

# COMPRENDRE



## FOCUS SUR LA « FONCTION RESSOURCES » DES CENTRES DE RESSOURCES DE LA POLITIQUE DE LA VILLE (CRPV)





La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l'ANCT (contact : [info@anct.gouv.fr](mailto:info@anct.gouv.fr))

**Directeur de publication :** Henri Prévost

**Pilotage :** Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), Direction générale déléguée de la politique de la ville, Corinne de la Mettrie

**Coordination :** Aminata KEITA, Christophe GIRARD, Frédéric FARAVEL, ANCT/DGDPV/Mission Grande équipe de la réussite républicaine

**Rédaction :** Voix Publiques

Novembre 2025

# SOMMAIRE

## AVANT-PROPOS

### LA VEILLE NATIONALE ET LOCALE, LE REPERAGE ET LA SELECTION DE « L'INFORMATION UTILE » AINSI QUE DES BONNES PRATIQUES TERRITORIALES

- La veille : une tâche presque toujours assumée collectivement au sein des équipes
- Des critères de sélection de l'information assez convergents
- Des moyens et des pratiques différentes... au sein d'un réseau commun
- Une relative spécialisation des canaux d'information déployés par les CRPV

### LA CAPITALISATION, LA MODELISATION DES ENSEIGNEMENTS, LA PRODUCTION D'ANALYSES ET D'EXPERTISES

- Des acceptations différentes de la « capitalisation » des ressources
- Les attentes du territoire à l'origine du travail de capitalisation
- Les CRPV, des lieux d'expertise... plus ou moins bien reconnus
- Limites de l'exercice : le manque de temps et de ressources internes

### LA VALORISATION ET LE PORTER À CONNAISSANCE DES BONNES PRATIQUES : LEUR DIFFUSION RÉGIONALE ET NATIONALE EN VUE D'UNE MEILLEURE ACCULTURATION ET D'UNE MONTÉE EN COMPETENCE GENERALE DES ACTEURS

- Une activité de publication intense en dépit d'un léger tassemement depuis 2020
- Des stratégies éditoriales de plus en plus convergentes
- Diversité à tous les niveaux
- Une évolution marquée vers des formats courts, audiovisuels et numériques
- Zoom sur les centres de documentation

## LES TRANSFERTS DE COMPETENCES

- Une fonction assumée via des réponses multiformes
- Des publics-cibles révélateurs des déficits constatés
- Aller plus loin dans l'accompagnement des transferts ? Retour au principe de réalité !

## ANNEXES

## AVANT-PROPOS

Pour saisir de façon à la fois précise et systémique la « fonction ressource » à laquelle nous entendons consacrer cette étude, il était important de revenir à la source que constitue le cadre de référence des centres de ressources de la politique de la ville (CRPV).

Il a été élaboré afin de prendre acte des profondes évolutions induites par la loi relative à la cohésion urbaine (dite loi Lamy) du 21 février 2014, la loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, et la loi portant Nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe) du 16 juillet 2015. Ce cadre de référence, officialisé en 2017, définit ainsi en trois points – dès le préambule constitué par la Charte partenariale signée par les 7 principales associations nationales d'élus locaux avec le ministre de la Ville – « les attentes de l'État pour la mise en œuvre des missions « socle » des CRPV et en matière de qualité des services rendus » aux territoires :

- contribuer à l'animation technique des réseaux d'acteurs en proximité, particulièrement le réseau des équipes projet de la politique ville ;
- faciliter la montée en compétences des acteurs concourant, par l'exercice de leurs missions, à l'égalité des territoires dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville... (via des) actions de qualification des acteurs et de formation ;
- capitaliser et diffuser des connaissances, des enseignements issus d'expérimentations.

Dans le corps du texte, cette troisième fonction se trouve plus amplement définie et détaillée, autour de 3 missions-clés.

Consolider et diffuser l'expertise et la mettre à disposition des partenaires qui interviennent dans le champ de la politique de la ville aux échelons territoriaux et/ou nationaux, mission définie par des actions de...

- veille active et acculturation en interne ;
- veille relative aux grands dispositifs et aux évolutions des politiques publiques ;
- veille davantage tournée vers le territoire, pour identifier, formaliser et diffuser des retours d'expériences et des bonnes pratiques.

Relayer des informations et des expériences vers le local ou le national, mission définie par des actions visant...

- l'appropriation de l'information par les professionnels ;
- la diffusion de l'expertise et la montée en compétences des acteurs ;
- la réflexion des niveaux régionaux et nationaux en matière de politique de la ville à travers une large diffusion.



Capitaliser et diffuser les retours d'expériences depuis les territoires, identifier, modéliser et diffuser les enseignements tirés d'une initiative remarquable, mission passant par...

- l'identification, la modélisation et la diffusion des enseignements tirés d'initiatives remarquables ;
- la formalisation d'un regard analytique et consolidé sur le territoire du CRPV au travers de productions facilement communicables et appropriables ; sachant d'une part, que « certaines de ces productions feront l'objet d'attentes formalisées par l'État » dans le cadre du programme national d'animation ; d'autre part que « cette mission pourra également s'opérer au travers de contributions collectives » permettant d'alimenter la capitalisation nationale.

Sur la base de ces définitions, nous avons décidé de structurer la présente analyse en 4 parties, correspondant à la fois au sommaire de ce document et à la structuration de l'enquête adressée fin mai 2025 aux CRPV (dont le questionnaire se trouve en annexe à ce document).

### Rappels méthodologiques

Ce rapport a été réalisé entre juin et juillet 2025 sur la base :

- d'une enquête par questionnaire adressée aux 19 centres de ressources, qui y ont tous répondu, à une exception près : celui de Paris, internalisé au sein du service Politique de la Ville de la Ville de Paris, dont la contribution aurait été intéressante ;
- d'un entretien semi-directif réalisé avec sept membres du Groupe de travail « Communication Ressource » du Réseau national des centres de ressources (dont la liste précise figure en annexe n°2 à la fin de ce rapport) ;
- d'entretiens semi-directifs d'approfondissement avec quelques centres autour de leurs spécificités (dont la liste est dressée à la fin de ce document).



# **LA VEILLE NATIONALE ET LOCALE, LE REPÉRAGE ET LA SÉLECTION DE « L'INFORMATION UTILE » AINSI QUE DES BONNES PRATIQUES TERRITORIALES**

## **LA VEILLE : UNE TACHE PRESQUE TOUJOURS ASSUMEE COLLECTIVEMENT AU SEIN DES ÉQUIPES**

Inscrite dans le cadre de référence, la veille régionale et nationale confronte les centres de ressources à une masse d'information considérable : celle de l'actualité institutionnelle, législative, réglementaire et politique de la ville mais aussi l'actualité des politiques de droit commun qui s'y rattachent de façon directe ou indirecte, des territoires inscrits dans la géographie prioritaire, des débats publics qui y sont liés, voire des acteurs qui y sont impliqués...

Cela représente une tâche quotidienne importante pour des équipes dont les effectifs moyens atteignent à peine 8 équivalents-temps plein<sup>1</sup>; et une charge de travail global qu'un CRPV a évalué à 76 jours équivalent-temps plein sur 2024, mesure que plusieurs chargé-e-s d'information-documentation ont trouvé encore sous-estimée sans pouvoir cependant objectiver ce ressenti. Du reste, 17 des 18 CRPV répondants déclarent partager cette tâche, 14 affirmant explicitement que la veille repose sur « tous les membres de l'équipe, à leur mesure ».

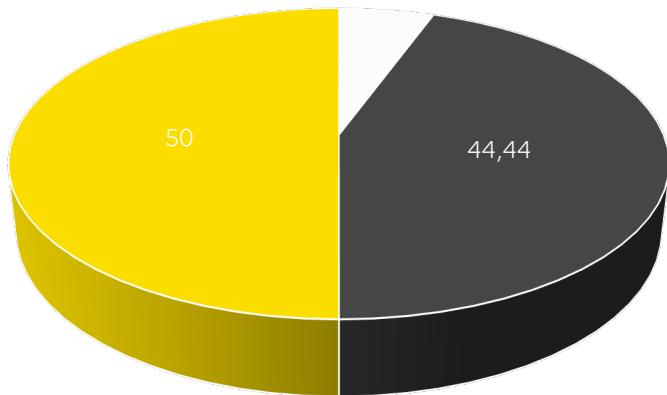
Concrètement, s'y trouvent ainsi presque quotidiennement impliqué.es les chargé-e-s d'info-doc et d'info-com, les chargé-e-s de mission thématiques ou chef-fe-s de projets, les assistant-e-s ou chargé-e-s du secrétariat et, dans 20 % des cas, la directrice ou le directeur du centre.

Cette répartition du travail ne vaut pas seulement pour la veille institutionnelle et politique, mais aussi pour le repérage des initiatives remarquables, des bonnes pratiques des porteurs de projets régionaux ou locaux : une tâche également partagée entre tous les membres de l'équipe selon 2/3 des répondants à l'enquête.

---

<sup>1</sup> Trois centres seulement dépassent 10 ETP : Guyane (19 ETP déclarés), PQNA (12) et l'ORS-CREAI (12,93 au total, en comptant les ressources affectées aux problématiques sanitaires et médico-sociales).

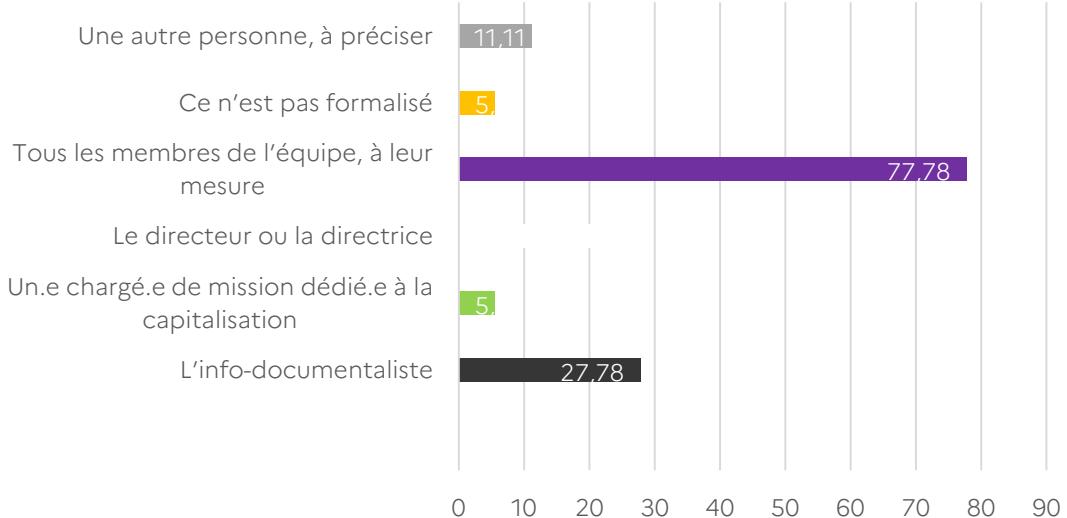
**Sur qui repose majoritairement le travail de veille au sein des CRPV**  
**Données en pourcentage - 1 seule réponse**



Sur une seule personne

- Sur plusieurs personnes au sein du CRPV
- Sur l'ensemble du personnel

**Plus précisément...**  
**Données en pourcentage - Plusieurs réponses possibles**



# **DES CRITÈRES DE SÉLECTION DE L'INFORMATION ASSEZ CONVERGENTS**

## **Pour l'information des acteurs du territoire**

Qu'est-ce que « l'information utile aux territoires » ? À cette question, les CRPV apportent des réponses assez clairement hiérarchisées.

Il s'agit en premier lieu de l'information institutionnelle et politique diffusée au niveau national (82% des réponses) jugée importante pour les territoires en politique de la ville. Cette information « officielle » recouvre l'actualité politique, législative ou réglementaire (décrets et circulaires), ainsi que les différents appels aux territoires (appels à projets, appels à manifestation d'intérêt...). Les CRPV n'en sont pas les relais uniques, mais ils jugent fondamentale cette fonction d'alerte et de rappel pour les acteurs de leur territoire. Ils veillent tout de même à « ne pas froisser les susceptibilités », prenant soin parfois de s'assurer si l'État local préfère diffuser lui-même telle ou telle information aux collectivités concernées.

En second lieu, les CRPV s'attachent à apporter aux territoires les éléments d'expertise potentiellement utiles à l'élaboration et au déploiement de leurs politiques publiques : comptes rendus de recherche, synthèses et rapports d'études, résultats d'enquêtes (53% des réponses) ; ainsi que les retours d'expériences et bonnes pratiques développées par les acteurs de leur territoire (47% des réponses) une information plus horizontale mais concourant également à la montée en connaissances et en compétences des professionnels de la politique de la ville, des élus et des associations.

Dans les deux cas – comme le signale justement l'un des répondants à l'enquête – le souci d'une information à 360°, couvrant de façon équilibrée tout le spectre des thématiques de la politique de la ville prévaut.

