

ÉTUDE

**BILAN DE L'ACTIVITE 2020
DES CENTRES DE
RESSOURCES POLITIQUE
DE LA VILLE**

La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l'ANCT ;
contact : info@anct.gouv.fr

Directeur de publication : Yves Le Breton (ANCT) –

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

Coordination : Aminata KEITA et Christophe GIRARD, ANCT/ DGD PV / Mission Grande équipe de la réussite républicaine –

Rédaction : Voixpubliques –

Sommaire

Avant-propos

Objectifs de l'étude	6
Précautions de méthodes et d'interprétation	7

Encart – En outremer, des vagues décalées et des situations contrastées

Les CRPV et leurs équipes en mode confiné

Dans une situation traumatisante, autant de vécus que d'individus.....	10
Un rapport paradoxal au temps	10
Une organisation très dépendante des moyens techniques	11
Un management personnalisé, attentif aux individus et à la cohésion d'équipe	11
Des équipes plus que jamais présentes et impliquées	12

Encart – La force du réseau national

Des changements durables du fonctionnement collectif.....	15
---	----

Le réseau relationnel et la communication perturbés par la crise sanitaire

Seuls dans l'univers ?	17
De nouveaux canaux, de nouveaux modes et sujets d'actualité	18
Une coopération inédite l'Etat central	19
Des relations hétérogènes avec l'Etat local	20
Aux côtés des collectivités à la recherche de l'efficacité opérationnelle	21
La fonction reconnue de la médiation : associations de quartier et adultes-relais en première ligne.....	21
Les conseils citoyens perdus de vue	22
La sécurité des financements, gage de fermeté et de confiance dans les engagements mutuels	25

Encart – Un big-bang réussi en Ile-de-France

La plus grande activité possible dans un contexte exceptionnel

Actifs, quoi qu'il en coûte !	29
Les CRPV plus que jamais animateurs de réseaux	30

Encart – Les élus : cible confirmée au sein du réseau des CRPV

La capitalisation, entre effet-rattrapage et valorisation tous azimuts	35
Dans un contexte d'apprentissage collectif accéléré, moins d'actions de qualification	35

Conclusions.....

Les CRPV confrontés à une expérience anthropologique et sociale sans précédent	38
Des structures agiles et résilientes, précieuses dans le paysage institutionnel	38
Une place réaffirmée pour les CRPV et la politique de la ville	38

Avant-propos



Objectifs de l'étude

Un regard décalé sur une période exceptionnelle...

Si la maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2 (COVID-19) ne constitue pas la première pandémie qu'ait connu l'humanité, elle restera dans l'histoire comme la première vécue par elle en direct à l'échelle de la planète, liée par un péril partagé et dans un même récit. En cela, 2020 est une année sans pareille.

Au plan socioéconomique, il est vite devenu évident que la pandémie allait à la fois révéler et aggraver les inégalités. Qu'elle frapperait plus durement les populations les plus vulnérables, et que les conditions de vie des plus pauvres - chômage partiel et suspension des revenus d'activité des travailleurs du secteur informel, exigüité et sur-occupation des logements, moindres capacités à rester connectés, à accéder à ses droits et à assurer la continuité éducative, surexposition à la maladie...- rendraient plus difficile l'épreuve de la crise sanitaire. Que les quartiers prioritaires subiraient donc pendant cette période une forme de "double peine", même si celle-ci allait aussi leur permettre de révéler certaines de leurs ressources en termes d'adaptation, de lien social et de solidarité.

Du poste d'observation privilégié qui est le leur, les centres de ressources de la politique de la ville ont apporté, à travers leur contribution collective annuelle¹, un éclairage très vif sur la situation des quartiers et de leurs habitant.es au long de cette crise inachevée, la réactivité des acteurs et réseaux de proximité, le potentiel de résilience territorial et sociale que recèlent les méthodes et outils de la politique de la ville.

... centré sur les CRPV eux-mêmes

De ce point de vue, le Bilan d'activité 2020 des CRPV - établi à partir des données quantitatives remontées à l'ANCT et des entretiens qualitatifs menés avec les directeurs et directrices de CRPV pour les besoins de l'étude - se propose d'observer la même période sous un prisme sensiblement différent, en interrogeant essentiellement :

- **le fonctionnement des CRPV comme "organisations"**, sous leurs aspects à la fois matériels et humains
- **leurs modes de communication et leurs capacités de mobilisation** au sein de leur réseau relationnel pendant cette crise, en pointant les évolutions significatives en ce domaine
- **leur activité et leur pouvoir d'agir** au cours de cette période difficile.

¹ "Quartiers populaires, politique de la ville et Covid-19", Réseau national des CRPV

Et cela avec deux questions “fil rouge” :

- dans quelle mesure **ces évolutions paraissent-elles durables ?**
- **quel sens (à la fois direction et signification) préfigurent-elles de la politique de la ville à venir à compter de 2023 ?**

Précautions de méthode et d'interprétation

Une crise sanitaire inachevée aux conséquences encore incertaines

Aux questions posées ci-dessus et faute du recul nécessaire, il ne sera certes pas possible d'apporter de réponses certaines et définitives. Du moins, à partir des premiers enseignements et des conséquences durables pointées à ce stade par les directeurs et directrices de CRPV, avons-nous tenté ici de formuler quelques hypothèses quant aux pistes d'évolution possibles.

Des bouleversements concomitants affectant aussi le fonctionnement des centres

Le cadre de ce bilan étant d'abord temporel et centré sur l'année 2020, il a parfois été difficile de faire la part des changements liés à la seule crise sanitaire et de ceux imputables à d'autres facteurs. Parmi ceux-ci, deux faits marquants nous semblent devoir être signalés d'emblée :

- conséquence indirecte de la crise sanitaire, **le report du second tour des élections municipales du 22 mars au 28 juin et l'étalement de la parenthèse électorale jusqu'à la rentrée de septembre** dans un certain nombre d'agglomérations urbaines
- **l'évolution de la gouvernance de la politique de la ville en Ile-de-France, celle des périmètres d'action des CRPV franciliens comme celle de leur fonctionnement** individuel et collectif

Nous nous sommes efforcés de préciser au fil du texte le poids de ces éléments dans l'évolution des pratiques pour pouvoir démêler les différentes logiques à l'œuvre, en insistant sur celles qui nous paraissent engendrer les changements de plus longue portée.

Des effets de taille, de statut, et de situation géographique

Si ce Bilan 2020 essaie d'esquisser un panorama général des CRPV au cours de l'année la plus dure de la pandémie, plusieurs autres paramètres interfèrent dans leur fonctionnement global sans qu'il soit possible d'en dresser une typologie permettant de les catégoriser avec rigueur :

- la taille des territoires d'action, parce que celle-ci détermine un plus ou moins grand degré de proximité entre les acteurs
- la taille des équipes, parce que leur mode de fonctionnement et leur type de management ne sont pas identiques
- la différence entre « CRPV associations » et « CRPV GIP », qui peut expliquer celle des relations entre l'équipe et leur gouvernance pendant cette période
- enfin, la situation géographique qui peut expliquer certaines particularités touchant les CRPV ultramarins, dont les territoires ont été atteints par la pandémie mais de façon

décalée dans le temps, avec des vulnérabilités et des conséquences particulières (voir ci-dessous).

En outremer, vagues décalées et situations contrastées

Les territoires ultramarins se sont caractérisés par une apparition et un développement de l'épidémie plus tardifs qu'en métropole, bien que les premiers cas aient été recensés dès mars dans les 4 territoires, et l'urgence sanitaire décrétée comme en métropole. Les territoires ultramarins se sont ainsi vu appliquer les mêmes mesures de confinement qu'en métropole mais à un stade plus précoce de l'épidémie, ce qui a globalement permis d'en contenir les effets, malgré 62 000 cas et 500 décès, tous territoires confondus.

Echanges aériens restreints, couvre-feu, plages interdites, quarantaine imposée aux visiteurs : les mesures décrétées dans ces territoires ont durement affecté leur vie sociale ainsi que leurs échanges avec l'extérieur, avec certaines particularités territoriales.

En Martinique, les établissements scolaires fermés le sont restés jusqu'en septembre avec des conséquences graves sur l'éducation des jeunes. En Guyane, le virus n'est arrivé qu'en avril. Mais des clusters familiaux liés au confinement, des foyers épidémiques virulents ont conduit à l'imposition précoce du couvre-feu.

D'une façon générale, les populations des QPV, les populations les plus pauvres et concernées par l'obésité, celles isolées en forêt ou en situation illégale ont dû affronter de sévères difficultés. A la Réunion, l'épidémie, contenue jusqu'à l'été, a explosé en août et septembre, avec 75% de cas autonomes et ce jusqu'à la fin de l'année 2020.

A Mayotte, les vagues épidémiques ont été intenses mais plus courtes que dans l'hexagone, la dynamique épidémique ayant été fortement influencée par des vulnérabilités régionales : quartiers précaires, tension hospitalière forte, couverture vaccinale insuffisante. De sorte que les consignes de confinement ont été plus difficilement suivies qu'ailleurs et que le système de santé a été rapidement soumis à de fortes pressions.

Au plan strictement sanitaire, au-delà des tensions déjà évoquées sur le système hospitalier, l'impact des deux vagues de l'épidémie a été globalement moins fort qu'en France métropolitaine, l'insularité et le relatif isolement de ces territoires ayant – hormis en Guyane – permis de mieux maîtriser les flux de populations et la propagation du virus.

Au plan économique, l'Insee relève que « l'impact économique sur la stricte période du premier confinement apparaît moins important que dans l'hexagone du fait du rôle amortisseur du secteur des administrations, dont le poids est à différents degrés plus important qu'en métropole » mais que l'épidémie a tout de même « beaucoup affecté l'économie touristique et les finances des collectivités », avec des répercussions de plus longue portée.

Au plan social, la période aura été vécue comme plus éprouvante qu'en métropole compte tenu des conditions de vie. D'où un niveau d'acceptation notoirement plus faible des règles de distanciation et d'obligation vaccinale.

Dans une situation traumatisante, autant de vécus que d'individus

“Sidération”, “angoisse”, “stress” : même si les mots sont différents et caractérisent des périodes différentes de l'année, ils renvoient d'abord au sentiment de **stupeur** qui a saisi une grande partie de la population pendant les premiers jours du confinement strict (la seconde quinzaine de mars) et à l'**inquiétude diffuse** qui a imprégné le printemps comme la fin de l'année 2020 en France. Face à l'obligation de se replier et de se confiner tout en continuant à travailler “en distanciel” (l'un des mots emblématiques de l'année), il n'y a immédiatement plus d'équipe mais des individus renvoyés à la singularité de leur personnalité et de leur situation résidentielle et familiale. Les CRPV de Nouvelle-Aquitaine, de PACA ou de Bretagne et Pays-de-la-Loire évoquent ainsi **des situations très disparates au sein du personnel**. Certains soulignent que **les jeunes vivant en solo confinés chez eux** ont souvent vécu durement la situation. D'autres insistent sur la **difficulté particulière de travailler à domicile avec des enfants en bas âge tout en assurant “l'école à la maison”**. De rares CRPV (comme Villes au carré) ont toutefois pu traverser la période de façon plus sereine grâce à une conjonction de situations personnelles globalement plus favorables au télétravail.

*“Cette période a été dure, très dure,
anxiogène, et pour tout le monde”*

Un rapport paradoxal au temps

Dans ce contexte qu'un directeur qualifie spontanément de “chaotique et extrêmement violent”, **le temps vécu n'a plus rien d'homogène ni de constant**. Chacun se retrouve subjectivement ainsi, selon les moments, dans le suspens des relations professionnelles normales, devant deux types de temps : d'une part, *un temps d'alerte continue* où chacun s'active sans relâche, parfois très tard dans la soirée, en proie à “l'urgence de faire” pour joindre les uns et les autres, avoir des retours des différents terrains et prendre les meilleures initiatives ; d'autre part, *un temps plus vague et aléatoire*, paraissant tout d'un coup “considérable” à organiser soi-même, soumis aux incertitudes et aux reports inévitables. **Deux périodes** doivent être distinguées de ce point de vue : le premier confinement pendant lequel domine le sentiment d'être submergé par l'organisation, l'installation et la difficile mise en œuvre d'un nouveau process de travail ; et le second confinement pendant lequel, sur fond de fatigue mentale et d'inquiétude résurgente, les personnels sont de plus en plus nombreux - poussés par leur hiérarchie ou de leur propre chef - à aller “butiner” de l'information, participer à des webinaires ou des réunions en ligne, se connecter à des réseaux de partage professionnels, “profiter d'un peu plus de temps libre pour reprendre son agenda en main et savourer cette liberté”, comme en témoignent les exemples de l'IREV, de la Labo Cités ou de la Réunion.

