

Informations et connaissances du réseau professionnel de la politique de la ville : ingénierie et gouvernance

Nathalie Fernandez

► **To cite this version:**

Nathalie Fernandez. Informations et connaissances du réseau professionnel de la politique de la ville : ingénierie et gouvernance. domain_shs.info.docu. 2014. <mem_01128904>

HAL Id: mem_01128904

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01128904

Submitted on 10 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.





CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
RNCP niveau I

Présenté et soutenu par

Nathalie Fernandez

le 19 décembre 2014

Informations et connaissances du réseau
professionnel de la politique de la ville
Ingénierie et gouvernance

Jury : Maryse Carmes – Maître de conférences
Co-jury : Ana Larrègle - Chef de mission développement de projet ESS - Plaine-Commune
(93)
Responsable de stage : Elsa Micouraud - Profession Banlieue (93)

Promotion 44

*Enseigner la compréhension entre les personnes comme condition et garant
de la solidarité intellectuelle et morale de l'humanité. » **Edgar Morin**,
Président d'honneur de la Fondation égalité des chances*

Remerciements

Je remercie tout d'abord l'association Profession Banlieue qui m'a permis à l'occasion de mon stage d'observer et d'intégrer le réseau politique de la ville de la Seine-Saint-Denis et de découvrir le service public au sein des différents acteurs. Un grand merci à Elsa Micouraud, ma responsable de stage, qui m'a accompagnée jusqu'à la soutenance et à Damien Bertrand qui a distillé ses conseils de consultant chevronné.

Je remercie également tous les acteurs professionnels qui m'ont livré leurs réflexions et remarques en y consacrant le temps adéquat.

Un remerciement particulier à l'équipe pédagogique et administrative de l'INTD ainsi qu'à la promotion 44 avec qui se sont ouverts les champs des possibles avec un professionnalisme et un esprit d'éveil permanent.

Merci enfin à Ana Larrègle de Plaine-Commune ainsi qu'à Candice Vincent pour leur initiation à une autre vision de l'économie et du partage.

Un grand merci enfin à Maryse Carmes qui a su rester présente et a su nous « nourrir » de maintes réflexions tout au long de ce cycle de formation.

Notice

FERNANDEZ Nathalie. Informations et connaissances du réseau professionnel de la politique de la ville : ingénierie et gouvernance. Mémoire pour le titre professionnel de niveau 1 Chef de projet en ingénierie documentaire. INTD-CNAM, 2014.

Ce mémoire s'intéresse au réseau des acteurs professionnels de la politique de la ville en Seine-Saint-Denis. Dans un écosystème en transformation, il met en valeur la complexité du dispositif. Il souhaite sensibiliser dans ce mouvement de transformation à une gestion des connaissances et rappelle dans cet objectif les différentes typologies d'information dans un système d'organisation de connaissances. Il étudie au sein du réseau la criticité des connaissances. Les informations ont autant de valeur que l'interaction de celles-ci avec les connaissances tacites des acteurs professionnels. Dans la co-construction d'un contrat, pour la co-construction d'un territoire il veut poser le questionnement utile à la co-construction d'un outil commun à la définition et au suivi des objectifs communs du contrat de ville 2015.

Accès à la connaissance ; Gestion des connaissances ; Collectivité territoriale ; Information territoriale; Réseau ; Mutualisation ; Territoire; Politique de la ville ; France

FERNANDEZ Nathalie. Informations and knowledge of the professional network of urban affairs : engineering and governance. Essay for the Level 1 professional title of Project Manager documentary engineering. INTD-CNAM, 2014.

This essay studies the network of professional actors of urban affairs in Seine-Saint-Denis. In a changing ecosystem, it highlights the complexity of the organisation. In this movement of transformation, it aims to make aware of a knowledge management and reminds in this purpose the different types of information in a knowledge organization system. It studies in the network the criticality of information knowledge. The informations are as valuable as their interaction with the tacit knowledge of the professional actors. In the co-construction of a contract, for the co-construction of a territory, it aims to expose the questioning useful to the co-construction of a common tool for defining and monitoring the common objectives of the city contract in 2015.

Access to knowledge ; Knowledge management; Local authority ; Territorial Information ; network; pooling ; territory; Urban affairs ; France

Table des matières

Remerciements	2
Notice.....	3
Table des matières.....	4
Introduction.....	8
Première partie Les instances du réseau de la politique de la ville et les systèmes d'information	12
1 Les acteurs de la politique de la ville	13
1.1 Méthodologie de l'enquête	13
1.2 Les Institutions et leurs délégations régionales	15
1.3 L'Etat, ses ministères et leurs délégations régionales.....	16
1.4 Les Agences et organismes publics.....	18
1.5 Les collectivités territoriales	20
1.6 Les associations centres de ressources en politique de la ville	23
1.7 Les associations et fédérations professionnelles	24
1.8 Les habitants	27
2 Les systèmes d'information.....	28
2.1 Les observatoires	28
2.2 Les bases de données d'information	30
2.3 Les centres de documentation.....	31
Deuxième partie Le réseau de la politique de la ville et Profession Banlieue	34
3 Le centre de ressources.....	35
3.1 Missions-Organisation.....	35
3.2 La mise en réseau des différents acteurs	44
4 Le réseau des acteurs politique de la ville	46
4.1 La perception de Profession Banlieue par son réseau.....	47
4.2 Les besoins et les attentes des professionnels.....	51
4.3 Retour sur les besoins	53
Troisième partie La gestion des connaissances et sa gouvernance.....	55
5 Complexité des flux « métier ».....	56
5.1 Processus et acteurs.....	56
5.2 Raisonnement systémique pour une vision globale : le contrat de ville 2015	59
5.3 Les typologies d'information face à la gouvernance	64
5.4 Culture par les usages, et les comportements d'usages	66

6	La criticité des connaissances.....	68
6.1	Rareté de la connaissance	69
6.2	Utilité pour le réseau	71
6.3	Difficulté à capter la connaissance.....	73
6.4	Difficulté d'usage de la connaissance.....	75
	Conclusion	77
	Bibliographie.....	81
	Annexe 1 Rétroplanning	92
	Annexe 2 Questionnaire public Profession Banlieue	94
	Annexe 3 Questionnaire structures connexes	104
	Annexe 4 Sources des indicateurs de l'observatoire des territoires.....	114

Table des tableaux

Tableau 1 : Les professionnels étudiés	14
Tableau 2 : Types d'évènement de mise en réseau	45
Tableau 3 : Les rubriques du site au top :.....	48
Tableau 4 : Évaluation moyenne des médias d'information de Profession Banlieue	51
Tableau 5 :Matrice SWOT	61

Table des figures

Figure 1 : Communautés et acteurs.....	57
Figure 2 : Transformations des approches de gouvernance.....	59
Figure 3 : La démarche système global d'information	62
Figure 4 : Criticité des quatre axes de la connaissance du réseau des professionnels.....	68

Introduction

La politique de la ville est une politique d'appui aux politiques de droits communs réservée aux quartiers défavorisés. Appellation apparue à la fin des années 1980, elle désigne l'ensemble de mesures, de procédures et de pratiques spécifiques orientées d'abord vers des secteurs géographiques définis comme "prioritaires" à partir de critères statistiques soulignant l'écart à la moyenne.

Elle vise à impulser une dynamique collective et construire progressivement une réponse concertée aux difficultés sociales, économiques et urbaines de ces quartiers. Construite sur des notions de territoires, elle mobilise autour d'elle de nombreux acteurs. Elle associe l'Etat et les collectivités territoriales autour d'objectifs généraux, mais aussi autour de programmes opérationnels dans les domaines de l'économie de l'environnement et de la solidarité.

Elle développe une action globale sur un territoire délimité, elle est partenariale et transversale et fédère les initiatives de différents opérateurs ; elle favorise la participation des habitants aux décisions qui les concernent.

Elle s'inscrit dans le champ de la politique contractuelle et par voie de conséquence dans une durée limitée.

Les marges de la ville apparaissent comme un terrain privilégié d'expérimentation et favorisent l'origine d'initiatives nouvelles en matière de démocratie locale mais aussi d'autres économies, participatives, sociales et solidaires. Elles font naître des espaces de débats et de négociations dans lesquels les habitants, ou les associations qui les représentent, participent à l'élaboration de la décision publique. [2. ANDERSON]

Un tel processus multi fractal et complexe interroge sur le système d'organisation des connaissances, sa capitalisation et son évaluation.

Dans un contexte de crise "durable" avec une diminution constante des ressources économiques, quel est le juste besoin d'information des professionnels pour leurs activités et l'efficacité de celles-ci ?

Quelle gouvernance et ingénierie documentaire au regard des territoires numériques de demain faudrait-il apporter au développement du réseau des acteurs de la Politique de la ville afin de l'étendre de manière productive aux habitants et aux entreprises ?

De l'habitant, pour lequel toutes les décisions sont prises qui réclame un devoir de transparence à l'Europe, en passant par les régions en phase d'être elles aussi réformées ainsi que les départements – et leur marche funèbre, aux intercommunalités et aux métropoles, quelle ingénierie de l'information, quelle gestion des connaissances des différents réseaux de professionnels, quelle gouvernance pour cette information ? Quelle capitalisation ? Quels indicateurs pour l'évaluation des projets ?

Afin d'offrir aux habitants un territoire équilibré avec toutes les fonctions qui font la ville, comment envisager l'efficacité de ce réseau professionnel. Quelle gestion et diffusion de l'information ? Quelle évaluation des systèmes des connaissances dans les projets de territoire et plus précisément sur les contrats de ville 2015.

Ce mémoire étudie le dispositif urbain de "rattrapage" qu'est la politique de la ville en qualité de système humain complexe global engagé dans un projet de co-construction de territoire. Il s'attache à discerner les besoins et types d'information, l'ingénierie documentaire liée à celui-ci la diffusion mais aussi la création de connaissances ainsi qu'à la gestion et la capitalisation de celles-ci.

Il s'adresse aussi bien aux acteurs opérationnels qu'aux acteurs institutionnels et gouvernementaux afin de pouvoir mettre en place une véritable ingénierie documentaire créatrice de valeurs, humaines, sociales et économiques.

Malgré tous les multiples dispositifs existants, un même objectif vise l'habitant. Avec la nouvelle réforme de la politique de la ville, les usages professionnels doivent se transformer. **"Du faire pour" il faut "faire avec"...** Quelles actions et jalons doivent mettre en place les DGS et DGA des collectivités concernées avec leurs réseaux et partenaires et quel accompagnement de ces acteurs pour accroître le « pouvoir d'agir ». Le constat peut être national mais le terrain étudié sera celui du centre de ressources pour la Seine-Saint-Denis : Profession Banlieue¹.

A l'aube des "territoires numériques de la France de demain", quelle dimension matérielle et immatérielle pour la politique de la ville ? La participation des habitants et plus largement la démocratie participative ? [24. PEUGEOT]

Dans quelles mesures l'apport du numérique au sein du réseau élargi des acteurs de la politique de la ville pourrait poser les bases d'une ingénierie de projet visant à son aboutissement tant en terme de réalisation d'objectifs mais également de qualité. Comment capitaliser les connaissances et compétences des acteurs et les ouvrir au réseau et jusqu'à quel niveau ?

Comment pouvoir assurer un système d'informations pertinent en exploitant les nouvelles organisations de l'économie numérique et les nouvelles données de l'open data ?

Ce mémoire s'intéresse au patrimoine de connaissances de l'organisation du réseau de la PV. Il prend en considération les documents actants du dispositif mais également les différents

systèmes d'informations ainsi que les connaissances tacites des acteurs. Dispositif temporaire il y a plus de trente ans il semblerait que les moyens d'accompagnement de ce dispositif soient transférés à terme sur les futures ressources du territoire.

Afin de pouvoir aider les acteurs professionnels à la réalisation de l'objectif de ce projet, il souhaite poser les jalons d'une réflexion pour la qualité de la capitalisation des informations utiles à chaque participant : du modèle informationnel, DIO, Décisionnel-information-Opérationnel au modèle du "patrimoine de connaissances", Opérationnel-information-Décisionnel.

« La participation des habitants est loin d'être un sujet consensuel en raison de la prééminence de logiques politiques et institutionnelles » précisait le directeur de Profession Banlieue à l'occasion d'une rencontre professionnelle. Elle représente pour tout le réseau de la politique de la ville un vecteur de changement mais aussi un risque de déstabilisation. D'une organisation descendante, où les directives de l'Etat redescendent vers les habitants citoyens, via toutes les instances et dispositifs intermédiaires, la démarche doit se réorganiser autour des usages des habitants et impulser les actions de manière ascendante.

La participation des habitants interroge selon Loïc Blondiaux directement l'état de nos démocraties : "Il ne faut pas oublier l'arrière-fond de nos sociétés profondément inégalitaires, de nos régimes bien plus oligarchiques que démocratiques, ainsi que la professionnalisation de nos élus, l'indifférence croissante des citoyens qui ont pleinement accepté leur rôles de consommateurs, leurs critiques de plus en plus aigües vis-à-vis de l'offre de dispositifs institutionnels phagocytés par le haut".

Au moment où les dotations de l'Etat sont en baisse envers les collectivités, où la mutualisation des ressources pour les territoires devient incontournable, avec le futur "règne" des intercommunalités et la modernisation de l'Etat et du service public comment accompagner au mieux ces changements et créer ainsi de nouvelles dynamiques et de nouveaux imaginaires du "Devenir urbain" et faire du projet de territoire un commun approprié par tous les acteurs et les usagers. [6. CARMES]

¹ Il s'agit là de passer du global au local. Chaque territoire a sa spécificité et également son centre de ressources. L'étude étudiera dans un autre temps les invariables selon les territoires.

Première partie
Les instances du réseau de la
politique de la ville et les
systèmes d'information

1 Les acteurs de la politique de la ville

1.1 Méthodologie de l'enquête

La méthodologie concernant ce mémoire, à consister en un mixte de méthodes avec plusieurs "ressources".

1.1.1 Observations

Pratiques de travail de l'équipe intégrée – accueil et intégration au sein du centre de ressources de la politique de la ville Profession Banlieue. Participation aux réunions hebdomadaires de l'équipe.

Rencontres organisées par PB – Ateliers, cycles de qualification, visites sur sites

Débats et groupes de travail - bureau de l'association, conseils d'administration, séminaire...

1.1.2 Étude des actants et de leurs productions d'informations

Personnes, organismes, documents engageants et documents de référence

Une multiplicité... d'acteurs, de cultures, usages et valeurs, de territoires, de dispositifs et d'interactions et de documents d'information.

Loi, Décrets, Circulaires, Convention triennale d'objectifs , Ministère de droit commun et Ministère délégué à la ville, Associations d'élus et partenaires et Ministère délégué à la ville, Charte d'engagement Entreprises et Quartiers, entre le Ministère de la Ville et 40 Entreprises, Ouvrages académiques, Travaux de recherche, Presse générale, spécialisée et territoriale, Rapports d'activité des structures spécifiques et connexes, Contrats, Retours d'expériences - Comptes-rendus – Analyses.

1.1.3 Mise en perspective des cours INTD-CNAM

- KM de l'enseignement de spécialisation avec M. Carmes, CNAM-INTD et J-L Ermine, .Club gestion des connaissances.
- L'entreprise étendue / Les réseaux / Les pratiques professionnelles et les outils technologiques d'aide et d'accompagnement.
- L'innovation et l'accompagnement au changement

1.1.4 Mise en perspective de publications de recherche

de l'enseignement et de la recherche avec les disciplines qui traversent la politique de la ville : action sociale ; démocratie sociale ; économie sociale et solidaire ; économie numérique ; santé ; sciences de l'éducation ; urbanisme...

1.1.5 Enquête auprès du public cible

Entretiens qualitatifs auprès d'échantillons de :

Réalisation d'une quarantaine d'entretiens qualitatifs par téléphone avec un panel de professionnels du territoire utilisateurs du site et/ou du portail documentaire de Profession Banlieue.

Le panel a été réalisé selon le public cible de PB – identifié dans le listing de travail. Les différentes catégories d'acteurs professionnels, les structures employeuses ou encore les thématiques de l'intervention professionnelle ont été prises en compte. La moitié du panel a été proposée par l'équipe selon les thématiques d'intervention et d'expertise de chacun. Il s'agit de personnes expertes en politique de la ville, très impliquées au sein des actions de Profession Banlieue. L'autre moitié, « nouveaux acteurs », a été choisie selon des critères temporels et de participation - récente entrée dans le listing et statistiques d'activité.

Le questionnaire ainsi que la composition du panel ont été réalisés de manière itérative après propositions avec l'ensemble de l'équipe lors des réunions hebdomadaires.

Conditions d'exclusion : Les sondés devaient connaître l'association Profession Banlieue.

Si l'interlocuteur ciblé ne connaissait pas l'association, celle-ci lui était présentée dans un premier temps. Dans un deuxième temps, il lui était demandé de faire suivre sur un collègue de la même structure. Si cela n'était pas possible, un autre professionnel avec les mêmes caractéristiques était de nouveau choisi dans le listing de travail de l'association.

Pour chaque typologie de public, deux entretiens ont été menés. Le cœur de cible des professionnels en réseau pour la politique de la ville, les **chefs de projet politique de la ville** et les **chefs de projet en renouvellement urbain** ont été « favorisés » dans la représentation avec six représentants pour les premiers et quatre pour les seconds.

Tableau 1 : Les professionnels étudiés

Employeurs	Professionnels	Thématiques
Associations	Chef de projet politique de la ville	Citoyenneté / Jeunesse
Bailleurs		Education
Etat	Chef de projet rénovation urbaine	Egalité / accès aux droits
Conseil général	Elu(e)	Parentalité
	Etudiant/chercheur	Politique de la ville
	Pros de la médiation	Rénovation urbaine
		Santé
		Sécurité

A noter : Deux catégories d'acteurs ont dû être écartées de l'étude. Élus et chercheurs rassemblent des similitudes. Complété par des éléments d'observations, il apparaît que ce type de public est assez distant des problématiques de l'association sauf s'il est concrètement impliqué - intervention aux instances ou partenariat avec Profession Banlieue. Hors de ce contexte, ce sont des professionnels assez inaccessibles qui apprécieront des rendez-vous planifiés avec la direction. La totalité des catégories « Elu » et « chercheur » n'a pu être jointe malgré de nombreux essais...

1.1.6 Enquête auprès des structures similaires et connexes

Quatre autres centres de ressources en politique de la ville ont été étudiés via leur chargé de mission information-documentation ainsi qu'un centre de ressources en développement durable.

Un rendez-vous a été organisé avec la responsable de la documentation de Plaine-Commune afin de pouvoir dessiner le schéma d'organisation de l'information au sein de l'intercommunalité.

1.2 Les Institutions et leurs délégations régionales

1.2.1 L'Europe

La dimension urbaine et régionale de la stratégie Europe 2020 illustrée dans le septième rapport d'étape sur la cohésion économique, sociale et territoriale de 2011 a introduit le deuxième cadre stratégique commun Politique européenne de cohésion 2014-2020 : la ville, au cœur des enjeux européens de demain.

Deuxième politique communautaire derrière la politique agricole commune, cette politique vise à renforcer la cohésion économique, sociale et territoriale. Elaborée pour une période de 7 ans, elle est mise en œuvre au niveau national à travers un accord de partenariat qui se décline à son tour à l'échelon régional dans des programmes opérationnels.

271 régions européennes sont accompagnées par des fonds sociaux européens axés sur la rénovation urbaine ; la mise en place d'une démocratie participative et le développement économique local, social, solidaire et durable.

Les dispositifs européens sont encore mal intégrés par les différents acteurs car complexes et peu connus. De ce fait ils sont sous-exploités et l'enveloppe de moyens réservés reste non distribuée dans sa totalité.

1.3 L'Etat, ses ministères et leurs délégations régionales

L'Etat et ses ministères assurent via les politiques de droits communs la gestion du service public envers ses citoyens. L'organisation et les moyens liés à celle-ci varient en fonction du programme de la gouvernance en place. La prééminence de logiques politiques et institutionnelles impactent bien évidemment les acteurs de ces politiques mise en place au suffrage universel. Si l'on considérait chaque politique de droit commun comme projet, leur ministre comme chef de projet, on constate un management variable qui rend encore plus complexe la gestion dans le temps de toutes ces articulations. Mises en place à partir de multiples élections, elles varient selon les résultats. Chaque politique de droit commun comprend des dispositifs de soutien pour les exclus ou discriminés de celle-ci. Ces dispositifs entrent dans les dispositifs de la politique de la ville.