## **Pour l'information remontée à l'échelon national**

S'agissant de l'information « utile au national », les critères de sélection sont également clairement identifiés : l'important pour les CRPV étant d'abord de valoriser les innovations des acteurs de leur région (76% des réponses), ensuite (à 59%) de porter exemples, illustrations, situations et actions emblématiques à la connaissance de l'ANCT et des pouvoirs publics dans les domaines liés à la politique de la ville au sens large.

# **DES MOYENS ET DES PRATIQUES DIFFÉRENTS... AU SEIN D'UN RÉSEAU COMMUN**

Comment s'effectue ce travail ? De façon assez différenciée semble-t-il, puisqu'au-delà de ressources humaines, inégales, certains CRPV paraissent techniquement mieux outillés. Ainsi, certains CRPV comme l'IREV (Hauts-de-France) ou Labo Cités (Auvergne/Rhône-Alpes), recourent à des outils de curation spécifiques de type « Scoop-it ! »<sup>2</sup> (national et régional) ou « Diigo », se sont

---

<sup>2</sup> Scoop-it est, selon l'expression issue de l'anglais, un outil de « curation de contenu » permettant de sélectionner, éditer, commenter et partager les contenus les plus pertinents du Web sur un sujet donné et à une échelle géographique donnée le cas échéant, par exemple pour alimenter une revue de presse.

abonnés à de nombreuses newsletters, suivent via leurs comptes LinkedIn, Facebook ou Instagram, l'actualité de nombreuses personnes-ressources, politiques, universitaires, professionnels engagés...

D'autres, comme Cité Ressources (PACA) ou Trajectoire Ressources (Bourgogne/Franche Comté), s'appuient essentiellement sur la presse nationale et régionale (65% des réponses), leurs relais de terrain de l'État régional ou départemental et des collectivités et les relations de proximité qu'ils entretiennent avec eux (64%), les événements qu'ils organisent ou auxquels ils participent.

Pour les uns comme pour les autres, le Réseau national s'avère d'une aide non négligeable, les chargé·e·s d'info-doc y apportant à tour de rôle leur contribution mais y puisant aussi tout au long de l'année, via Scoop-it notamment ou via les documents enregistrés sur CosoTer<sup>3</sup>, une matière à même de leur faire gagner un temps précieux dans l'alimentation de leur propre fil d'information.

Dans tous les cas de figures, la veille reste un travail « de longue haleine et au long cours », dans lequel la récolte n'est pas linéaire mais dont les fruits se partagent généralement chaque semaine, « au cours de la réunion d'équipe du lundi matin » ou d'un comité de rédaction dédié, pour procéder aux arbitrages indispensables, décider des informations à publier et des canaux à utiliser pour ce faire.

## UNE RELATIVE SPÉCIALISATION DES CANAUX D'INFORMATION DÉPLOYÉS PAR LES CRPV

Le graphique ci-dessous livre en effet une vision assez claire de la spécialisation et de la complémentarité des média utilisés par les CRPV pour informer leurs publics.

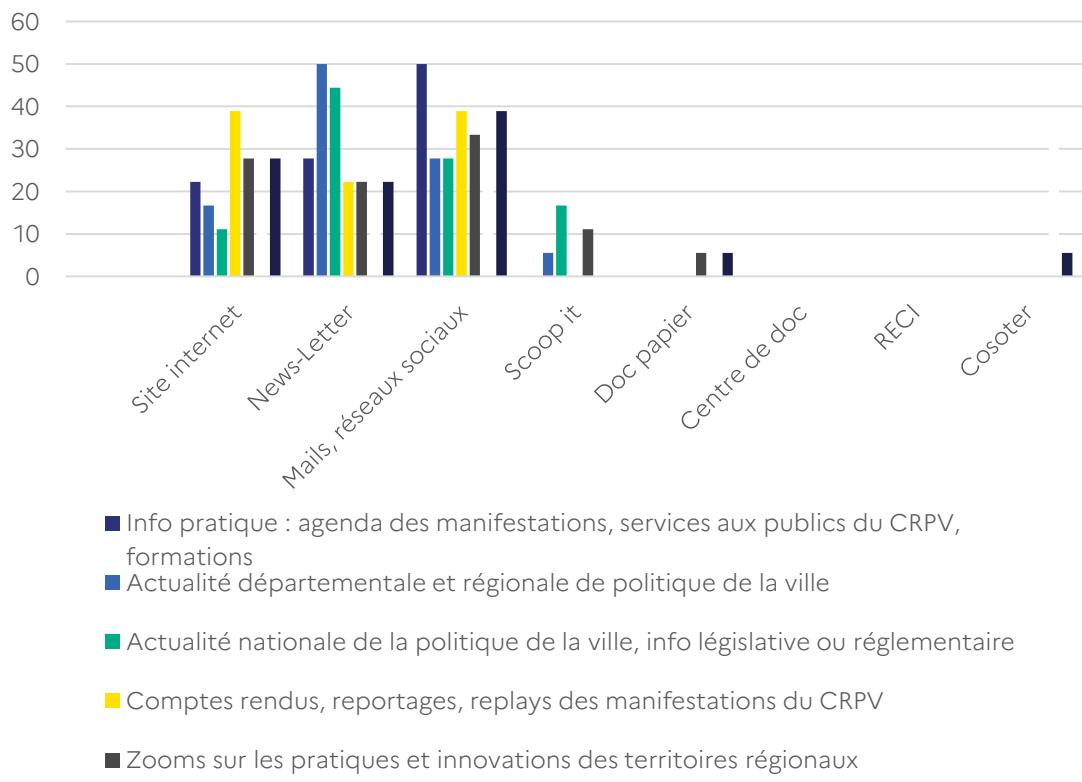
Sans grande surprise, l'information vive (comportant des contenus chauds, d'utilité pratique à court terme, ou liés à l'actualité immédiate et dont l'intérêt peut décroître avec le temps) trouve sa place dans la newsletter (mensuelle ou bimensuelle) des CRPV, dans leurs mailings ou leurs réseaux sociaux en fonction de la durée de vie de l'information, et quoiqu'à un degré moindre, également sur leurs sites internet.

À l'inverse, l'information froide (dont le potentiel d'intérêt et d'audience ne se dégrade pas avec le temps) information experte, ou dont la vocation est davantage d'indexation ou d'archivage, trouve sa place sur CosoTer, sur RECI ou sur les sites internet des CRPV, utilisés par eux pour stocker les productions susceptibles d'être consultées sur la durée : études et travaux de recherche en particulier. Et si l'on retrouve apparemment aussi ces travaux dans leurs mailings et les réseaux sociaux, ce n'est que pour annoncer leur parution ou trouver le lien permettant d'y accéder.

---

<sup>3</sup> CosoTer est un portail numérique développé depuis 15 ans par le Réseau national des centres de ressources, dédié à la cohésion sociale et territoriale. Il rassemble et offre aujourd'hui à la consultation en ligne plus de 25 000 publications.

## Les canaux d'information des publics utilisés par les CRPV selon les types d'information



Entre les deux, figure l'information liée à l'activité de veille et d'animation territoriale des centres : repérage, reportages et focus sur les bonnes pratiques territoriales, comptes rendus des rencontres organisées en présentiel ou en distanciel par les CRPV. Documents d'une longévité « moyenne » et difficilement prévisible, dont certains seront probablement archivés et conservés, qui méritent d'être stockés sur le site internet pour pouvoir être consultés sur la durée, tandis que d'autres perdront plus vite de leur intérêt. Si l'ensemble des CRPV se rejoignent sur la nécessité absolue de faire des comptes rendus de toutes leurs rencontres, d'en annoncer la parution ou d'en livrer les principaux éléments dans leur newsletter (considérée comme le journal de leur activité), beaucoup s'interrogent sur la pérennité de ces travaux, sur la disponibilité ou l'appétence des acteurs de terrain à aller les consulter après-coup, sur le visionnage des replays de webinaires ou des montages réalisés à partir de cette matière. Nous reviendrons sur ce point au chapitre 3.

Contentons-nous ici de relever que les sites internet des CRPV constituent l'instrument principal de leur communication et leur véritable centre documentaire aujourd'hui ; et qu'a contrario, l'information papier semble avoir quasiment disparu de la communication des CRPV pour des raisons budgétaires autant qu'écologiques. Seuls, parfois, une plaquette de présentation ou une synthèse peuvent donner lieu à une publication papier à faible tirage et être mise à disposition lors d'une manifestation.



## Trajectoire Ressources parmi les « passeurs d'informations »

Comme nombre de ses homologues, le CRPV de Bourgogne-Franche-Comté se sait et se déclare « fortement attendu » par les réseaux institutionnels et professionnels de la politique de la ville comme relais de l'information officielle et de l'actualité de la politique de la ville. Textes législatifs et réglementaires, circulaire sur les adultes relais, dossier de presse du conseil interministériel des villes, dispositifs et messages de l'ANCT... Trajectoire Ressources se veut d'abord le canal régional de la diffusion de l'information nationale. « Nous tenons beaucoup à cette posture et restons très prudents à l'égard de toute information politique », explique son directeur.

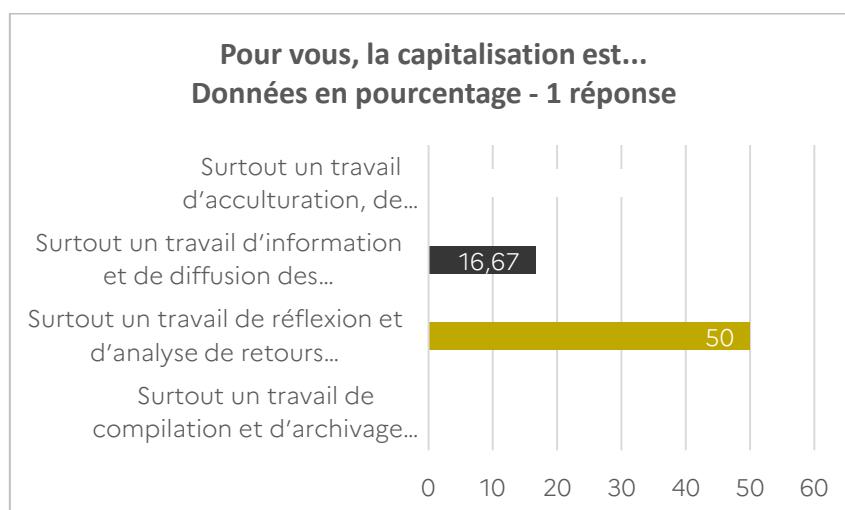
Dès lors, l'équipe se partage le travail de veille, de capitalisation et de publication avec des moyens réduits, en s'appuyant sur l'info-documentaliste du CRPV et sans disposer d'outils de veille particuliers comme un Scoop-it régional ; diffusée par mail, via les réseaux sociaux, et surtout par le biais de la newsletter bimensuelle diffusée à quelque 4000 personnes : délégués du préfet et agents de l'État, élus, chefs de projets et chargés de mission politique de la ville, associations, établissements universitaires, étudiants ; et aussi « via les institutions telles que la DREETS ou le Conseil régional, sur lesquels nous appuyons pour diffuser l'information au sein de leurs propres réseaux ». Dans cette mission, attention est aussi portée à « la légitimité du CRPV par rapport aux autres acteurs, notamment celle de l'État local, qu'il est important de ne pas court-circuiter ».

S'agissant des publications, le CRPV pratique la même sélectivité, en produisant de façon plus comptée qu'auparavant et en dématérialisant presque toujours sa production écrite. Parallèlement, le CRPV s'est lancé dans la vidéo, en produisant un film chaque année sur un thème différent, récemment un documentaire de 12 minutes sur les transitions alimentaires. Mais cela reste une activité exceptionnelle car ainsi que le déclare encore son directeur : « Si Trajectoire Ressources diffuse des données statistiques très intéressantes, des fiches ressources ou de bonnes pratiques, des éléments d'intelligence territoriale (comme ce panorama du vieillissement des QPV), nous nous aventurons rarement dans la vulgarisation de documents experts comme le font l'IREV ou Labo Cités... Nous restons à plus de 80 % diffuseurs plus que producteurs de contenus. »

# LA CAPITALISATION, LA MODÉLISATION DES ENSEIGNEMENTS, LA PRODUCTION D'ANALYSES ET D'EXPERTISES

## DES ACCEPTATIONS DIFFÉRENTES DE LA « CAPITALISATION » DES RESSOURCES

Avant de développer nos propres analyses au risque de préjuger de certaines représentations, nous avons voulu savoir comment les CRPV concevaient la « capitalisation ».