*“Les mieux organisés et les plus occupés
ont aussi connu des temps faibles, qu'il a fallu gérer”*

Une organisation totalement dépendante des moyens techniques

Autre caractéristique de la période qui s'ouvre le 16 mars : la subordination totale du travail des équipes à la qualité de l'infrastructure technique du CRPV. Avec deux cas de figures : celui **des centres a priori déjà bien outillés à l'annonce du premier confinement** (une dizaine de centres sur 19), et celui **des centres ayant dû réunir en quelques jours les moyens matériels et informatiques leur permettant de travailler en distanciel**. Dans la première catégorie, l'on retrouve les centres ayant par appétence culturelle, par opportunité, ou parce que leur région était déjà trop vaste pour la taille de l'équipe, anticipé cette mutation du travail depuis plus ou moins longtemps (Trajectoires ressources, Villes et Territoires, l'ORIV, Normanvilles, Villes au carré, la Guyane ou la Réunion...) : des CRPV ayant déjà fourni à leur équipe ordinateurs et téléphone portables professionnels, accès distants à l'information centralisée, comptes zooms... Le fait majeur est que **cette inégalité de moyens a été rapidement comblée** puisque de l'avis unanime - et à l'exception du CRPV de Paris, réduit à une seule unité pendant cette période - **tous les centres avaient trouvé fin mars, les moyens de travailler en distanciel de façon agile et commencé à s'approprier collectivement l'outil "visio"...** Et cela alors que la plupart de leurs interlocuteurs professionnels restaient coupés du monde.

Un management personnalisé, attentif aux individus et à la cohésion d'équipe

Dans ces circonstances, le retour des responsables est unanime : jamais la charge managériale n'avait été aussi continue, indispensable mais éreintante pour eux, car il leur a fallu sans relâche et simultanément poursuivre plusieurs objectifs :

- **soutenir les individus en maintenant à la fois un cadre relationnel solide et une dynamique positive** : la majorité des directeurs et directrices ont ainsi organisé des visios quotidiennes, des matinales "pour se dire bonjour", des réunions "quoi de neuf ?" en équipe complète ainsi que des "réunions bilatérales" pour échanger de façon plus informelle et personnelle.
- **faire vivre le collectif à travers des temps tantôt plus conviviaux, tantôt strictement professionnels** : un tiers des managers interrogés se sont attachés à proposer des "rituels quotidiens ou hebdomadaires" allant du yoga aux points d'actualité ; un quart d'entre eux/elles disent s'être efforcés de favoriser le travail en binôme ou en trinôme pour favoriser le partage et lutter contre l'isolement. Tous et toutes ont organisé de nombreuses réunions d'équipe, générales ou thématiques, se félicitant au passage de l'efficacité du mode "visio" en termes de ponctualité et de productivité.
- **faire avancer le plus de missions possible en jonglant avec les contraintes** : la souplesse l'a emporté de ce point de vue, certaines missions se trouvant annulées, d'autres reportées, d'autres partagées entre plusieurs collègues.

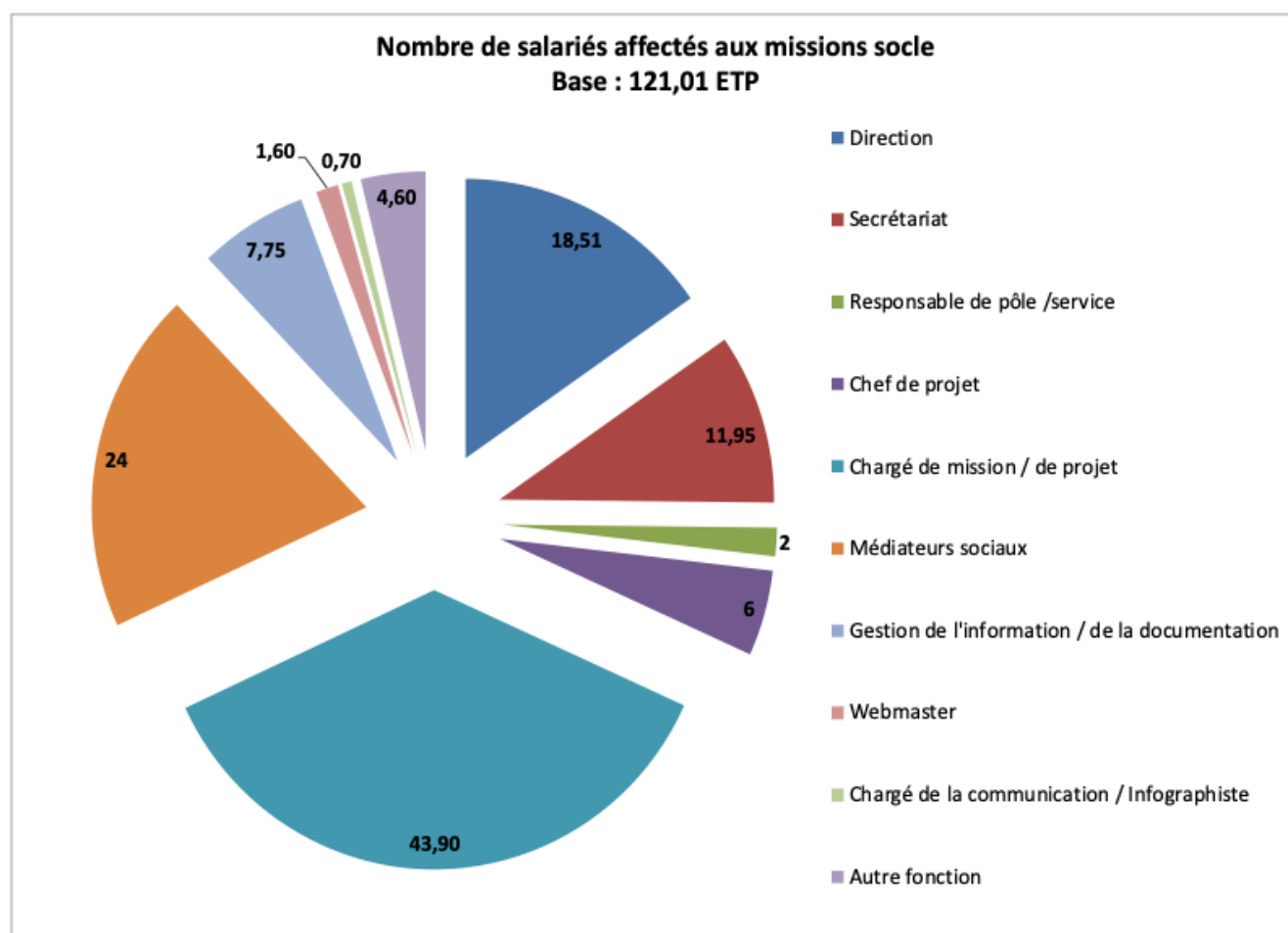
Interrogés sur le résultat de cet exercice de management et l'état de leur équipe aujourd'hui, la plupart des responsables de CRPV n'en tirent pas un bilan négatif : "on s'est adaptés et on a tenu ensemble", disent-ils sans enjoliver le tableau mais en tenant compte des éléments de risques,

voire de rupture potentielle de la période. A deux ou trois exceptions près, la cohésion d'équipe n'a pas du tout été entamée par la crise sanitaire. Pour un tiers des centres, elle se serait même renforcée, des liens plus forts s'étant noués entre collègues à travers l'épreuve.

“L'équipe s'en est-elle retrouvée plus soudée ?

***Sans doute, mais c'est aussi parce que nous étions les un.es
et les autres déjà en parfaite confiance, que nous avons réussi à bien
traverser la crise ensemble”.***

Des équipes plus que jamais présentes et impliquées



En termes de moyens humains et de nombre global d'ETP, les chiffres de l'année 2020 laissent apparaître une **grande stabilité**, notamment en France Métropolitaine (70 ETP contre 69,4 en 2019). L'équilibre entre les différents postes reste aussi à peu près le même. C'est dans les centres ultramarins que l'évolution est la plus marquée avec la (re)création du CRPV de Mayotte (3 ETP y ont été recrutés au cours de l'année) et celui de Guyane, qui poursuit sa croissance, les expérimentations enclenchées sur le territoire ayant entraîné le recrutement de médiateurs sociaux et de chef.fes de projet.

Sur ce point, il convient de préciser que **seuls 2 CRPV ont indiqué avoir recouru au chômage partiel pendant cette période, et de façon très limitée** : l'un à 50% pendant 6 semaines, l'autre pour le seul poste d'assistante. De même, les arrêts de travail ont-ils été assez peu nombreux pendant le premier confinement, **les dommages humains de la crise s'étant plutôt manifestés après-coup** : par des séparations au sein des ménages, des arrêts maladie, des départs, des tensions internes autour du retour en présentiel (cf. plus loin, 1.6). D'une façon générale, **les responsables de CRPV soulignent la grande maturité de leurs équipes et leur implication sans faille**, nombre d'entre eux ayant dû veiller à limiter le « sur-travail » face à l'angoisse suscitée par la pandémie.

Autre signe de l'énergie déployée par les CRPV à poursuivre leur activité en dépit des circonstances défavorables : au moins quatre d'entre eux déclarent avoir **recruté plusieurs personnes en distanciel et accueilli plusieurs nouveaux collègues** pendant cette période.

S'agissant de la nature des postes, **la plus forte augmentation de l'année concerne les postes de « webmaster »** (de 0,4 en 2019 à 1,60 ETP en 2020) **et à un degré moindre, de « gestionnaire de l'information/de la documentation** (de 5,9 à 7,75) : ce qui pourrait s'expliquer par une intensification de l'utilisation du numérique liée aux confinements successifs. En revanche, le nombre d'ETP de « chargé de la communication/infographique » a lui fortement diminué (0,7 contre 2,75 en 2019), évolution imputable soit à la forte diminution du nombre de rencontres physiques organisées par le CRPV, soit au fait que tous les membres de l'équipe se soient, pendant cette période et indépendamment de leur fiche de poste, impliqués dans cette tâche. Enfin, **les postes de direction ont également augmenté** (passant de 15,6 ETP en 2019 à 18,5 ETP en 2020). Outre la recreation du CRPV de Mayotte, cela peut témoigner d'un renforcement nécessaire de la fonction pendant la crise sanitaire, plusieurs responsables ayant souligné que la présence ou le recrutement d'un.e adjoint.e avait été précieux au cours de cette année si particulière.

Nous avons signalé plus haut que nombre de personnels (chargés de mission et directeurs notamment) étaient allés chercher **de l'information à 360°**. **En matière de formation** stricto sensu, ce sont les chargés de mission et les chargés de secrétariat qui ont pu bénéficier de sessions consacrées à la **politique de la ville** ; mais les équipes, dans toute leur diversité, ont pu s'acculturer aux **dynamiques participatives** et à **l'intelligence collective** (une formation dédiée ayant été mise en place cette année à l'intention des CRPV).

Face à la crise, la force du Réseau national des centres de ressources

Au lendemain du 16 mars 2020, le RNCRPV s'est réuni régulièrement en plénière au rythme d'une fois par semaine jusqu'au 11 mai, puis de deux fois par mois par la suite. Ces rendez-vous programmés, généralement "courts et productifs" aux dires de chacun.e, ont été très appréciés des responsables de centres. Sans entrer ici dans le détail de leurs commentaires, quatre types de bénéfices ressortent de leurs propos :

- **Le Réseau national a permis aux responsables de rompre la solitude du décideur**, qui a pu partager ses hésitations ou ses difficultés avec ses collègues, y compris, pour la première fois, les difficultés relatives à la gestion du personnel. Ce faisant, le réseau a offert un appui personnel et professionnel à l'ensemble des directeurs et directrices, a fortiori à ceux qui venaient d'accéder à la fonction.
- **Le Réseau a fait fonction de lieu-ressource permanent de socialisation et d'échange d'informations à tous les niveaux** - entre les directeurs, mais aussi entre les centres et entre les métiers ou les fonctions - offrant à chaque collaborateur ou collaboratrice la possibilité d'intégrer à tout moment un atelier discussion et de travail plus particulier.
- **Le Réseau national a rendu possible l'élaboration de la contribution collective** (citée plus haut) **sur les quartiers populaires face à la crise sanitaire, la publication des "Chroniques d'un confinement"** coproduites par les 3 CRPV franciliens, et à travers ses groupes de travail, **l'échange de réflexions, méthodes et bonnes pratiques sur des sujets devenus prioritaires : Santé** (lieux et dispositifs-ressources pour l'accès aux soins, l'alimentation, la santé mentale, le bien-être des habitants des quartiers prioritaires...) **et Education** (continuité éducative, mutualisation des ressources, soutien à la parentalité... et protocole d'évaluation des Cités éducatives).
- **Le Réseau national a enfin ouvert certaines fenêtres d'exploration réflexive et prospective sur d'autres sujets** à tous ceux et celles qui voulaient ou pouvaient prendre un temps de recul avec l'urgence sanitaire, par exemple sur l'élaboration du Plan de relance au bénéfice des QPV, la transition écologique ou l'égalité Femmes Hommes.