1.3.1 Ministères

Principaux ministères :

- Intérieur
- Agriculture, Agroalimentaire et Forêt
- Affaires sociales, Santé et Droits des femmes
- Écologie, Développement durable et Énergie
- Éducation nationale, Enseignement supérieur et Recherche
- Travail, emploi, formation professionnelle et dialogue social
- Défense
- Économie, Industrie et Numérique
- Logement, Egalité des territoires et Ruralité
- Culture et Communication
- Ville, Jeunesse et Sports

1.3.2 Secrétariat d'État chargée de la politique de la Ville

Rattaché au ministère Ville, Jeunesse et Sports, la direction de la ville et de la cohésion urbaine est chargée de la conception et de la mise en œuvre de la politique de la ville au plan interministériel ainsi que de la gestion des moyens correspondants. Pour cela ses missions sont de :

- Concevoir et mettre en œuvre la politique de la ville au niveau national, et animer son application dans les régions et les départements ;
- Coordonner l'action des ministères en faveur des quartiers prioritaires de la politique de la ville ;
- Gérer l'ensemble des instruments de la politique de la ville et assurer la programmation et l'exécution de ses crédits ;
- Animer les réseaux territoriaux et associatifs de la politique de la ville ;

- Concevoir, animer et mettre en œuvre les actions permettant de développer la participation citoyenne à la politique de la ville et sa coconstruction avec les habitants ;
- Assurer le secrétariat du Conseil national des villes ;
- Contribuer à la conception et à la mise en œuvre des politiques de lutte contre les discriminations, de lutte contre l'illettrisme et de prévention de la délinquance.

Pour l'année 2014, aube de la nouvelle politique de la ville dont la réforme est amorcée par la loi de février 2014 précisée par ses décrets encore à paraître, trois ministres :

- **François Lamy**, Ministre délégué à la Ville du gouvernement Ayrault 1 et 2 nommé deux ans plus tôt (6 mai 2012) laisse le poste le 2 avril 2014 lors du remaniement ministériel.
- **Najat Vallaud-Belkacem** le remplace pour devenir Ministre des Droits des femmes, de la Ville, de la Jeunesse et des Sports pour le gouvernement Valls 1 le 2 avril 2014.
- **Patrick Kanner** reprend le flambeau le 26 août 2014 et devient Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports pour le gouvernement Valls 2 avec **Myriam El Khomri** au secrétariat d'État chargée de la Ville.

1.3.3 Ministère de l'intérieur, Préfecture régionale

La préfecture est la représentation de l'État en région. Le préfet est « chef de projet » sur le contrat de ville 2015. Il peut parfois être épaulé par le PEDEC, préfet à l'égalité des chances, comme c'est le cas en Seine-Saint-Denis. Cet accompagnement à l'origine porté par l'Acse Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, a été mis en place en 2006 sur des territoires jugés critiques.

Cette position dans l'organisation de la politique de la ville rappelle le travail fait sur la pacification des quartiers et l'accompagnement de ceux-ci avec les tentatives de mise en place de participation des habitants via les conseils de quartier. Il s'agissait d'offrir des réponses adaptées au territoire et aux usages des habitants. Historiquement, la sauvegarde de la tranquillité publique au sein des territoires prioritaires était la priorité de l'État. [26. PROFESSION BANLIEUE].

La mise en place des contrats de ville a généré depuis le développement d'un réseau dans la construction d'un projet de quartier impliquant tous les acteurs de la ville. Projet commun partagé dans une dynamique accompagnée par les centres de ressources, ce réseau doit

aujourd'hui se réorganiser pour produire de la richesse et de l'innovation. Les indicateurs de délinquance ne peuvent plus suffire à indiquer une évaluation. L'implication des préfets à l'égalité des chances dépasse aujourd'hui les premières prérogatives.

Avec des financements en baisse, ils manquent cruellement de moyens et de ressources pour assurer une réelle gouvernance. En raison du droit au respect de la vie privée les données informationnelles fines concernant les habitants ne peuvent pas être diffusées et ne sont pas pour le moment en format exploitable – anonymat obligatoire. L'exploitation des informations rendues anonymes pourrait être pertinente pour une vision globale mais fine des situations. La transversalité du projet nécessite une véritable ingénierie de collecte et de gestion de l'information sans moyens particuliers attribués actuellement. Toutefois, selon les professionnels du domaine tel l'INSEE, les algorithmes permettant une anonymisation des données sans leur faire perdre toute pertinence et crédibilité progressent. Il faut se préoccuper de la bonne structuration des données et des API pour que le droit d'accès aux données soit effectif. Les pouvoirs publics doivent accompagner le passage vers une économie de plateforme. Ainsi, les institutions sont fortement impliquées et l'accès aux données devraient être rapidement exploitable. [4. BOUCHOUX Corinne].

Le rôle du préfet dans la validation du futur contrat de ville et dans son suivi est critique. Il ne dispose pas pour le moment, tout comme l'ensemble des acteurs professionnels du domaine de la politique de la ville, d'indicateurs pertinents. Sa représentation de l'Etat donne à chacune de ses tentatives d'évaluation des intentions de contrôle mal perçues par les professionnels. Il est nécessaire pour assurer la gestion transversale du futur contrat de trouver des indicateurs adoptés par tous. Pour ce, il serait souhaitable que chaque acteur – du professionnel à l'habitant puisse co construire ces indicateurs. Si la construction du système est partagée, son utilisation n'en sera que plus facilement adoptée car exprimée et décrétée en amont.

1.4 Les Agences et organismes publics

1.4.1 Le commissariat général à l'égalité des territoires – CGET

Nouvelle entité, le commissariat naît de la fusion demandée de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale – DATAR, l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances - ACSE et le Secrétariat général à la Ville – SGCIIV.

La fusion des organes vitaux œuvrant au cœur de la politique de la ville vise à mutualiser à terme les ressources mais également à favoriser la transversalité des relations et interactions de l'opérationnel de manière plus globale afin de favoriser le territoire dans son ensemble.

Bien qu'actée par le décret du 31 mars 2014, cette fusion ne sera effective opérationnellement qu'en 2015. Une installation physique de la nouvelle instance est prévue courant 2015 à Pleyel ce qui devrait favoriser les interactions professionnelles pour les acteurs professionnels de la Seine-Saint-Denis. Elle vise aussi à rapprocher le social et l'aménagement urbain et favoriser l'implication des habitants et acteurs et leur motivation par un sentiment d'appartenance au quartier. [3. BACQUÉ Marie-Hélène. MECHMACHE Mohamed].

Réunir l'aménagement du territoire et ses urbanistes en amont avec les équipes d'action sociale pour favoriser in fine le citoyen habitant est en soi une innovation mais aussi un contexte incontournable de changement pour espérer innover de nouvelles pratiques.

Le changement des usages professionnels doit se construire dans un imaginaire plus collectif et réfléchit plus en amont du projet dans un contexte de multi-partenariat –, culture, éducation, emploi, logement, santé, transport...

Le CGET doit être une instance motrice dans le développement des pratiques collaboratives.

1.4.2 L'Agence nationale de la rénovation urbaine - ANRU

A travers le Programme National de Rénovation Urbaine et le Programme « Quartiers Anciens », l'ANRU intervient notamment sur les logements, les espaces publics, les équipements scolaires, les crèches, les commerces, l'activité économique.

Ces programmes sont aujourd'hui largement engagés.

Dans le cadre de la nouvelle politique de la Ville la poursuite de l'action de l'ANRU est confirmée et avec la réalisation du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU), il traitera dans un même cadre avec le contrat de ville des enjeux de cohésion sociale, de renouvellement urbain et de développement économique.

Plutôt orienté urbanisme, l'ANRU a su développer avec la gestion urbaine de proximité – GUP – une co-construction participative entre acteurs professionnels et habitants.

La réforme revoit en profondeur les instruments de la politique de la ville en inscrivant pour la première fois le principe fondamental de co-construction de la politique de la ville avec les habitants, en redéfinissant les quartiers prioritaires à partir d'un critère unique (la concentration en pauvreté), en instaurant un contrat urbain global à l'échelle intercommunale, et en engageant une nouvelle étape de rénovation urbaine (NPNRU) indissociable du volet social, avec 5 milliards d'euros inscrits dans la loi qui vont permettre de lever 15 milliards d'investissements supplémentaires.

1.4.3 La Caisse des dépôts

Le groupe Caisse des Dépôts est un groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Il est créateur de solutions durables et invente en permanence de nouvelles manières d'appuyer les politiques publiques nationales et locales. C'est un acteur vraiment historique avec près de 200 ans d'histoire au service des urgences du pays et du développement des territoires.

Pour les développements futurs, l'Etat lui a confié la gestion de plus de 6 Md€ du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA), dans le cadre de 9 conventions² :

- Economie sociale et solidaire
- Formation professionnelle en alternance
- Sociétés d'accélération du transfert de technologies
- France-Brevets
- Fonds national d'amorçage
- Plateformes mutualisées d'innovation
- Développement de l'économie numérique
- Ville de demain
- Fonds Ecotechnologies

1.4.4 La Caisse d'allocations familiales et les bailleurs sociaux

Acteur majeur de la solidarité nationale, la branche Famille est un réseau piloté par la Caisse nationale des Allocations familiales, présent sur tout le territoire grâce aux 102 caisses d'Allocations familiales. Mobilisées au service des allocataires, les Caf prennent en charge les prestations légales et développent une action sociale familiale sur leurs territoires.

La Caf travaille en partenariat avec l'ensemble des bailleurs et des gestionnaires de résidences collectives. Cela implique un dialogue régulier. Les bailleurs doivent informer la Caf de tous changements et la Caf doit être disponible pour répondre à leurs interrogations.

1.5 Les collectivités territoriales

La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles – Premier volet de la réforme de la décentralisation, la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles dite loi Mapam³ⁱ rétablit la clause de compétence générale des départements et des régions. Elle introduit la notion de « collectivité territoriale chef de file », avec des missions attribuées à chaque échelon.

²Pour plus de détails sur l'ensemble des conventions, voir sur le site de la Caisse des dépôts <http://www.caissedesdepots.fr/activite/domaines-daction/investissements-davenir/investissements-davenir.html>

³ Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 parue au [JO n° 23 du 28 janvier 2014](#)

- **Régions**, l'aménagement et le développement durable du territoire, la protection de la biodiversité, le climat, la qualité de l'air et l'énergie, le développement économique, le soutien de l'innovation pour les régions ;
- **Départements**, l'action sociale, le développement social et la contribution à la résorption de la précarité énergétique, l'autonomie des personnes, la solidarité des territoires pour le département ;
- **Communes**, la mobilité durable, l'organisation des services publics de proximité, l'aménagement de l'espace et le développement local.

Dans chaque région, la **conférence territoriale de l'action publique**, CTAP, devra favoriser un exercice concerté des compétences des collectivités territoriales, de leurs groupements et de leurs établissements publics.

L'achèvement de la carte intercommunale avec pour la région IDf la création de l'EPCI à fiscalité propre à statut particulier dénommé « La métropole du Grand Paris », il regroupe :

- la commune de Paris, des communes des départements des Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne ;
- les communes des autres départements de la région d'Ile-de-France appartenant au 31 décembre 2014 à un EPCI comprenant au moins une commune des départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne et dont le conseil municipal a délibéré favorablement avant le 30 septembre 2014.

1.5.1 La région et le conseil régional

La région possède des activités et compétences dans le développement économique régional, tourisme, éducation et transports.

Pour la région Île-de-France, le challenge à venir est la future métropole du Grand Paris qui redistribue les investissements et les ressources avec un objectif de développement à venir.

L'enjeu de la mise en place de la conférence territoriale de l'action publique est de permettre avec les autres échelons territoriaux de renouveler les pratiques de coopération et redistribuer les compétences.

1.5.2 Le département et le conseil général

La Seine-Saint-Denis est un département de création récente -1968, mais son territoire possède une longue histoire. Seul secteur de l'agglomération parisienne où il était facile de construire des canaux (1820) et des voies ferrées (1840-1850) la banlieue nord réunissait les conditions favorables à un développement précoce de l'industrie, avec des industries de transformation première, consommatrices d'une main-d'œuvre nombreuse et peu qualifiée.

Mais dès les années soixante, la désindustrialisation est amorcée et la Seine-Saint-Denis sera, en Île-de-France, le département le plus touché par cette situation. 100 000 emplois industriels vont disparaître en 25 ans, soit 45 % du potentiel.

Avec 1 529 928 habitants au 1er janvier 2011, la Seine-Saint-Denis est le troisième département d'Île-de-France et le sixième de France. Depuis plus de 30 ans, c'est le département le plus jeune de la petite couronne parisienne avec 29% de moins de 20 ans.

Aujourd'hui le département de la Seine-Saint-Denis compte 34 communes cibles de la politique de la ville (sur un total de 40 communes).

Ces territoires sont engagés dans de nouveaux contrats de ville et un certain nombre d'entre eux sont éligibles au nouveau programme de renouvellement urbain.

Ils bénéficient également de la mise en place de la métropole du Grand Paris qui favorise dans un premier temps le développement des transports avec un protocole qui scelle la construction du Grand Paris Express comprend avec un plan d'amélioration, d'entretien et d'extension du réseau existant.

1.5.3 Les communes, les intercommunalités et les métropoles

Un total de 40 communes dont 34 communes cibles de la politique de la ville compose le territoire de la Seine-Saint-Denis.

Quatre **communautés d'agglomérations** Plaine Commune⁴, Clichy-sous-Bois / Montfermeil⁵, Est Ensemble⁶ et Terres de France⁷.

⁴**Plaine Commune** : créée en 2007 avec neuf villes⁴ - 408 000 habitants
Villes : Aubervilliers, Épinay-sur-Seine, L'Île-Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen, Stains et Villetaneuse.

⁵**Clichy-sous-Bois / Montfermeil** : créée en 2004 avec deux communes - 53 600 habitants.

⁶**Est Ensemble**, créée en 2010 avec neuf villes⁶ et 400 000 habitants.
Villes : Aubervilliers, Épinay-sur-Seine, L'Île-Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen, Stains et Villetaneuse.

⁷**Terres de France**, créée en 2010 avec trois villes⁷ - 122 414 habitants.

Les communautés d'agglomération permettent la mutualisation des ressources. Le territoire spécifique de la Seine-Saint-Denis dispose de faibles ressources fiscales avec près de la moitié des foyers non imposables. La coopération entre communes permet des économies sur des moyens déjà en baisse sur les autres sources de financement comme les dotations de l'Etat. Les organisations de travail sont favorisées dans leur transversalité. Elles initialisent dans leur démarche de changement les initiatives innovatrices.

La société du Grand Paris arrive en investisseur sur le territoire francilien avec un budget d'investissement en croissance depuis sa création. Entité préfiguratrice de la Métropole du Grand Paris qui devrait être créée officiellement en 2016 elle assure la co-construction via un conseil de surveillance de la future Métropole avec le projet Grand Paris Express qui assurera la mobilité des habitants, axe essentiel pour favoriser le développement économique du territoire ainsi que le partage de celui-ci.

Reste encore à veiller de ne pas reproduire les freins à l'innovation via une organisation trop compartimentée.

1.6 Les associations centres de ressources en politique de la ville

Le CR-DSU Rhône-Alpes et Profession banlieue en Seine Saint-Denis voient jour en 1993 avec le centre de ressources du Secrétariat général à la Ville. Sur les recommandations du Comité interministériel des villes, CIV, cinq ans plus tard, ces structures se sont développées afin de « renforcer et d'appuyer les politiques locales de constitution d'expertise et de formation ».

Aujourd'hui, répartis sur tout le territoire national, dix-neuf centres de ressources régionaux ont pour mission de faciliter et qualifier l'action des professionnels de la ville. Ils s'adressent aux acteurs de la politique de la ville dans leur diversité : chefs de projet, agents des services de l'Etat et des collectivités locales, agents d'organismes publics, élus locaux, responsables associatifs... Ils permettent aussi une confrontation entre acteurs de terrain et chercheurs.

Ils sont partis prenante de la nouvelle politique de la ville et favorisent la confrontation des pratiques pour trouver des solutions aux problèmes qui se posent dans les territoires sensibles pour que puissent réussir les politiques publiques. Ils développent pour cela des outils permettant d'observer les territoires sensibles, d'analyser les pratiques mises en places, de débattre. Ils permettent la construction d'une culture commune et participent ainsi au dynamisme et à la pérennité du réseau.

Question de Ville, l'association des directeurs de centre de ressources pour la politique de la ville renforce les missions principales de création d'espaces d'information, de réflexion et débats, de mise en réseau des acteurs, de production de connaissances, de capitalisation et de diffusion de ces connaissances en lien avec les politiques publiques de développement social urbain.

Portés par tous les professionnels de la ville, ces centres de ressources représentent la voie des acteurs du terrain soucieux du cadre de vie au quotidien des habitants des quartiers.

1.7 Les associations et fédérations professionnelles

1.7.1 Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France et ses fédérations régionales

Les centres sociaux sont souvent les premiers interlocuteurs de l'habitant en difficultés. Depuis 2009, la Fédération des Centres sociaux et Socioculturels de France, FCSF, met à la disposition de ses adhérents, centres et fédérations, un outil numérique dont la vocation est de favoriser la communication du centre social et, plus largement, l'expression des habitants.

Cet outil baptisé RECO (REseau COLlaboratif des centres sociaux) est accessible à tous les acteurs des centres sociaux adhérents, salariés et bénévoles, après inscription auprès de la fédération via son site internet.⁸L'outil RECO propose deux fonctionnalités distinctes et complémentaires : la **communication externe** avec la création de sites web ou de blogs avec le nom de domaine centre-socials.fr et la **communication interne** avec un espace collaboratif privé.

Les objectifs spécifiques de la FCSF pour la période actuelle :

Développer la dimension participative du projet des centres sociaux et la reconnaissance partagée de l'animation globale et renforcer un fédéralisme de proximité.

Le développement de l'usage d'internet et des outils numériques a profondément modifié au cours des 15 dernières années la manière d'apprendre, de travailler et plus globalement de faire ensemble.

Au-delà de la nécessaire vigilance vis-à-vis des effets pervers liés à leur usage, ces nouveaux outils – du téléphone mobile aux réseaux sociaux, en passant par la vidéo numérique – ouvrent des pistes en matière d'éducation populaire et constituent donc potentiellement des outils au service des projets du centre social.

⁸<http://centres-socials.fr/>

1.7.2 L'IR-DSU

L'Inter-Réseaux des professionnels du Développement Social Urbain réunit depuis 1997 des professionnels engagés pour le développement des quartiers et des villes de la Politique de la Ville. À travers une quinzaine de réseaux régionaux, mais aussi à travers des instances nationales, des groupes de travail et des plateformes partenariales, ils structurent des échanges, font valoir leur expertise pour promouvoir des projets de territoires durables participatifs et solidaires, défendre l'ingénierie et les métiers du développement territorial et peser dans le débat public.

Plutôt orienté urbanisme, ce réseau est très proche en interaction à l'origine avec la Datar. L'IR DSU est soutenu par le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires et plus de 180 collectivités abonnées.

1.7.3 Les associations d'élus territoriaux

Associées aux différents territoires, aux différents mouvements politiques ou bien aux spécificités du territoire elles sont nombreuses. Villes, petites, grandes, moyennes, communautés, communautés urbaines, départements, régions de France autant d'entités faisant audience aux élus⁹.

1.7.4 Les associations de proximité

Toutes thématiques confondues elles sont au cœur du tissu social du territoire. Organisées dans le principe du « **faire ensemble** », principe fondateur, elles interviennent sur toutes les thématiques de la politique de la ville en lien direct avec l'habitant. Le pouvoir d'agir s'est jusqu'alors exprimé par celles-ci avec le soutien des instances publiques. Les fondamentaux de l'acte associatif sont de se regrouper autour d'un projet, sans quoi l'association se vide de son sens pour ne plus être qu'un simple outil, une variable d'ajustement pour les partenaires publics. Il s'agit d'innover, de se montrer force de propositions face à une collectivité installée dans ses habitudes rassurantes. Elles doivent inventer de nouveaux modèles de partenariat, de coopération sans se concurrencer les unes les autres. Elles occupent une place centrale dans le développement local mais restent isolées.