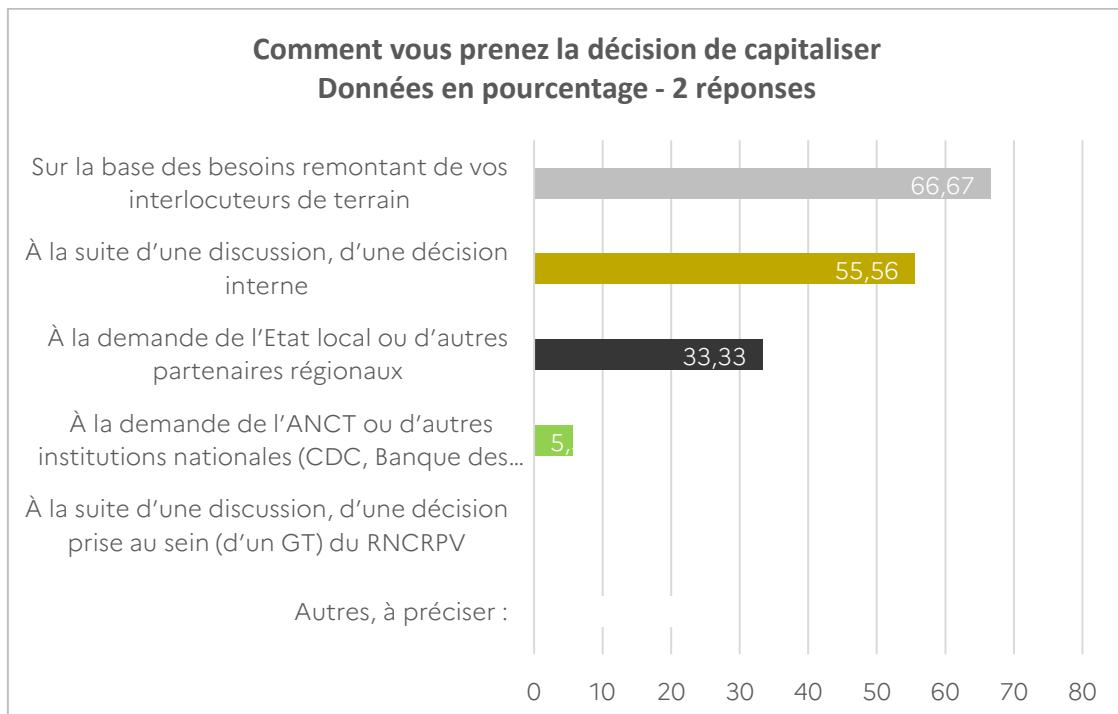
Pour 1/6<sup>e</sup> des CRPV, la capitalisation renvoie essentiellement à un travail « de porter à connaissance », tandis que pour un tiers d'entre eux, la capitalisation renvoie plus généralement à la montée en compétences des acteurs auxquels elle est destinée : c'est un travail pédagogique d'acculturation, dont l'efficience se mesure à l'aune de l'appropriation des savoirs, savoir-faire et savoir-être transmis.

Pour la moitié des centres, capitaliser consiste à « faire retour » sur des travaux, des stratégies ou des politiques publiques ou des actions de terrain, en faire « l'analyse », en dresser « le bilan » ou en « évaluer les impacts », en « modéliser les enseignements » à tirer pour éclairer ceux qui s'interrogent sur leur propre action ou voudraient s'inspirer de ces exemples. Pour eux, la capitalisation est d'abord un travail métacritique permettant d'établir et d'analyser les résultats de l'action, mais aussi d'en questionner le sens, les modalités, les conditions de réussite pour l'avenir.

Nous nous tiendrons ici à cette dernière acception, en renvoyant les deux autres aux chapitres suivants de ce focus.

## LES ATTENTES DU TERRITOIRE À L'ORIGINE DU TRAVAIL DE CAPITALISATION

Pour tenter de comprendre « de l'intérieur » la genèse de l'exercice, nous avons cherché à savoir sur quelle sollicitation, quelle demande, quel échange se prend, au sein des CRPV, la décision de capitaliser sur les travaux menés par eux.



Si le fonctionnement des CRPV en mode-projet les conduit à vouloir systématiquement produire et conserver une trace de ce qu'ils font, si la tentation existe de vouloir « capitaliser sur tout », la multiplicité des sujets et la fréquence des événements organisés par les CRPV et leurs partenaires, la taille limitée de leurs équipes, impliquent réflexion, discussion et arbitrages quant à la capitalisation.

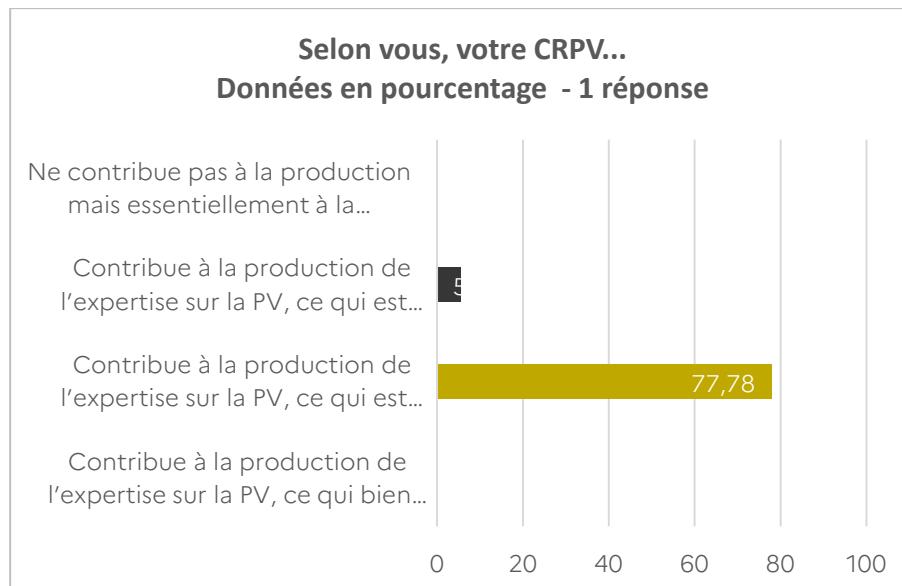
Dans ces conditions, ce sont avant tout les besoins (exprimés ou perçus) des territoires de leur région qui influencent, avec les attentes explicites de l'État déconcentré local, l'engagement de tels travaux. Cette identification des besoins prioritaires peut s'appuyer sur les relations historiques entretenues avec les acteurs de proximité (ORIV – Grand Est), sur les échanges dans le cadre de groupes de travail animés par les CRPV (ORS CREAL – Normandie), sur les échanges des chargés de mission thématiques avec leurs homologues des collectivités, ou encore sur les discussions amorcées à l'occasion des journées proposées par les CRPV.

Ainsi, la capitalisation est entendue comme un service prioritairement rendu aux acteurs du territoire, une manière de répondre à leurs besoins, problématiques et préoccupations spécifiques, qui s'accompagne d'une vigilance particulière quant à la restitution des journées ou des cycles de qualification. Par ailleurs, c'est aussi une manière de valoriser initiatives, innovations et dispositifs exemplaires. Il s'agit autant de valoriser le territoire à l'échelle nationale que de promouvoir à l'échelle régionale les travaux qui ont pu être entrepris ailleurs et déjà consacrés sur le plan national,

comme cela s'est produit sur « Data et Quartiers », expérimentation initiée par RésO Villes (Bretagne/Pays-de-la-Loire). Dans cette fonction de passerelle entre intérêt local/régional et intérêt national, le Réseau national (RNCRPV) joue un rôle fondamental, non seulement comme site de production de capitalisations croisées entre CRPV mais aussi comme centre de ressources des CRPV eux-mêmes, site d'information, foyer de connaissances partagées et lieu d'inspiration pour leurs initiatives individuelles. « Cela fonctionne dans les deux sens » (Profession banlieue – Seine-Saint-Denis).

Enfin, n'oublions pas de relever le rôle de la « discussion interne » dans la décision de capitaliser : cela souligne combien le travail des CRPV, qu'ils soient GIP ou associations, se nourrit de délibérations collégiales, au sein des équipes comme avec leur conseil d'administration, émanations du territoire à leur manière.

## LES CRPV, DES LIEUX D'EXPERTISE... PLUS OU MOINS BIEN RECONNUS



Il semble naturel que les multiples formes de capitalisation produites par les centres de ressources les légitiment comme lieux d'expertise. Deux points méritent cependant d'être soulignés à cet égard.

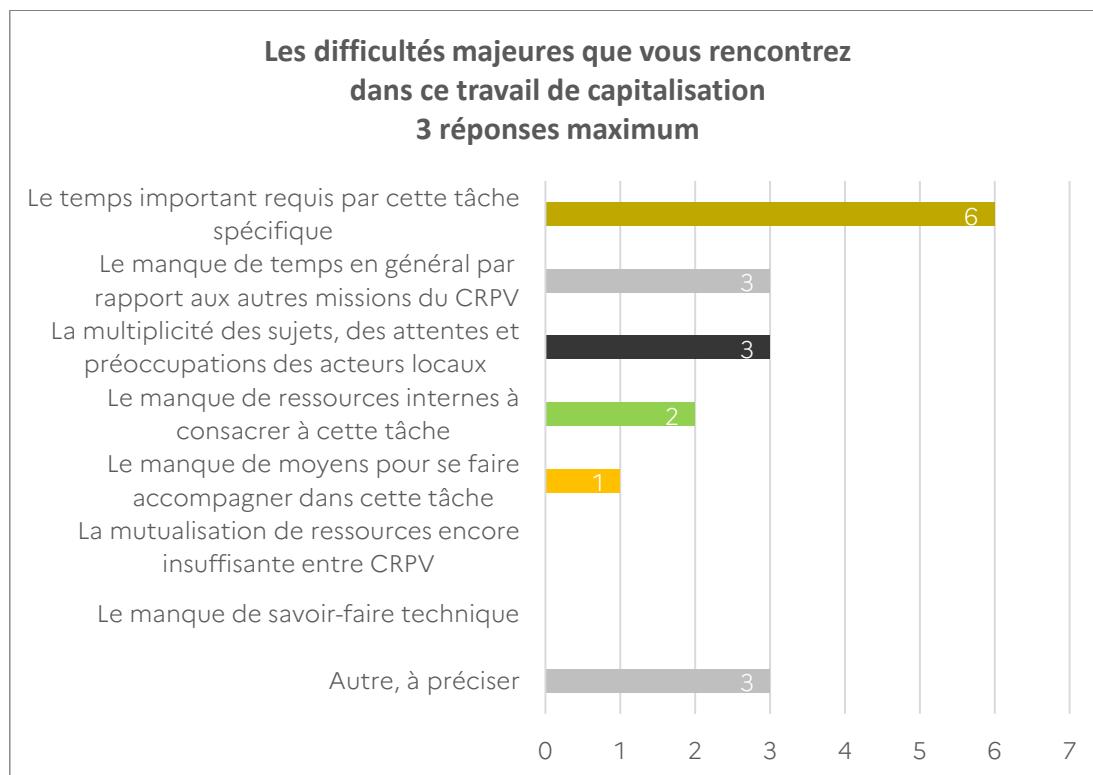
D'une part, les CRPV trouvent leur pleine vocation dans un croisement des regards, des expériences et des analyses qu'ils sont les seuls à pouvoir rassembler, comme carrefours d'expertise sur la politique de la ville et le développement local au service des quartiers populaires. Dans ce rôle, ce sont à la fois des tiers engagés, des catalyseurs de savoirs entre recherche en sciences sociales, action publique, et travail social au sens le plus large du terme, des activateurs de coopération interacteurs à leur échelle.

D'autre part, c'est avant tout auprès des acteurs de leur région que les CRPV estiment faire valoir toute leur expertise et démontrer toute leur utilité : s'ils sont en effet près de 78% au total à juger que leur expertise sur la politique de la ville est suffisamment reconnue au plan local, c'est surtout sur le plan national qu'ils soulignent une insuffisante reconnaissance (16,67% seulement des répondants se sont retrouvés dans l'affirmation « Selon vous, votre CRPV contribue à la production

de l'expertise sur la politique de la ville, ce qui bien reconnu au plan national »). En l'occurrence, la montée en puissance du RNCRPV, les conventions émergentes avec des acteurs nationaux comme la Caisse des dépôts ou l'Ademe, peuvent contribuer à conforter leur image et faire reconnaître leur légitimité à influencer plus directement les orientations de la politique de la ville.

## LIMITES DE L'EXERCICE : LE MANQUE DE TEMPS ET DE RESSOURCES INTERNES

Multiplicité des thèmes à aborder dans le cadre de la politique de la ville et des missions socles ; multiplicité des missions et des tâches, et des sollicitations adressées aux CRPV ; taille souvent très limitée des équipes par rapport à des territoires d'intervention de plus en plus larges... le manque de temps est la principale limite que rencontrent les CRPV dans leur mission de capitalisation. Alors les CRPV s'ingénient à inventer de nouveaux formats et mieux se répartir la tâche au sein des équipes comme au sein du RNCRPV, pour maintenir au niveau requis cette capacité de capitalisation. Un petit nombre d'entre eux s'appuient sur une expertise externe, tandis que d'autres accueillent des étudiants en stage ou en alternance, voire des chercheurs en CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche). Nul n'identifie aujourd'hui d'autres moyens envisageables à court terme, mais chacun a conscience que l'enjeu est stratégique tant la valeur ajoutée régionale des centres repose sur cette fonction « capitalisation ».