Des changements durables du fonctionnement collectif

Si l'impatience d'un retour à la normale a certainement été le sentiment le plus souvent partagé entre collègues et entre centres au cours des périodes de confinement de l'année 2020, il est devenu évident avec le recul du temps, que **le régime ordinaire** de fonctionnement des CRPV ne serait **plus jamais le même qu'avant**.

Un mode de travail mixte au service d'une plus grande agilité. Avec le passage au distanciel, 2020 a en effet donné lieu à une sorte de **révolution du travail effectuée à partir de l'outil visio et des outils numériques collaboratifs** (Klaxoon, Miro, Kahoot, etc.). Cette révolution a suscité pour la plupart des acteurs - même si certains avaient pu prendre quelques longueurs d'avance - **un apprentissage obligatoire, général et accéléré**, de sorte que la culture numérique fait aujourd'hui partie des savoirs de base des équipes des CRPV. Ainsi, même si le "100% distanciel" constituerait de l'avis unanime, un "mode de travail dégradé" pour les responsables des CRPV, il est clair que **le mode mixte "distanciel/présentiel" incarne la nouvelle norme générale** : des visios pour les réunions entre pairs et l'animation régionale des groupes d'acteurs spécialisés (chefs de projet, délégués du préfet, coordonnateurs de PRE, etc.), pour les formations d'élus, certaines réunions de bureau ou de conseil d'administration... ; et des rencontres en présentiel pour faire connaissance, accompagner des sites, arpenter des quartiers avec des acteurs locaux et des habitants, entretenir des partenariats, conduire une réflexion stratégique... Dans la nouvelle géographie nationale des CRPV - qui confère maintenant aux centres franciliens un périmètre d'action élargi - **l'outil visio permet à tous les CRPV une économie de déplacements et un gain de temps substantiel** potentiellement utile à d'autres interventions. De même, la fréquence de la visio et du télétravail a-t-elle nécessité et autorisé de nouveaux aménagements du cadre de travail : avec des moyens mobiles individualisés et des locaux mieux équipés en informatique, mais pas nécessairement aussi vastes. **Ergonomie des outils, souplesse des modes d'intervention, agilité de tous les professionnels** : tels sont désormais les maîtres mots des CRPV post-2020.

Une nouvelle organisation du collectif, négociée avec les équipes. On l'a dit, le confinement avait entraîné une forme de sidération parmi les équipes des centres. Symétriquement, **le "retour à la normale"** via des périodes transitoires de déconfinement progressif - en juin et juillet 2020 puis au début de l'année 2021 - **a pu entraîner dans plus d'un tiers des CRPV un certain nombre de difficultés**. Tel.le collègue en arrêt-maladie, ou tel.le autre craignant de contracter le virus, tel père ou mère de famille, tel.le adepte du tout-visio, ont pu avoir du mal à revenir au bureau. D'autres ont soudain exprimé le souhait de se déplacer beaucoup plus rarement dans les territoires de leur région. S'agissant du télétravail, les souhaits exprimés par les personnels pouvaient varier de 1 à 5 jours par semaine ! Dans un ou deux centres, ces résistances et divergences ont provoqué des débats et des tensions. **Côté direction, il a fallu engager des discussions et parfois des négociations avec l'équipe.** En l'absence de **délégués du personnel** et de **Comité social et économique** (obligatoire à compter de 11 salariés) - seuls l'IREV, Normanvilles et le CRPV de Guyane en disposent a priori - un certain nombre d'entre eux se sont appuyés sur le cadre du **Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) pour travailler collectivement cette question avec leur équipe**. Difficile de dégager des règles universelles dans ce domaine tant les particularités sont nombreuses, mais quelques principes prévalent : le

présentiel est souvent de mise en début de semaine ; le télétravail autorisé ne dépasse pas deux jours par semaine mais il est ponctuellement admis lorsqu'il apporte une solution plus efficiente ; enfin, le système retenu est souvent à l'essai pour une période définie, avec une clause de revoyure déjà envisagée ou programmée. Dans ces petites PME que sont les CRPV, **le dialogue social s'est développé autour des nouvelles règles communes**, formalisées à l'issue de la crise sanitaire ou en passe de l'être aujourd'hui.

Une redécouverte des vertus de la proximité. Il est banal de constater que les choses dont nous sommes temporairement privés nous apparaissent soudain comme plus précieuses. Ainsi, la plupart des responsables de CRPV reconnaissent avoir redécouvert la proximité à travers les phases successives de confinement. **Une valeur en hausse, donc, déclinée sous toutes ses formes : entre salariés et direction et entre les membres des équipes**, comme on vient de le voir. **Avec la gouvernance du CRPV** aussi, dont l'absence a pu manquer à ceux qui avaient perdu le contact avec elle pendant la crise. **Avec l'Etat et les principaux partenaires institutionnels locaux** pour développer une stratégie d'animation cohérente. Enfin, **avec le terrain**, la crise sanitaire ayant confirmé que c'est à ce niveau que l'action publique démontre son utilité et trouve sa légitimité auprès des habitants des quartiers populaires. A travers l'aide informationnelle, relationnelle, parfois organisationnelle qu'ils ont pu apporter aux interventions d'urgence sociale, **les CRPV se sont souvent (re)connectés aux opérateurs de proximité** : délégués du préfet, médiateurs et agents relais, personnels de prévention, associations - **retrouvant ici un fil conducteur emblématique de la politique de la ville.**

Des relations partenariales moins protocolaires et formelles. En tout dernier lieu, les responsables comme leur équipe ont dû composer pendant cette période avec la présence désynchronisée de leurs interlocuteurs, travaillant eux-mêmes de façon plus aléatoire et décousue. De facto et quoi qu'on en pense, **la ligne de partage entre vie professionnelle et vie privée est devenue moins étanche et plus fluctuante.** De même, comme on le verra au chapitre 3, **le réseau relationnel de chacun s'est reconfiguré** pendant cette période. Ici, "de nouvelles coopérations se sont développées avec les services de la Ville", mobilisés sur l'aide alimentaire. Là, il a fallu négocier avec telle agence pour répondre dans les délais dans l'urgence ambiante. Ces relations plus directes, plus orientées vers l'opérationnel et moins prescriptives esquissent **de nouvelles postures** parmi les acteurs publics. Manifestement, elles suscitent aussi **certaines attentes** dans le réseau des CRPV.

« On a desserré un peu l'étau administratif, redéfini les priorités et fonctionné davantage sur le mode de la confiance et du partenariat que sur celui du reporting réglementaire ».

Le réseau relationnel et la communication transfigurés par la crise sanitaire

Seuls dans l'univers ?

Au lendemain du 16 mars, conscients que l'état de crise allait aggraver la situation des QPV, le ministère et l'ANCT ont certes presque immédiatement pris la décision de réunir toutes les semaines, à l'échelle nationale, les directeurs et directrices de la politique de la ville et les professionnels du développement social urbain.

Cependant, à l'échelle régionale et parfois locale, **la plupart des centres de ressources se sont retrouvés du jour au lendemain sans plus de contacts ni de sollicitations**, face à un réseau d'interlocuteurs silencieux, dispersés et comme paralysés, ou bien entièrement accaparés par des interventions d'urgence. Certains CRPV ont alors reçu le soutien de leur gouvernance, d'autres non. Mais ils se sont tous dit individuellement et collectivement que face à des quartiers exposés à un "décrochage" aux conséquences imprévisibles, il leur fallait vite **reprendre eux-mêmes l'initiative pour "dresser le plus rapidement possible l'état des besoins et y adapter leurs réponses"**. Les uns et les autres décrivent comment ils se sont répartis le fichier des contacts entre membres de l'équipe pour tenter de **reconstituer "un réseau d'acteurs dématérialisé"**. Ils évoquent des journées entières passées au téléphone ou à envoyer des e-mails, à organiser des visioconférences pour joindre les délégués du préfet, les chefs de projet et les coordonnateurs de PRE, etc. Dans ces circonstances, deux constats s'imposent : d'une part, **ce sont les interlocuteurs du premier cercle qui répondent présents**, quelle que soit leur fonction, ceux avec qui l'on entretient les contacts les plus fréquents et suivis ; d'autre part, **ce sont les territoires les moins bien dotés en ingénierie qui se manifestent** auprès des CRPV : "plutôt les Yvelines que le Val-d'Oise", et "plutôt Châtelleraut que Bordeaux".

Dans ce contexte, **deux CRPV font exception : le CRPV de PACA et Ville Caraïbe, expliquant avoir été très vite sollicités** par les partenaires institutionnels locaux, l'Agence régionale de santé (ARS) au premier chef, pour servir de passerelles en direction des quartiers et faire passer de l'information sur les mesures de protection (gestes barrières, mesures d'hygiène, etc.).

***"Tout s'était arrêté.
Plus de mails, plus d'appels....
Si l'on voulait continuer, c'était à nous d'agir !"***

Nouveaux canaux, nouveaux modes de travail et sujets d'actualité

11 CRPV sur 19 disent avoir publié **des newsletters numériques au-delà de leur rythme habituel de publication** : des numéros hors-série (à Labo Cités, à La Réunion ou à PQNA par exemple), des parutions hebdomadaires (Trajectoires-Ressources ou Pôle de ressources ville et développement social du Val d'Oise), des lettres thématiques mensuelles jusqu'à l'été (en Essonne ou en Seine-Saint-Denis). D'une façon globale, ces newsletters ont vocation à **diffuser de l'information vive au sein du réseau élargi** du CRPV : de l'information nationale et institutionnelle utile, "digérée" et synthétisée par l'équipe du centre à l'intention des associations, conseils citoyens et autres acteurs de première ligne, une actualité et des contenus propres, des expériences de terrain et des interviews d'acteurs engagés dans des actions de solidarité. En PACA, le CRPV tient aussi **un petit journal mensuel** préparé avec la DREETS, véritable point d'actualité de la politique de la ville retraçant l'activité des acteurs Etat et collectivités de la région.

Sans surprise, pendant toute cette période, ce sont **les outils numériques** qui vont démontrer leur efficacité. Les **sites internet** des CRPV connaissent une fréquentation inégalée, requérant une alimentation permanente et un investissement massif des chargés de communication (à l'exemple de Labo Cités). Plusieurs sites s'enrichissent de nombreuses rubriques : santé, mesures exceptionnelles, solutions emblématiques, solidarités, plan de relance, etc. (cf. IREV). Les **comptes Facebook** permettent un flux constant d'actualité (en Alsace ou en Languedoc-Roussillon). Certains ouvrent **une banque de ressources en ligne** (Normanvilles) pour leurs publics les plus assidus (en l'espèce, les délégués du préfet, les collectivités, mais aussi les établissements sanitaires et les acteurs du handicap). Plus que tout autre format, les **réunions régulières en distanciel** se généralisent dans toutes les régions. **Skype, Zoom, Teams, Klaxoon, deviennent des outils banals** de la communication des centres (ainsi que le souligne le CRPV Paris) et **toutes les équipes se forment en accéléré** à ces nouveaux modes de travail. S'organisent et s'institutionnalisent ainsi en quelques semaines des **réunions thématiques** comme les rendez-vous Oxygène de Trajectoires Ressources, des réunions et des **espaces numériques participatifs** visant à rompre l'isolement et à faire remonter des nouvelles des quartiers comme en Essonne ; des **formations à distance** à travers des outils de e-learning synchrone et asynchrone comme à Ressources et Territoires ; tout un programme d'action "retravaillé en visio" sur les principaux sujets d'actualité, comme le signale aussi Profession Banlieue. Parmi les acteurs de la politique de la ville, les CRPV sont souvent **les premiers à se convertir au numérique**. Bien souvent, ils **partagent avec leur réseau les outils qu'ils développent pour eux-mêmes**, ouvrent des comptes Zoom pour les agents de l'Etat local ou des collectivités souvent prisonniers de procédures trop complexes et d'outils peu conviviaux. Corollaire de cette révolution technologique, **les ressources internes et les partenaires extérieurs du digital s'imposent comme des opérateurs indispensables** pour mettre à disposition du matériel et configurer les appareils, recycler, expliquer, former en temps réel les équipes des CRPV.