Il y a nécessité de les accompagner dans leur effort d'inscription durable dans le territoire, en les aidant à construire des complémentarités entre leur projet associatif et les dynamiques sociales à l'œuvre.

⁹Association des maires de France, Association des maires de grandes villes de France, Association des Maires Ruraux de France, Association Nationale des Elus de Montagne, Association des Petites Villes de France, Association des régions de France, Association des communautés urbaines de France, Assemblée des communautés de France ; Assemblée des départements de France...

Elles sont confrontées à une demande de professionnalisme mais doivent-elles devenir des entreprises associatives ? La part du bénévolat avec l'implication des acteurs locaux favorise le dynamisme d'un territoire et la notion sur celui-ci de « vivre ensemble ». Elles sont encouragées à sortir de leur individualisme associatif. Des critères et des indicateurs doivent être co-construits avec les associations et les professionnels des collectivités locales. [28. WORMS Jean-Pierre]

1.7.5 Les fondations

Les dispositifs fiscaux sur la philanthropie et le mécénat pour les entreprises et les particuliers contribuent à travers les fondations au financement d'initiatives privées d'intérêt général, qu'il s'agisse de celles des citoyens ou des entreprises.

Notons deux fondations dont le nombre de projets soutenus est en progression :

- La **Fondation Égalité des chances**¹⁰ dont l'objectif est créer des liens qui libèrent et « Enseigner la compréhension entre les personnes comme condition et garant de la solidarité intellectuelle et morale de l'humanité » selon Edgar MORIN, Président d'honneur de la fondation. Véritable passerelle entre les mondes de l'éducation et de l'entreprise, la Fondation Egalité des Chances travaille à décloisonner ces univers qui s'ignorent. Elle porte ses engagements aussi forts que nécessaires : encourager la mobilité sociale, valoriser pleinement le potentiel de la diversité, améliorer le vivre ensemble.
- La **fondation internet nouvelle génération**¹¹ aide les entreprises, les institutions et les territoires à anticiper les mutations liées aux technologies et à leurs usages. Genre de think tank, dont les productions sont largement reconnues en Europe et ailleurs, elle mobilise les acteurs des technologies de l'information et de la communication de la Région Ile de France pour organiser des Carrefours des Possibles dans différentes villes de la région. Le Carrefour a pour vocation de faciliter les connexions, c'est un lieu d'expression, de valorisation et d'échanges, ouvert à tous types de projets, qu'ils soient à l'état de concept ou en phase de lancement, à finalité économique ou non lucrative, dans les domaines privé ou public.

¹⁰ <http://www.fondation-egalitedeschances.fr/>

¹¹ www.fing.org

1.8 Les habitants

Les habitants citoyens sont la cible du travail de tous les acteurs de la politique de la ville. Depuis son origine, la politique de la ville projette son action **pour** l'habitant. Toutefois, la réussite des projets de développement local d'un quartier dépend du non rejet du projet et encore plus de son appropriation par les usagers. [7. CARREL Marion. HOUARD Noémie]. Avec la réforme, pour le contrat de ville 2015, les professionnels vont co-construire **avec** les habitants selon leurs usages et leurs imaginaires.

Déjà présente avec les actions des associations de proximité, inscrites dans le concept du « faire ensemble », elle s'exprime aussi dans quelques instances participatives telles que les conseils de quartier. Les conseils citoyens introduits par la nouvelle politique de la ville devraient pouvoir amplifier cette participation.

2 Les systèmes d'information

2.1 Les observatoires

Le projet d'une régie de données sur le département de la Seine-Saint-Denis impacte ces observatoires. Leurs données contribuent aux diagnostics des territoires. [23. MOVEO]

Une co gouvernance est dès lors indispensable afin d'éviter la redondance des informations et d'assurer leur pertinence et leur efficacité pour le territoire. La création du CGET implique déjà une co construction d'un système d'information. Toutes les transformations sont impliquées et se réalisent plus ou moins simultanément. La priorité est l'encrage du CGET dans le territoire. Le premier « projet » est de rapprocher les systèmes d'information de l'ex mais toujours SG CIV et celui de l'ex mais toujours DATAR.

Les promesses de l'économie numérique pour le développement du territoire priorisent le travail sur la « manne » que peut représenter les données géographiques couplées à l'open data dans une optique de co construction d'innovation pour un projet de territoire.

La place qui sera donnée à l'agence « pauvre » du CGET, l'ex Acisé, à l'observatoire de l'ONZUS et l'observatoire départemental des données sociales est primordiale également. C'est par ce biais que l'on pourra obtenir une profondeur satisfaisante pour l'information engageante. La mise en place de la participation citoyenne réclame des informations plus en phase avec le citoyen, son cadre de vie. Il faut réinventer les médiations et embrasser les enjeux sociaux, économiques et politiques. [24. PEUGEOT. Valérie].

La réforme qui a conduit la création du CGET souhaite pour une meilleure gestion du territoire inclure à la fois **la dimension urbaine et la dimension sociale**. [22. MINISTERE DELEGUE A LA VILLE. SECRETARIAT GENERAL DU COMITE INTERMINISTERIEL DES VILLES]

Le CGET doit porter le futur système d'information et organise déjà la co gouvernance des trois entités qui le composent.

2.1.1 L'observatoire national des zones urbaines sensibles – ONZUS

<http://www.ville.gouv.fr/?observatoire-national-des-zus>

Baptisé également observatoire de la politique de la ville, le site de l'Onzus est un portail d'information sur les quartiers de la politique de la ville, pour une meilleure connaissance des

territoires, de l'évolution de leur situation ainsi que des enjeux et problématiques qui leurs sont propres.

Il présente les travaux de l'Observatoire ainsi que les documents ayant trait aux quartiers de la politique de la ville produits par des organismes extérieurs appartenant à divers domaines de compétences. Ainsi, le site de l'Onzus regroupe principalement des documents provenant à la fois d'organismes publics d'information (services statistiques publics, observatoires nationaux, centres d'études nationaux), d'organismes publics ayant un rôle dans la politique de la ville (pôle emploi, Agence nationale de rénovation urbaine...), de centres d'études, et de revues de recherche en sciences politiques ou sociales.

Onzus.fr est destiné à la fois aux particuliers et aux acteurs de la politique de la ville.

2.1.2 L'Observatoire départemental des données sociales – ODDS

<http://cooperation-territoriale.seine-saint-denis.fr/L-Observatoire-Departemental-des,434.html>

Il rassemble huit partenaires : la Caisse d'allocations familiales, la Préfecture, le Conseil général de la Seine-Saint-Denis, la Caisse primaire d'assurance maladie, l'ADIL93, l'Union départementale des CCAS, la Fédération départementale des centres sociaux et l'Inspection académique. Ces huit acteurs, mobilisés au quotidien au service des habitants, ont uni leurs forces pour partager les données et indicateurs sociaux dont ils disposent et réaliser des études en commun pour mieux comprendre les besoins des séquanodionysiens. Le comité de pilotage de l'ODDS se réunit deux fois par an. Sa coordination technique est assurée par la Caisse d'allocations familiales.

2.1.3 L'observatoire des territoires – DATAR

<http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/>

Construit avec de multiples partenaires, cet observatoire constitue un véritable portail d'informations territorialisées. Il permet de cartographier des territoires selon divers indicateurs. [9. DATAR]

Cinq possibilités pour accéder aux indicateurs cartographiés de l'observatoire, selon que l'on s'intéresse aux dynamiques dans lesquelles évoluent les économies régionales, aux enjeux de cohésion et d'équité attachés aux territoires, au développement durable, ou encore à certains types de territoires identifiés comme prioritaires pour l'action publique. Près de 400 indicateurs !... en provenance de plus de 130 sources différentes.

L'observatoire permet également un accès à d'autres outils de cartographie interactive :

- Statistiques Locales de l'Insee
- Géoïdd du SOeS - Service de l'Observatoire et des statistiques : environnement, énergie, construction, logement et transport - Ministère de l'Écologie, l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer
- Explorer de l'OCDE : outil pour l'exploration et l'analyse de statistiques régionales
- SIG Ville, Système d'information géographique du Secrétariat Général du CIV : information statistique territorialisée sur les quartiers et consolidée à tous les niveaux territoriaux
- Système d'information sur l'eau (SIE)
- Cartographie interactive des résultats du recensement agricole 2010 - Agreste

2.2 Les bases de données d'information

2.2.1 ville, la base de données du secrétariat à la ville <http://i.ville.gouv.fr/>

Elle propose le référencement de différents types de documents :

- Fiches d'expérience et outils méthodologiques
- Données et études
- Textes législatifs et réglementaires

2.2.2 Base en ligne de ressources sur la cohésion sociale et territoriale

<http://cosoter-ressources.info/opac/>

Réseau professionnel ou plateforme collaborative de travail de cinq centres de ressources politique de la Ville¹², COSOTer référence les documents suivants :

- Documents fondamentaux, (textes fondateurs, rapports, textes législatifs et réglementaires,...)
- Ouvrages d'expertise (réflexion sur le fond),

¹² Villes au Carré pour les régions Centre et Poitou-Charentes, Ressources et Territoires en Midi-Pyrénées, Pays et Quartiers d'Aquitaine pour l'Aquitaine, Centre de Ressources Politique de la Ville en région Provence Alpes Côte d'Azur et Villes et Territoires en Languedoc-Roussillon.

- Documents territoriaux (études, diagnostic,...),
- Guides techniques, méthodologiques,
- Productions des centres de ressources, dont les fiches d'expérience,
- Outils d'animation, des outils pédagogiques...
- Articles d'information et d'analyse.
- Sites internet, des blogs
- Flux RSS

2.2.3 La base de données du réseau RECI

<http://reseau-reci.org/>

Le Réseau RECI (Ressources pour l'Égalité des Chances et l'Intégration) est composé de structures intervenant dans le domaine de l'immigration, l'intégration et/ou de la prévention contre les discriminations liées à l'origine. La base de données mutualisée avec d'autres centres de ressources régionaux, membres du réseau et le centre de ressources politiques de la ville du Nord-Pas-de-Calais, l'IREV.

La base de données du Réseau RECI donne accès gratuitement à plus de 20.000 notices bibliographiques détaillées avec un résumé analytique et indexées à l'aide d'un thesaurus spécialisé créé par le Réseau RECI.

2.2.4 Les bases de données des centres de ressources

Tous les centres de ressources n'ont pas mutualisé leur base de données, certains, comme Profession Banlieue, disposent d'un système documentaire propre et le proposent en ligne. Outre les ouvrages académiques de références, les textes juridiques, ils gèrent également les documents contractuels actants dans la politique de la ville ainsi que les compétences et mobilités des différents acteurs professionnels.

En corrélation avec leurs actions de formation des acteurs de la politique de la ville, des produits d'informations peuvent être publiés sous forme de comptes-rendus, de fiches d'expériences ou d'analyses ou méthodologiques intégrés aux bases de données.

2.3 Les centres de documentation

2.3.1 Les centres de documentation des collectivités territoriales

Certaines collectivités territoriales disposent au sein de leur structure d'un centre de documentation. C'est notamment le cas pour le conseil régional, le conseil général et certaines communes ou intercommunalités. Ils sont accessibles à tous les collaborateurs de la structure mais ne sont pas ouverts au public extérieur. Les thématiques de collecte et

d'organisation ne sont pas spécialement adaptées à la politique de la ville. Le manque de moyens humains et financiers les incitent à choisir et trancher certaines d'entre-elles.

Le thème de l'« urbanisme » est souvent surreprésenté dans les rayons, physiques ou électroniques, des bibliothèques.

2.3.2 Les centres de documentation des centres de ressources

Pour leurs missions d'animation du réseau des acteurs de la politique de la ville, les centres de ressources disposent d'un professionnel chargé de l'information. Celui-ci est également responsable de la communication de la structure via la gestion du site internet. Collaborateur intégré au sein des missions de la structure avec notamment la charge des précieuses bibliographies spécialisées sur les sujets d'action des centres, il assure la gestion d'une base de données documentaire et propose un espace documentaire physique, numérique ou mixte.

Le réseau national des centres de ressources en politique de la ville travaille sur des thématiques spécifiques à la Politique de la ville. Ces centres ont initié un travail en réseau avec des outils communs : une veille commune sur diigo ainsi qu'une publication d'une revue de presse via l'outil Scoop'it. Ils partagent également un thesaurus politique de la ville, qui autorise une certaine souplesse d'utilisation en fonction des spécificités du centre. Et même sa non utilisation, comme le centre de ressources Irev qui utilise le thesaurus du RECI – Réseau ressources pour l'égalité des chances et l'intégration.

Le travail est partagé sur les responsables documentation des structures selon les sources d'information. Le bilan de cette mutualisation ainsi que son éventuelle évolution n'a pas été fait même si chacun d'entre eux est conscient que des ajustements doivent être envisagés en fonction des retours de satisfaction du public ciblé. Mais tous sont rattrapés par le travail au sein de leur propre structure. Ils mettent en avant la collaboration d'un animateur de réseau intervenue quelques mois au sein de leur réseau. Les deux personnes porteuses de la mutualisation de la veille et du Scoop'it signalent un surcroît d'investissement qu'il est difficile de maintenir.

La gouvernance du réseau est assurée également par l'association des directeurs des centres de ressources en politique de la ville, Questions de villes qui assure un discours commun sur les missions des centres de ressources auprès des instances gouvernementales.

2.3.3 Les centres de documentation des établissements de recherche et des formations

La politique de la ville implique la transversalité de multiples compétences : juridiques, politiques, géographiques, médicales, managériales, d'ingénierie, d'action sociale... Ce sont autant de sujets d'études et de recherche suivis par l'établissement et ses structures de recherche et formations. Leurs étudiants et enseignants-chercheurs sont producteurs de multiples informations.

Deuxième partie
Le réseau de la politique de la
ville et Profession Banlieue

3 Le centre de ressources

L'association Profession Banlieue a été créée en novembre 1993 suite aux travaux préparatoires à l'élaboration des contrats de ville de Seine-Saint-Denis du XIe plan - 1994-1999. Ces études mettaient en évidence le besoin d'un lieu d'échange, de rencontre, de confrontation, de qualification pour les professionnels.

3.1 Missions-Organisation

Soutenir, faciliter et qualifier l'action des professionnels de la politique de la ville de Seine-Saint-Denis par :

- la mise en réseau des professionnels du développement social urbain entre eux, l'échange de savoir faire et la capitalisation d'expériences innovantes dans l'ensemble des champs de la politique de la ville
- la mise en relation des scientifiques et des professionnels du développement social urbain : chefs de projet, services de l'État ou des collectivités territoriales, bailleurs sociaux, entreprises, associations, chambres consulaires...
- la mise à disposition et la diffusion de l'information et des ressources à l'attention des professionnels.

Ces missions se déclinent à travers cinq axes de travail¹³ :

- La politique de la ville et les enjeux de territoires
- Au-delà de la rénovation urbaine, habitat, cadre de vie et renouvellement urbain
- Au-delà de la réussite éducative, l'éducation
- Citoyenneté, jeunesse
- Égalité et accès aux droits

Ces cinq axes montrent la diversification des champs et/ou des dispositifs de la politique de la ville et posent la question de l'approche globale et du projet de territoire. Ils interrogent également la façon de faire de la ville un espace pour tous, dans un contexte social et économique qui se durcit. Il s'agit ainsi de renforcer collectivement les capacités d'analyse, de réflexion et de proposition sur les politiques sociales et urbaines, à partir de l'expérience des professionnels des collectivités territoriales et des services de l'État, des élus et des représentants associatifs ainsi que des acteurs de proximité.

Ces axes sont traités sous l'angle des différentes thématiques :

Thématique fédératrice : Politique de la ville et DSU - Etudes et évaluation locale - Professionnalisation

Thématiques connexes et transversales :

- Action sociale - Pros du travail social - Politiques publiques - Famille

- Aménagement du territoire - Urbanisme - Habitat - Intercommunalité
- Culture - Communication
- Délinquance - Prévention de la délinquance - Justice - Police
- Economie - Commerce - Insertion - Emploi - Formation - Services publics
- Education
- Europe
- Immigration - Intégration - Racisme et discrimination
- Participation des habitants - Vie associative
- Population - Religion
- Santé - Santé publique

La place très spécifique du centre de ressources dans l'accompagnement des professionnels et des élus, confirmée par la ministre délégué à la Ville et les membres de son cabinet. Lors de la rencontre d'une délégation de présidents et directeurs des centres de ressources, le ministre rappelait le rôle essentiel des centres de ressources comme espaces de débat local en lien avec le national sur la connaissance et le repérage des territoires, mais également sur les dynamiques territoriales d'agglomération, départementales et régionales, qu'il s'agisse des questions urbaines, sociales ou économiques. »

Dans ce cadre, Profession Banlieue est associé à de nombreux groupes de travail nationaux, aussi bien sur l'observation locale, le droit commun, les financements européens, la mobilisation des habitants ou l'ingénierie locale...

Les métiers évoluent, la nouvelle contractualisation exigera de nouvelles compétences, de nouvelles organisations des équipes projet, de nouveaux champs thématiques à explorer...

3.1.1 L'équipe permanente

L'équipe du centre de ressources est composée en 2014 de six salariés permanents.

L'ensemble de l'équipe participe à la définition du programme de travail et l'élaboration des orientations soumises au conseil d'administration ainsi qu'à la rédaction de La lettre de Profession Banlieue.

Tous portent les valeurs de l'association chères aux adhérents : la solidarité, le respect, la bienveillance, l'égalité des chances.

Leur expertise est reconnue car elle est toujours couplée avec des personnes du terrain. A l'écoute de leur public, l'équipe se déplace pour la découverte des territoires de leurs usagers.

¹³ Axes de travail 2013, cf rapport d'activités 2013

Professionnels expérimentés, ils apprécient la diversité des personnes, des sujets et des tâches qu'impose leur mission. En constante interaction, ils bénéficient de retours critiques qui leur permettent d'évoluer et progresser dans leurs méthodes.

Le directeur a rejoint l'association le 3 mars 2014, il a en charge :

- La direction et l'animation de l'équipe
- Le suivi des instances nationales
- Les relations avec les partenaires du centre de ressources

Sociologue-urbaniste, professionnel expérimenté dans le domaine du conseil, il a précédemment évolué au sein d'un cabinet de conseils spécialisé en recherche sociale, à l'articulation des transformations sociales et de la mise en œuvre des politiques publiques.

Il apporte donc depuis peu ses compétences sur les territoires et ses méthodes de consultant expert.

Il bénéficie d'un regard neuf sur les actions et les organisations du centre de ressources et celles du réseau. Il doit également s'acculturer dans le domaine de la Politique de la ville.

La directrice adjointe, depuis 12 ans dans la structure, elle a en charge :

- Le suivi de la diffusion des publications avec la responsable administrative.
- Les thématiques :
 - o Développement économique, emploi
 - o Relation parent-enfant
 - o Education et réussite éducative
 - o Développement durable
 - o Formations linguistiques (FLE - Français langue étrangère)
 - o Egalité homme/femme
 - o Aménagement, urbanisme, logement
- L'animation du réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents -.
- La rédaction en chef de Parentalités, la lettre et le journal du REAAP - Réseau d'appui et d'accompagnement aux parents.
- Les échanges "Les cycles de qualification" et "Après-midi" en fonction des sujets.

La responsable administrative et financière, depuis 8 ans dans la structure, elle assure :

- Le suivi administratif et financier des différentes instances de travail - suivi des subventions.
- La gestion des ressources humaines : paie, congés, mutuelle, déclaration URSAFF,...).
- Les relations avec les prestataires (informatique, décryptage, graphisme, comptabilité, commissaires aux comptes, etc.).

- L'organisation des manifestations (mise en page des programmes, gestion des inscriptions et gestion logistique).
- Le secrétariat des instances politiques de l'association - Conseils d'administration, bureau, ...

