	=	Financement fixe assuré par l'Etat par CRPV
247 000 €				123 500 €

- L'application des critères destinés au calcul de la part variable sont sans effet sur les financements alloués en faveur des centres ultramarins (*pas d'ETP supplémentaires prévus*) :

CRPV / Périmètre d'intervention	Variable 1 - Nbr de QPV (70% de l'indice final)		Variable 2 - Distances entre le CRPV et les communes en PV (30% de l'indice final)		Indice final (Indice pondéré de 0 à 10)	Nbr total d'ETP estimés
	Nombre de QPV	Indice Nombre de QPV (Indice de 0 à 10)	Médiane des distances entre le CRPV/capitale régionale et chaque commune en PV	Indice Médiane des distances (Indice de 0 à 10)		
Ville Caraïbe / Martinique	7	0,0	21	0,2	0,1	3
Guadeloupe – Saint-Martin	18	0,6	41	1,6	0,9	3
CRPV Guyane / Guyane	32	1,3	20	0,1	1,0	3
CDR Mayotte / Mayotte	36	1,5	25	0,5	1,2	3
CR-CSUR / Réunion	48	2,1	43	1,7	2,0	3

7. Référentiel des indicateurs de suivi

Cf. document joint.