Parmi les **sujets les plus traités** sous ce nouveau format, quatre thématiques doivent être signalées :

- **L'hébergement d'urgence, le sur-peuplement et le mal-logement**, synonymes de souffrance pour les populations concernées
- **La continuité éducative en temps de pandémie** (cours ratés, distribution de devoirs et de supports pédagogiques, utilisation de Pronote, etc.) et **la médiation scolaire** (en Guyane,

notamment), les opérations « Été » et les vacances apprenantes, les PRE et les cités éducatives

- **La crise alimentaire** et les parades développées localement, **la diffusion des pratiques de prévention** face à la pandémie, **la santé** pour une bonne moitié des CRPV
- **La situation des femmes des quartiers en politique de la ville** : observation et apports d'expertise ; élaboration et distribution d'un "violentomètre", reportages et témoignages couverts par la télévision locale, étude sur les féminicides à La Réunion
- **L'emploi, l'ESS**, au moment où de nombreux habitant.es sont fragilisés.es par la suspension partielle ou totale de leur secteur d'activité.

Sur un plan purement communicationnel, **les CRPV ont eux aussi cassé les codes institutionnels en usage, improvisé et "bricolé des réponses en temps réel" : le mode et le style des nouveaux supports mis en œuvre ont dû évoluer** vers des formes d'écriture plus directes et légères, des cartographies et des schémas d'organisation, de la résolution de problèmes à la dimension des difficultés remontées du terrain, du journalisme positif mettant en exergue les initiatives reproductibles, ainsi que les lieux et personnes ressources à suivre (à l'exemple de Villes au carré). Au-delà de la chronique publiée par de nombreux centres (notamment en Ile-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes), la plupart des CRPV se retrouvent ainsi en peu de jours **au centre d'un dispositif de suivi rapproché des QPV** : Résovilles est sollicité par Nantes Métropole pour recueillir la parole des habitants. Avec l'appui des délégués du préfet ou des adultes-relais, Cités Ressources ou l'ORIV produisent rapidement un premier bilan à chaud du vécu de la crise dans les QPV de Marseille Provence Métropole ou d'Alsace.

Une coopération inédite avec l'Etat central

Face aux difficultés de cette réorganisation générale, **d'où sont venus les soutiens ?** Les réponses contrastent d'un centre à l'autre même si quelques tendances se dégagent. A Résovilles, dans l'Essonne, à Profession Banlieue ou en Guyane, **la gouvernance du CRPV** (président.e, vice-président.es, bureau) s'est montrée présente aux côtés de la direction et de l'équipe, à travers des appels fréquents ou des rencontres régulières en visio. Trajectoires Ressources a reçu le soutien de ses **financeurs**, l'IREV du **SGAR** et des **collectivités locales**. Mais la très grande majorité des directeurs et directrices insistent sur **le rôle important joué par l'ANCT** au cours de ces longs mois de confinement. Les réunions hebdomadaires menées par le directeur délégué à la Politique de la ville avec l'équipe d'animation de l'ANCT ont certes pu parfois être perçues comme chronophages... mais de l'avis unanime, elles ont été d'un grand soutien et d'une grande utilité : elles ont permis aux CRPV d'agir collectivement de façon cohérente au sein de leur écosystème en faisant finalement gagner du temps à toutes leurs équipes.

Il faut rappeler ici que, face à l'urgence, l'Etat a conçu, lancé et financé de nouveaux dispositifs de solidarité dans les quartiers de la politique de la ville (« Quartiers d'été », « Vacances apprenantes ») et assoupli ses règles de financement pour soutenir les associations de proximité. Dans ce contexte, **les CRPV ont largement contribué à la diffusion de l'information mais aussi**

facilité la mise en œuvre de ces dispositifs, alertant au besoin l'échelon déconcentré de l'Etat sur telle ou telle difficulté rencontrée sur le terrain. **Symétriquement, ils ont aussi permis au niveau central de disposer en temps réel d'informations consolidées sur le déploiement opérationnel de ces dispositifs.**

“Ces échanges suivis avec l'ANCT et les professionnels du DSU nous ont permis non seulement de nous sentir épaulés et confortés dans nos missions, mais aussi de bénéficier d'une source d'informations continue et fiable dans une période dominée par l'incertitude...”

Des relations hétérogènes avec l'Etat local

Dans les premiers temps du premier confinement, aux dires de plusieurs responsables de CRPV, il semble que les services déconcentrés de l'Etat ne se soient pas tous trouvés en mesure de fonctionner en distanciel. Ici ou là, certains CRPV ont pu mettre à leur disposition leurs outils numériques pour pallier cette difficulté d'organisation.

Au-delà de cette période, **des différences notables** se font jour d'une région à l'autre dans la continuité de la relation des CRPV avec l'Etat local.

En Bourgogne Franche Comté comme en Auvergne Rhône-Alpes, des **réunions régulières** se sont tenues avec le SGARE, la DRDJSCS et la DEETS : des points d'information réciproques ou des réunions de travail dédiées, par exemple à la mise en place des Cités éducatives ou à la formation des adultes-relais. **Dans les CRPV-GIP** - dans la gouvernance desquels l'Etat local est fortement investi - **des relations suivies et denses** se sont maintenues. **De même en Ile-de-France**, où les CRPV départementaux entretiennent des liens assez étroits avec leur préfecture. **Ou à La Réunion**, où le CRPV fait partie du Réseau Etat qui se réunit normalement deux fois par mois, et se trouve associé au Comité inter-services avec Pôle Emploi et l'ARS. Dans d'autres régions, au contraire, l'administration de l'Etat paraît avoir été totalement aspirée par la gestion de l'urgence sanitaire.

S'agissant des délégués du préfet, l'observation fait apparaître une situation tout aussi contrastée et paradoxale. Dans certaines régions ou certains départements, ces “connecteurs” désignés semblent avoir été “débranchés” du réseau de la politique de la ville sans que l'on puisse dire ni comment ni pour quelles raisons. En Normandie, au contraire, ils ont fait réseau sous l'égide du CRPV, ont pu mutualiser un certain nombre de réponses aux besoins identifiés dans les quartiers et commencé à préparer l'après-crise dans le cadre du Plan de relance avec le centre de ressources.

Enfin, les agences régionales de santé (ARS) constituent un cas particulier. Elles sont régulièrement associées au travail de réflexion et d'animation des CRPV autour des inégalités sociales et territoriales de santé, des problématiques d'addictions et de santé mentale, l'animation des contrats locaux de santé (CLS) ou des lieux-ressources de proximité des quartiers en politique de la

ville, comme les Ateliers Santé Ville. Mais les ARS étaient cette année en première ligne avec Santé publique France face à la crise sanitaire, qui a remis la question de la médiation en santé et de la formation des médiateurs au centre de l'actualité. Aussi ont-elles été très actives et réactives auprès des CRPV, en particulier, mais pas seulement, en Ile-de-France.

“Nous avons été les porte-voix de la puissance publique”

Aux côtés des collectivités, dans l'efficacité opérationnelle

Dans la même logique, la plupart des CRPV ont été “activés” par les collectivités de leur territoire, soit pour pouvoir suivre à distance la vie quotidienne des quartiers de la politique de la ville et les besoins spécifiques de leurs habitants confinés, soit pour diffuser eux-mêmes informations, conseils de prévention et appels à projets. Ainsi de tel Conseil régional sur ses dispositifs pour l'emploi. Ainsi surtout des communes, dont **les chefs de projet se sont rapprochés des CRPV pendant cette période**, y compris quand ils s'en étaient un peu éloignés au cours de la période récente (exemple de Résovilles). **Les CRPV ont ainsi souvent trouvé une place nouvelle dans le réseau des acteurs de l'hyper-proximité œuvrant au service des solidarités de quartier**, avec les équipes du DSU, les CCAS, des référents PRE, des associations locales et parfois des délégués du préfet.

La fonction reconnue de la médiation : associations de quartier et adultes-relais en première ligne

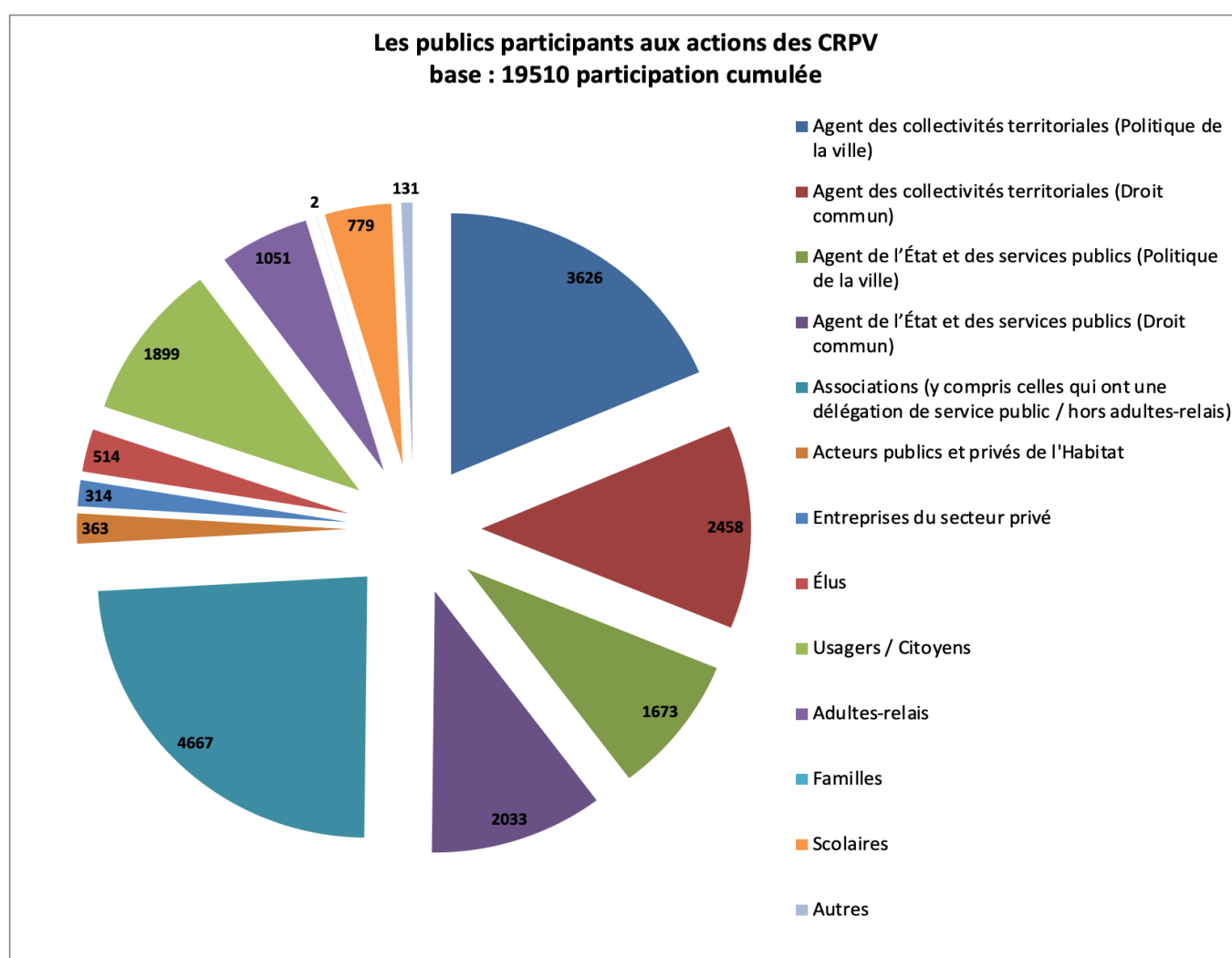
Interrogés sur la question de savoir si la crise sanitaire avait ramené de nouveaux acteurs vers les CRPV, la plupart des responsables répondent par la négative. Certains (comme Villes au carré, Ville Caraïbe... ou Paris) soulignent que **le distanciel a permis à certains acteurs géographiquement plus éloignés de participer plus fréquemment** à leurs rencontres. Le CRPV de l'Essonne note la présence particulière des partenaires de l'emploi et du commerce, chargés de développement, managers du commerce.

Mais ceux qui perçoivent une évolution dans les publics de leur CRPV convergent vers une observation majeure. Sous des identités différentes, **ce sont les acteurs de la proximité et de la médiation qui constituent l'essentiel de ce nouvel auditoire** : coopératives de participation citoyenne et collectifs informels constitués autour de personnes engagées, associations sportives ou de solidarité de quartier, collectifs de jeunes, délégués du préfet là où ils restent mobilisés et surtout adultes relais. Face à la crise et aux situations de désarroi ou de détresse qu'elle génère, **la ressource de la médiation apparaît essentielle** pour la diffusion de l'information utile aux populations les moins connectées, l'identification des besoins non couverts et des situations d'urgence, l'orientation des personnes dans le paysage bouleversé des services publics et l'organisation des solidarités du quotidien. Tout cela en constatant que les acteurs de la médiation n'étaient ni les mieux dotés en moyens numériques ni les plus faciles à réunir, d'où de **grandes**

disparités d'une région et d'un CRPV à l'autre. Un enseignement sur lequel on reviendra en conclusion de ce bilan.