La chargée de mission, depuis 3 ans avec l'équipe. Elle assure :

- Les thématiques :
 - o Médiation sociale et culturelle / Médiateurs (en association ou rattaché à un service la ville)
 - o Discrimination / Lutte contre les inégalités
 - o Jeune / jeunesse
 - o Prévention de la délinquance
 - o Participation des habitants
- Le bureau et le secrétariat de la Fédération des associations de médiation sociale et culturelle d'IDF.
- L'administration de France Médiation, association nationale de médiation sociale (CA, AG, journées de travail en réseau)
- Les différents groupes de travail - ex : la prévention de la délinquance.
- Les visites sur site en collaboration avec les responsables des thématiques.

La chargée de la documentation et de la gestion de l'information, depuis 12 ans dans la structure. Elle a en charge :

- La thématique santé
 - o Avec animation des Ateliers Santé Ville et collaboration à la plate-forme ASV
- La gestion du fonds documentaire de Profession Banlieue,
- L'accueil et l'orientation des utilisateurs
- La création et la diffusion d'outils d'information en lien avec la documentation
- La gestion et développement du site internet

Correspondante dans le réseau national des centres de ressources de la politique de la ville.

Outils partagés avec le réseau et l'équipe :

- The Old Reader
- Diigo
- Free conference call.
 - Thesaurus politique de la ville initié il y a 10-15 ans
 - Scoop'it, panorama de presse du réseau
 - Listing de travail PB

La chargée de capitalisation, en poste depuis janvier 2014, elle est responsable des éditions et publications de Profession Banlieue.

Dans une volonté d'efficacité pour la capitalisation, le poste reprend les tâches liées à la production d'information auparavant assurées par la direction et les chargées de thématiques.

Elle est chargée également de développer les retours d'expérience des acteurs avec le format éditorial des fiches d'expériences.

Ce renfort humain, décidé en 2013 et l'arrivée d'une nouvelle direction réinterrogent les principes d'organisation. Ce poste donne une autre dynamique à l'équipe qui se trouve « allégée » sur son volume de travail. Il permet aux chargées des thématiques de pouvoir prendre du recul sur ses interventions et d'apporter une autre vigilance à ce travail.

3.1.2 Les prestataires extérieurs

Sur la production d'information :

- L'association fait appel à une maquettiste extérieure indépendante pour les publications.
- Les fichiers audio sont décryptés et retranscrits à l'écrit également par une personne extérieure.

Sur l'administration de l'association :

- Les comptes sont assurés en relation avec la responsable administrative et financière par un cabinet comptable.
- L'informatique est maintenue et mise à jour par un prestataire indépendant.

Sur la communication et les actions de l'association :

- Les sites sont hébergés via un prestataire à Poitiers.
- Le logiciel documentaire Alexandria est assuré par un contrat de maintenance chez GB Concept.
- Les intervenants aux échanges organisés par Profession Banlieue peuvent être rémunérés.

3.1.3 Le budget et le fonctionnement

Le budget de l'association est attribué à la structure pour la réalisation d'actions auprès du réseau professionnel. Ces actions ne sont pas déterminées à l'avance de manière figée mais se co-construisent à partir d'orientation de travail sur des axes d'intervention et des besoins exprimés par le réseau. La capacité d'adaptation, la réactivité et de ce fait la qualité de l'accompagnement de la structure sont ainsi favorisés. La reconnaissance des acteurs du réseau très étendu et diversifié lui assure son indépendance de pensées et d'actions. Cette indépendance et les valeurs dans lesquelles l'association exerce lui valent la confiance des professionnels. Elle veille à rester neutre.

Le fonctionnement de l'association est collaboratif et participatif. Toutes les décisions sont validées par toute l'équipe. Ces décisions sont confirmées par le Bureau. Tout est co-décidé, si l'avis de l'équipe n'est pas tranché, celui du bureau peut être demandé. Le conseil d'administration suit et valide également le fonctionnement.

Budget Profession Banlieue 2013 : 845 000 €

3.1.3.1 Le bureau

Neuf professionnels opérationnels en Seine-Saint-Denis composent le bureau qui se réunit tous les 2 mois avec le directeur. Il accompagne l'équipe dans ses décisions et stratégies, il est le lien avec les besoins du terrain.

Le président de l'association est lui présent à la demande de la direction de l'équipe pour des représentations et entretiens avec les instances gouvernementales ou régionales ou de l'équipe pour toutes questions organisationnelles, de stratégie et/ou humaines. Il peut intervenir en renfort ou en médiation.

Toutes les décisions sont prises après débats, argumentations. Certaines peuvent être repoussées à l'avis du CA.

3.1.3.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de 23 professionnels du développement social urbain impliqués dans le fonctionnel et l'opérationnel de la politique de la ville. Ils sont en même temps usagers et partenaires du centre de ressources. Ils participent à l'élaboration des axes de travail et au programme d'actions de l'association.

3.1.4 Les partenaires financiers de l'association

L'association bénéficie de multiples financeurs très impliqués dans la politique de la ville. Son budget finance la structure fonctionnelle de l'association afin de répondre aux besoins des professionnels selon des axes et des thématiques définies en commun – via le bureau et le conseil d'administration.

Les partenaires collaborent également aux activités de Profession Banlieue via leurs professionnels.

3.1.4.1 Les structures

 <p>Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p> <p>PRÉFET DE LA RÉGION D'ÎLE-DE-FRANCE PRÉFET DE PARIS</p>	Préfet de la région d'Île-de-France - Préfet de Paris
 <p>Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p> <p>DIRECTION RÉGIONALE DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA COHÉSION SOCIALE</p>	Ministère des Droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports
 <p>Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p> <p>Préfecture de la Seine-Saint-Denis</p>	Préfecture de la Seine-Saint-Denis
 <p>Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p> <p>l'acse l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances</p>	L'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
 <p>cget Commissariat général à l'égalité des territoires</p>	Le commissariat général à l'égalité des chances
 <p>Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p> <p>MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR DIRECTION DE L'ÉTRANGER, DE L'ÉVALUATION ET DE LA CITOYENNETÉ</p>	Ministère de l'intérieur – Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté
 <p>Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p> <p>Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement et de l'Énergie ÎLE-DE-FRANCE</p>	Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie
 <p>ars Agence Régionale de Santé Île-de-France</p>	Agence régionale de santé IDF
 <p>Caisse des Dépôts</p>	Caisse des Dépôts
 <p>ALLOCATIONS FAMILIALES Caf de la Seine- Saint-Denis</p>	Caisse d'Allocations familiales de la Seine-Saint-Denis

3.1.5 Les élus et les directions fonctionnelles

3.1.5.1 Les élus

Le constat récurrent concernant les élus est qu'ils ne portent pas vraiment la politique de la ville au sein de leur commune. Peu sont formés aux politiques de droits communs et ne perçoivent pas de ce fait les marges de la politique de la ville. Régulièrement organisée par Profession Banlieue, les sessions pour un approfondissement de ces connaissances leurs sont proposées sans jamais rencontrer la participation totale de ceux-ci.

3.1.5.2 Les équipes municipales des dispositifs

- Contrat urbain de cohésion sociale et le contrat de ville 2015
- Programme de rénovation urbaine
- Agenda 21
- Atelier santé ville
- Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance

- Réussite éducative
- Zone franche urbaine

3.1.5.3 Services de l'État

Les services et les institutions partenaires de la politique de la ville en Seine-Saint-Denis.

Ministère des Droits des femmes, de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

Ministère du Logement et de l'Égalité des territoires

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Ministère des Affaires sociales

Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

Ministère de la Décentralisation, de la Réforme de l'État et de la Fonction publique

Direction de l'accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité (DAAEN)

Secrétariat général du Comité interministériel des villes

Conseil national des villes (CNV)

Direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)

Direction régionale des Affaires culturelles (DRAC)

Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)

Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement et de l'Énergie (DRIEE)

Direction régionale et interdépartementale de l'Équipement et de l'Aménagement d'Île-de-France (DRIEA)

Direction régionale et interdépartementale de l'Hébergement et du Logement (DRIHL)

Préfecture de Seine-Saint-Denis

Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS)

Direction territoriale de la Sécurité de proximité (DTSP)

Éducation nationale – services départementaux

Justice – tribunal de grande instance

3.1.5.4 Conseil régional

Présidence

Vice-président chargé de la politique de la ville

Vice-présidente chargée du logement et du renouvellement urbain

Unité Société

- Direction générale de l'Unité Société
- Animation sociale des quartiers et sécurité

- Direction du logement, de l'action foncière et du renouvellement urbain

3.1.5.5 Conseil général de la Seine-Saint-Denis

Services du Conseil général

Présidence

Direction générale des services

Direction de l'aménagement et du développement

Délégation du développement économique, de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'innovation

Direction de la prévention et de l'action sociale

Direction de l'éducation

Direction de l'enfance et de la famille

Mission Sûreté / sécurité

3.1.5.6 Autres partenaires

ANRU - Agence nationale pour la rénovation urbaine

AORIF - L'union sociale pour l'Habitat d'Île-de-France

CAF (Caisse des allocations familiales)

CCIP (Chambre de commerce et d'industrie de Paris Seine-Saint-Denis)

Chambre de métiers de la Seine-Saint-Denis

La Poste

Pôle emploi - Plateau direction territoriale régionale Est

RATP (Régie autonome des transports parisiens)

SNCF (Société nationale des chemins de fer français)

3.2 La mise en réseau des différents acteurs

Différentes manifestations sont organisées par l'association afin de mettre en réseau les acteurs de la politique de la ville. Ces différentes actions de qualification ont réunis pour 2013 près de **1000** personnes différentes sur près de **70** séances de travail pour un total de plus de **1700** journées de présence cumulées.

La présence moyenne par journée de travail s'élève à 25 personnes.

Les « formats » : durée de l'évènement, évènement ou cycle de travail, type d'intervention, nombres de participants sont conçus pour répondre à tous les types de besoin. L'équipe s'efforce de répondre de manière réactive aux demandes de ses adhérents. La direction, le président et le bureau joue ici un rôle fédérateur et dynamisant.

Composée de professionnels de terrain, gestionnaires publics ou chercheurs, ces rencontres peuvent être composées de selon différents formats permettant de répondre aux besoins d'information et de partage de ces professionnels.

Tableau 2 : Types d'évènement de mise en réseau

Nom évènement	Nombre / durée cycle	Durée des séances	Nombre de participants
Les groupes de travail	6-7 séances par an	Journée	15-20
Les cycles de qualification	3 séances sur 3 semaines	Demi-journée	15-20
Les formations-actions		Journée	15
Les Rencontres		Journée	300
Après-midi	Séance réactive à un sujet particulier	2 à 3h	70
5 à 7	1	2 à 3h	70
Visites sur site		Journée	Selon le site
Réunions dédiées	Adaptable	Variable	Sur mesure

Une particularité est à signaler sur ce réseau : près de 20% de ces professionnels remplissent la moitié des journées de qualification.

3.2.1 La capitalisation des informations

Tous les évènements organisés par Profession Banlieue donnent lieu à une publication. Celles-ci capitalisent les échanges du réseau professionnel. Grâce aux publications, Profession Banlieue rend accessible les informations échangées dans ses rencontres entre professionnels et diffuse de manière plus large auprès des non-participants à ces échanges. Depuis janvier 2014, une chargée de capitalisation a rejoint l'équipe. Auparavant, tout le travail de capitalisation était produit par les personnes de l'équipe.

Cela posait des problèmes d'organisation en termes de délais et de charge de travail. Cette mission est désormais confiée à une professionnelle qui a prend en charge les relations avec les prestataires pour le décryptage, la mise en page, le maquetage, la relecture et l'impression.

Des fiches d'expériences, rédigées par la chargée de capitalisation explorent avec un rédactionnel riche d'informations le territoire et ses innovations ou expériences parfois décalées. L'objectif est de développer ces formats d'information très pratique.

4 Le réseau des acteurs politique de la ville

Plus de 2000 professionnels opérationnels sur la politique de la ville en Seine-Saint-Denis sont répertoriés dans un **listing de travail**, mis à jour en permanence. Ces professionnels sont qualifiés à l'aide de plusieurs métadonnées afin de pouvoir les sélectionner via différents critères selon les types d'actions organisés. C'est le cœur de l'association, son public, ses partenaires et son objectif. Il est à la base des interactions du réseau. Il est diffusé en partie sur le site internet de l'association. Il permet également les mises en relation des professionnels entre eux via l'association.

Ces métadonnées ne sont pas uniquement descriptives. Elles témoignent d'une situation sur un territoire ainsi qu'un certain degré d'implication voir de portage pour la politique de la ville.

Par exemple : la présence ou non sur une commune d'un maire adjoint à la PV, d'une direction spécifique PV en dit beaucoup plus sur la reconnaissance de cette mission au sein de la commune qu'un long discours.

Qualification du public de PB

Identité personne : Fonction / Organisme :

TITRE ; NOM ; PRÉNOM ; FONCTION ; ORGANISME ; ADRESSE ; CODE ; VILLE ;
Téléphone ; FAX ; e.mail1 ; e.mail2.

Interactions avec d'autres dispositifs de l'association :

- ANNUAIRE SITE DE PB
- LISTING PARENTALITES
- Bureau
- CA
- Adhésions 2013
- Adhésions 2014

Fonctions génériques :

- Maires PV ; Adjoints PV ; Directeurs généraux PV ; Directeurs généraux adjoints PV ; Maires hors PV ; Directeurs généraux hors PV ; CCAS ; Services municipaux ; Élus Conseil général ; Services Conseil général ; Circonscription DPAS Conseil général ; Circonscription ASE Conseil général ; Circonscription PMI ; Élus Conseil régional ; Services Conseil régional ; Préfets et Directions État ; Responsables services État ; Services de l'État ; Délégués du Préfet ; Éducation nationale ; CAF – CRAMIF ; Bailleurs sociaux ; Transports ; Mission Locale - Maison Emploi ; Régies de quartier ; Centres sociaux ; Maisons des parents ; Copil Réaap ; Associations ; Consultants, chercheurs ; Politique de la ville.

Thématiques :

- Action sociale ; Animation socioculturelle ; Habitat Logement Urbanisme ; Développement durable ; Culture ; Droit et Justice ; Égalité Discriminations ; Immigration intégration ; Santé ; Médiation sociale ; Démocratie locale ; Éducation ; Enfance-Jeunesse ; Prévention spécialisée ; Sécurité & prévention ; Développement économique ; Insertion emploi formation

Dispositifs Politique de la ville :

- CUCS Chefs de projet ; CUCS Équipe ; GUP ; PRU Chefs de projet ; PRU Équipe ; PRE Coordonnateurs ; PRE Référents de parcours ; ASV ; CLSPD

Et autres : Officiels ; Journalistes ; Centres de ressources PV ; Centres de documentation

4.1 La perception de Profession Banlieue par son réseau

Profession Banlieue bénéficie d'une **forte notoriété** pour sa structure et ses missions d'accompagnement. L'association est intégrée dans les pratiques professionnelles du réseau des professionnels de la politique de la ville.

Certains professionnels l'ont non seulement toujours connue mais également accompagnée depuis sa création. Il s'agit ici des « **experts** » de la PV qui la pratiquent depuis plus de 20 ans, au travers des différentes thématiques qui la traverse. Ils sont ceux à privilégier car ils se préparent à entrer en retraite et partir avec leurs connaissances.

Les autres acteurs connaissent le centre de ressources depuis leurs années étudiantes. Pour ceux « débarqués » en politique de la ville (venant des services de l'Etat : éducation, santé, sécurité...), l'association leur a été signalée et recommandée par leur hiérarchie.

S'ils connaissent l'association et ses actions de formation, ils connaissent moins les produits d'information qu'elle propose exceptée « La Lettre de Profession Banlieue », lettre bimestrielle diffusée aux acteurs présents sur le listing de travail.

De manière quasi générale, les professionnels expriment un manque de temps global dédié à la recherche d'information. Ils sont habitués et apprécient la communication poussée de l'association vers eux.

4.1.1 Production et diffusion d'information

4.1.1.1 Le site de l'association

<http://www.professionbanlieue.org/>

Trois positionnements se distinguent :

- **Le connaissent et l'utilisent :** les délégations régionales de l'Etat, les étudiants ainsi que les professionnels de la médiation sociale et de la parentalité.

- **Le connaissent mais ne l'utilisent pas** : les bailleurs sociaux, le Conseil Général, les professionnels de l'accès aux droits et les élus.
- **Ne le connaissent pas et ne l'utilisent pas** : la thématique jeunesse, santé, éducation, délinquance et la typologie association.

Tableau 3 : Les rubriques du site au top

1 – L'agenda et les activités PB	4bis - Annuaire
2 – Les offres d'emploi	5 - Espace doc et publications
3 – Les chiffres clés de la PV	6 – Liens utiles
4 - Textes officiels	

Leur intérêt porte en premier sur **l'activité du réseau**. La deuxième rubrique au top, **Offres d'emploi** rappelle la précarité mais aussi la mobilité professionnelle des acteurs du réseau. Hors contexte de l'enquête auprès des professionnels du listing de travail, la rubrique des offres d'emploi est la première selon les statistiques de consultation du site. Cette situation est identique sur tous les sites de centres de ressources pour la Politique de la ville..

Les **chiffres clés** permettent aux acteurs de pouvoir se positionner sur leur territoire par comparaison aux autres territoires.

4.1.1.2 L'espace documentaire en ligne

<http://espacedocumentaire.professionbanlieue.org>, également accessible via le site générique via une url lien :

http://www.professionbanlieue.org/c_1_205_Espace_documentaire_de_Profession_Banlieue.html

Moins de la moitié des professionnels interrogés connaissent le site de l'espace documentaire. Pour les autres, il semblerait qu'il y ait une confusion autour de ces deux sites porteurs d'information. L'espace documentaire en ligne propose une base de données de références sur la Politique de la ville et signalent comme toutes les autres références les productions de l'association. Le site de l'association propose une communication sur ses publications, références et/ou contenu. Il en est de même pour certaines références juridiques, elles peuvent faire l'objet d'un dossier sans être référencées sur le site de l'espace documentaire.

A noter : Les professionnels du Conseil Général ne se positionnent pas en demandeurs d'informations. Il dispose d'une ingénierie documentaire très confortable de leur structure avec un service documentation à leur disposition qui diffuse un certain nombre d'informations et peut répondre à leurs demandes.

4.1.1.3 Le centre de documentation – espace physique

L'espace de documentation physique est au sein de la structure. Placé entre les espaces de travail de l'équipe et la salle de réunion, les visiteurs éventuels ne sont pas très à l'aise.

Le déplacement est jugé trop chronophage. Toutefois, si l'on observe les villes d'appartenance des professionnels qui se sont déplacés ou pas à la doc, nous ne sommes pas en mesure de mettre une causalité géographique sur les raisons d'un déplacement.

Un tiers du public interrogé est toutefois déjà venu en visite au centre de documentation. Leur motivation :

- consulter des documents sur place et défricher un sujet
- emprunter des documents

Pour les professionnels qui ne se sont jamais déplacés à la documentation, il invoque le fait d'avoir eu la réponse à leur besoin d'information par courriel ou téléphone. Une part des demandes faites de la part des professionnels passe par leur contact Profession Banlieue. Cette demande est alors transmise à la doc et traitée par celle-ci. Le service de la documentation est alors identifié comme un service de Profession Banlieue.

On note que certains des professionnels interrogés signalent un **accès à d'autres ressources** :

- Une documentation de 15 personnes au service du conseil général
- Le CODES, l'institut Renaudot et l'ARS pour le domaine de la santé
- L'ANRU, le CGET et l'IR DSU pour le renouvellement urbain

4.1.1.4 Les publications de Profession Banlieue

Étaient ciblées ici les publications des collections « Les Cahiers » et « Les actes des rencontres » et « Les Ateliers ».



A noter :

- La **moitié des chefs de projet PV** ne connaissent pas les publications.
- La **totalité des chefs de projets renouvellement urbain** les connaissent. En faible implication dans le réseau de la politique de la ville, le renouvellement urbain suit tout de même à travers ces publications les grandes tendances de la

thématique, le travail des professionnels et leurs analyses. Ils apprécient la relation à **l'innovation** et aux différents domaines de **recherche**.

Compte rendus et analyses d'instances de travail organisées par l'association, ces publications sont signalées par le réseau ou par une communication par mail ou courrier de Profession Banlieue. Les publications bénéficient d'une excellente communication.

Les professionnels œuvrant chacun selon des directives particulières selon leur institution d'appartenance apprécient de voir replacer leurs actions dans un cadre global avec une vision transversale de leur implication dans le territoire.