# **LA VALORISATION ET LE PORTER À CONNAISSANCE DES BONNES PRATIQUES : LEUR DIFFUSION RÉGIONALE ET NATIONALE EN VUE D'UNE MEILLEURE ACCULTURATION ET D'UNE MONTÉE EN COMPÉTENCE GÉNÉRALE DES ACTEURS**

## **UNE ACTIVITÉ DE PUBLICATION INTENSE EN DÉPIT D'UN LÉGER TASSEMENT DEPUIS 2020**

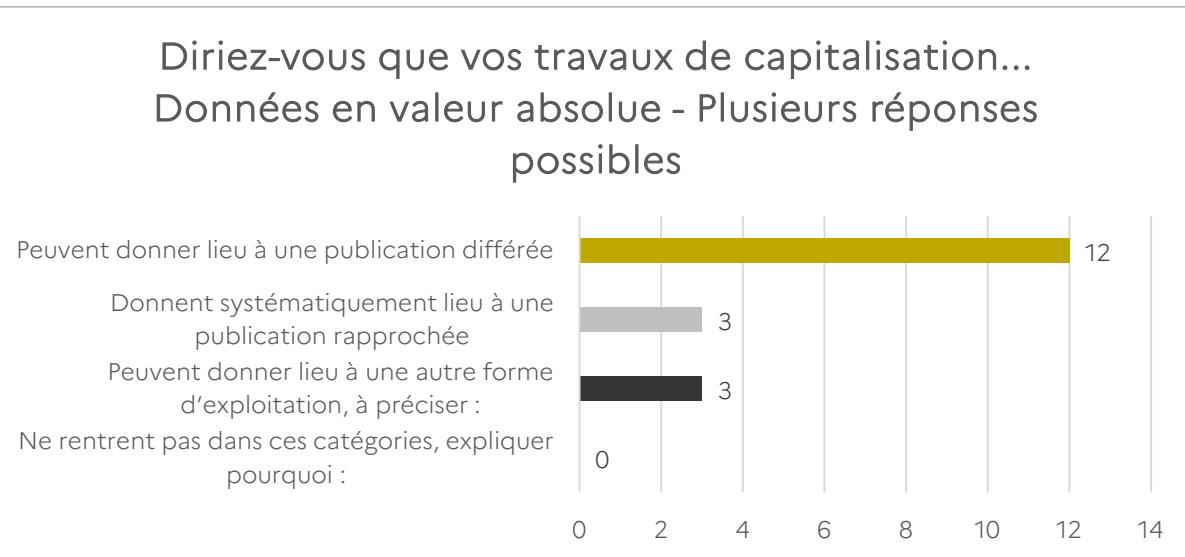
C'est un fait d'histoire : les CRPV ont toujours beaucoup publié, à vrai dire autant que la limite de leurs ressources humaines et budgétaires le leur permet. Les bilans de l'activité des centres de ressources réalisés par l'ANCT dénombrent entre 710 et 750 documents publiés chaque année depuis 2021.

En valeur absolue, cette activité a cependant subi une érosion légère mais continue depuis 2020, point culminant de la production éditoriale avec 800 publications.

Ces chiffres témoignent d'une dynamique apparemment paradoxale, pourtant aisément compréhensible.

D'un côté, les centres de ressources maintiennent une activité éditoriale importante qui fait partie de leur ADN et à laquelle ils restent culturellement attachés, tant ils considèrent comme faisant partie de leurs missions essentielles d'alimenter les professionnels de leur territoire pour leur permettre de monter en compétences. Les informer, les mobiliser, formaliser et capitaliser pour eux les éléments d'expertise issus de leurs rencontres ou de leurs lectures, conserver la mémoire des événements organisés pour eux, ce faisant signer leur présence dans l'écosystème régional des acteurs de la politique de la ville, toutes ces activités passent par l'écrit et conduisent les centres de ressources à publier de façon quasi continue.

D'un autre côté, les CRPV reconnaissent parfois moins publier qu'autrefois à cause d'un « manque de temps pour écrire » et parce que « les gens lisent moins », au sens traditionnel du terme : ce qui les conduit aussi à écrire « autrement » dans des formes plus brèves et de façon parfois plus légère, moins formelle, pour le web ou les réseaux sociaux. Tout en restant fidèles à leur identité et à leurs modes de faire, même les centres les plus anciens – comme Profession Banlieue (Seine-Saint-Denis) ou l'ORIV (Grand Est), ayant accoutumé leur public à des publications exigeantes – reconnaissent de semblables évolutions dans leurs pratiques de l'écrit.



## DES STRATÉGIES ÉDITORIALES DE PLUS EN PLUS CONVERGENTES

Aux dires de certains témoins interrogés à la faveur de cette étude, toutes les activités de leur CRPV auraient, d'une façon ou d'une autre et à un moment ou à un autre, débouché sur une publication. De fait, il semble que les choses ne soient ni aussi simples, ni aussi systématiques.

Selon l'enquête conduite auprès des 18 centres, un CRPV sur six seulement affirme que ses activités donnent systématiquement lieu à une publication rapprochée : c'est-à-dire, la plupart du temps, à des comptes rendus de réunions ou de rencontres, des fiches expériences ou des fiches outils. Dans un CRPV sur six également, les travaux du centre de ressources peuvent se voir restitués sous d'autres format que par un écrit : nous y reviendrons plus loin dans ce rapport.

Pour la majorité d'entre eux, soit dans 2/3 des CRPV, ces travaux peuvent donner lieu à une publication différée sans que cela soit toujours le cas, notamment lorsqu'ils requièrent une restitution plus élaborée comme la rédaction de livrables de synthèses, de guides, d'études, de documents de réflexion collectifs coproduits et coécrits. Même si l'idée d'une restitution va presque de soi, les pratiques éditoriales s'avèrent donc plus fluctuantes et pragmatiques, et dépendent de multiples facteurs : l'actualité du thème et le caractère stratégique ou non d'une publication sur le sujet dans le contexte national et régional, l'importance de l'événement ou de l'action à l'origine de la publication, la richesse des enseignements à en tirer, parfois aussi le temps nécessaire à l'élaboration du document.

Dès lors, comment les publications des CRPV sont-elles produites ?

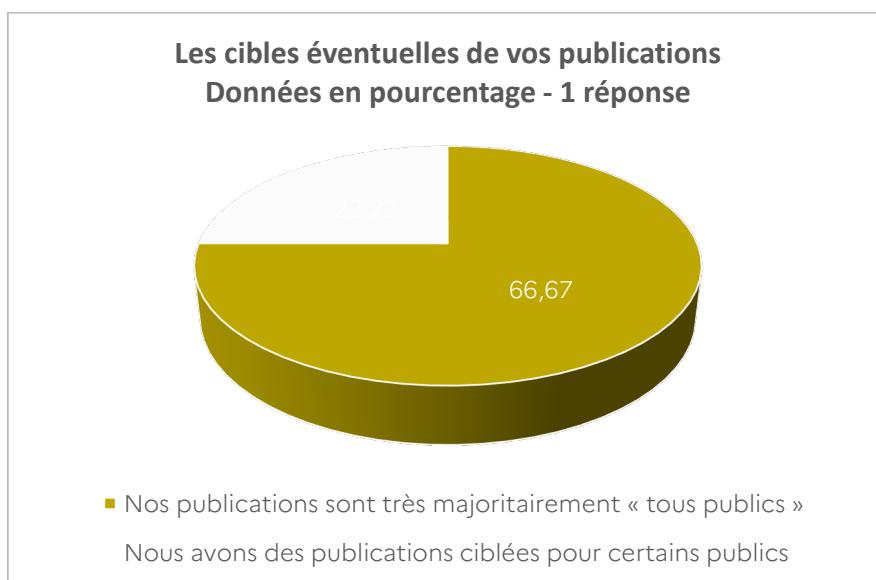
Tout d'abord, ainsi que le signalent un certain nombre de CRPV, fond et forme sont souvent pensés d'un même mouvement, au moment de l'élaboration du programme de travail en interne et avec leur conseil d'administration : à chaque manifestation son type et son format de restitution, en fonction du sujet traité, et dans l'optique d'un document final le plus accessible possible.

Par ailleurs, il est manifeste que la plupart des CRPV auto-produisent leurs publications. Rares sont ceux qui font appel à des prestataires, qu'il s'agisse de contributions intellectuelles ou de prestations techniques : relecture, maquette, mise en page.

Enfin, il apparaît que les publications inter-centres se sont multipliées :

- d'abord du fait de la montée en puissance du Réseau national des centres de ressources, certains CRPV s'étant associés aux groupes de travail du Réseau pour produire animation et restitution : ainsi de Villes au carré (Centre-Val-de-Loire) pour un webdocumentaire sur l'égalité Femmes/Hommes, ou de l'ORIV (Grand Est) pour un kit sur les enjeux croisés de la politique de la ville et des transitions ; ou encore du travail collectif effectué dans le cadre du Réseau national sur « la place de la culture dans la politique de la ville » ;
- ensuite compte tenu de l'activité du Réseau francilien des CRPV, sous l'impulsion de la Préfecture de région, avec des travaux sur les cités éducatives, la gestion urbaine et sociale de proximité ou l'évaluation des contrats de ville.

Dernière question posée quant à ces stratégies éditoriales : les publications des CRPV s'adressent-elles généralement à tout leur réseau de participant.e.s ou bien ciblent-elles leur public en fonction des sujets et des circonstances ?



Pour 2/3 des centres, les publications s'adressent en majorité à l'ensemble des acteurs composant leur écosystème régional : le cas emblématique étant celui des newsletters que les CRPV adressent régulièrement à leur réseau, qu'il s'agisse d'adhérents (mais tous les CRPV ne fonctionnent pas par adhésions), d'abonnés (soit de 200 à 4 000 personnes selon les régions, nous a-t-on dit où le système existe), ou d'une liste diffusion établie en interne.

Parmi les 22% qui évoquent des publications ciblées, il faut sans doute s'arrêter sur le cas particulier des réseaux d'acteurs animés par certains centres de ressources : adultes-relais, délégués du préfet, coordonnateurs de cités éducatives... dont les rencontres donnent lieu à des comptes-rendus dédiés et des publications ciblées. De même sur le cas des élus municipaux ou intercommunaux, auxquels certains CRPV choisissent de s'adresser spécifiquement, notamment en début de mandat, pour former ceux qui débutent dans le champ de la politique de la ville.

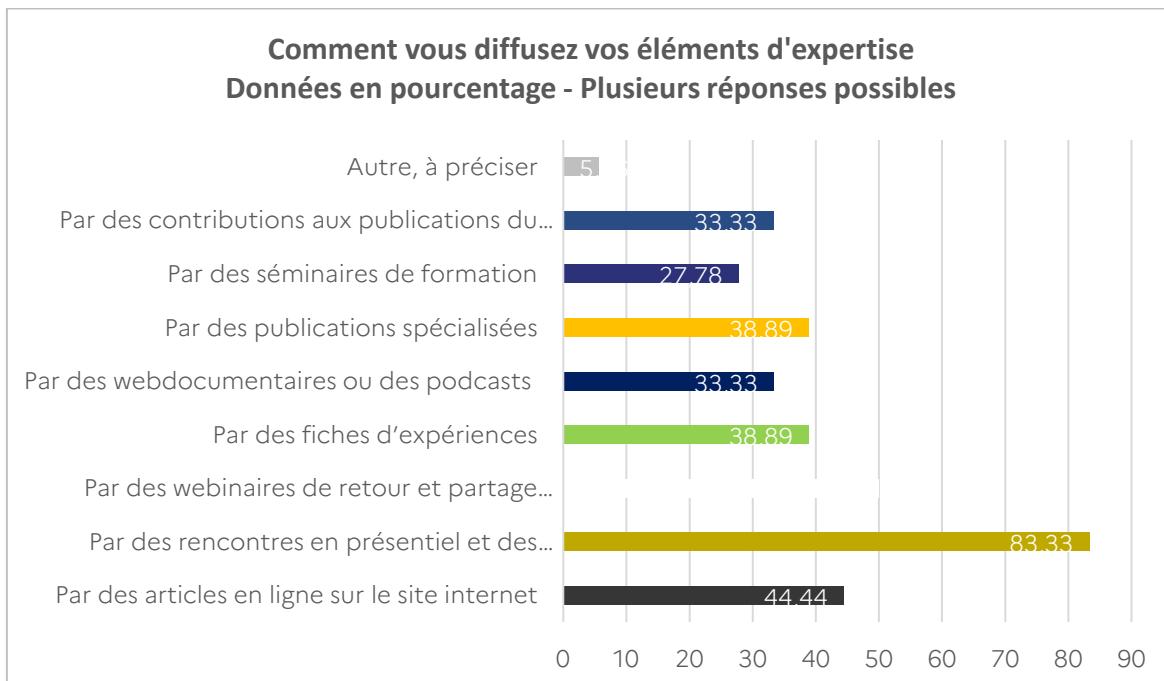
# DIVERSITÉ À TOUS LES NIVEAUX

## Diversité des formats

S'agissant des publications des CRPV, il est en effet indispensable de rappeler que ce terme recouvre des réalités très différentes, allant du simple compte-rendu à la revue spécialisée. Les données remontées à l'ANCT – qui alimentent le bilan quantitatif effectué par ailleurs – montrent bien que les productions des CRPV se répartissent en au moins quatre grandes catégories de formats : un gros tiers de guides à visée opérationnelle (37%), un gros quart de périodiques (27%), un petit cinquième de fiches expériences (19%), un dixième de rapports d'études (10%) et d'autres formats écrits ou audiovisuels (7%).