Les conseils citoyens perdus de vue

A contrario, plusieurs CRPV (comme RésO Villes) ont enregistré une baisse de la fréquentation des petites associations, totalement requises par l'action de terrain et/ou dépourvues de moyens de travail en distanciel. Une bonne moitié d'entre eux signalent par ailleurs - et l'on y reviendra plus loin - la **quasi disparition des conseils citoyens de leur réseau relationnel** : pour les mêmes raisons que celles évoquées ci-dessus ou parce que ces instances étaient déjà en train de se déliter, la crise sanitaire ayant simplement accéléré le processus.



En 2020, l'audience des CRPV a connu une forte chute. A titre indicatif, les années précédentes, celle-ci se situait entre 27 000 et 30 000 participations cumulées. Cette perte de public s'explique assez aisément par la situation sanitaire, avec l'impossibilité de tenir des réunions en présentiel pendant au moins 4 mois en raison de trop grandes contraintes, de confinements stricts, de

couvre-feux ou de jauges de participation réduites... **Cependant, les CRPV ont su s'adapter, et innover, notamment en proposant un grand nombre de réunions en visio-conférences.**

Or sur ce chapitre, **les comptages s'avèrent incertains et pas toujours homogènes.** En temps normal, ceux-ci s'effectuent par un émargement des participants aux actions des CRPV. Bien que la visioconférence permette parfois des inscriptions préalables, celles-ci ne sont pas systématiques et leurs résultats globaux peu fiables : d'une part, les organisateurs n'ont pas toujours la capacité d'identifier l'ensemble des participants car des personnes non-inscrites peuvent tout à fait prendre part aux webinaires ou autres formules de réunion ; quant aux participants, ils ne savent pas toujours s'identifier eux-mêmes et peuvent utiliser plusieurs appareils - ordinateurs, smartphones, tablettes, numéros de téléphone... - lorsqu'ils rencontrent des difficultés de connexion. D'autre part, la multiplication des visioconférences est telle que beaucoup s'inscrivent pour être tenus informés, obtenir des « replays » ou comptes rendus, sans prendre finalement part à la réunion.

Par ailleurs, le « tout-numérique » a aussi fait perdre de nombreux publics n'ayant pas toujours la connexion ou les compétences requises pour cet usage. La fracture numérique existant dans les quartiers prioritaires - où les populations n'ont pas toujours les moyens d'avoir un équipement ou l'abonnement approprié - explique sans doute largement "l'évaporation" du public des « usagers/citoyens » au cours de l'année : alors qu'en 2019, près de 5 160 citoyens avaient pris part aux actions des CRPV (soit près de 20% de leur auditoire), il n'en a été décompté que 1 899 en 2020 (soit 9,8%).

En revanche, même si globalement le nombre de participations cumulées a diminué dans toutes les catégories comptabilisées, l'on peut remarquer que **la part de certains publics a quant à elle bien augmenté.** C'est notamment le cas pour les **agents de l'Etat** ("politique de la ville" et "droit commun"), peut-être rendus plus disponibles par le télétravail forcé. Pour les **agents des collectivités** ("droit commun"), sans doute mobilisés par la situation périlleuse des quartiers prioritaires. Et pour les **adultes-relais**, réunis et soutenus par beaucoup de CRPV comme médiateurs de terrain (cf. tableau).

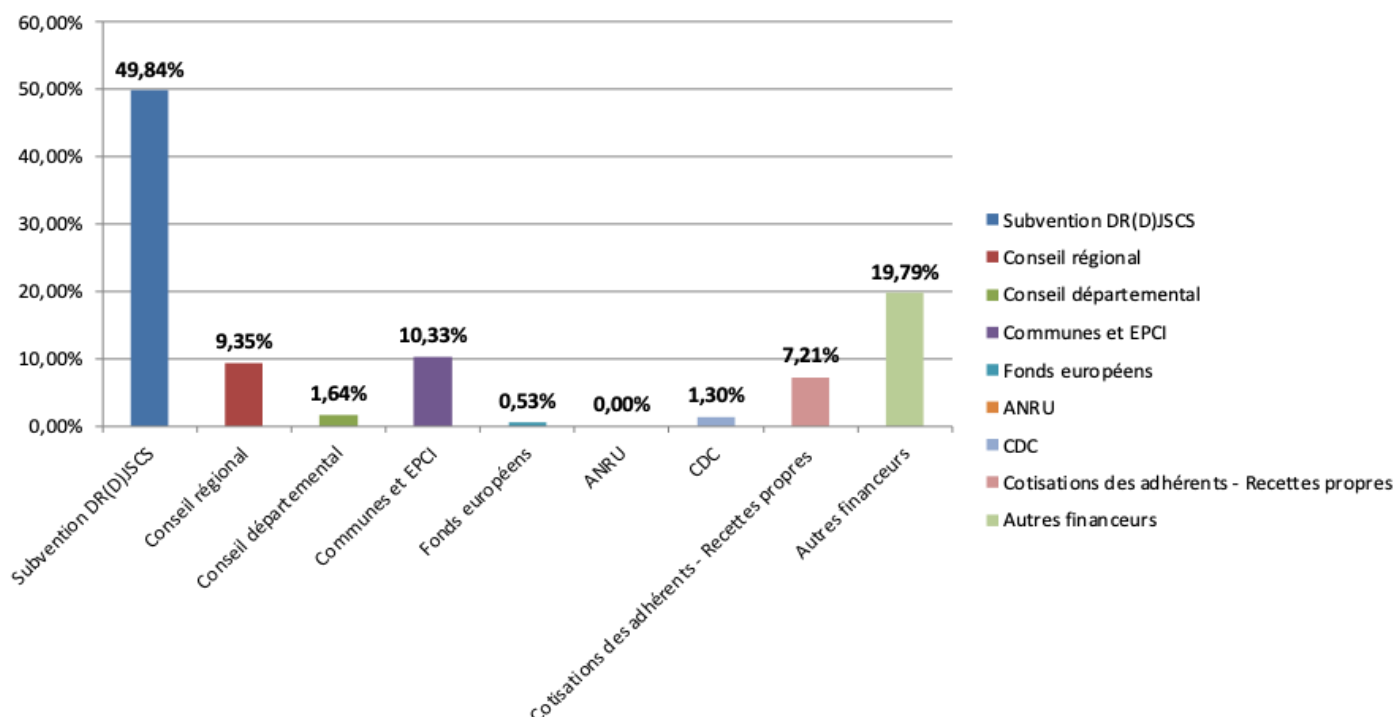
Public	2020		2019	
	Nombre	%	Nombre	%
Associations	4667	24,4	6 514	23
Agents des collectivités Politique de la Ville	3626	19	5145	19
Agents des collectivités Droit commun	2458	12	2898	10
Agents de l'Etat Politique de la Ville	1673	9	2408	7,5

Agents de l'Etat Droit Commun	2033	10,5	1971	7
Acteurs publics et privés de l'habitat	363	2	683	2
Entreprises du secteur privé	314	1,8	459	1,8
Elus	514	2,6	550	2
Usagers/citoyens	1899	9,8	5160	19
Adultes-relais	1051	5,7	1134	4
Autres (Familles, Scolaires...)	912	4,7	910	4,7

La sécurité financière, gage de stabilité et de confiance dans les engagements mutuels

Répartition des dotations aux financements des missions socles (2020)

Base : 8 458 724 €



Le budget total affecté aux missions socle s'élève à plus de **8,4 millions d'euros**, un budget plus important que l'année précédente (7,5 millions d'euros). Malgré cela, un tiers des CRPV ont connu une diminution de leur budget affecté à la politique de la ville. En revanche, certains CRPV ont vu leur budget dédié augmenter fortement en raison de remaniements territoriaux, notamment en Ile-de-France, où la géographie d'action des CRPV a été redessinée (cf. encart ci-dessous).

Conformément à ce qui était prévu dans le cadre de référence, l'État contribue au moins pour moitié au financement de la mise en œuvre des missions socle. Cependant, en termes de proportions, cette contribution accuse une légère baisse par rapport à 2019 (avec 49,84 % des financements en 2020 contre 52,5% l'année précédente).

Concernant le financement des CRPV par les collectivités, **la part des financements-régions est en légère augmentation** (de 8% en 2019 à 9,35% en 2020) **bien que 60% des CRPV ne perçoivent toujours pas de financement de la part des conseils régionaux**. Parmi eux, le CRPV Labo Cités a « perdu » en 2020 l'intégralité du financement assuré par la Région en 2019.

Parmi ceux qui bénéficient des financements de la Région, seul le CRPV PQNA a connu une diminution de son montant. Pour les autres, cette part est restée stable ou a connu une légère augmentation. Le CRPV Ville Caraïbe, qui n'en bénéficiait pas en 2019, a obtenu cette année un financement de la part de la collectivité territoriale (CTM).

A propos des financements attribués par les départements, les communes et EPCI, on observe **une certaine stabilité** par rapport aux années précédentes, avec une part égale malgré une baisse générale des montants. Certains CRPV ont obtenu pour la première fois des financements départementaux ou des EPCI (Villes et Territoires) quand d'autres n'ont pas obtenu le renouvellement des leurs (RésOvilles).

Rappelons aussi qu'en fonction de ses spécificités locales, chaque CRPV fait également appel à des **financements spécifiques**. Parmi les plus récurrents, l'on retrouve des **fonds européens** - notamment ceux du Fonds Social Européen (FSE) - des financements des **Agences Régionales de Santé** (ARS) ou provenant **d'autres ministères** ou de services déconcentrés de l'Etat.

Côté recettes, **presque tous les engagements prévisionnels ont été assurés**. Et presque tous les CRPV reconnaissent que **la crise sanitaire a eu peu ou pas du tout d'impacts sur l'équilibre financier de leurs structures**.

Côté dépenses, plus de la moitié des CRPV signalent avoir - avec le numérique - réalisé **certaines économies** sur les frais de déplacement, les frais liés à la logistique, à la communication des manifestations et à la rétribution des intervenants, ainsi que certains frais de fonctionnement.

Globalement parlant, cette stabilité globale a évité aux responsables un surcroît d'inquiétudes dans une période par ailleurs assez tendue. Et elle a sans doute contribué à renforcer **le lien de confiance existant entre les CRPV et leurs partenaires publics**.

Un big bang réussi en Ile-de-France

En Ile-de-France, les cartes ont été redistribuées au cours de l'année 2020 mais cela tient davantage à la réorganisation voulue par l'Etat de la politique de la ville et de sa gouvernance régionale, qu'à la pandémie stricto sensu, même si, face au Covid-19, les CRPV se sont trouvés confrontés à des situations à bien des égards comparables à celles de leurs homologues des autres régions.

Factuellement, l'extension du périmètre d'intervention du CRPV du Val d'Oise aux Hauts-de-Seine et aux Yvelines représente un accroissement de 43 QPV équivalant à 209 708 habitants. Celle du CRPV Essonne au Val-de-Marne et à la Seine-et-Marne représente quant à elle un accroissement de 69 QPV et de 234 174 habitants.

Mais trois éléments doivent ici être soulignés, qui montrent comment les CRPV franciliens ont su tirer parti à la fois de la réforme engagée à l'échelle régionale, et des multiples contraintes imposées dans cette période.

Une cohésion forte en interne comme en inter-centres. Au plus fort de la crise, la gouvernance des CRPV franciliens a démontré une grande capacité de mobilisation : des points pluri-hebdomadaires avec le Bureau ont été organisés auprès du tout nouveau directeur de Profession Banlieue, facilitant indéniablement sa prise de fonction ; en Essonne, la gouvernance s'est également montrée très présente aux côtés de l'équipe de Ressources urbaines, qui a bénéficié d'un dispositif local d'accompagnement (DLA) pendant cette période. Par ailleurs, sur le chantier entrepris avec la Préfecture de région, les CRPV franciliens disent tous avoir appris à travailler à 3+1 (avec Paris), à dialoguer en continu, partager, mutualiser, se représenter les uns les autres en parlant au nom des autres. Dans un autre registre, les "Chroniques d'un confinement" - écrites à plusieurs mains pendant la crise sanitaire pour analyser les effets de la pandémie dans les quartiers populaires - témoignent de cette dynamique collective.