4.1.1.5 La Lettre de Profession Banlieue

La Lettre de Profession Banlieue est bimestrielle. Elle est diffusée à plus de 2 000 exemplaires aux acteurs de la politique de la ville en Seine-Saint-Denis et aux adhérents.

Son contenu est précis, bref et comprend plusieurs rubriques :

- les travaux de Profession Banlieue,
- les quartiers : repérage d'actions significatives et de changements de poste,
- l'administration en mouvements : signalement de mutations,
- les rendez-vous : annonce de colloques, séminaires, formations,
- la documentation : les nouvelles acquisitions et/ou publications de Profession Banlieue.

Les personnes interrogées présentes sur le listing de contacts PB reçoivent cette lettre. Outil de liaison du réseau, son contenu est très apprécié. **Concis et précis**, il correspond à leur besoin d'information sans leur faire « perdre » du **temps**. Elle résume bien les débats urbanisme / cohésion sociale avec une bonne fréquence de publication. Elle donne une vision synthétique des approches politiques des problématiques professionnelles de chacun. Les **mouvements des professionnels, indisponibles** ailleurs sont très précieux pour ces acteurs.

4.1.1.6 Les fiches expériences

La plupart des sondés ne les connaissent pas. La rubrique est composée uniquement du formulaire de recherche. Aucune référence ne s'affiche. Il est possible d'obtenir la totalité des fiches en validant la recherche. La fonctionnalité, non intuitive et absente de l'introduction à la recherche laisse supposer qu'on ne peut avoir accès aux fiches qu'à partir de mot clé. Considérant la transversalité de la politique de la ville, une multi sélection pourrait être pertinente.

4.1.1.7 La Lettre du REAAP, Parentalités

Cette publication est réalisée dans le cadre du partenariat particulier avec le REAAP et la CAF pour l'animation du réseau.

Plus de la moitié des professionnels interrogés ne la connaissent pas. 28% du listing de travail sont repérés sur le réseau Réaap et cela n'a pas été imposé dans les exigences de l'enquête...

Pour certains, la thématique de cette publication semble éloignée de leurs préoccupations : la totalité des chefs de projet en renouvellement urbain ; la moitié des chefs de projet en politique de la ville.

Tableau 4 : Évaluation moyenne des médias d'information de Profession Banlieue

Le site de Profession Banlieue	4 / 5
Le service de la documentation	4 / 5
Le site de la documentation	4 / 5
Les publications éditions	4 / 5
La Lettre de Profession Banlieue	4 / 5
Les fiches expériences	3,5 / 5
La Lettre du Réaap	4 / 5

Connue avant tout pour ses instances de travail et sa capacité à faire réseau, les publications et produits d'informations de l'association même s'ils sont connus pourraient l'être plus.

Les usagers en sont les premiers désolés, certains de « rater » une manne d'information qui pourrait être essentielle à leur pratique professionnelle. Ils dénoncent avant tout un manque de temps.

Ils sont de ce fait très preneurs de ce qui pourrait leur en faire gagner.

4.2 Les besoins et les attentes des professionnels

4.2.1 Les types d'informations

Il s'agissait de prioriser les types d'information suivants :

- Actualités
- Analyse/débat
- Informations juridiques
- Informations institutionnelles
- Mise en réseau /retour d'expérience
- Travaux de recherche

En premier choix, l'actualité et la mise en réseau

La mise en réseau et le partage d'informations avec les retours d'expérience sont pour ces professionnels une actualité professionnelle pratique dont ils peuvent se nourrir pour élargir la vision de leurs « dossiers ». Il regroupe les travaux de recherche aux analyses et aux débats.

Ce public recherche le plus d'angles possibles à l'information pour pouvoir adapter son positionnement professionnel. Il peut être intéressé par des sujets connexes à ces thématiques d'intervention.

A noter :

On ne distingue pas de grands écarts par typologie d'acteurs dans l'expression de leurs besoins.

Dans leur pratique métier, ces professionnels sont très preneurs d'innovation. Ils regrettent de ne pouvoir consacrer du temps aux travaux de recherche qui sont à eux-seuls une mine d'informations et d'exploration de leur terrain.

Déjà dans un cadre de travail très formaté par contrats, **l'information juridique et institutionnelle** intégrée à celui-ci les intéresse en dernier lieu.

4.2.2 Les territoires de l'info

Le public souhaite en premier obtenir des informations sur **La Seine-Saint-Denis** puis sur les **quartiers prioritaires**.

Ces professionnels ont d'abord besoin d'une vision sur l'ensemble de leur département. Ils souhaitent ensuite un zoom sur leur contexte professionnel d'intervention avec des informations sur les quartiers prioritaires. Ils apprécient aussi de pouvoir se situer en comparaison avec d'autres communes de la Seine-Saint-Denis.

Vient ensuite un besoin de vision au niveau de l'IDF et du territoire national.

L'international est parfois suggéré pour un autre niveau d'information.

4.2.3 Les sources d'information privilégiées

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1 - Réseau pro | 4 - sources off locales |
| 2 – Profession Banlieue | 5 – presse locale |
| 3 - presse spécialisée | 6 – presse générale |

Profession Banlieue en tête. Deux sources étaient proposées pour les réseaux professionnels : le réseau et Profession Banlieue. Pour une part de ces professionnels, l'association et ses instances de travail constituent leur réseau professionnel.

4.2.4 Les supports d'information privilégiés

- 1^{er} choix : la publication papier
- 2^{ème} choix : mails / newsletter
- 3^{ème} choix : échanges au Centre de Ressources

Le temps que ces professionnels réservent à l'information est souvent un temps « personnel ». Leur temps de lecture se fait sur leur trajet professionnel (bus, train, tram) ou à leur domicile (soir et week-end). Le support papier est alors privilégié afin de prendre une distance avec l'ordinateur considéré comme un outil professionnel.

Même si l'information arrive de façon numérique, via un courriel, ils apprécient de la matérialiser avec une impression et pouvoir accéder à celle-ci quand ils le souhaitent. Et la pratiquer à l'extérieur de leur cadre professionnel selon leurs usages.

A noter

- Travailler en Seine-Saint-Denis inclut de longs moments de transport pour les opérationnels du terrain
- Les pratiques documentaires au sein de ces organisations ne sont pas perçues comme des enrichissements personnels pour lesquels les acteurs sont très demandeurs

Tweet, Flux Rss ne sont pas très prisés comme supports d'information... On ressent quelque défiance envers ces technologies ; ou tout du moins des points de vue contrastés. On peut envisager un problème de connaissances et formations concernant ces nouveaux outils numériques de communication.

Il existe au sein de ces professionnels différents usages et surtout différents degrés de connaissance de ces outils. Une partie du public ne les identifiait même pas.

La vidéo est très souvent inaccessible sur le lieu de travail. Ce support est encore assimilé à une « activité de loisirs » exclue du cadre professionnel.

Les vidéos peuvent servir de support d'information pour ces collaborateurs mais à leur domicile. Celles-ci sont souvent jugées trop longues.

4.3 Retour sur les besoins

L'hypothèse de départ était que différents profils devaient se dégager selon les territoires ou les métiers de ces professionnels. Il n'en est rien, ces choix sont très liés à la personnalité des individus.

Seuls **les chefs de projet RU** se dégagent dans leur approche à l'information. Moins en veille sur chaque projet que d'autres acteurs, ils constituent leurs recherches documentaires en amont du projet qu'ils doivent développer. Ils se nourrissent de cette information durant tout le développement du projet sans avoir forcément d'enrichir celle-ci. Ils ont accès par ailleurs à une information transmise systématiquement de la part d'organismes tels que l'ANRU le CGET ou l'IR-DSU ... et suivent plutôt l'École du renouvellement urbain.

L'âge du public. Des signes sont perceptibles et présagent d'une segmentation Old school et Geek. Les vingt ans d'Internet distinguent ceux qui ont étudié avec et ceux qui se sont adaptés sans être sérieusement formés. Une dernière partie du public est initiée mais n'a pas réellement intégré ces technologies dans ses pratiques de travail et d'échanges.

Au cours des entretiens, certains abordaient leur fin de carrière proche, d'autres leurs changements de poste. La mobilité voire le turn-over de ces professionnels semble être une caractéristique de la Seine-Saint-Denis et de ces acteurs.

Il faudra être vigilant quant aux transformations des usages et pratiques professionnelles de ce public qui terminera l'époque « papy boom ».

Troisième partie
La gestion des connaissances et
sa gouvernance

5 Complexité des flux « métier »

5.1 Processus et acteurs

5.1.1 Processus



Une circulaire ministérielle précise les modalités de mise en œuvre du contrat de ville unique applicable dans le cadre des 1 300 quartiers de la politique de la ville.

Le contrat de ville unique, signé à l'échelle intercommunale, se propose de fédérer l'ensemble des acteurs publics et privés concernés par la politique de la ville sur un territoire donné. Il devra être signé au plus tard le 30 juin 2015.

Il sera signé par « l'Etat, représenté par le préfet de département, le président de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) et les maires des communes concernées. La loi prescrit également leur signature par les régions et les départements [qui devront] être associés étroitement et le plus en amont possible à l'élaboration et au suivi des contrats de ville. ».

Les contrats de ville mobiliseront également d'autres acteurs comme les procureurs de la République, les bailleurs sociaux, la direction territoriale de la caisse des dépôts et consignation (CDC) etc.

« Les préfets de région seront les garants de la cohérence des différents contrats de ville à l'échelle de chaque région et de leur bonne articulation avec le volet territorial des contrat de plan Etat-Région », précise la circulaire.

Le travail de détermination des périmètres précis et définitifs des quartiers sera clos d'ici la fin de l'année par décret.

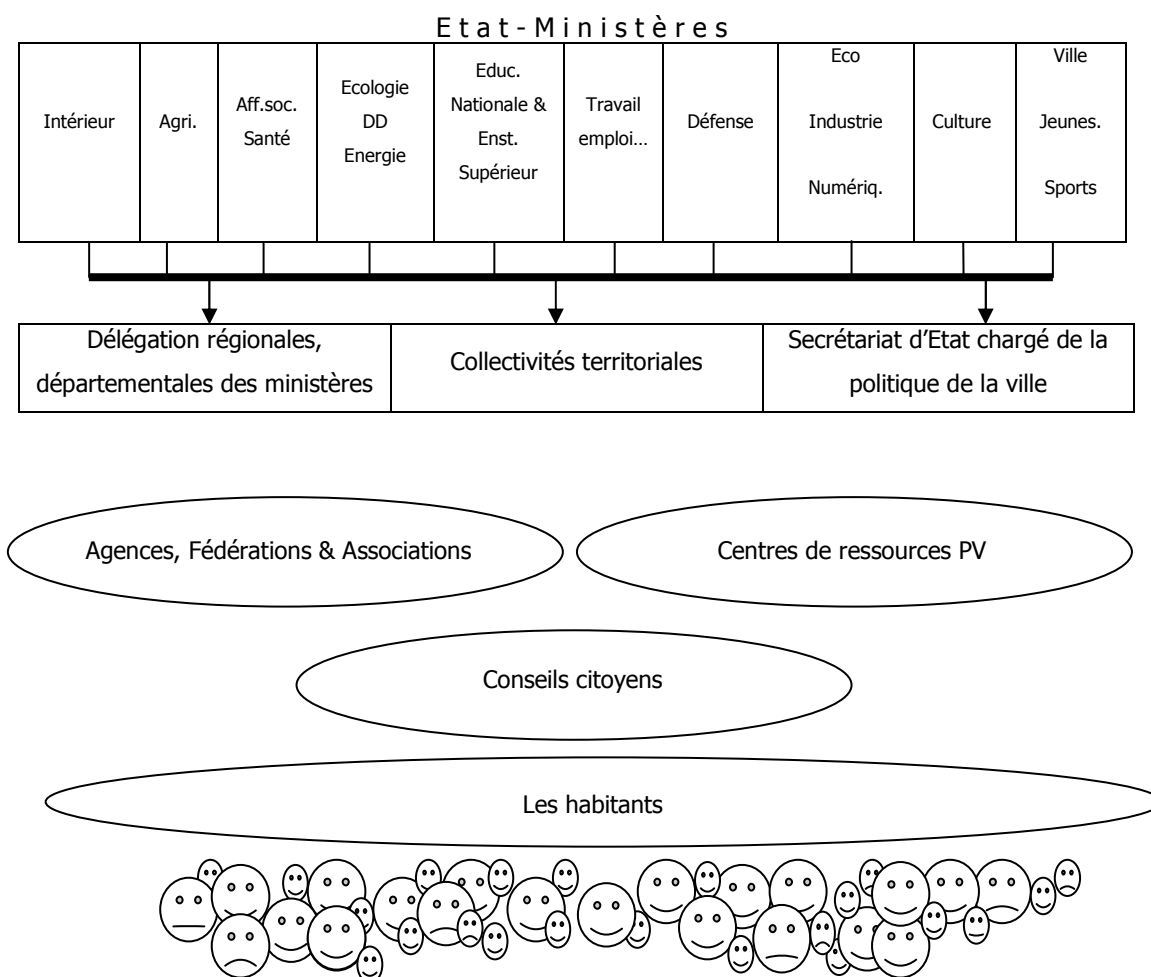
Selon le document, « le portage stratégique du contrat par l'EPCI favorise par ailleurs le renforcement de la solidarité financière intercommunale. Un pacte financier et fiscal de solidarité devra, à cet effet, être établi par tous les établissements publics de coopération intercommunale signataires ».

Enfin, une place importante sera faite aux habitants dans les quartiers concernés par le Nouveau programme de renouvellement urbain (NPNRU), des « maisons de projet » seront mises en place pour « favoriser la co-construction » des projets, à travers les conseils

citoyens. Les habitants participants à ces conseils seront tirés au sort et travailleront aux côtés des associations et acteurs locaux.

5.1.2 Communautés et acteurs

Figure 1 : Communautés et acteurs



La politique de la ville s'exprime avec le contrat de ville qui est donc un processus multi partenaires assez complexe.

De plus, elle s'appuie fortement sur **deux autres dispositifs** :

- **Le contrat de plan État-région (CPER)** - projets d'intérêt régional identifiés avec les élus locaux, arrêtée par le préfet de région qui disposera d'une enveloppe financière déconcentrée représentant environ 15% des concours financiers du NPNRU », soit 750 millions d'euros.
- **Le nouveau programme de renouvellement urbain (NPNRU)** - 200 à 250 quartiers prioritaires de la politique de la ville sélectionnés lors du conseil

d'administration de l'ANRU au début du mois de novembre Ces territoires bénéficieront de la majorité des 5 milliards de force de frappe de l'ANRU.

Et ces organismes attitrés :

- **Le commissariat général à l'Égalité des territoires** (CGET) - placé sous l'autorité du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports
- **L'agence nationale de la rénovation urbaine** (ANRU) pour laquelle elle assure la tutelle

Ainsi que l'aide des organismes dont elle assure avec son secrétariat d'Etat la co-tutelle conjointement avec les autres ministres concernés :

- L'Etablissement public d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux
- L'Etablissement public d'insertion de la défense

Les autres départements ministériels lui assurent, en tant que de besoin, le concours de leurs services.

5.1.3 Organisation et gouvernance

Jusqu'à présent, même si la politique de la ville s'appuie sur une participation des habitants, celle-ci était déléguée par la voie des élus, des services techniques des collectivités ou bien celle des associations.

L'expression directe des habitants et leur inclusion dans les projets de développement économique sont porteuses mais également au cœur de la réussite de ce projet de transformation. [14. HOUARD N.]

Le système de gestion pyramidale des différentes administrations des thématiques parcourues par la politique de la ville peut être réinterrogé au profit d'une meilleure gestion des politiques de droits communs sur les territoires. Elle vise à terme à impliquer la politique de la ville vers un concept de gestion urbaine participative et réinventer le service public.

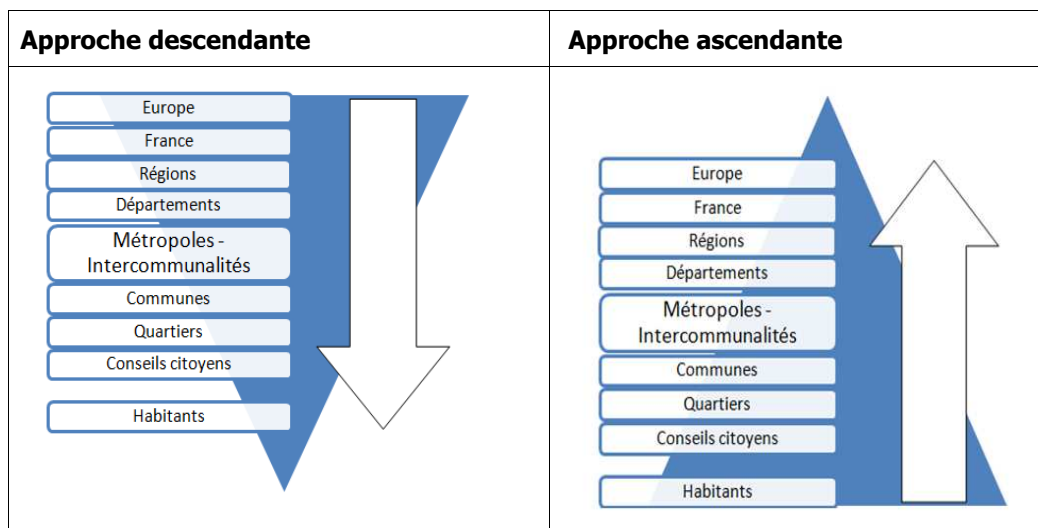
La baisse générale des dotations aux services publics et des budgets généraux force une réorganisation du système.

L'installation de la crise et sa persévérance ouvre les imaginaires sur un autre système économique et politique. D'une approche descendante du système de gouvernance (dite bottom down) dont les directives viennent des niveaux supérieurs l'on favorise un système avec une approche ascendante (dite bottom up) entraînant ainsi une "désorganisation" favorisant l'innovation.

Chaque acteur, de hiérarchie différente, répond à des directives particulières de celle-ci.

Aucun diagnostic partagé entre ces différentes directives, ni d'évaluation globale ou de suivi [15. IR-DSU].

Figure 2 : Transformations des approches de gouvernance



Cette réorganisation doit également concerner les acteurs professionnels qui devraient s'ouvrir à d'autres institutions. La notion de gouvernance n'est pas clairement définie, elle est partagée entre les différentes instances.

La notion de partage, comme celle de participation d'ailleurs est liée à la motivation des participants.

Dans cette co-construction, il faudra :

- Assurer une fonction d'animation du réseau,
- Proposer l'assistance d'un médiateur "facilitateur" pour identifier les compétences.
- Maintenir le sentiment d'appartenance par une identité neutre et de confiance.
- Capitaliser dans la construction de communs

5.2 Raisonnement systémique pour une vision globale : le contrat de ville 2015

5.2.1 Le contexte en bref

La Seine-Saint-Denis est un Département de création récente (1968), mais son territoire possède une longue histoire.. Seul secteur de l'agglomération parisienne où il était facile de construire des canaux (1820) et des voies ferrées (1840-1850) la banlieue nord réunissait les conditions favorables à un développement précoce de l'industrie, avec des

industries de transformation première, consommatrices d'une main-d'œuvre nombreuse et peu qualifiée.

Mais dès les années soixante, la désindustrialisation est amorcée et la Seine-Saint-Denis sera, en Île-de-France, le département le plus touché par cette situation. 100 000 emplois industriels vont disparaître en 25 ans, soit 45 % du potentiel.

Avec 1 529 928 habitants au 1er janvier 2011, la Seine-Saint-Denis est le troisième département d'Île-de-France et le sixième de France. Depuis plus de 30 ans, c'est le département le plus jeune de la petite couronne parisienne avec 29% de moins de 20 ans.

Aujourd'hui le département de la Seine-Saint-Denis compte 34 communes cibles de la politique de la ville (sur un total de 40 communes). Ces territoires sont engagés dans de nouveaux contrats de ville et un certain nombre d'entre eux sont éligibles au nouveau programme de renouvellement urbain à côté des dispositifs existants (Pre, Asv, Clspd...).