La présente enquête confirme cette diversité (voir ci-dessous) mais aussi l'importance des rencontres en présentiel, séminaires et temps de formation dans le processus de diffusion des éléments d'expertise : en effet, la plupart des autres formes de publications reprennent les éléments diffusés au cours de ces journées de façon plus ou moins exhaustive, en rendant compte de façon plus ou moins synthétique ou analytique.

Par ailleurs, les responsables info-doc ou info-com interrogés insistent sur la recherche d'économie de moyens : soit par la réutilisation d'un même support dans les différents sites de la région couverte par le CRPV (ainsi nous dit-on à Cité ressources – PACA – pour l'interview d'un chef de projet politique de la ville) ; soit par la multi-exploitation de contenus sous divers formats (un témoignage d'acteur issu d'un séminaire pouvant ainsi être sorti en capsule vidéo et venir alimenter un compte rendu ou une étude beaucoup plus large).



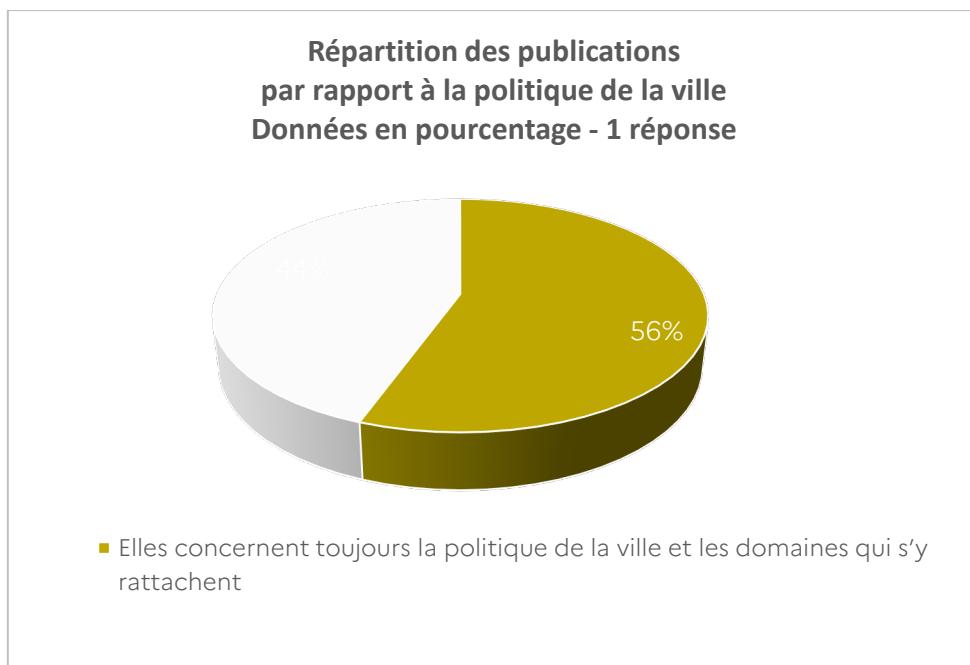
De ce point de vue, *Les Cahiers du développement social urbain*, publiés depuis plus de 30 ans par Labo Cités – Auvergne-Rhône-Alpes – constituent un exemple hors-normes, tant par leur format que par le champ des thématiques abordées et l'audience nationale de leurs parutions.

D'un point de vue éditorial, cette revue unique en son genre dans le paysage des CRPV, rassemble sous la responsabilité du centre de ressources et sur le thème de chaque nouvelle édition, les contributions de toutes les catégories d'acteurs impliqués : administrateurs et personnels du CRPV, institutionnel.le.s, universitaires, consultant.e.s, élu.e.s, professionnel.le.s, associatifs, citoyen.ne.s engagé.e.s pour une approche résolument plurifocale de la question traitée. Ses articles – analyses et points de vue, mais aussi reportages, témoignages, entretiens... – puisent à la fois dans la richesse des expériences rhônalpines mais aussi dans le vivier des ressources nationales, voire internationales, mobilisables.

## Diversité thématique des contenus

Par ailleurs, *Les Cahiers du DSU* traitent de tous les sujets possibles, comme en attestent les exemples de publications les plus récents : la politique de la ville comme politique publique, ses métiers (prévention, médiation...), et ses trois piliers traditionnels, cadre de vie (mobilités, espaces publics...), développement économique (emploi et travail en QPV), et cohésion sociale (éducation, santé...) mais aussi, souvent de façon pionnière, le sport, la place des femmes, l'alimentation, la vieillesse ; avec des zooms originaux sur « les villes petites et moyennes » ou les « politiques européennes ».

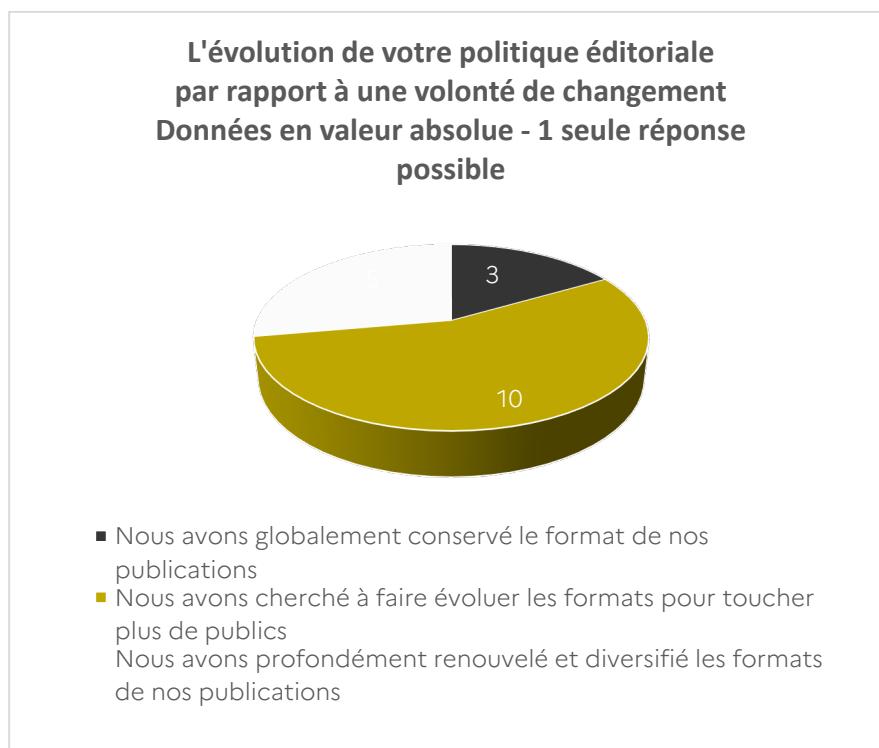
Cependant, cette diversité ne constitue pas l'apanage de Labo Cités mais caractérise bien l'ensemble des publications des CRPV. En effet, le bilan quantitatif de l'activité 2024 des CRPV fait apparaître une diversification croissante des sujets de publications puisque l'addition des publications relatives aux trois piliers traditionnels des anciens contrats de ville – cohésion sociale (25%), cadre de vie (13%) et développement économique (11%) – représente à peine la moitié du total, les approches pluri-thématisques transversales (APT) atteignant à elles seules 42% du total. De même, notre enquête illustre-t-elle d'une autre manière cette évolution vers une diversification des sujets abordés à travers les publications des CRPV (voir ci-dessous).

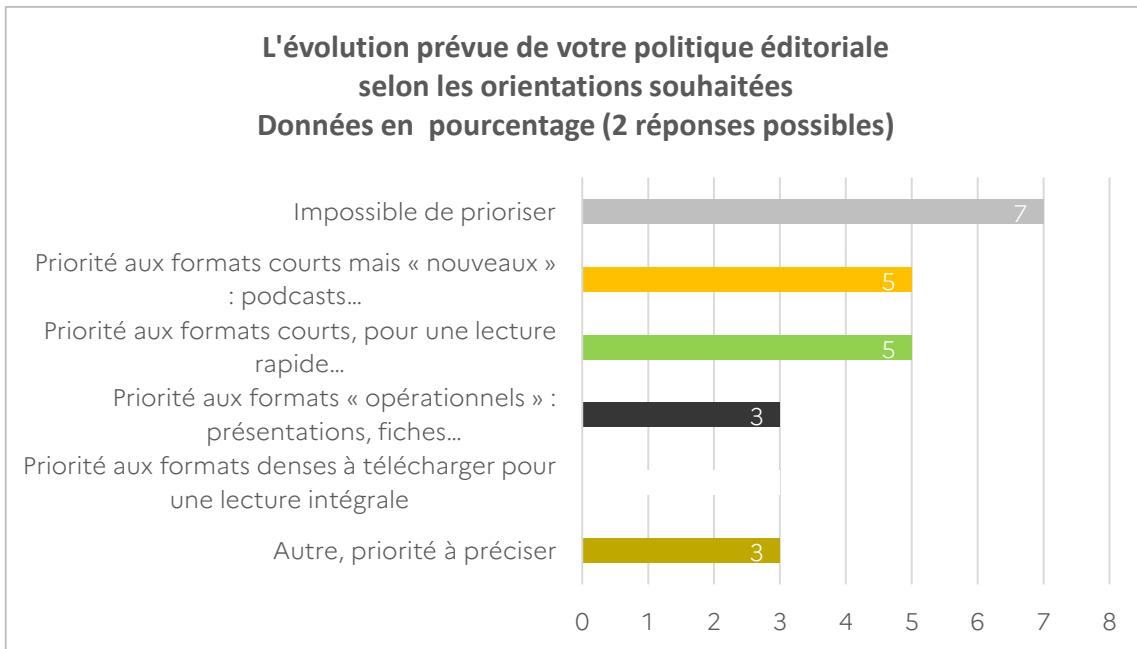


En effet, 44% des CRPV déclarent aujourd’hui que leurs publications dépassent le champ de la politique de la ville *stricto sensu*. Or, en examinant le détail des précisions apportées par ces centres, on s’aperçoit que cela renvoie :

- aux sujets originellement moins pris en compte dans la politique de la ville : les sujets dits « transversaux » (jeunesse, lutte contre les discriminations, égalité femmes-hommes) mais aussi d’autres comme la culture et le sport ;
- aux problématiques sociétales dont les répercussions ou les formes concernent aussi les quartiers populaires de la politique de la ville : le changement climatique, l’alimentation, la vieillesse, les nouveaux médias ;
- de façon structurelle, à l’activité des CRPV multi-objets – l’intégration des immigrés pour l’ORIV, la santé et l’action sociale pour l’ORS-CREAI (Normandie) ou la ruralité pour PQNA (Nouvelle-Aquitaine) ;
- parfois enfin, à des sujets dépassant le champ de la politique de la ville et de la géographie prioritaire pour aborder d’autres aspects de l’aménagement du territoire comme celui des villes de plus petite taille (« Petites villes de demain ») et des centres bourgs (« Action cœur de ville »), qui questionnent la cohésion sociale et urbaine comme l’égalité des territoires.

Pour le formuler autrement, il semble que cette diversité accrue dans les contenus des publications des CRPV corresponde – selon les cas et parfois de façon conjuguée – aux évolutions sociales et sociétales des quartiers populaires, aux attentes de leur gouvernance et/ou des acteurs de terrain, à leurs spécificités statutaires ou leur positionnement particulier sur plusieurs missions, enfin parfois à des choix dictés par la nécessité de diversifier leurs actions et leurs financements.





## UNE ÉVOLUTION MARQUÉE VERS DES FORMATS COURTS, AUDIOVISUELS ET NUMÉRIQUES

À ce jour, une très large majorité de CRPV (15 sur 18 centres) ont déjà fait évoluer les formats de leurs publications. Qui plus est, cette volonté de changement se confirme-t-elle pour l'avenir immédiat. Ainsi, parmi les priorités exprimées, arrivent en tête :

- les formats courts facilement appropriables : brèves, articles courts, newsletters, notes rapides... « parce que les gens lisent moins en général », « parce qu'ils ont peu de temps » pour s'informer et encore moins revenir sur des événements passés ;
- les formats audiovisuels : capsules vidéo, podcasts audios ou vidéo... parce que les pratiques ont évolué et que l'image, l'écoute prennent de plus en plus le pas sur la lecture.