Une qualité de relation et de travail avec l'Etat régional, d'abord la DRJSCS puis la DREETS et la Préfecture de région. Confrontés à l'extension de leur périmètre d'action - le Pôle 95 s'étendant désormais aux Hauts-de-Seine et aux Yvelines, et le CRPV de l'Essonne ayant désormais à sa charge le Val-de-Marne et la Seine-et-Marne - les CRPV disent avoir bien pu faire valoir les particularités de leur territoire et les problèmes soulevés par la régionalisation. Qu'il s'agisse du travail à distance, de la capacité d'écoute mutuelle et de la prise en compte des spécificités micro-territoriales, ou des modalités de la prise de décision, les CRPV évoquent un climat de confiance, une grande fluidité dans les échanges et une satisfaction partagée tant à l'égard du processus que des résultats obtenus : la gestion du BOP 147 à l'échelon régional ou la présence d'un préfet à l'égalité des chances dans chacun des départements franciliens.

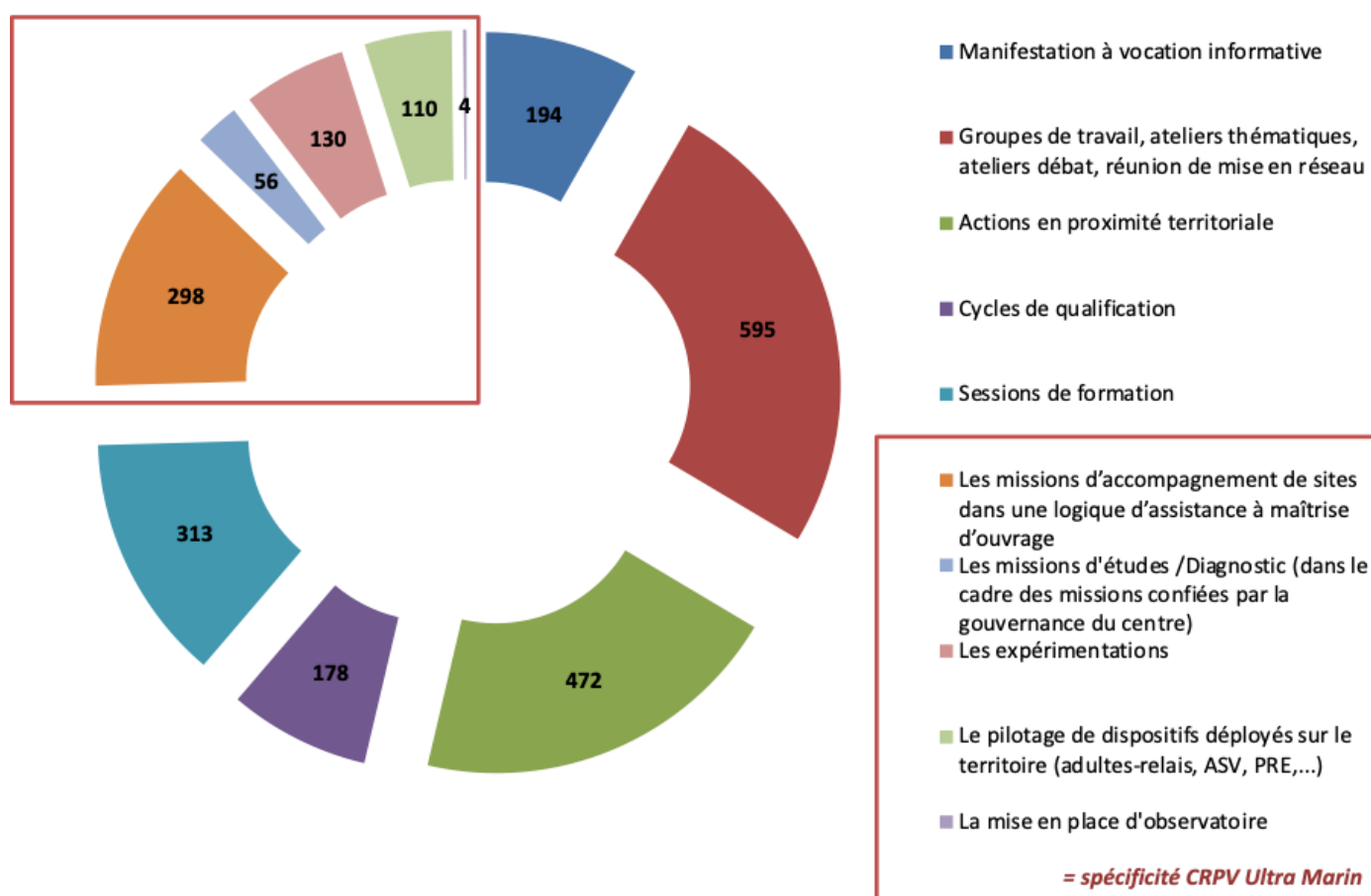
En dépit des contraintes, une adaptation rapide des modes de travail à leur nouveau périmètre d'action. Dans ce nouveau contexte, les CRPV franciliens ont - à l'exception de Paris - soit procédé à des recrutements, soit misé sur l'apport d'alternants ou de stagiaires pour accroître leurs capacités. Ils ont optimisé les synergies départementales et fait jouer leur réseau de proximité : à titre d'exemple, le Pôle de ressources ville et développement social du Val d'Oise partage ses locaux avec les antennes départementales de l'AORIF (Union sociale pour l'habitat d'Ile-de-France) et de la Fédération des centres sociaux. Enfin, le mode "visio" imposé par la pandémie a rendu possible un nouvel équilibre dans les interventions. Ainsi le CRPV du Val-d'Oise a réussi à réunir les 11 chefs de projet des EPCI du nord ouest francilien, ce qui eût été très difficile en présentiel ; et celui de l'Essonne peut travailler avec le nord de la Seine-et-Marne, situé à 3 heures de voiture, sur des missions d'état des lieux territorial et de diagnostic partagé. La digitalisation a donc permis à chacun des CRPV de trouver un *modus operandi* correspondant à la morphologie et aux besoins de son nouveau territoire sans délaisser son département d'origine, ni l'habitus de proximité que chacun aspire à conserver.

La plus grande activité possible dans un contexte exceptionnel

Actifs, quoi qu'il en coûte

On l'a dit plus haut, le recours au chômage partiel a été très marginal dans les CRPV. Ainsi, moyennant des ajustements, des accommodements et une gestion souple du temps de travail, **les centres de ressources ont fonctionné de façon continue malgré la crise sanitaire.**

Nombre de demi-journées affectées aux différents types d'actions (2020)
Base cumulée : 2350 demi-journées d'action



Alors que l'économie s'est retrouvée presque à l'arrêt en raison du risque sanitaire et des confinements décrétés par les Etats, les CRPV ont réussi à maintenir une activité importante. Si l'on se base sur l'ensemble des missions socle du cadre de référence, ainsi que sur les activités spécifiques aux centres ultramarins, **le nombre de demi-journées d'actions cumulées s'élève à 2 350.**

Si l'on se réfère uniquement aux 5 grands types d'actions décrites dans le cadre de référence (Manifestation à vocation informative, Groupe de travail, Actions en proximité territoriale, Cycles

de qualification et Sessions de formation), on observe une légère baisse d'activité entre 2020 et 2019 (de 1830 à 1752 demi-journées), équivalant à **un recul de seulement 4,2%**.

Dans le détail, les responsables des CRPV ont, une fois passée la première semaine de confinement, adopté peu ou prou la même stratégie consistant à **“reporter les missions et les rencontres impossibles à tenir au lieu de les annuler et les ajuster au format distanciel”**. Une stratégie conduite avec des résultats variables selon les centres, en fonction des contingences locales et des possibilités du réseau relationnel du CRPV.

L'on verra plus loin comment les CRPV ont repensé et adapté leurs interventions au format numérique ; et comment cette stratégie a pu affecter l'activité des centres sur leurs trois grandes missions-socle des CRPV. Que l'on retienne seulement ici qu'**en cas d'annulation de certaines manifestations ou rencontres, le report d'activité s'est majoritairement effectué sur des tâches d'information, de communication et de capitalisation** sous toutes ses formes.

Les CRPV plus que jamais animateurs de réseaux

Les actions majoritaires conduites par les CRPV sont des actions relevant des missions d'animation de réseau, qui représentent **plus de 70% de l'activité 2020**. A titre de comparaison, cette catégorie d'intervention ne représentait que 58% de l'activité globale en 2019.

Si deux CRPV évoquent des annulations et des reports, une organisation lourde et compliquée, une maîtrise préalable d'outils tels que Klaxoon ou Miro - la quasi-totalité des autres déclarent s'être rapidement formés aux outils digitaux et avoir **“basculé” très rapidement l'animation de réseaux en distanciel**. Cela parfois au prix d'un ajustement de format, les journées étant parfois ramenées à des demi-journées, les cycles de deux jours à deux ou quatre séquences de deux heures (Ressources et Territoires). Mais avec **une audience globalement plus large qu'en présentiel** : 80 personnes connectées sur les discriminations au logement et 170 sur les discriminations à la santé, signale par exemple l'IREV.

Sur la forme, cette activité a pu recouvrir **des points d'actualité ou de situation** mensuels, la réunion régulière et **l'échange de pratiques entre pairs** - chefs de projets politique de la ville, coordonnateurs de PRE, de CLS ou d'ASV, adultes relais, coaches de développement économique à La Réunion... - **le brainstorming en groupes mixtes** sur la politique de la ville. **Situation spécifique à Mayotte** : puisque la toute nouvelle directrice a travaillé en continu (en cette année de refondation du CRPV) sur la construction du réseau d'acteurs et des groupes de travail entre pairs. Enfin, en dépit des contraintes de la période, les **innovations** n'ont pas manqué : RésO Villes a ainsi développé au-delà du débat numérique en zoom, développé des reportages en immersion, et des interviews vidéo d'experts en format court pour animer ces temps d'échanges.

Sur le fond, **la politique de la ville et l'évaluation relative à la politique de la ville, l'éducation (continuité éducative, soutien à la parentalité, cités éducatives, formation linguistique), la jeunesse, le développement économique, l'accès à l'emploi et la formation** arrivent en tête des thèmes traités. (voir infra. sur l'ensemble des missions socle). **S'agissant de la santé, cela dépend des régions** : parmi ceux qui l'ont traitée plus que les autres années, ils l'ont abordée sous l'angle des fragilités sanitaires (RésO villes), et de l'impact de la pandémie dans les quartiers (IREV,

Trajectoire Ressources, en partenariat avec l'IREPS), de la santé des jeunes (Ressources urbaines), de l'alimentation (PQNA) et de la santé mentale (Labo Cités, ORIV). En toute logique, c'est Normanvilles, également support de l'ORS régional, qui a le plus travaillé cette question en relayant les points épidémiologiques de l'ARS et Santé publiques France et les profils de territoires réalisés par la FNORS.

De façon apparemment paradoxale compte tenu de la situation sanitaire, **les actions en proximité territoriale sont celles qui ont connu le plus d'augmentation** en comparaison avec l'année 2019, passant de 237 à 472 demi-journées, soit plus du quart de l'activité globale. Bien sûr, ce type d'intervention recouvre d'abord des accompagnements in situ (comme pour Cités ressources à Marseille), lesquels ont pu chuter fortement cette année-là. Mais cela peut aussi concerner des groupes d'analyse thématique partagée en visio, (Ressources et territoires, Ressources urbaines), l'accompagnement d'acteurs associatifs ou citoyens, l'expérimentation d'une évaluation participative avec les habitants.