Le contrat de ville 2015 pourrait être le processus d'initialisation d'une future gestion urbaine telle qu'envisagée dans certaines intercommunalités avec les nouvelles technologies.

Prévue dans un premier temps afin de diminuer les écarts ou inégalités constatés sur une partie de la population, elle pourrait construire un système d'information permettant de veiller à une gestion urbaine saine incluant l'ensemble des acteurs et d'offrir aux habitants un territoire équilibré avec toutes les fonctions qui font la ville.

La démarche "Système Global d'Information" a pour objectif de favoriser la circulation de l'information et l'accès efficace à celle-ci, au niveau de l'ensemble des acteurs en cohérence avec les partenaires régionaux et nationaux. Pour cela, il est nécessaire de développer des services numériques de façon optimale, de garantir l'intégrité et la cohérence des données et de construire un système de pilotage et de gestion de l'ensemble des activités.

Il est intéressant de considérer la politique de la ville comme un projet ou une entreprise. A ce titre le réseau des acteurs doit être traité avec vigilance car il est la plus-value de ce dispositif et celle-ci est souvent tacite car fréquemment du ressort de « l'incommunicabilité » pour certaines spécifications.

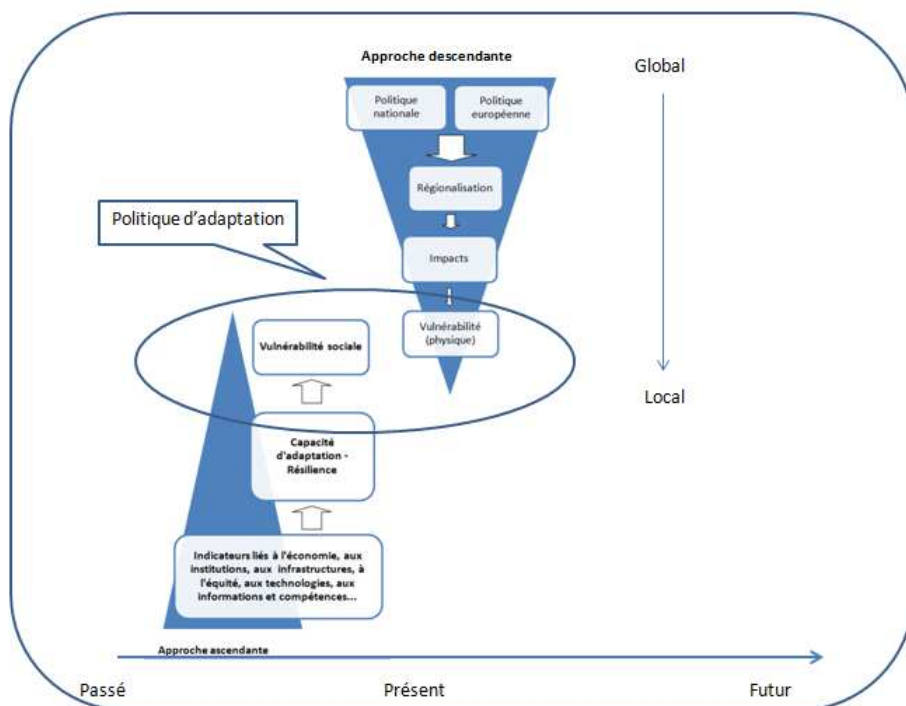
Dans un objectif de réussite mais aussi de gestion de la qualité et de maîtrise des risques, il semble important de considérer l'analyse SWOT, outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

En état de transformation qu'est aujourd'hui la politique de la ville, les forces peuvent être des faiblesses mais les faiblesses peuvent devenir des forces. Toujours de cet état de transformation, les opportunités sont également des risques mais les risques peuvent aussi devenir des opportunités !

Tableau 5 :Matrice SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<p>Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acteurs identifiés • Réseau identifié • Réseau en développement • Motivation du réseau <p>Organisationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profession Banlieue • Nouveau contrat • Nouvelle gouvernance • Nouveau dispositif <p>Sociologiques et économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte capacité d'innovation • Historique du dispositif • Economie numérique <p>Informationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • - Economie numérique 	<p>Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non portage et/ou formation des élus • Optimisation et mutualisation des ressources • Turn over : Réorganisation • Précarité Papy Boom des acteurs <p>Économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baisse des dotations • Réduction des investissements <p>Organisationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminution des dépenses de fonctionnement <p>Techniques - technologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Public non expert voir novice • Public geek (les jeunes)
OPPORTUNITÉS	RISQUES
<p>Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux entrants, nouvelles perspectives : habitants et entreprises <p>Economiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation et mutualisation des coûts • Développement de nouvelles activités économiques <p>Techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refonte des systèmes d'information • Organisation à redéfinir - avancées itératives 	<p>Humains</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivation des acteurs - sentiment d'appartenance • Portage des élus • Capitalisation des pratiques et usages <p>Juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Droit à la vie privée à respecter <p>Organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réforme territoriale- contexte en cours d'organisation • Dépassement des délais • Système <p>Sociologiques et économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation sur démocratie participative • Innovation sur économie sociale et solidaire

Figure 3 : La démarche système global d'information



5.2.2 Influence sur les systèmes existants

Les systèmes humains, organisationnels, techniques et décisionnels doivent être modifiés pour pouvoir inclure de manière plus prégnante la participation des habitants.

Le chemin vers le développement du pouvoir d'agir des habitants est jalonné de pratiques et méthodes. Celles-ci constituent autant de repères proposés aux acteurs de la Politique de la ville pour s'engager dans la mise en œuvre des préconisations de la loi pour la ville et la cohésion urbaine en matière de co-construction des projets de territoires.

Ces repères visent aussi et surtout une transformation dans la durée, des pratiques, des cultures et des postures professionnelles. Cette transformation repose sur la capacité des acteurs de la politique de la ville à constituer un réseau d'échange de savoirs, en interne de leur organisation et en externe, avec leurs partenaires et leurs équivalents sur d'autres territoires.

Il convient de capitaliser ces pratiques, à la fois sur le sens (cheminement des réflexions menées, finalité visée par les actions) et sur la méthode (outils utilisés, la gouvernance mobilisée...) afin de rendre visibles et de valoriser les actions, d'exprimer les expériences positives vécues sur le quartier ou sur territoire, mais aussi de revisiter, d'ajuster et de guider les pratiques de tout un chacun.

5.2.3 Fondamentaux spécifiques à la gestion du cycle de vie de l'information

La géographie prioritaire est assez "simpliste" dans sa détermination. Avec le "carroyage", on est presque dans le domaine de l'arithmétique : il faut à l'intérieur d'un carré de 200 mètres sur 200 mètres, au minimum 1000 habitants dont le revenu médian n'excède pas 11 250 euros.

Les critères du contexte environnemental, de l'habitat, du chômage, du décrochage scolaire, de la santé ou de la mobilité ne sont pas pris en compte !

Toutefois, les acteurs professionnels travaillent avec des critères liés à ces déterminants, eux-mêmes évalués sur un territoire différent.

Dans le futur contrat de ville, le développement économique doit prendre une part prépondérante dans la co-construction du quartier. Le dispositif des zones franches urbaines participe à celui-ci et accroît la mixité fonctionnelle et sociale du territoire. Cela doit de ce fait entraîner une participation accrue d'unités économiques qui seront donc également partenaires et qui utiliseront d'autres critères de diagnostic. Le contrat doit engager les équipes sur la réalisation d'un projet qui devra perdurer à l'échéance de celui-ci après la réalisation des objectifs. [10. DUHAMEL Eveline]

Les besoins du quartier seront ses futures ressources.

Cet "ultime" contrat engage donc tout le réseau des acteurs et leurs communautés.

Il conviendra de :

Veiller aux fondamentaux spécifiques de la gestion du cycle de vie de l'information.

Capitaliser l'information patrimoine avec ses itérations.

Mesurer les interactions des membres du réseau d'acteurs.

Animer le réseau avec des objectifs quantifiables et mesurables.

Développer le réseau aux acteurs économiques et politiques.

Assurer le respect de la loi informatique et libertés avec la protection des données personnelles tant pour les bénéficiaires de la PV, les habitants ou les professionnels.

5.3 Les typologies d'information face à la gouvernance

Afin d'avoir une approche la plus objective possible, ces typologies aident à rationaliser les réflexions. Elles peuvent également servir à prioriser les actions ou accentuer la gouvernance. [17. JULES Arnaud]

5.3.1 L'information engageante

Elle est porteuse d'éléments de preuve pouvant être utilisés au cours d'un litige.

Le contrat de ville porte un projet qui mobilise différentes ressources et documents contractuels liés à des objectifs. Il y a là une obligation de moyens qui est donc formalisée dans ceux-ci.

Cette approche peut expliquer le fait que les contrats d'objectifs en tant qu'éléments engageants soient gérés par la direction juridique de l'intercommunalité, sans aucun lien avec la documentation qui œuvre pour la moitié de son temps à une revue de presse à diffusion très sélective.

5.3.2 L'information patrimoine

Elle représente une valeur qui doit rester accessible dans le temps.

A tout moment de la réalisation du contrat, tous les éléments de diagnostic devront être capitalisés et accessibles dans le temps afin de pouvoir aider à la décision. L'histoire du territoire constitue également une valeur patrimoniale. La réalisation d'archives et l'entretien d'une mémoire sur le territoire peut favoriser un dynamisme mais aussi entretenir un sentiment d'appartenance bénéfique au développement économique.

5.3.3 L'information structurante

Elle classe les autres informations, elle se formalise par des référentiels de données.

L'interaction déterminante des acteurs du réseau devra être elle aussi capitaliser afin de favoriser l'extension de cette interactivité à d'autres acteurs. Il faudra veiller à la modélisation du processus via des référentiels adaptés.

5.3.4 L'information sensible

Elle est porteuse de risques qui peuvent mettre tout ou partie d'activités en péril.

La finalité de ce contrat est l'habitant, pris ici au sens large du quartier vécu. Les professionnels manipulent donc des données personnelles qu'ils ont à cœur de protéger

mais qui s'avèreraient utiles de pouvoir parfois exploiter afin d'aider à la réalisation de l'objectif.

Le contrat à mettre en place requiert une co-construction transversale des acteurs, chacun d'eux, producteur d'une multitude d'informations. Ces informations peuvent être sensibles dans la mesure où non accessibles, elles peuvent être porteuses de risques.

Par exemple : Une négociation pour une installation d'entreprise ou projet de développement économique dans un quartier en renouvellement urbain avec une ligne de transport : il faudra pouvoir connaître les étapes de réalisation ainsi qu'anticiper des arguments pour ce futur territoire.

La notion de quartier vécu comprend les salariés d'une entreprise sur le territoire. Le rapprochement avec ceux-ci doit être fait en amont pour leur accueil et leur suivi sur le territoire. Il sous-entend donc des accords à passer avec ces entreprises pour accéder aux besoins, idées et propositions de leurs collaborateurs et donc pouvoir être en relation avec eux. La mixité sociale plus ou moins abandonnée dans les projets d'habitat pourrait être retravaillée au travers des usages du quartier et des salariés des entreprises installées sur le territoire ZFU.

5.3.5 L'information personnelle

Elle permet d'identifier une personne physique ou de la rendre identifiable.

Le système d'information doit pouvoir identifier chaque partenaire du contrat de ville et lui donner accès aux informations dont il a besoin mais aussi à son propre espace de gestion de production.

Il faudra déterminer au départ tous les niveaux d'accès et indicateurs de diagnostic.

5.3.6 L'information contributive

Elle porte des éléments pouvant alimenter les 5 familles précédentes.

Elle est ici essentielle. Ce nouveau contrat cherche l'innovation. Celle-ci ne sera possible qu'avec la création d'une "intelligence collective" par le travail du réseau et des partenaires, habitants compris.

5.3.7 L'information bruyante

Elle permet de créer de l'information contributive.

Le bruit sera ici l'assurance d'une participation active de tous les contributeurs du contrat.

Il faudra veiller à la diversité de la participation des habitants, obligatoire à ce contrat, ainsi qu'à la gestion et l'analyse de des informations communiquées par ce canal.

Les acteurs et communautés pris en compte pour cette analyse sont ceux impactés par les actions du centre de ressources. Ne sont pas pris en compte les acteurs privés économiques. Le système devra s'ouvrir à ces acteurs et leur présence doit dès à présent être envisagée dans une version évolutive.

5.4 Culture par les usages, et les comportements d'usages

5.4.1 Acculturation - Langage professionnel

Chaque typologie de communautés d'acteurs dispose d'une forte acculturation dans l'exercice de sa profession due au "mille-feuilles" de la gestion administrative et à l'ensemble de ses outils et dispositifs ainsi qu'à l'hétérogénéité des institutions concernées. Pour Thomas Kirszbaum, la politique de la ville est enfermée dans une routine de gestion des procédures. [27. SOUTRA Hugo]. Tous les dispositifs sont désignés par des acronymes qui opacifient la compréhension d'un discours si on ne dispose pas d'un glossaire¹⁴.

Le langage professionnel peut poser des problèmes de communication et même de compréhension sur l'expression de diagnostic ou de situation, d'arguments, de propositions pour l'élaboration de solution.

Ce langage devra également varier dans une même discipline selon les différents niveaux de compétences et les usages recherchés de l'information. Il devra s'adapter à tous les profils des acteurs et inclure un vocabulaire à différents niveaux de technicité.

Il faudra :

- Veiller à l'élaboration de référentiels de "traduction" des données nécessaires pour la pérennité et l'avancée du projet.
- Définir pour chaque vocabulaire les niveaux de compétences (débutant ou novice, professionnels, secteur, expert, habitants...)
- Assurer la transparence de ces référentiels et prévoir l'interopérabilité des langages
- Proposer des TAGS de premier et/ou deuxième niveau commun à tous - Adapter le message à chaque utilisateur

Plutôt orientée à sa base sur l'action sociale, la politique de la ville doit établir une efficacité de collaboration au niveau local de toutes les disciplines déterminantes pour une réussite des politiques publiques sur le territoire. [16. JAEGER Marcel]

Chaque discipline dispose de culture spécifique, de différentes valeurs. Il est important d'établir des valeurs communes mais également de respecter les différences pour obtenir la collaboration et l'implication des différents acteurs. [29. ZACKLAD]

Du fait de la pluralité des populations qu'ils accompagnent, de nombreux acteurs de terrain intervenant dans les quartiers en politique de la ville, de la Seine-Saint-Denis sont confrontés à la réalité d'une diversité culturelle. Il faut favoriser une connaissance objective et dépassionnée des pratiques dites culturelles. [5. BOUZAR Dounia]

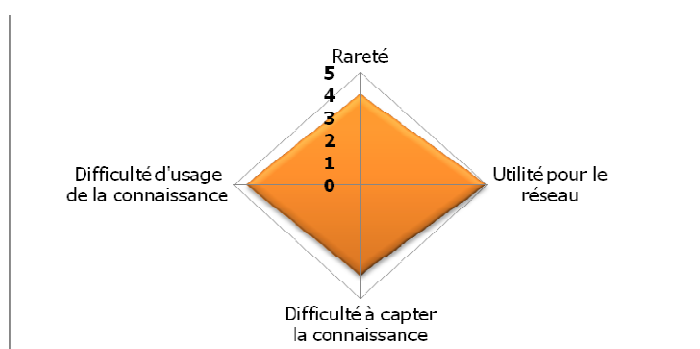
¹⁴ Glossaire de l'ANRU - <http://www.anru.fr/index.php/fre/Mediatheque/Glossaire>

6 La criticité des connaissances

Tous les acteurs sont conscients que la co-construction du projet se fera sur la durée. Ils souhaitent pouvoir établir des priorités et des méthodes sur le développement du projet de territoire. La politique de la ville mobilise depuis plus de 30 ans des professionnels de la vie publique, des collectivités territoriales, du domaine de la recherche, des services de l'Etat avec ses secrétariats généraux agences et directions. La réorganisation des pratiques de travail de tous ces acteurs doit donner lieu à la capitalisation des connaissances. Ils souhaitent être aidés d'outils : pour la mise en place d'un travail collaboratif d'une représentation plus détaillée du territoire.

Il semble improductif et démobilisant d'ignorer le passif et l'historique des quartiers et des projets les ayant traversés. Pour cela il faudra veiller à capitaliser le patrimoine de connaissances d'autant plus que l'appropriation est difficile car les processus sont très complexes avec une profondeur de connaissances longue à acquérir. Même individuelle, l'intelligence s'inscrit indiscutablement dans une perspective organisationnelle plus large que le simple périmètre de travail d'un individu. Elle relève non seulement de la capacité d'un acteur à faire face à une situation de travail particulièrement complexe, mais incidemment de l'aptitude de l'organisation à favoriser la construction d'un comportement adapté et efficient. [30. ZALBET-GRESELLE Olfa]

Figure 4 : Criticité des quatre axes de la connaissance du réseau des professionnels



Plus le critère rend la connaissance critique, plus la note est élevée, le critère est noté de 1 à 4 suivant la maturité du critère dans l'organisation.

Le diagramme ci-dessus issu d'une méthode développée par J-L Hermine représente la criticité des connaissances sur les quatre axes principaux de la connaissance. Ses questionnements devraient être considérés comme base à la priorisation des actions. La réorganisation des territoires et des administrations publiques doit viser la simplification et l'amélioration de la ville. Avec cette réorganisation, il faut modéliser les interactions

constructives. Il serait risqué d'omettre certains processus de mise en œuvre ou certaines fonctionnalités ou méthodes ayant déjà fait leurs preuves. [25. POQUET Guy]

La criticité générale de la connaissance est élevée car il faut pouvoir mobiliser l'ensemble des acteurs pour assurer la réussite de la transformation du territoire, via le contrat de ville.

6.1 Rareté de la connaissance

6.1.1 Nombre et disponibilité des détenteurs

Plus de 1500 acteurs actifs dans le réseau professionnel de la Seine-Saint-Denis. La co-construction implique une forte collaboration des acteurs afin d'assurer :

- L'interaction de plusieurs « métiers » : Elus, équipes techniques et administratives des collectivités territoriales, administrateurs et délégations régionales ministérielles, entreprises et habitants
- Le suivi des 3 étapes d'intervention : diagnostic => projet => contrat de ville (2015-2020)
- La mobilisation pour la mise en place des conseils citoyens

La dispersion de tous ces acteurs et leur grande mobilité professionnelle pour les visites de terrain rendra difficile les concertations communes. Une logistique adaptée devra être garante de cette faisabilité.

Pour envisager avec réalisme la co-construction, la création d'outils de communication et de travail collaboratif est nécessaire – web conférence, wiki ou application métier numérique. Ces outils doivent être mutualisés en préservant des niveaux de confidentialité. Leur mise en place doit être initiée par tous après une expression des besoins et des informations pertinentes.

- Mettre en place un transfert de connaissances via une action de tutorat au sein du réseau
- Créer des communautés de savoir pour valider la capitalisation des processus d'intervention
- Faire nommer par les différentes communautés au minimum 2 correspondants, un titulaire et un suppléant

6.1.2 Externalisation - mutualisation

Quels sont les autres acteurs de ce domaine de connaissance et quelle complémentarité des travaux accomplis. Sont-ils les seuls à travailler dans ce domaine ? Ce travail est-il sous-traitable ?

Les compétences très spécifiques et transversales sont dispersées sur un grand nombre d'acteurs. Toutefois, toutes ces communautés disposent d'un organisme de référence auquel ils sont rattachés.

- Etablir des rapprochements stratégiques entre les organismes de rattachement des acteurs connexes et partenaires : CGET, ANRU et les centres de ressources

6.1.3 Leadership

L'association Profession Banlieue reconnue dominante dans le domaine par ses acteurs, l'ANRU et le CGET doivent appuyer et accompagner la co-construction du territoire en fédérant et dynamisant les acteurs professionnels du réseau étendu.

- Sensibiliser les habitants et les entreprises à la confidentialité des informations
- Etablir différents niveaux d'accès à l'information
- Mettre en place un circuit sécurisé pour l'information

6.1.4 Originalité de la connaissance

Peu d'organisations travaillent dans des dynamiques d'innovation. Les méthodes d'animation et le fonctionnement du réseau permettent de constater les effets positifs de la méthode agile.

- Veiller à pouvoir rester souples à d'éventuelles adaptations tout au long de la réalisation du projet conserver l'atout d'une méthode itérative
- Capitaliser les contextes, questionnements et arguments responsables de ces adaptations.