Le recours à la vidéo mérite qu'on s'y arrête car il fait l'objet d'une pratique de plus en plus répandue mais moins unanime qu'il n'y paraît au premier abord. La raison première de cet engouement tient d'abord à la généralisation de la visioconférence depuis la crise de la Covid-19, qui rend presque systématique l'enregistrement de ces rencontres en distanciel et leur consultation possible en replay. Ainsi les équipes des CRPV ont été contraintes de se former rapidement – en formation interne auprès de leurs homologues ou au sein du réseau – à l'outil vidéo pour apprendre à « dérusher » et monter, au moins de façon basique, de sorte de pouvoir réaliser des films de quelques minutes ou des résumés des événements et rencontres enregistrées. Sur ce point, comme le signale l'ORS-CREAI (Normandie), il faut « distinguer les CRPV qui se contentent d'exploiter leurs enregistrements pour des montages simples et ceux qui sont capables de réaliser des produits vidéo de qualité, reportages ou mises en scènes de sujets relatifs aux quartiers populaires, comme cela se fait au sein de RésO villes (Bretagne/Pays-de-la-Loire). » Ce *distinguo* posé, l'exploitation des visioconférences enregistrées continue de faire débat parmi les CRPV. PQNA (Nouvelle-Aquitaine) semble avoir réussi à cadrer l'exercice : des webinaires d'une heure trente débouchent sur de mini-montages ne nécessitant pas plus de deux heures de post-production. Il faudrait cependant, répond-on à l'ORIV, « arriver à quantifier le temps passé, analyser le retour d'usage et réfléchir à ce qu'on fait à l'avenir ». Labo Cités s'interroge aussi quant à la valeur ajoutée du reportage vidéo qu'il réalise chaque année sur un quartier prioritaire de sa grande région : « C'est un travail qui nous prend un temps énorme pour 5 minutes de film générant

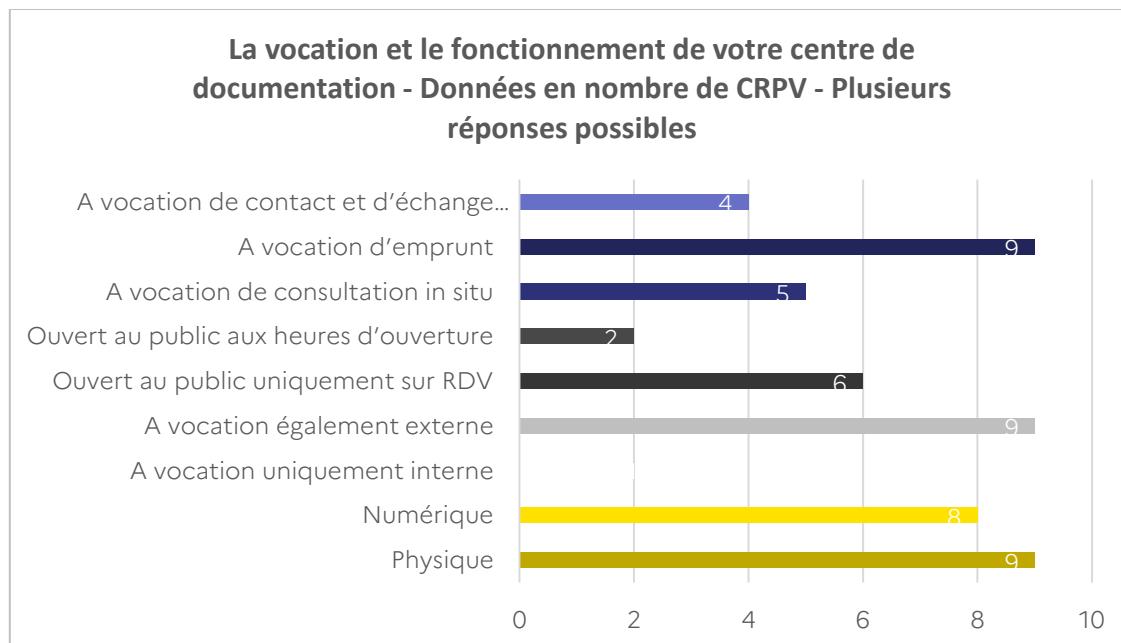
*in fine très peu de vues.* » En bref, si l'usage de la vidéo s'est banalisé parmi les CRPV, le retour sur investissement de cette pratique reste posé. L'ORS-CREAL a d'ailleurs décidé de renoncer délibérément à l'enregistrement vidéo de ses réunions de réseaux « pour inciter les personnes à être présentes et à interagir en direct avec les autres participants, ce qui bonifie incontestablement les temps d'échanges ».

Au-delà de ces débats, un tiers des répondants ont l'intention de conserver à côté des formats courts audiovisuels, des formats plus longs et denses à télécharger ou consulter pour une lecture intégrale : webdocumentaires, replays de webinaires, d'interviews ou de conférences, de rencontres ou de formations organisées par le CRPV, mais aussi rapports d'études et analyses expertes. Une manière de réaffirmer que la mission des CRPV n'est pas seulement d'apporter des méthodes et des outils prêts à l'emploi mais aussi de donner matière à réfléchir, débattre, questionner et repenser l'action publique.

Cette diversité de formats répond à une nécessaire complémentarité des ressources documentaires dans la stratégie d'acculturation et de montée en compétences des acteurs, ainsi que le confirme un directeur : « des webinaires d'acculturation, des visites sur site avec des publications inspirantes, des fiches plus techniques, des guides plus charpentés pour rappeler les bases méthodologiques et faciliter l'appropriation complète, des publications thématiques multi-acteurs pour réfléchir à 360°... »

## ZOOM SUR LES CENTRES DE DOCUMENTATION

Seuls 11 CRPV disposent d'un centre de documentation, créé généralement à leur naissance et considéré comme un lieu emblématique de leur activité. Ces centres de documentation fonctionnent selon des modalités proches de celles d'une bibliothèque : un lieu d'abord physique (mais existant aussi de plus en plus en numérique), à vocation d'emprunt et de consultation, ouvert au public (quoique le plus souvent sur rendez-vous). Une formule assez consommatrice d'espace et de temps sur laquelle certains s'interrogent à présent en raison de leur fréquentation relativement faible.





## À l'ORIV (Grand Est), le centre de documentation au cœur de questionnements stratégiques

Créé en 1992, l'ORIV ne trouve son intitulé complet d'Observatoire régional de l'intégration et de la ville qu'en 1998, date à laquelle il est reconnu et labellisé CRPV. En regard à cette fonction d'observatoire, la veille documentaire et le partage des ressources sont depuis l'origine, des préoccupations majeures sur les 3 sujets constituant l'ADN du centre : l'intégration, la lutte contre les discriminations et la politique de la ville. Avec des attentes très fortes des acteurs locaux à cet endroit.

Dans ces conditions, la création d'un centre de documentation ne faisait pas question : elle allait de soi. Trente ans après, ce centre de documentation physique, ouvert au public sur rendez-vous, est toujours mis à disposition pour une recherche spécifique, un appui méthodologique, un échange avec un professionnel du CRPV. Mais, numérisation et évolution des pratiques obligent, il est aujourd'hui de moins en moins fréquenté par les professionnels de la politique de la ville, les travailleurs sociaux, les étudiants ou les chercheurs. Il sert aussi de salle de visioconférence, de salle de réunion et de bureau de la directrice ; et mobilise une responsable ne travaillant qu'à 4/5<sup>e</sup> de temps également chargée de suivre les projets européens et les actions de Valeurs de la République et Laïcité, de s'occuper de la vidéo et de porter la communication du CRPV !

Mission a donc été confiée à une stagiaire, recrutée pour 3 mois, de dresser un état des lieux et de faire des recommandations pour l'avenir du centre de documentation. En résumé : disparition impossible mais évolutions indispensables. Les partenaires locaux consultés sont en effet unanimes : dans ses trois domaines de compétences, le fonds spécialisé du centre de documentation, sa mémoire et ses archives, son capital d'expertise académique et professionnelle, sont irremplaçables. Mais il faut en redimensionner et réorganiser l'espace, en repenser le fonctionnement à 2-3 ans, en articulation avec la montée en puissance du numérique et la dématérialisation des pratiques, la part négociable mais plus discutable de l'intelligence artificielle... Des pistes sont ainsi ouvertes sur un déménagement possible du centre de documentation dans une forme de tiers-lieu ouvert aux professionnels, aux étudiants, aux universitaires comme aux associations. Un lieu doté d'outils documentaires et pédagogiques nouveaux, animé ou coanimé par un·e professionnel·le du CRPV.

C'est là que documentation et gestion des ressources humaines s'interrogent réciproquement. Dans une structure fonctionnant aujourd'hui avec 8 personnes dont deux à 80% et une à 70% de leur temps, avec deux départs en retraite programmés dont celui de la directrice, quelle



## À Mayotte, dans un contexte hors-normes : proximité, simplicité, opérationnalité !

Un territoire des Comores devenu collectivité territoriale unique de la République française, en déficit structurel d'infrastructures, soumis à une forte pression démographique et migratoire. Une situation d'urgence sanitaire, économique et sociale, et de reconstruction après le passage dévastateur du cyclone Chido fin 2024. Un manque global de ressources et d'attractivité, entraînant un turn-over chronique des professionnels, un manque d'ingénierie publique et privée affectant tous les domaines et toutes les collectivités... Les défis sont innombrables pour le centre de ressources Maoré Ouvoimoja créé en 2019 sous forme de GIP avec des compétences élargies, politique de la ville et cohésion sociale, pôle de référence unique et sans prix dans ce territoire chahuté.

L'objectif affiché du CRPV est avant tout de « bâtir et de poser un cadre, centraliser l'information et outiller l'ensemble des acteurs de la cohésion sociale, pour faciliter l'action publique et l'appropriation des bonnes pratiques ». Avec un principe directeur : « l'opérationnalité », que toute l'équipe s'attache à décliner dans sa politique d'info-documentation et de communication.

Ainsi de la newsletter trimestrielle, qui vise à la fois l'information impartiale des acteurs, la diffusion des documents et des méthodes, mais aussi « la valorisation de toutes leurs initiatives » au niveau national comme en proximité, afin de soutenir l'engagement des collectivités et le travail en réseau.

Ainsi des travaux de capitalisation, qui fournissent clé-en-main aux professionnels l'ensemble des cadres d'action utiles : contrats de ville, appel à projet annuel, cadre d'évaluation, conçus avec les 16 territoires prioritaires mais rédigés et mis à leur disposition par le CRPV. Le site internet qui, dans le même souci de simplification, centralise sans exclusive tous les appels à projets du territoire : de la DRAJES, mais aussi de l'ARS, de la CAF, de la Caisse de Sécurité sociale de Mayotte.

Ainsi des publications, qui privilégient les formats courts et simples, immédiatement accessibles à toutes et tous, les comptes rendus allant rapidement aux propositions concrètes à mêmes d'inspirer les pratiques de terrain.

C'est pourquoi, pour pouvoir accompagner le plus loin possible ces transferts de méthodes, le CRPV a signé avec les institutions et collectivités du département, un certain nombre de conventions spécifiques sur l'accompagnement des Cités éducatives, l'animation du réseau des coordonnateurs de contrats locaux de santé, ou sur le développement des centres sociaux et des espaces de vie sociale : une mission d'incubation qui a pris fin avec l'émergence et la prise de relais par la fédération des centres sociaux de Mayotte.

« Répondre à tous les besoins » dans le champ élargi qui est le sien en s'appuyant sur « une relation d'hyper-proximité » avec les acteurs, techniciens, associatifs, socioprofessionnels... Telle est l'obsession du CRPV mahorais, qui doit désormais gérer les évolutions induites par la loi pour la refondation de Mayotte, qui a classé toute l'île en « territoire prioritaire », pour une population QPV qui passe donc de 193 000 à 320 000 habitants. Un nouveau défi pour le CRPV.