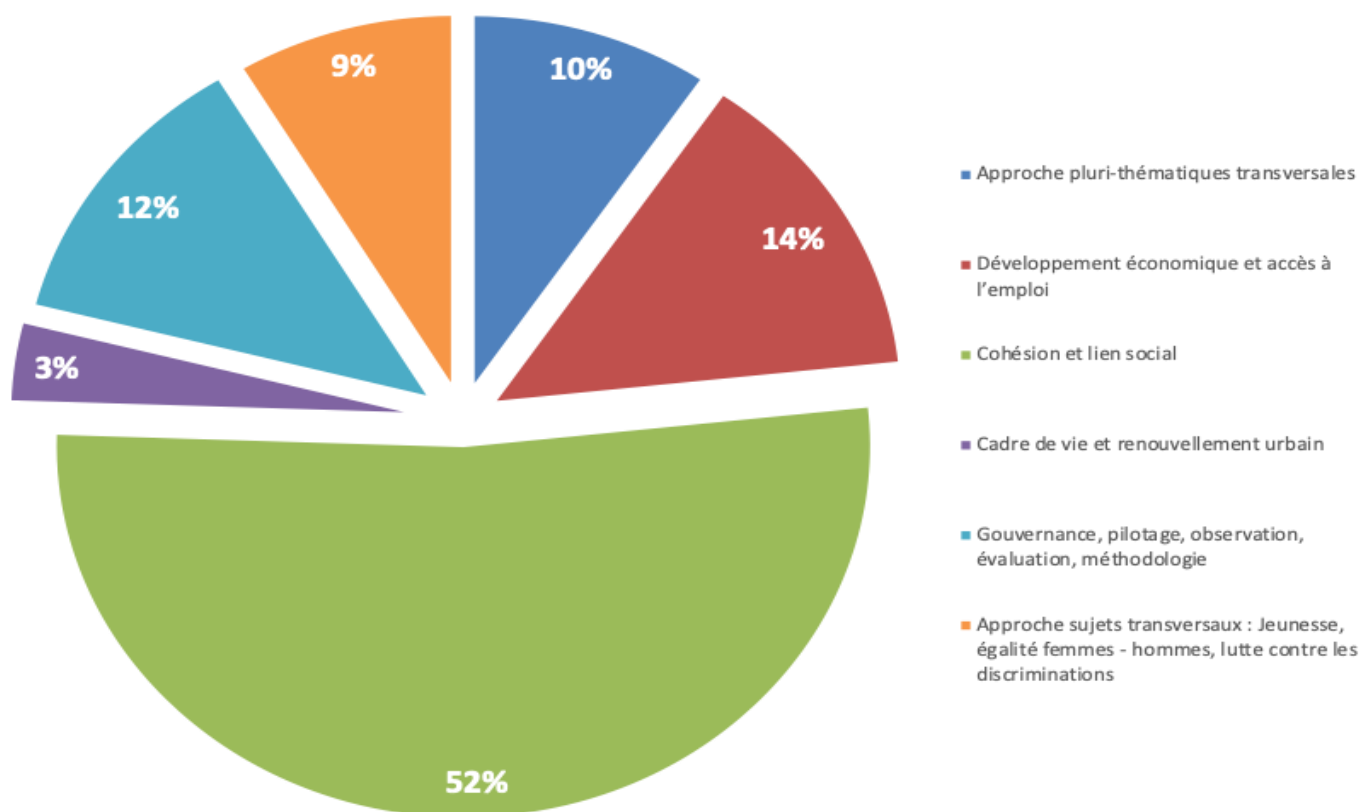
Les groupes de travail affichent quant à eux une proportion équivalente à celle de l'année précédente, représentant 34% de l'activité. Même constat pour les manifestations à vocation informative, qui varient entre 12 et 11% de l'activité.

Pour ce qui concerne les missions "spécifiques" aux CRPV ultramarins (missions d'accompagnement de site, missions d'études, expérimentations, pilotage de dispositifs et observatoires) quelques changements sont à noter. 298 demi-journées de missions d'accompagnement de sites dans une logique d'AMO ont été effectuées alors qu'en 2019, seules 89 demi-journées avaient été recensées. De même, 4927 demi-journées d'expérimentations ont été mises en œuvre². En revanche, moins de missions d'études ou de diagnostic ont été conduites en 2020, passant de 625 à 56 demi-journées.

² Dans un objectif de lisibilité du graphique, 4797 expérimentations ont été "sorties" du calcul.

La Cohésion sociale toujours majoritaire

Répartition des demi-journées par thématique dominante
Base : 2350 demi-journées d'action



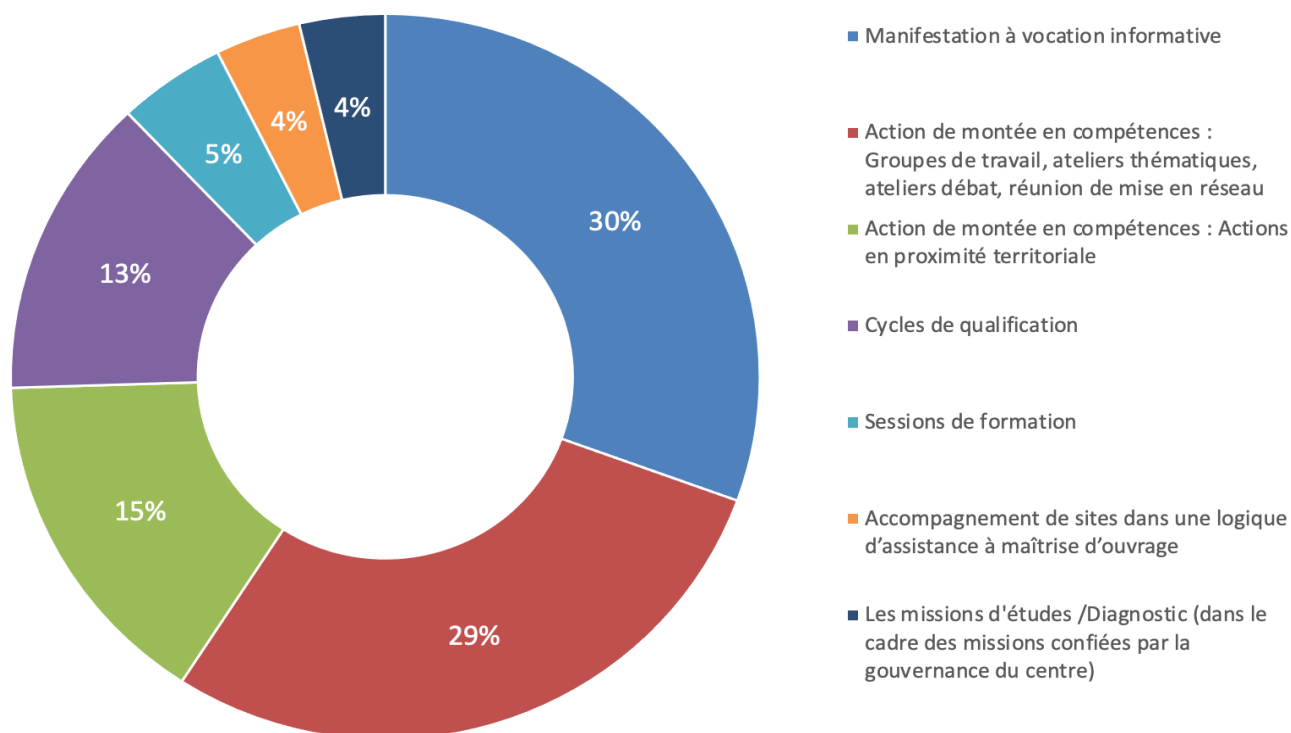
A travers les demi-journées d'actions des CRPV, la répartition thématique suit la tendance des années précédentes. La cohésion sociale est toujours la thématique la plus investie. En effet, on observe même une légère augmentation de cette thématique par rapport à l'année 2019 (49%), représentant 1 227 demi-journées d'actions sur 2350. Or, elle recoupe des sujets aussi divers que le lien social, l'éducation, la santé, la participation citoyenne... au cœur de l'actualité de cette année 2020.

Autre observation : la montée en puissance continue, au fil des années, de la thématique "développement économique" : elle concerne 14% des demi-journées d'actions 2020 contre 9% en 2019, déjà en hausse par rapport à 2018. Seuls 5 CRPV n'ont pas conduit d'actions sur cette thématique en 2020, dont l'actualité doit être reliée à la fragilisation des QPV sous l'effet de la pandémie.

Les sujets "transversaux" comme la lutte contre les discriminations, jeunesse, égalité femmes/hommes, représentent une part plus significative des demi-journées d'actions des CRPV, à hauteur de 9% en 2020 contre 6% en 2019.

Au regard de la parenthèse électorale - qui, à cause de la crise sanitaire, s'est "prolongée" au-delà de la durée habituelle - ce sont les thématiques de gouvernance et de pilotage qui ont connu la baisse la plus significative dans la proportion des demi-journées (de 21% en 2019 à 12% seulement).

Participation des élus aux différentes actions des CRPV
Base : 514 participations cumulées



Les élus : une cible confirmée au sein du réseau des CRPV

En 2020, les CRPV ont organisé **moins de demi-journées d'actions dédiées aux seuls élus** (seulement 79 contre 100 en 2019). Ce qui peut s'expliquer par **une année moins favorable et plus complexe à gérer pour ce public**, requis à la fois et presque simultanément par les **élections municipales** et par la gestion de la **crise du Covid-19**. Parmi les rencontres organisées spécifiquement en leur direction, 27 se présentaient sous la forme de groupes de travail ou de réunions de mise en réseau. Et ces actions portaient principalement sur la thématique du **développement économique**.

Le comptage réalisé cette année ne permet pas de distinguer quels élus ont pris part aux actions spécifiques et quels autres ont participé aux actions ouvertes plus largement à tous les types de publics. Cette précaution faite, sur les 514 participations cumulées d'élus, il est aisé de remarquer qu'ils ont, pour beaucoup, pris part à des **manifestations à vocation informative** (30%) : un type d'actions déjà plébiscité en 2019 par les élus, et qui confirme **une fonction-ressources traditionnellement attendue de la plupart d'entre eux, pour un accès rapide et sûr à l'information institutionnelle**, dans une période où celle-ci était à la fois prolifique, évolutive et sujette à beaucoup d'interprétations contradictoires.

En 2020, les élus ont également pris part de façon très importante aux **groupes de travail, ateliers et réunions de mise en réseau** (29%), **autre fonction-ressources essentielle pour eux** car leur permettant un **partage de réflexions et d'expériences entre pairs et en groupes pluri-acteurs**, avec d'autres partenaires et d'autres territoires.

Enfin, les élus ont également participé de façon plus massive qu'en 2019 aux **cycles de qualification** (seulement 5% en 2019) : ce qui peut s'expliquer pleinement par la prise de fonction de nouveaux élus (ou d'anciens élus sur de nouvelles délégations) sur un grand nombre de territoires, désireux de monter rapidement en compétence via des interventions d'experts et/ou des échanges entre pairs. Villes au carré, Trajectoire Ressources, Ressources et Territoires, le Pôle ressources du Val-d'Oise et Ressources urbaines ont organisé **des matinales dédiées** aux fondamentaux de la politique de la ville. Les deux derniers font toutefois observer que l'offre et les réseaux d'information/formation des élus sont beaucoup plus denses en Ile-de-France (notamment via les associations nationales d'élus locaux) et rendent moins nécessaire le déploiement d'une offre propre aux centres de ressources.

Des initiatives prometteuses valent d'être signalées car elles ont rencontré un vif succès dans les régions où elles ont été prises : ainsi des **réunions transversales entre élus d'un même territoire** proposées par Ville Caraïbe (à Fort-de-France et Sainte-Marie), de la **Conférence Jeunesse** des élus de Guyane, ou du **Séminaire prospectif sur les transitions** organisé par l'IREV.

S'agissant enfin de la participation des élu.es à la gouvernance des CRPV au cours de la crise sanitaire et de l'année 2020, elle a été largement fonction des habitudes prises en amont, même si - comme on l'a relevé en Languedoc-Roussillon - le mode distancié a pu favoriser une participation accrue des élu.es des territoires de la région.

Conclusion partagée par plus de la moitié des responsables de CRPV : les élu.es des communes (mais aussi des EPCI et parfois des Régions) constituent **un public assez difficile à fidéliser mais une cible importante** des années à venir.

**“Toucher plus d'élus ?
Oui, cela reste l'un de nos objectifs”**

Dans un contexte d'apprentissage collectif accéléré, moins d'actions de montée en compétences

Si l'activité dédiée à cette mission socle a **globalement baissé** (sessions de formation passées de 487 en 2019 à 313 en 2020 et cycles de qualification passés de 264 à 178), on observe d'une part **un effort unanime pour adapter le programme et les modalités pédagogiques au format distanciel** ; d'autre part, **une grande hétérogénéité quantitative et qualitative** entre les CRPV : tandis que Paris ou l'ORIV déclarent avoir presque dû renoncer à ce type d'interventions faute de moyens humains ou techniques... le CRPV de Guyane les a, tout au contraire, démultipliés en distanciel au cours de la même période.

D'une façon globale, nombreux sont ceux qui disent avoir, en 2020, donné la **priorité à l'information vive, aux actions de prévention et de sensibilisation** par rapport aux activités de formation ou de qualification stricto sensu.

Parmi les autres, des centres comme Ressources urbaines ou Villes au carré ont cherché à se former et former les membres de leur réseau aux **outils numériques collaboratifs**.

D'autres, comme Villes et Territoires, ont privilégié les **“formations descendantes”** avec interventions d'experts, au détriment de formations plus interactives.

Quant aux formations le plus souvent évoquées, elles concernent les **valeurs de la République et la laïcité, et la lutte contre la radicalisation**.