6.1.5 Confidentialité de l'information

Le réseau des acteurs bénéficie d'un accès limité aux connaissances. Les différents professionnels du service public ou du secteur associatif respectent la vie privée de leurs usagers et la confidentialité de leurs échanges.

- Rendre anonyme les informations
- Typer les actions et les interventions
- Déterminer des indicateurs communs pour le diagnostic de la situation, le projet d'intervention et le suivi des avancées du projet
- Partager les diagnostics

Mettre en place une externalisation ouverte ou production participative pour la collecte d'information plus adapté à la gestion de la PV – crowdsourcing.

6.2 Utilité pour le réseau

6.2.1 Adéquation missions-finalités

Dans quelle mesure le domaine est-il en phase avec les exigences de la stratégie de l'entreprise ?

L'entreprise ici est la nouvelle politique de la ville et son réseau. La transversalité demandée au traitement des problématiques des territoires prioritaires exige une gestion des connaissances du réseau ainsi que l'accès à cette connaissance. Au niveau stratégique, le domaine de l'innovation est incontournable en raison du contexte économique morose et persistant. La réduction constante des ressources financières amène un changement de paradigme : du « **faire pour** » au « **faire avec** ». Construire le territoire par une réflexion sur les usages et le développement économique local.

La fusion des organismes sources pour la PV est chargée d'enjeux pour une vision globale et précise du territoire. La DATAR et son système cartographique devraient offrir une représentation géo localisée plus précise des quartiers défavorisés et de leur évolution ou des « niches » de pauvreté.

- Etre en veille sur les nouvelles conceptions et les reconnaître dans les objectifs stratégiques – du concret !
- Croiser les approches des pros – Droit commun et villes
- Développer des liens avec des entreprises et les acteurs locaux de l'économie
- Co-construire les indicateurs de suivi et d'évaluation et augmenter l'expression d'autres points de vue => enrichir les uniques indicateurs économiques et sociaux, d'indicateurs transverses dans la co-construction du projet de territoire et sa visualisation dans sa globalité
- **Transformer les besoins en ressources – Développer le diagnostic ressources¹⁵**

6.2.2 Création de valeur pour les parties prenantes

Le domaine, ses acteurs et leurs interactions sont porteurs d'innovations. La création de valeurs est attendue par la confrontation des usages et de pratiques sur la PV. co-construction de territoires et de gouvernance

Le sujet est étudié au sein des structures de recherche et d'enseignement supérieur, il est valorisé au sein du système professionnel

- Réinterroger les institutions

¹⁵ http://j-lorthois.fr/?page_id=343

- Transformer et construire une nouvelle gouvernance des services publics et des villes
- S'approprier un territoire par la construction de **communs**.
- Développer des actions de terrain en ouvrant largement les thématiques : nouvelles économies, nouvelles technologies, nouveaux usages professionnels, démocratie participative, smart city ...

6.2.3 Emergence

Le domaine est un sujet en émergence, non substituable à un autre domaine d'intérêt pour l'organisation, et donc appelé à se développer dans le futur. De nouvelles conceptions et idées émergent demandées dans les objectifs.

- Essaimer les nouvelles pratiques avec des retours d'expériences
- Accompagner la pratique de nouveaux usages avec des outils co-construits (indicateurs, espaces collaboratifs...)

6.2.4 Adaptabilité

Le domaine de connaissance peut être réutilisé dans un autre contexte, avec plus ou moins de transformations. La gestion de projets en politique de la ville vise à mieux articuler les différents dispositifs des politiques publiques. Elle initie les changements et accompagne les transformations. Elle a pour force de faire collaborer dans une certaine dynamique des acteurs professionnels aux directives de travail différentes pour construire un territoire et un cadre de vie amélioré. La criticité est élevée pour l'adaptabilité car il est important pour cette future organisation de co-construire les outils et de mutualiser ses compétences et ses systèmes d'information et d'organisations de connaissances. Celui-ci pourrait être utilisé dans d'autres contextes d'accompagnement ou de gestion : **politique** avec la démocratie participative et l'ouverture des données publiques, à la **gestion urbaine** avec les villes numériques mais également **économique** avec l'économie numérique, les communs et l'économie sociale et solidaire.

- Mutualiser un système d'organisation des connaissances
- Essaimer les nouvelles pratiques avec des retours d'expériences
- Etre réactif à toute expérience positive

6.2.5 Utilisation

L'utilisation des connaissances du domaine est faite de manière régulière par un nombre restreint de personnes Elle implique un nombre de décisions. L'implication de ces processus constitue en soi des connaissances – tacites mais également subjectives.

- Annuaire d'experts

- Mettre en place un système d'information étendu type intranet de la PV

6.3 Difficulté à capter la connaissance

6.3.1 Difficulté d'identification des sources

Quel est le niveau général de difficulté pour retrouver où se trouve une connaissance dont on a besoin ? Une multiplicité d'outils et de réseaux existent retrouver ces sources de connaissances mais ne sont pas connus de tous.

Un manque de temps est constaté par les acteurs pour approfondir la connaissance de leur écosystème et les évolutions permanentes de celui-ci. Le centre de ressources tient rôle d'intermédiaire et de facilitateur d'échange.

- Affirmer l'identité du CGET et l'appui des centres de ressources
- Assurer la réelle fusion des identités originelles sans phagocytage de l'une ou l'autre
- Pérenniser et inclure de manière prégnante dans l'organisation les centres de ressources pour la PV pour l'accompagnement des changements auprès des pros
- Mettre à disposition un livre de connaissances reliant les compétences aux fonctions dans le réseau d'acteurs.
- Répertorier toutes les sources d'information.
- Co-construire un système commun d'informations

6.3.2 Mobilisation de réseaux

Dans quelle mesure les réseaux de contacts (internes et / ou externes), nécessaires au domaine de connaissance, sont-ils difficiles à (re)constituer ?

Comme signalé dans les activités du centre de ressources, 20% des acteurs sont mobilisés sur 50% des mises en réseau. Ces professionnels sont « sous tous les fronts ». Ils représentent les **ressources « expertes »**. Ils sont très sollicités.

L'emménagement du CGET à Saint-Denis-Pleyel (93) – gare emblématique du Grand Paris Express - à proximité de tous ces professionnels devraient favoriser les rencontres et les échanges des professionnels du terrain et des gestionnaires du dispositif.

Le réseau va devoir s'ouvrir à d'autres acteurs. La participation de ceux-ci est nodale. La réussite du projet est liée à cette ouverture et à la notion de co-conception et de mutualisation. [21. LOPEZ UROZ Adriana]

- Mettre en place des espaces physiques et numériques de débats et de partage
- Accompagner les acteurs dans la mise en place des **conseils citoyens**
- Motiver et dynamiser les **habitants**
- Motiver les **entreprises**, leur faire une place en amont dans la co-construction

6.3.3 Caractère tacite de la connaissance

Dans quelle mesure la connaissance est compilée dans l'esprit de ses détenteurs ? Est-elle facilement explicitable, au moins en partie ?

Le noyau dur de la connaissance reste détenu d'une manière non explicite par les experts.

Il existe une démarche de résolution explicitable par les experts.

- Favoriser la gestion des connaissances tacites
- Mettre à disposition ces informations via des applications métiers mais surtout des interconnexions des espaces de travail
- Modéliser les processus de co-construction
- Etablir en parallèle un plan de documentation accessible à tous les acteurs

6.3.4 Importance des sources de connaissances tangibles

Quel est le volume d'information explicité disponible dans le domaine de connaissance (documents, bases de données, etc.) ?

Un important volume de documents constitue les sources de connaissances tangibles. Il peut poser des problèmes de réutilisation.

D'une part, les contrats, considérés comme des documents engageants sont gérés et archivés au sein des directions juridiques, des communes ou des intercommunalités. L'esprit du contrat d'objectif peut être résumé ou décrit mais l'accès aux documents primaires n'est pas possible.

Ainsi, interrogés sur les publications de capitalisation des différents groupes de travail et de partage d'expériences publiées par Profession Banlieue les professionnels du réseau reconnaissent ne pas les connaître. Par contre, toutes les bases de données les répertorient sans toutefois donner l'accès au contenu.

- Organiser les ouvrages de références dans une base de données collaborative et participative => Gagner du temps et de l'argent, éviter la redondance et le « bruit » dans la foultitude de documents et d'informations
- Rapprocher au niveau national les tentatives de BDD communes
- Proposer le contenu en open édition

6.3.5 Rapidité d'obsolescence

Quelle est la durée de vie de la connaissance ? A quel horizon deviendra-t-elle inutile ou inutilisée dans l'entreprise ?

Une connaissance utile à un moment donné peut être utile non seulement sur un autre territoire mais dans un autre temps.

- Envisager une autre temporalité dans le suivi du projet
- Traiter et mutualiser les retours d'expériences

- Intégrer et enrichir les documents avec des descripteurs
- Proposer une présentation par facettes – co-élaborée avec tous

6.4 Difficulté d'usage de la connaissance

6.4.1 Profondeur de l'information

Quel est le niveau de la connaissance considérée ? Le niveau de profondeur de la connaissance peut être élevé si l'on considère la transversalité du domaine. Toutefois, la même profondeur n'est pas utile à tous les acteurs.

- Réaliser les recommandations signalées pour les trois critères précédents
- Faciliter les accès à la connaissance

6.4.2 Complexité

La connaissance nécessite une compréhension globale et qualitative qui s'exprime par la rencontre de plusieurs expertises.

- Alléger, simplifier les procédures du contrat
- Favoriser l'usage de la connaissance dans le réseau par un développement de son accessibilité.

6.4.3 Difficulté d'appropriation

Le niveau de difficulté d'appropriation de la connaissance (volume, temps, niveau requis, nombre de personnes à former...) est critique. L'appropriation de la connaissance nécessite une adaptation conséquente due à la multiplicité des acteurs et la forte acculturation.

- Créer et mettre à disposition des outils d'acculturation type index ou lexique
- Veiller à l'interopérabilité des systèmes d'informations et des langages documentaires
- Etablir un langage commun utile aux « non initiés » tels les habitants ou les entreprises : tags, ontologies co construites

6.4.4 Historique de la connaissance

La connaissance considérée est le fruit d'une longue accumulation dans le temps. La maîtrise de la connaissance passe par la maîtrise de son évolution historique. L'historique du domaine constitue une source importante de connaissances. Il est important de poursuivre le processus avec la connaissance des facteurs humains, économiques et sociaux du territoire mais aussi de ses évolutions.

- Co-construire la mémoire des quartiers
- Communiquer, organiser des échanges sur cette mémoire. Archives Nationales dans le département

- Favoriser le sentiment d'appartenance des acteurs du projet – par rapport non seulement au projet mais aussi au territoire

6.4.5 Dépendance de l'environnement

Le degré de dépendance du domaine de connaissance par rapport à l'environnement est fort.

- Accompagner la capitalisation avec des structures porteuses CGET et PB
- Créer et mettre à disposition des outils d'acculturation type index ou lexique
- Veiller à l'interopérabilité des systèmes d'informations et des langages documentaires
- Etablir un langage commun utile aux « non initiés » tels les habitants ou les entreprises

Conclusion

Dans un contexte de changement de direction au sein de la structure Profession Banlieue, et d'un nouveau cadre législatif de la politique de la ville, le centre de ressources a souhaité étudier l'adéquation de la production et la diffusion des informations auprès de son public cible. Deux enquêtes, public cible et professionnels de l'information de structures connexes ont été réalisées afin de pouvoir déterminer des pistes d'amélioration et de développement sur cette activité de capitalisation de ses actions. Les publications permettent de rendre compte d'un côté des actions de l'association mais surtout de transmettre les résultats des analyses de problématiques accompagnant ou traversant la vie des professionnels du réseau.

Ces deux enquêtes ainsi que l'observation des acteurs participants aux actions de l'association ont mis en avant les multiplicités d'acteurs et leur hétérogénéité, de dispositifs et de documents impliqués dans cette politique transversale de mobilisation des politiques de droit commun. Le rôle fédérateur de soutien et d'accompagnement de l'association est très marqué auprès des différents acteurs souvent isolés dans leur pratique professionnelle. Cette mise en réseau permet d'ancrer les projets sur le territoire avec une vision transversale. La confrontation des difficultés ou des réussites de chacun, leur questionnement facilité par un chercheur, le partage de leurs implications professionnelles renforcent, soutiennent et motivent le réseau. Le respect du travail de ces professionnels ainsi qu'une posture de bienveillance, différente de celle du « sachant » permet à ces acteurs d'inventer leurs propres solutions co produites par ces échanges. Le premier besoin de ces professionnels est ce partage. Par leur appartenance – culture, éducation, emploi, santé, sécurité... - chacun n'a qu'une facette d'une vision du territoire. Chacun a besoin de se placer dans un ensemble mais aussi de se placer par rapport aux autres. Ils ont une forte demande d'un outil d'aide et de suivi adapté à leurs missions et de partage d'expérience.

Le nombre important des documents d'informations liés aux différentes structures d'intervention noient les professionnels de ce réseau déjà pourvus d'une information riche sur leur thématique. Les rapports publiés par toutes ces instances disposent rarement de cas pratiques concrets. L'information manque de profondeur et ne répond pas à leur questionnement. Le recrutement d'une chargée de capitalisation au sein de l'équipe de Profession Banlieue devrait répondre à leurs besoins par un développement de fiches d'expériences et une compression des délais de capitalisation des actions. En adéquation avec les besoins de son réseau, le fonctionnement « agile » de Profession Banlieue devrait permettre de continuer son soutien à celui-ci.

Dans l'objectif de poursuivre l'efficacité du réseau, ce mémoire souhaite intégrer la dimension humaine de chacun des acteurs et préconiser une gestion des connaissances au

sein de ce réseau. Au regard du poids des documents existants, et de leurs multiples gestions, il souhaite alerter sur l'importance des connaissances tacites de ces professionnels.

Dispositif « temporaire » depuis près de quarante ans la politique de la ville défend l'Égalité des chances, valeur fondamentale de la société française. Cette politique doit pouvoir s'inclure dans les politiques régionales. Les transformations liées à l'économie numérique et la décentralisation construisent actuellement la gouvernance de demain. [19. LEBRETON Claudy] Tout se construit, se reconstruit autour du numérique et du partage des informations, voire des systèmes d'information. [20. LEMAIRE Axelle. MANDON Thierry]

La crise économique persistante et les obligations d'économie budgétaire incontournables ne doivent pas oublier l'essentiel : le citoyen. Sa participation attendue dans le nouveau contrat permet d'envisager une nouvelle politique d'inclusion. [24. PEUGEOT Valérie]. Présente depuis une trentaine d'années dans la politique de la ville, la participation des habitants connaît un certain essoufflement. [13. HANNOYER François] Les nouvelles dispositions de la réforme avec la création des conseils citoyens, la création du Commissariat général à l'égalité des territoires et les nouvelles compétences de l'intercommunalité donnent de nouveaux à la « nouvelle » politique de la ville. [12. ESTEBE Philippe. LEFEVRE Christian]

L'âge mature de la politique de la ville et la réforme, synthèse historique réunissant dans un même texte les ambitions et les approches qui ont guidé successivement la politique de la ville depuis ses origines. Dès lors que la loi Lamy ramène la politique de la ville vers des chemins qu'elle a déjà explorés, il n'est pas inutile de revenir sur les évaluations réalisées aux différents stades de son histoire et les enseignements qui en avaient été tirés. [11 EPSEIN. Renaud] Celle-ci n'a jamais pu faire l'objet d'une réelle évaluation. Elle est donc dotée d'un nombre important de connaissances lié au membre du réseau, pour la plupart tacites. Une part de ce réseau dispose d'une grande expérience et cette valeur patrimoniale n'est pas capitalisée. L'ensemble de ces connaissances seront perdues au départ à la retraite de ces professionnels. La construction d'un système d'organisation des connaissances doit être envisagée afin de pouvoir évaluer les futurs contrats et co construire des connaissances accessibles à tous les prochains acteurs mais également dans la définition de ces prochains acteurs. [1. AKRICH M. CALLON M. LATOUR B]

Les politiques économiques actuelles sont essentiellement fondées sur la logique de la mise en réseau d'acteurs proches géographiquement qui seraient ainsi plus à même d'entretenir des relations étroites entre eux. Compte tenu des moyens financiers alloués, la mise en place de ces politiques crée des besoins nouveaux en termes d'indicateurs, notamment en termes d'impact économique. [8. CHALAYE Sylvie] La construction de ces indicateurs doit être participative et collaborative pour pouvoir être acceptés et adoptés par chacun.

On est aujourd'hui en capacité de maîtriser les risques de certaines transformations essentielles. La gestion et la priorisation des risques pourraient être un autre sujet de mémoire car la problématique de la politique de la ville interpelle un vaste champ de disciplines tout aussi transversales.

Elle devrait tendre à se redéfinir dans un nouveau modèle démocratique et participatif conduisant à d'autres imaginaires si on laisse l'humain au centre de ce dispositif.

Reste encore un long travail à accomplir, mais chaque professionnel est prêt à s'investir et s'engager dans le changement. Le CGET et Profession Banlieue sont présents pour leur accompagnement dans cette co-construction du territoire.

Bibliographie

[1] AKRICH Madeleine. CALLON Michel. LATOUR Bruno. A quoi tient le succès des innovations. In Gérer et comprendre. Les annales des mines ; 1988. p.14-29

? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, Les Annales des Mines, 1988, p.4-17 & 14-29. <halshs-00081741>

[2] ANDERSON. A. ; VIEILLARD-BARON. H. La politique de la ville : histoire et organisation. ASH Editions ; 2003. 236 p. 2^e édition. ISBN 2850308137

Ouvrage recommandé par ma responsable de stage, ce livre en retraçant l'historique la politique de la ville m'a aidé à cerner cette thématique si transversale et de pouvoir la différencier des politiques de droits communs.

[3] BACQUÉ Marie-Hélène. MECHMACHE Mohamed. Pour une réforme radicale de la politique de la ville. [en ligne]. FRANCE. Ministère de la ville, 2013, [20/06/2014]. http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/134000430/0000.pdf

Fruit des travaux de la mission pilotée par Hélène Bacqué et Mohamed Mechmache, le présent rapport se penche sur la question de la participation des habitants des quartiers populaires dans la politique de la ville. La mission s'est appuyée sur des visites de terrain, des auditions réalisées auprès d'acteurs associatifs et de membres de collectifs, et a également organisé une conférence de citoyens les 29 et 30 juin 2013. A l'issue de ses travaux, les auteurs identifient cinq enjeux : appuyer le développement du pouvoir d'agir ou une démarche d'"empowerment" (intensification des politiques publiques co-élaborées et qui s'appuient sur les initiatives citoyennes) ; mettre les citoyens au cœur des services publics ; démocratiser la politique de la ville ; changer l'image des quartiers ; accompagner un renversement de démarche par la formation et la co-formation.

[4] BOUCHOUX Corinne. Refonder le droit à l'information publique à l'heure du numérique : un enjeu citoyen, une opportunité stratégique. Auditions et contributions écrites. [en ligne]. Paris, Sénat, 06/ 2014 [5 juillet 2014]. <http://www.senat.fr/rap/r13-589-2/r13-589-21.pdf>

À l'ère du numérique, l'accès aux informations produites et recueillies par l'administration ainsi que la possibilité de les réutiliser prennent une dimension entièrement nouvelle, dont les enjeux sont à la fois stratégiques, démocratiques et économiques : la possibilité de réutiliser les données publiques ouvre en effet des perspectives encore largement inexploitées en matière de contrôle de l'action publique, d'amélioration de son efficacité et de sa qualité ou de développement de nouveaux services. Ces auditions des multiples organismes investis dans la collecte de données nous fait percevoir avec quelle implication tous ces acteurs travaillent à l'accès de leurs données pour l'amélioration du service public.

[5] BOUZAR Dounia. DHUME Fabrice. EBERHARD Mireille. GRANDJEAN Francis. SÉNAC Réjane. Pratiques professionnelles et diversité. Profession Banlieue ; 2012. 125 p.