# LES TRANSFERTS DE COMPÉTENCES

## UNE FONCTION ASSUMÉE *VIA* DES RÉPONSES MULTIFORMES

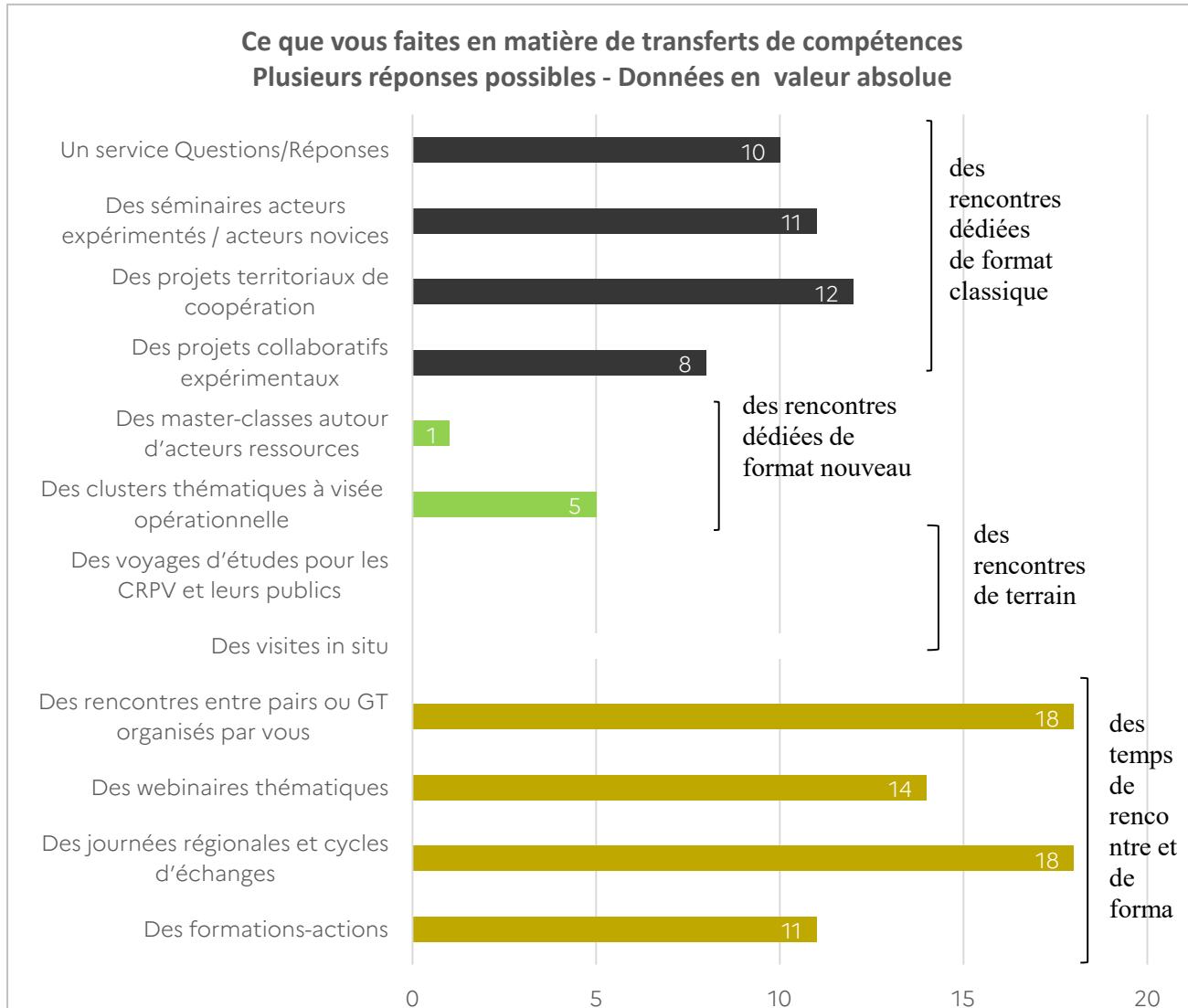
Les CRPV vont-ils jusqu'au bout de la logique de capitalisation en accompagnant les transferts de compétences ? La réponse est très majoritairement affirmative, même si les formes mobilisées restent très différentes et inégalement déployées par eux.

En tout premier lieu, ils sont très nombreux à considérer que les formes habituelles des rencontres qu'ils organisent remplissent cette fonction : à savoir que les journées d'échanges, rencontres entre pairs, formations-actions et autres webinaires permettent effectivement à la fois un questionnement commun, des interpellations fécondes entre participants, des échanges de méthodes et des conseils de mise en œuvre.

D'autres y ajoutent la dimension concrète de l'apprentissage sur le terrain, avec des visites in situ assez répandues et des voyages d'études qui le sont moins, pour des raisons budgétaires et logistiques.

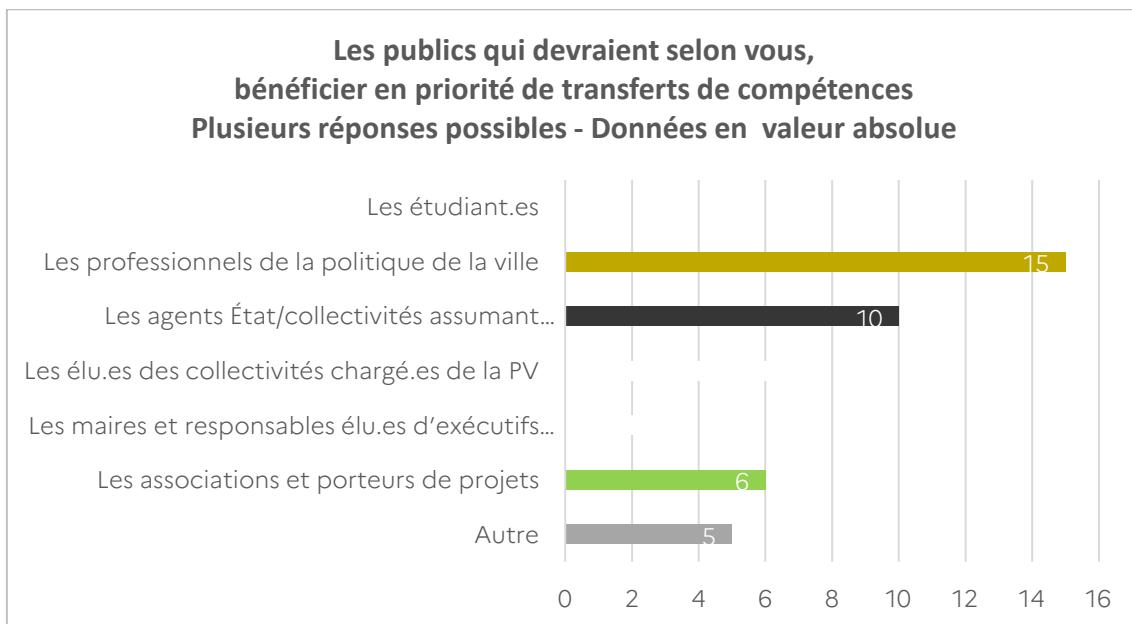
D'autres encore soulignent l'importance de réponses individualisées, environ la moitié des CRPV proposant un service de question/réponse, des séminaires de transferts entre acteurs expérimentés et acteurs novices ou des projets collaboratifs expérimentaux : toutes formes permettant d'apporter ou d'élaborer des solutions sur-mesure à des problématiques formulées par des tiers.

Beaucoup plus minoritaires sont ceux qui affirment organiser des clusters thématiques incluant des professionnels du territoire et tournés vers l'action ou des master classes. Mais il faut reconnaître que ces formats ne correspondent ni aux pratiques professionnelles du milieu, ni au public des centres de ressources, ni peut-être parfois, à ses besoins.



## DES PUBLICS-CIBLES RÉVÉLATEURS DES DÉFICITS CONSTATÉS

Lorsqu'on les interroge sur les publics à accompagner prioritairement dans ces transferts, les responsables des centres pointent quatre cibles. D'abord les professionnels de la politique de la ville car non seulement ils constituent le premier public des CRPV, mais ils sont aussi la plupart du temps assez isolés au sein de leur institution, à la tête d'équipes peu fournies face à des difficultés urbaines et sociales de grande ampleur. Ensuite les agents de droit commun parce qu'il en va de la cohérence globale, de la puissance et de l'efficacité finale des politiques publiques déployées dans les quartiers prioritaires. Puis les élus en responsabilité, confrontés aux difficultés du terrain souvent en quête de solutions opérationnelles ayant fait leurs preuves. Enfin, les porteurs de projets, notamment associatifs, confrontés au double défi des besoins sociaux et des contraintes administratives ou budgétaires.



## ALLER PLUS LOIN DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFERTS ? RETOUR AU PRINCIPE DE RÉALITÉ !

Enfin, interrogés sur leur souhait de pouvoir ou non accompagner de façon plus suivie le transfert et l'accompagnement des bonnes pratiques sur leur territoire, ils répondent massivement (quasiment aux 2/3) par une non-réponse, complétée d'explications transparentes : « Est-ce totalement de l'ordre de nos missions ou n'est-ce pas plutôt un travail de bureau d'études ? » ; « Ne le faisons-nous pas déjà à travers les formations-actions que nous proposons aux acteurs de nos territoires ? » ; « Est-ce vraiment affaire de désir... tant nous manquent les moyens humains et le temps, les ressources qui le rendraient un instant concevable ? » Les CRPV répondent presque d'une seule voix qu'ils vont déjà au bout de leurs possibilités que leur permettent leurs moyens.



## L'ORS-CREAI (Normandie), un CRPV orienté « transferts et montée en compétences »

Si la plupart des centres de ressources reconnaissent dans les transferts de bonnes méthodes et de bonnes pratiques l'une des finalités importantes de leur activité, s'ils déclarent y contribuer naturellement à travers la plupart de leurs actions d'animation ou de formation, ils sont moins nombreux à leur accorder une place centrale dans leur philosophie d'intervention. L'ORS-CREAI (Normandie) est de ceux-là, et dans ses deux champs d'action, politique de la ville comme santé/médico-social.

« Les transferts de méthodes, d'outils et de bonnes pratiques sont d'abord au cœur-même de ce que nous visons en matière de formation », affirme ainsi Pascale Després, la directrice du CRPV agréé centre de formation et certifié Qualiopi.

Mais cet objectif se trouve aussi dans l'animation des quatre réseaux d'acteurs que l'ORS-CREAI réunit régulièrement : ceux des coordonnateurs de PRE, des Cités éducatives, des délégués du préfet et des acteurs de la participation citoyenne. Ces rencontres ne visent en effet rien d'autre que le partage de réflexions, de savoirs et de techniques entre pairs, et leur appropriation rapide par les moins expérimentés.

Dans l'animation de dernier réseau cité – qui rassemble les chargés de mission Participation des collectivités en politique de la ville aux côtés de délégués du préfet, d'animateurs associatifs et d'adultes-relais – les participant.e.s ont pu non seulement se familiariser avec les concepts fondamentaux, acquérir les connaissances de base et les repères nécessaires à la compréhension des enjeux de la participation citoyenne, mais aussi et surtout s'exercer aux méthodes de facilitation et d'animation, à travers des exercices de mise en situation accompagnée.

C'est avec la même volonté d'acculturation, de capacitation, d'accompagnement dans l'appropriation des méthodes et des outils que l'ORS-CREAI réalise des accompagnements *in situ*. Auprès de l'Observatoire de la politique du département de l'Orne (à la demande de la DDETS) comme des coordonnateurs de la cité éducative de la Ville de Rouen (à la demande de la collectivité). « On a voulu "faire avec" et "apprendre à faire" plutôt que tout réaliser nous-mêmes ». Une manière d'inscrire son action dans l'héritage éthique et politique de l'éducation populaire et dans les pratiques inspirées des pédagogies actives.

# ANNEXES

## QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE TOUS CRPV

- 1. Sur qui repose majoritairement le travail de veille sur l'actualité de la politique de la ville et des autres politiques publiques au sein de votre CRPV ? (1 seule réponse)**
  - Sur une seule personne
  - Sur plusieurs personnes au sein du CRPV
  - Sur l'ensemble du personnel
- 2. Cochez-la ou les fonction(s) correspondant à votre première réponse**
  - L'info-documentaliste
  - Un.e chargé.e de mission dédié.e à la capitalisation
  - Le directeur ou la directrice
  - Une autre personne, à préciser : ...
  - Tous les membres de l'équipe, à leur mesure
  - Ce n'est pas formalisé
- 3. Le fonctionnement est-il le même pour le repérage des politiques, initiatives ou innovations locales ?**
  - Oui
  - Non
- 4. Sinon, qui s'en charge principalement ? (1 seule réponse)**
  - L'info-documentaliste
  - Les chargé.es de mission du CRPV
  - Le directeur ou la directrice
  - Une autre personne, à préciser : ...
  - Tous les membres de l'équipe, à leur mesure
  - Ce n'est pas formalisé
- 5. Comment sélectionnez-vous le plus souvent « l'information utile » à relayer à votre territoire ? (3 réponses max.)**
  - Une information institutionnelle et politique diffusée au niveau national, jugée capitale et nécessitant un signalement particulier (texte de loi, dispositif public, étude, AP ou AMI...)
  - Une information institutionnelle et politique diffusée au niveau local, jugée capitale et nécessitant un signalement particulier (texte de loi, dispositif public, étude, AP ou AMI...)



- Une information institutionnelle et politique diffusée au niveau national recouvrant des enjeux spécifiques dans votre région (texte de loi, dispositif public, étude, AP ou AMI...)
- Une information institutionnelle et politique diffusée au niveau local recouvrant des enjeux spécifiques dans votre région (texte de loi, dispositif public, étude, AP ou AMI...)
- Des éléments d'expertise utiles aux politiques publiques entrant dans le champ de la PV
- Des initiatives ou bonnes pratiques développées dans votre région
- Des initiatives ou bonnes pratiques non développées dans votre région
- Autres, à préciser : ...