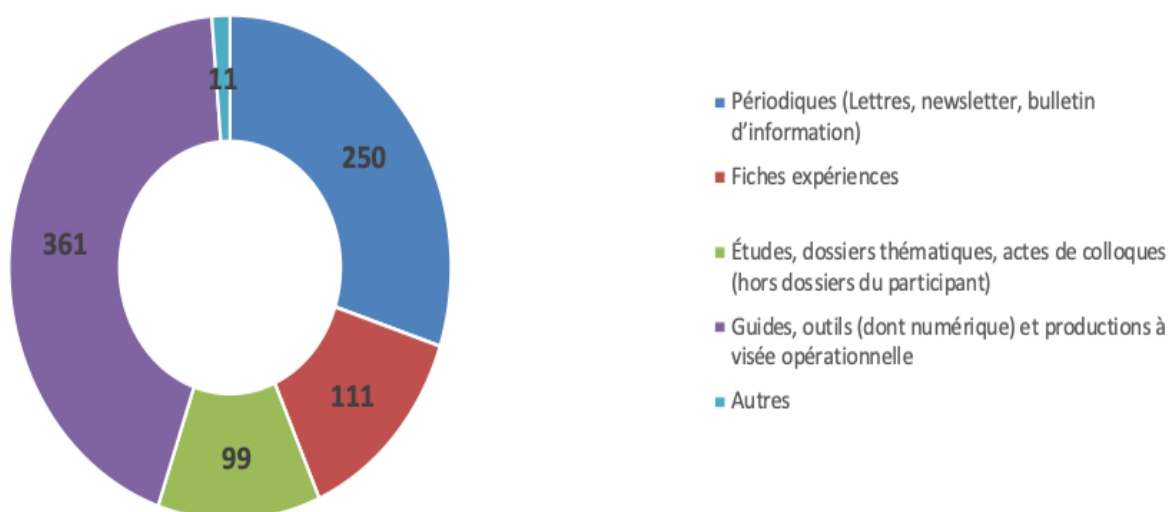
La capitalisation, entre effet-rattrapage et valorisation tous azimuts

Durant cette année et d'une façon générale, **les CRPV se sont saisis du temps offert par le confinement pour écrire et publier**. Près de **100 publications supplémentaires** ont en effet été publiées par rapport à l'année précédente (832 contre 746 en 2019). Ainsi, ceux qui avaient déjà un niveau important d'activité dans ce domaine (comme RésO Villes et le CRPV Guyane) ont maintenu le rythme. Mais presque tous les autres l'ont fortement accru.

Ils ont d'abord mis à profit cette période inédite pour **rattraper leur retard et se mettre à jour**, avec des délais de parution pouvant être divisés par six. A Normanvilles, c'est l'Observatoire régional des QPV (avec ses fiches repères et ses fiches de valorisation) qui a fait l'objet d'une actualisation complète.

Partout **l'activité rédactionnelle s'est intensifiée**, sous toutes ses formes et sur tous les thèmes. **Les périodiques** ont connu une croissance particulière, représentant près de 30% des publications (250 sur 832) réalisées par les CRPV. Pour répondre aux besoins d'efficacité des territoires, la publication de **guides et outils à visée opérationnelle** a été multipliée par 4 en un an tandis que les « études et dossiers thématiques » réclamant des investigations de terrain ont été divisées par 4 au cours de la même période.

Répartition des publications selon leur type (2020)
Base 832 publications



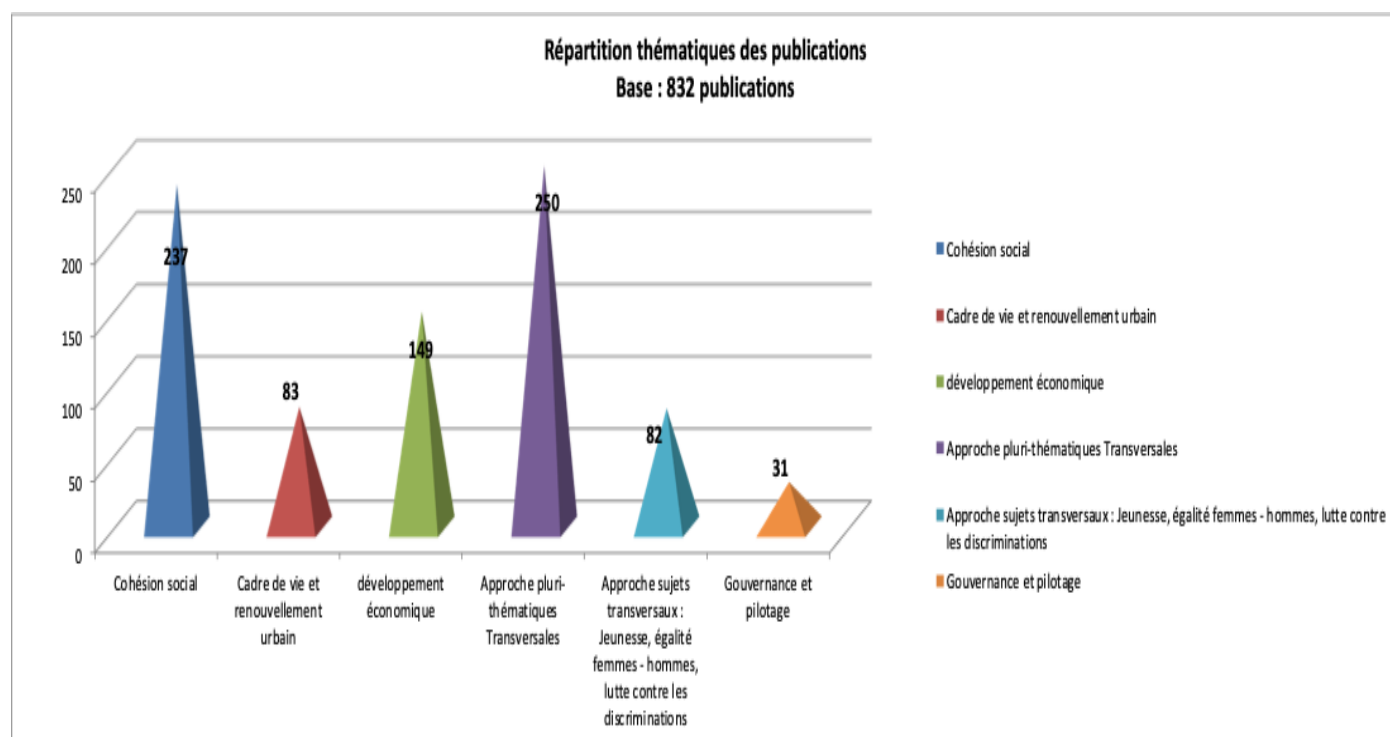
Les CRPV profitent aussi de la crise pour écrire et publier à plusieurs, ou contribuer à d'autres réseaux et/ou thématiques. Dans la catégorie "autres", ont été comptabilisés les contributions à l'association 'Question de Ville' (regroupant les directeurs et directrices des CRPV), celles effectuées dans le cadre de réseaux régionaux ou du Réseau national des CRPV (RNCRPV), les contributions relatives aux cités-éducatives, ou devant s'inscrire dans le cadre du Plan de Relance national.

Dans cette période où, distanciation oblige, chacun a ressenti d'autant plus fortement le besoin de rester en lien et informé, les CRPV ont multiplié les actions d'information et de capitalisation **sur internet et les réseaux sociaux**. Ils ont réalimenté et parfois restructuré leurs site internet au cours de l'année. Certains ont développé des pages ou un site dédié à la crise pendant le premier confinement, leurs informations étant considérées comme de sources fiables à un moment où les "fake-news" et rumeurs proliféraient sur la toile et les réseaux sociaux.

De même, les CRPV en ont-ils aussi profité pour explorer **de nouvelles voies** et expérimenter **de nouveaux concepts** : replays de visios retravaillés (Villes au carré) en capsules vidéos (Labo Cités) parfois diffusés sur la télévision locale (Ville Caraïbe), podcasts audio (Profession Banlieue).

***“On a surtout recherché des formats nouveaux,
plus complets et approfondis”***

S'agissant du spectre de thématiques abordées, il correspond globalement à la répartition thématique des demi-journées d'actions.



Les publications concernant le développement économique sont les plus nombreuses, preuve que les CRPV s'approprient de plus en plus ces problématiques (13% des publications en 2019, et désormais 18%). D'ailleurs, les CRPV ont principalement traité cette thématique à travers une approche transversale (87 APT développement économique et accès à l'emploi). Labo Cités y a consacré l'un de ces deux cahiers du DSU, PQNA a publié plus de 40 fiches sur le sujet et Normanvilles un Focus Emploi faisant pour ses interlocuteurs l'inventaire de tous les dispositifs existants.

La crise sanitaire touchant finalement tous les domaines (avec des effets réciproques mal-logement et cadre de vie dégradé, santé, éducation, lien social, précarité économique...), les CRPV se sont intéressés aux **phénomènes d'interactions** à travers des travaux sur "les QPV et la crise sanitaire", les "Quartiers d'été", ou les **sujets identifiés comme transversaux** : lutte contre les discriminations, jeunesse, égalité femmes/hommes, qui concernent 82 publications au total.

Viennent en troisième position les publications sur des sujets plus classiques de cohésion et de lien social, de la culture et du sport, de la participation citoyenne. La thématique de la santé, déjà évoquée plus haut dans ce bilan, a donné quant à elle lieu à 40 publications.

Conclusions

Les CRPV confrontés à une expérience anthropologique et sociale sans précédent

Face à la pandémie, et à l'égal de toutes les organisations - institutions, administrations, entreprises, associations, familles... - les CRPV ont dû **faire face à une situation inédite en temps de paix, consécutive au bouleversement de leur univers de travail, comme à celui des repères de chacun et chacune au sein de leurs équipes**. Dans ces conditions, si l'impératif de la continuité de l'activité a peu été remis en cause - aidant même de nombreux collaborateurs à « tenir » - il est devenu en quelques heures un défi quotidien pour tous. Autour d'eux en effet, les CRPV et leur direction ont **eu à affronter l'éclatement de leur réseau relationnel et la remise en question de toutes les priorités d'action**. Tandis qu'à l'intérieur, ils ont dû continuer d'agir en **soutenant sur la durée des collègues potentiellement fragilisés par l'urgence et la quête de sens, diversement bousculés par le télescopage de leurs espaces de vie**.

Les CRPV, structures agiles et résilientes, précieuses dans le paysage institutionnel

Dans ces conditions difficiles quoique partagées par la société tout entière et une moitié de la planète, **les CRPV ont cependant démontré toute leur robustesse**. Par leur indépendance statutaire ou grâce à la compréhension de leur tutelle, ils ont su maintenir une forme d'autonomie dans la gestion des temps les plus critiques. Par leur taille, ils ont échappé aux pesanteurs administratives et à la surréglementation. Culturellement mobiles et accoutumés à devoir assurer d'eux-mêmes la moitié de leurs moyens budgétaires, « négocier » leur programme d'actions annuel, s'ajuster en permanence à leur écosystème pour appuyer le réseau de la politique de la ville, ils ont apporté tout au long de l'année 2020, la preuve de leurs **capacités d'adaptation, de résistance et de rebond**. Montré qu'ils pouvaient survivre aux courts circuits du système d'acteurs, tenir la charge face aux urgences sociales, rester multi-connectés en interne comme en externe en toutes circonstances.

Une place réaffirmée pour les CRPV et la politique de la ville

Ce faisant, il est certain qu'ils ont conforté leur position auprès de leur gouvernance et de leurs partenaires institutionnels. Mais cette agilité n'est pas simplement affaire de structure et d'organisation intrinsèque. Si dans tous les domaines - habitat et cadre de vie, insertion économique, développement social - face aux inégalités et aux besoins amplifiés par la pandémie - éducation, alimentation, santé - les CRPV ont pu continuer à travailler, c'est qu'ils s'étaient déjà constitués en opérateurs d'intelligence collective. En cela, **la force des CRPV est celle de la politique de la ville, pionnière de « l'agir en transversalité », de « l'aller-vers » et de la « capacitation »**.

Au moment de conclure ce bilan, il semble enfin que **l'activité déployée par les CRPV tout au long de l'année 2020 au sein de leur réseau, témoigne aussi des postures et des modes de faire qui ont trop souvent fait défaut à l'action publique**, et qu'elle devra savoir mieux développer demain, confrontée au défi de toutes les transitions : l'agilité, l'autonomie, la proximité, la confiance et le soutien prioritaire aux agents de première ligne, la coordination et la coopération permanente avec les acteurs... dans un fonctionnement qui lui permette également réflexion prospective et capacités d'anticipation.