**6. Et « l'information utile » à remontrer/relayer au niveau national, soit par une initiative propre au CRV, soit via le RNCRPV, soit via l'ANCT... ? (2 réponses max.)**

- Sur un critère d'illustration (d'une problématique trop peu prise en compte)
- Sur un critère d'exemplarité (par rapport à un dispositif national)
- Sur un critère de reproductibilité et de généralisation possible (par rapport à une politique ou action mise en œuvre)
- Sur un critère d'innovation (d'une politique ou une action mise en œuvre localement)
- Sur un autre critère, à préciser : ...

**7. A quel rythme assurez-vous la veille de terrain ? (1 seule réponse)**

- En continu au fil de l'eau (par ex. 1 ou plusieurs fois par semaine)
- De façon régulière (par ex. 1 ou 2 fois par mois)
- De façon irrégulière, en fonction des opportunités et des informations jugées intéressantes
- Autre, à préciser : ...

**8. Par quels processus et quels vecteurs prenez-vous le plus souvent connaissance des bonnes pratiques, des politiques locales et de l'action des territoires ? (3 réponses max.)**

- Via la presse nationale généraliste et spécialisée « collectivités locales »
- Via la PQR ou par les multiples supports d'information locaux et régionaux
- Via les rencontres organisées par le CRPV
- Via vos relais de terrain sur la politique de la ville (DREETS et DDETS, délégués du préfet, chefs de projets, chargés de mission territoriaux)
- Via les échanges privilégiés de vos chargés de mission thématiques et les groupes de travail constitués à l'échelle régionale
- Via des recherches ou enquêtes ciblées dont vous prenez l'initiative
- Autres, à préciser : ...

**9. Par quels canaux informez-vous généralement vos publics pour des différentes catégories d'information recensées ci-dessous ?**

	Site internet	News -letter	Alerte mails et réseau x sociaux	Scoop it !	Document papier	Centre de documentation	RECI	Cosoter
<b>Info pratique : agenda des manifestations, services aux publics du CRPV, formations, appels d'offres...</b>								
<b>Actualité départementale et régionale de politique de la ville</b>								
<b>Actualité nationale de la politique de la ville, info législative ou réglementaire</b>								
<b>Comptes rendus, reportages, replays des manifestations du CRPV</b>								
<b>Zooms sur les pratiques et innovations des territoires régionaux</b>								
<b>Info documentaire sur la parution ou la disponibilité des ressources</b>								
<b>Info experte, articles et rapports d'études, travaux de réflexion, d'évaluation et de recherches...</b>								



## **10. Comment concevez-vous la mission de capitalisation de votre CRPV ? (1 seule réponse)**

- Surtout comme un travail de compilation et d'archivage documentaire
- Surtout comme un travail de réflexion et d'analyse de retours d'expériences
- Surtout comme un travail d'information et de diffusion des connaissances
- Surtout comme un travail d'acculturation, de transmission et de transfert

## **11. Sur quelles sollicitations, incitations, sur quels critères décidez-vous le plus souvent de « capitaliser » sur tel ou tel sujet ? (2 réponses max.)**

- À la suite d'une discussion, d'une décision interne
- À la suite d'une discussion, d'une décision prise au sein (d'un GT) du RNCRPV
- A la demande de l'ANCT ou d'autres institutions nationales (CDC, Banque des territoires...)
- A la demande de l'État local ou d'autres partenaires régionaux
- Sur la base des besoins remontant de vos interlocuteurs de terrain
- Autre, à préciser : ...

## **12. Sur quelles sources d'expertise vous appuyez-vous généralement pour « capitaliser » ? (2 réponses max.)**

- Sur l'expertise acquise par le CRPV et ses personnels au fil du temps
- Sur l'expertise académique de chercheurs ou chercheuses
- Sur l'expertise « pratique » des acteurs locaux : élus et agents de collectivités, travailleurs sociaux, responsables associatifs, acteurs de la société civile
- Sur ces différentes expertises, dont les regards croisés enrichissent l'analyse

## **13. En la matière, diriez-vous que votre CRPV... (1 seule réponse)**

- Contribue à la production de l'expertise sur la PV et l'ensemble des sujets qui s'y rattachent, une contribution bien reconnue au plan national
- Contribue à la production de l'expertise sur la PV et l'ensemble des sujets qui s'y rattachent, une contribution bien reconnue au plan local
- Contribue à la production de l'expertise sur la PV et l'ensemble des sujets qui s'y rattachent, une contribution peu ou pas reconnue
- Ne contribue pas à la production mais essentiellement à la diffusion de l'expertise sur la PV et l'ensemble des sujets qui s'y rattachent

## **14. Quelles difficultés majeures rencontrez-vous dans ce travail de capitalisation ? (3 réponses max.)**

- La multiplicité des sujets, des attentes et préoccupations des acteurs locaux
- Le manque de ressources internes à consacrer à cette tâche
- Le temps important requis par cette tâche spécifique
- Le manque de temps en général par rapport aux autres missions du CRPV



- Le manque de moyens pour se faire accompagner dans cette tâche
- Le manque de savoir-faire technique
- La mutualisation de ressources encore insuffisante entre CRPV
- Autre, à préciser : ...

**15. Sur cette tâche spécifique de capitalisation, diriez-vous que le RNCRPV vous est...**

- Ponctuellement utile
- Essentiel sur la durée et sur la plupart des sujets
- Indispensable et irremplaçable
- Autre, à préciser : ...

**16. Diriez-vous que vos travaux de capitalisation (plusieurs réponses possibles)**

- Donnent systématiquement lieu à une publication rapprochée
- Peuvent donner lieu à une publication différée
- Peuvent donner lieu à une autre forme d'exploitation, à préciser : ...
- Ne rentrent pas dans ces catégories, expliquer pourquoi : ...

**17. Rencontrez-vous des difficultés à « catégoriser » vos publications sur la base des remontées que vous effectuez aujourd’hui à l’ANCT ?**

- Oui
- Non

**18. Ciblez-vous généralement des publics spécifiques dans la diffusion des ressources ?**

- Non, nos publications sont très majoritairement « tous publics »
- Oui, nous avons des publications ciblées pour certains publics, à préciser : .....

**19. Par quels moyens et sous quelles formes assurez-vous le plus souvent la diffusion des éléments d’expertise auprès de vos publics ? (4 réponses max.)**

- Par des articles en ligne sur votre site internet
- Par des séminaires ou rencontres en présentiel, donnant lieu à des témoignages d’acteurs
- Par des webinaires de retour et partage d’expériences
- Par des fiches d’expériences
- Par des webdocumentaires, des podcasts audio/vidéo
- Par des publications spécialisées
- Par des séminaires de formation
- Par des contributions aux publications du RNCRPV
- Autre, à préciser : ...



## **20. Renouvellement des formats. Sur les 3 ou 4 dernières années, diriez-vous que vous avez :**

- Globalement conservé le format de vos publications
- Cherché à faire évoluer les formats pour toucher plus de publics
- Profondément renouvelé et diversifié les formats de vos publications

## **21. Selon quelles priorités avez-vous fait évoluer votre activité éditoriale au cours des 3 ou 4 dernières années ? (2 réponses max.)**

- Priorité aux formats courts, pour une lecture rapide et facilement appropriable : brèves, articles courts, newsletter, notes rapides...
- Priorité aux formats courts, mais sous des formats « nouveaux » : podcasts audio ou vidéo
- Priorité aux formats plus longs et denses, riches en informations, à télécharger ou consulter pour une lecture intégrale : webdocumentaires, replays de webinaires, d'interviews ou de conférences, de rencontres ou de formations organisées par le CRPV
- Priorité aux formats plus « opérationnels » : présentations, fiches techniques ou fiches expériences...
- Autre priorité, à préciser : ...

## **22. Diriez-vous que vos publications, travaux de capitalisation...**

- Concernent toujours la politique de la ville et les domaines qui s'y rattachent
- Concernent aussi parfois des sujets dépassant ce champ, à préciser : .....

## **23. Prospective. Pour l'année qui vient, envisagez-vous de donner ... (2 réponses max.)**

- Priorité aux formats courts, pour une lecture rapide et facilement appropriable : brèves, articles courts, newsletter, notes rapides...
- Priorité aux formats courts, mais sous des formats « nouveaux » : podcasts audio ou vidéo...
- Priorité aux formats plus longs et denses, riches en informations, à télécharger ou consulter pour une lecture intégrale : webdocumentaires, replays de webinaires, d'interviews ou de conférences, de rencontres ou de formations organisées par le CRPV
- Priorité aux formats plus « opérationnels » : présentations, fiches techniques ou fiches expériences...
- Autre, priorité à préciser : ...
- Impossible de prioriser, expliquer pourquoi : ...

## **24. Possédez-vous un centre de documentation ?**

- Oui
- Non



## **25. Si oui, merci de renseigner les questions suivantes :**

- Physique
- Numérique
- A vocation uniquement interne
- A vocation également externe
- Et dans ce cas quel sont vos principaux publics ?
- Ouvert au public uniquement sur RDV
- Ouvert au public pendant les heures d'ouverture
- A vocation de consultation in situ
- A vocation d'emprunt
- A vocation de contact et d'échange personnalisé

## **26. Votre CRPV organise ou supervise-t-il... (autant de réponses que nécessaire)**

- Un service Questions/Réponses
- Des formations-actions
- Des journées régionales et cycles d'échanges
- Des webinaires thématiques
- Des rencontres entre pairs ou groupes de travail organisés par le CRPV
- Des clusters thématiques (incluant des professionnels du territoire et tournés vers l'action)
- Des visites in situ
- Des voyages d'études destinés aux membres des CRPV ou à leurs publics
- Des master-classes autour d'acteurs ressources
- Des projets collaboratifs expérimentaux
- Des projets territoriaux de coopération
- Des séminaires de transfert entre « acteurs expérimentés » et « acteurs novices », autour d'échanges de pratiques ou d'études de cas

## **27. Si vous avez coché « Un service Questions/Réponses », s'agit-il le plus souvent...**

- De demandes de contact ou de références documentaires (moins d'½h de travail) ?
- De demandes nécessitant une recherche documentaire de votre part (d'½ à 1h de travail) ?
- De demandes nécessitant un travail plus poussé de votre part (Plus d'1 h de travail) ?
- Cela varie beaucoup d'un cas à l'autre...

## **28. Quel(s) public(s) devraient selon vous bénéficier prioritairement des retours d'expériences, analyses transversales et transferts de bonnes pratiques des CRPV ? (3 réponses max.)**

- Les professionnels de la politique de la ville
- Les agents de l'État ou des collectivités assumant d'autres fonctions
- Les élu.es des collectivités chargé.es de la PV
- Les maires et responsables élus d'exécutifs locaux



- Les associations et porteurs de projets
- Les étudiant.es
- Autre, à préciser : ...

**30. Souhaiteriez-vous pouvoir accompagner et outiller de façon plus suivie le transfert et l'appropriation des bonnes pratiques ?**

- Oui
- Non

**31. Si oui, quelles conditions, compétences ou moyens vous manquent aujourd'hui pour le faire ?**

- .....
- .....

CRPV : .....

Nom et prénom du répondant : .....

Fonction : .....

Mail : ..... Tel. : .....



## **PERSONNES INTERVIEWÉES EN ENTRETIEN COLLECTIF AVEC LE GROUPE DE TRAVAIL « RESSOURCE » DU RÉSEAU NATIONAL DES CENTRES DE RESSOURCES**

- Inès Baquet-Chatel, responsable communication – Trajectoire Ressources
- Lætitia Drenne, chargée d'information et de communication – Cité Ressources
- Caroline Dumand, directrice adjointe – Pôle Ressources ville et développement social CRPV ouest francilien
- Vianney Haeuw, chargé de mission Information/Documentation/Communication – IREV
- Elsa Micouraud, chargée de la documentation, de la gestion de l'information et des questions de santé – Profession Banlieue
- Valentina Rebasti, responsable communication – Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine
- Muriel Salort, chargée de communication et du centre de documentation – Labo Cités

## **CENTRES INTERVIEWÉS POUR DES ÉCLAIRAGES SPÉCIFIQUES COMPLÉMENTAIRES**

MAORÉ OUVOIMOJA – MAYOTTE

- Linda Rabahi, Directrice

ORIV GRAND EST

- Diane Hässig, Responsable de la documentation et de la communication
- Céline Albert, Assistante administrative et communication

ORS CREALI – NORMANDIE

- Pascale Després, Directrice

TRAJECTOIRE RESSOURCES – BOURGOGNE / FRANCHE COMTE

- Benjamin Coignet, Directeur



# COMPRENDRE

## FOCUS SUR LA « FONCTION RESSOURCES » DES CENTRES DE RESSOURCES DE LA POLITIQUE DE LA VILLE (CRPV)