Du fait de la pluralité des populations qu'ils accompagnent, de nombreux acteurs de terrain intervenant dans les quartiers en politique de la ville, de la Seine-Saint-Denis sont confrontés à la réalité d'une diversité culturelle inédite jusqu'alors. Quelles initiatives développer pour connaître, reconnaître et comprendre la diversité de la société contemporaine ? Comment favoriser une connaissance objective et dépassionnée des pratiques dites culturelles, dont le fait religieux, et remettre ces questions à leur juste place ?

[6] CARMES Maryse. NOYER Jean-Max. La ville intelligente racontée par ses chefs de projets : Rennes Métropole. IN Devenir urbains. Presses des Mines, 10/2014. p. 245-266. ISBN 978235671373

[7] CARREL Marion. HOUARD Noémie. La participation des habitants : trois pistes pour rénover la politique de la ville. [en ligne]. La note d'analyse - Questions sociales. Paris, Centre d'analyse stratégique, 09/2012, [20/05/2014]. ISSN 1760-5733. <http://archives.strategie.gouv.fr/content/la-participation-des-habitants-trois-pistes-pour-renover-la-politique-de-la-ville-note-danal>

Depuis les origines de la politique de la ville, la nécessité de la participation des habitants est reconnue par tous. Bien que les dispositifs participatifs se soient développés et diversifiés, ceux-ci relèvent plus souvent de l'information et de la consultation que d'une véritable possibilité de se faire entendre et d'intervenir dans l'action publique. Les différents conseils, - Conseil d'État, Conseil national des villes ou Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale considèrent qu'il faudrait améliorer la qualité du débat public et associer davantage les citoyens aux décisions. Des attentes de renouveau démocratique semblent en effet émerger dans un contexte marqué par la crise de la représentation traditionnelle, le développement des réseaux sociaux et l'évolution de la répartition des compétences entre l'Union européenne, l'État et les collectivités locales. Trois pistes pour rénover la politique de la ville :

- Mettre en place des "budgets participatifs de quartiers" en plaçant les habitants en situation de codécision dans la politique de la ville
- Garantir la qualité du débat public
- Permettre aux habitants de développer leur pouvoir d'agir

[8] CHALAYE Sylvie. Evaluer c'est observer : les difficultés d'une observation pertinente des clusters. **In** L'évaluation des politiques publiques. Reflets et perspectives de la vie économique, 2011. p. 95-107, DOI : 10.3917/rpve.501.0095

Les politiques économiques actuelles sont essentiellement fondées sur la logique de cluster, c'est-à-dire sur la mise en réseau d'acteurs proches géographiquement qui seraient ainsi

plus à même d'entretenir des relations étroites entre eux. Compte tenu des moyens financiers alloués, la mise en place de ces politiques crée des besoins nouveaux en termes d'indicateurs, notamment en termes d'impact économique. Cet article propose, dans un premier temps, une grille d'analyse multidimensionnelle qui est nécessaire pour bien comprendre les performances des clusters. Ensuite, sont évoquées les difficultés liées à la construction des indicateurs à l'échelle des clusters ainsi que celles liées plus spécifiquement à la conception même des études d'impact.

[9] DATAR. Liste des indicateurs consultables sur le site. In DATAR. Observatoire des territoires [site web], Paris, Observatoire des territoires, 2011, 06/2014 [15/07/2014]

<http://www.datar.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/liste-des-indicateurs-pdf>

Sur près de 400 indicateurs, seuls une quinzaine le sont sur un territoire IRIS adaptés aux territoires des quartiers prioritaires, une trentaine d'autres se trouvent adaptables par un résultat « approximé » pour le territoire IRIS. Les différents indicateurs concernent **35 types de territoires** ! Ils concernent 70 thématiques plutôt axées urbanisme et données économiques. Le potentiel de ces indicateurs est vraiment à développer et co-construire pour pouvoir répondre aux besoins des professionnels. Sans intégrer les futures informations en open data, ces indicateurs sont déjà produits par plus de cent sources différentes...

[10] DUHAMEL Eveline. Les zones franches urbaines. [en ligne]. Conseil économique, social et environnemental. Paris, La documentation française, 2014. [8 juillet 2014]

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/144000059/0000.pdf>

Le CESE formule dans ce rapport un ensemble de propositions pour un dispositif ZFU refondé et simplifié, qui s'intégrerait dans le cadre des futurs contrats de ville. L'objectif du dispositif était de maintenir ou créer des activités commerciales, artisanales ou de services, d'accroître la mixité fonctionnelle et sociale, et d'améliorer la situation de l'emploi local. Dans nombre de ZFU la création d'activités économiques et d'emplois a favorisé un rattrapage partiel en termes de mixité fonctionnelle, même si la crise fragilise ces résultats. Il signale certains quartiers urbains qui présentent encore un cumul de difficultés qui ne se résume pas à la concentration de la pauvreté, seul critère de sélection des quartiers bénéficiaires des contrats de ville de nouvelle génération.

[11] EPSEIN. Renaud ; **La « nouvelle politique de la ville » au prisme des évaluations du passé** ; in Kirszbaum. Thomas. En finir avec les banlieues ?, Editions de l'Aube, 2015, [25/08/2014]. [http://halshs.archives-](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/01/02/32/83/PDF/La_A_nouvelle_politique_de_la_ville_A_au_prisme_des_evaluations_du_passeI_.pdf)

[ouvertes.fr/docs/01/02/32/83/PDF/La A nouvelle politique de la ville A au prisme des e I valuations du passeI .pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/01/02/32/83/PDF/La_A_nouvelle_politique_de_la_ville_A_au_prisme_des_evaluations_du_passeI_.pdf)

La loi de programmation pour la Ville et la Cohésion urbaine du 21 février 2014 (dite loi Lamy) semble ouvrir un nouveau cycle pour la politique de la ville, après une décennie

marquée par l'illusion d'une dissolution des problèmes sociaux dans la transformation urbaine puis, à mesure que cette illusion se dissipait, par le désinvestissement de cette politique. Si on la resitue dans une perspective temporelle plus longue, la réforme de 2014 relève cependant moins de la refondation que de la synthèse historique, en ce qu'elle réunit dans un même texte les ambitions et les approches qui ont guidé successivement la politique de la ville depuis ses origines. Dès lors que la loi Lamy ramène la politique de la ville vers des chemins qu'elle a déjà explorés, il n'est pas inutile de revenir sur les évaluations réalisées aux différents stades de son histoire et les enseignements qui en avaient été tirés.

[12] ESTEBE Philippe. LEFEVRE Christian. L'intercommunalité : un chantier permanent à géométrie variable. Profession Banlieue ; 2010 ; 141 p.

Ce recueil rend compte d'un cycle de qualification organisé par Profession Banlieue. Avec un groupe d'acteurs professionnels du territoire, ils se sont interrogés sur les enjeux de coopération ont tenté d'étudier les perspectives en terme de gouvernance de politique de service public impliquant de nombreux acteurs, chacun à une échelle différente, répondant ainsi à l'émiettement des communes françaises. On ne peut que constater la nécessité d'une coopération intercommunale pour traiter un certain nombre de dossiers qui structurent le territoire, comme l'urbanisme, le développement économique, les logements, les transports... projets qui ne peuvent se réaliser dans les limites d'une commune, sans parler des ressources financières qu'ils nécessitent.

[13] HANNOYER François. Quelles nouvelles voies pour la participation des habitants ? Saint-Denis (93), DAC Communication, Profession Banlieue, 2013. 75 p.

Après une trentaine d'années de dispositifs éphémères ou pérennes, la participation des habitants connaît un certain essoufflement. Manque d'ambition politique ? Peur du changement ? Modalités et postures inadaptées ? Ce que l'on attend de la participation n'est pas nouveau, mais la voie pour y parvenir est sans cesse à réinventer. Au-delà des changements constatés sur les habitants impliqués, les démarches de participation parviennent-elles à changer l'institution ? Comment construire un cadre d'éclairage des contradictions et mettre en lumière les conflits ?

[14] HOUARD Noémie. Des "effets de quartier" à la politique de la ville - Perspectives internationales. [en ligne]. La note d'analyse. Paris, Centre d'analyse stratégique ; novembre 2011, [19/06/2014]. http://archives.strategie.gouv.fr/system/files/2011-11-24-effets-quartier-na249_0.pdf

En quoi le fait d'habiter un quartier donné, favorisé ou défavorisé, détermine les comportements individuels ? S'il est difficile aujourd'hui de distinguer, de façon précise, les effets attribuables au quartier et ceux liés à d'autres déterminants socio-économiques, ces

travaux permettent de confirmer une intuition : habiter dans un quartier défavorisé engendre des difficultés sanitaires, scolaires ou professionnelles. Au-delà, ils permettent d'affiner l'analyse en intégrant le maximum de données observables (revenus, âge, diplôme, etc.). Ils montrent aussi que la diversification des liens sociaux pourrait avoir un impact positif sur le bien-être et la mobilité économique, que le quartier soit favorisé ou non. Cette note décrit les résultats connus à ce jour et présente, au vu de ces éléments, des pistes développées à l'étranger susceptibles de renouveler le débat français sur la politique de la ville. Elle révèle l'importance de **combiner quatre leviers politiques** : développer une offre de logements accessible et équilibrée entre les territoires ; améliorer l'environnement des quartiers défavorisés ; promouvoir la mobilité des personnes vers des quartiers plus favorisés ; placer les habitants en situation de codécision dans les opérations de rénovation urbaine.

[15] IR-DSU. Organisation et équipes-projet : des enjeux pour les futurs contrats de ville. Enquête IRDSU 2013. Synthèse de mars 2014. [en ligne]. Paris, Acsé, SG CIV, 03/2014, [01 juin 2014]. <http://www.irdsu.net/wp-content/uploads/2014/03/ENQU%C3%80ATE-IR-2013-.pdf>

Cette enquête s'est intéressée aux conditions de pilotage et d'ingénierie à mettre en œuvre dans les prochains mois pour la préparation des nouveaux contrats de ville. En effet, la réforme qui se formalise maintenant dans la loi "Ville et cohésion urbaine" a fixé des ambitions fortes qui passent par des évolutions structurelles de la Politique de la Ville :

- mise en place de systèmes d'observation pertinents et dynamiques des territoires ;
- organisation du pilotage stratégique du contrat à l'échelle intercommunale ;
- identification et mobilisation des moyens de droit commun (État et collectivités) et des fonds structurels européens;
- engagement dans des démarches de participation qui développent le pouvoir d'agir des habitants.

[16] JAEGER Marcel. Travail en réseau et logiques de territoire. Les cahiers de l'actif ; 06/2003, N° 324/325, p. 49-57.

L'auteur interroge la possibilité de fonder une nouvelle cohérence à un échelon local avant de faire du travail en réseau un nouvel impératif catégorique. Deux thématiques fortement investies, le territoire et le travail en réseau. Or, la seule référence géographique à une relation de proximité dans un territoire donné n'est pas une garantie absolue pour l'émergence d'un travail en réseau. Car si la mosaïque prime dans le paysage institutionnel, il en est de même lorsque nous parlons de territorialisation.

[17] JULES Arnaud. Gouvernance de l'information. Perspectives pour une approche globale. Documentaliste sciences de l'information, 2013, Vol. 50 n°1, p. 22-61. ISSN : 0012-4508

[18] LE BOTERF Guy. Travailler en réseau et en partenariat : comment en faire une compétence collective. 3e édition. Paris, Editions Eyrolles, 2013. 174 p. Collection Ressources humaines. ISBN : 9782212556254

Le travail en réseau suppose de mettre en œuvre des relations de coopération très diverses à proximité ou à distance. Face aux exigences de ce travail, les professionnels doivent pouvoir bénéficier de méthodes, d'outils et d'organisation afin d'assurer l'efficacité et la valeur ajoutée à leur travail en réseau. Cet ouvrage s'attache aux processus, hors technologies de communication – signalant l'essence même de celui-ci. Autant de jalons à poser pour un accompagnement technologique de ce travail afin d'éviter les dérives et favoriser les conditions de réussite. Il insiste sur la notion de partage et de capitalisation des pratiques professionnelles.

[19] LEBRETON Claudy. Les territoires numériques de la France de demain. [en ligne]. France, Assemblée de départements de France, Commissariat général à la stratégie et la prospective, 2013. [20 juin 2014]

<http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/Territoires-et-numerique-Rapport-Lebreton.pdf>

Les nouvelles technologies sont devenues un outil incontournable de la vie en société. Pourtant, les individus et les territoires ne sont pas égaux face au numérique. Des inégalités persistent dans l'accès aux équipements et aux réseaux de télécommunications. De manière plus inquiétante, c'est dans la capacité des individus à utiliser les outils multimédias que les inégalités se creusent. Elles risquent d'aggraver les inégalités sociales et culturelles présentes dans notre société.

[12] LEMAIRE Axelle. MANDON Thierry. L'ouverture des données publiques. **In** Premier ministre. Gouvernement.fr [site web], Paris, Service du premier ministre, 2014, 5/08/2014 [consulté le 10/08/2014] <http://www.gouvernement.fr/action/l-ouverture-des-donnees-publiques>

La France porte une tradition de transparence démocratique et de partage des informations détenues par la puissance publique. Dans le droit fil de cette tradition, une politique ambitieuse a été engagée depuis deux ans, notamment en matière d'ouverture des données publiques. Aujourd'hui, plus de 13 000 jeux de données sont disponibles sur data.gouv.fr, et la France est désormais sur la 3e marche du podium mondial de l'open data.

[21] LOPEZ UROZ Adriana. Information et territoires : enjeux, stratégies, dispositifs et acteurs. Documentaliste sciences de l'information, 2012, Vol 49 n°4, p. 22-61. ISSN : 0012-4508

Ce dossier met en lumière des projets où l'information est au service du territoire, un territoire qui replace l'être humain au cœur du dispositif. Il souligne également les défis à

relever, particulièrement dans l'univers des collectivités territoriales qui illustre à lui seul l'ensemble des problématiques informationnelles et documentaires qui se posent à la société toute entière.

[22] MINISTERE DELEGUE A LA VILLE. SECRETARIAT GENERAL DU COMITE INTERMINISTERIEL DES VILLES. Rapport de synthèse de la concertation nationale sur la réforme de la politique de la ville. [en ligne]. France, La documentation française, 2013. [20 juin 2014] http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapport-s-publics/134000080/0000.pdf

Dans le prolongement de la concertation nationale sur la politique de la ville organisée en octobre 2012, le présent rapport, remis au ministre délégué à la ville, plaide pour la mise en œuvre de deux réformes principales : la **réduction du nombre de territoires** bénéficiant des crédits de la politique de la ville afin de mieux cibler les problèmes de ces territoires et de répondre à leur complexité ; et l'élaboration de nouveaux contrats entre l'Etat et les collectivités qui, contrairement aux contrats actuels, incluraient à la fois **la dimension urbaine et la dimension sociale**. S'agissant des mesures destinées à faire face aux difficultés des habitants des quartiers ciblés, le rapport préconise, par ailleurs, de mettre l'accent sur **tous les sujets à la fois** (éducation, emploi, sécurité, santé, etc.) et de manière transversale, en fixant des priorités d'action adaptées aux besoins.

[23] MOVEO. Concevoir une régie de données territoriales. La gazette des communes, 05/2014, Cahier détachable, 22 p.

Ce supplément se nourrit des réflexions et travaux réalisés tout au long du programme Datact dont **Mov'eo** est partenaire. Une présentation du projet d'expérimentation sur le territoire de Plaine Commune est faite dans l'objectif de comprendre le territoire par les données.

[24] PEUGEOT Valérie. Citoyens d'une société numérique. Accès, littératie, médiations, pouvoir d'agir : pour une nouvelle politique d'inclusion. [en ligne]. France, Conseil national du numérique. 2013, [consulté le 15 août 2014] <http://www.cnumerique.fr/wp-content/uploads/2013/12/Rapport-CNNum-10.12-1.pdf>

L'ambition du numérique pour faire société et changer d'ambition en pensant « e-inclusion », réinventer les médiations à l'ère numérique ; embrasser les enjeux sociaux, économiques et politiques du numérique

[25] POQUET Guy. Démocratie de proximité et participation des habitants à la politique de la ville. De la promiscuité des cages d'escalier à la reconnaissance du citoyen-usager. [en ligne]. Cahiers de recherche. 07/2001, [3 juin 2014] <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C156.pdf>

L'auteur rappelle les enjeux de la participation citoyenne et ces conditions de mise en place. Il revient sur diverses expériences tentant de dégager une pédagogie pour de mise en place ainsi que certaines méthodologies.

[26] PROFESSION BANLIEUE. Politique de la ville. Entre participation et pacification. Territoires, la revue de la démocratie locale ; ADELS. N°441, 10/2003.

Cette revue rappelle la mise en place de la politique de la ville comme outil de pacification des habitants des quartiers défavorisés. Elle liste pour l'époque les différentes instances de la participation des habitants. Rappelle également que la participation n'est pas forcément co décision ni co construction.

[27] SOUTRA Hugo. La politique de la ville devrait servir à interroger les institutions, interview de Thomas Kirszbaum, sociologue. La gazette des communes [site web], Paris, Le Moniteur, 7/07/2014, [consulté le 7/07/2014].

<http://www.lagazettedescommunes.com/242228/la-politique-de-la-ville-devrait-servir-a-interroger-les-institutions-thomas-kirszbaum-sociologue/>

La politique de la ville est enfermée dans une routine de gestion des procédures. Thomas Kirszbaum dénonce dans cette interview un certain attentisme de la part des collectivités territoriales. Il propose faire des contrats de ville des outils au service de stratégies véritablement territorialisées.

[28] WORMS Jean-Pierre. Les associations de proximité : un enjeu pour les territoires. Profession Banlieue, Fédération des centres sociaux de Seine-Saint-Denis, Ligue de l'enseignement – FOL 93, 2012. 25 p.

La complexification et le durcissement des procédures d'attribution des crédits, y compris des crédits spécifiques de la politique de la ville, et les exigences croissantes des partenaires financiers peuvent avoir pour effet une montée en compétence du secteur associatif, une qualification de ses acteurs. Mais cette contrainte de professionnalisation des activités voire des organisations ne risque-t-elle pas de provoquer la mutation des associations en entreprises associatives ? Quel avenir se dessine pour le bénévolat ou le militantisme associatif ?

[29] ZACKLAD. Manuel. Evaluation des systèmes d'organisation des connaissances. Les cahiers du numérique ; Vol. 6, 2010/3 ; p. 133-166.

https://www.academia.edu/5533242/%C3%89valuation_des_Syst%C3%A8mes_d'Organisation_des_Connaissances

L'auteur s'intéresse aux SOC, ensembles de termes codifiés constituant un lexique disposant ou non de règles d'association explicites et permettant de faciliter les opérations de gestion portant sur des contenus documentaires ou sur les caractéristiques de situations non préalablement documentées (modèle documentaire ou modèle de situation). La création

d'un SOC implique donc un processus de codification qui diffère radicalement selon son caractère manuel ou automatique. L'intérêt est porté sur la création manuelle du code qui correspond à la lexicalisation de termes, le plus souvent dans le contexte d'une langue de spécialité. L'adaptation à la politique de la ville passe par cette problématique lexicale ; les SOC peuvent répondre à modèle de situation auxquels les acteurs peuvent être confrontés.

[30] ZALBET-GRESELLE Olfa. Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. In Management & avenir. France, Management Prospective Edition, 2007. p. 41-59. Si l'idée de collectif de travail remonte aux premiers travaux théoriques sur le management et l'organisation, la dimension collective du concept d'intelligence est relativement récente. L'organisation constitue le lien entre l'intelligence individuelle et l'intelligence collective. Même individuelle, l'intelligence s'inscrit indiscutablement dans une perspective organisationnelle plus large que le simple périmètre de travail d'un individu. Elle relève non seulement de la capacité d'un acteur à faire face à une situation de travail particulièrement complexe, mais incidemment de l'aptitude de l'organisation à favoriser la construction d'un comportement adapté et efficient.

Annexes

Annexe 1

Rétroplanning

Evènements tâches	Juin				Juillet				Août			septembre				
	10	16	23	30	7	14	21	28	du 4 au 24/8			25	1	8	15	
Stage PB - 10/06 au 20/09/2014																
Réunion hebdo PB	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	
Colloque Santé UDAF Bobigny le 17/06/2014		X														
CA PB - 19/06/2014																X
Groupe de travail chef de projet PV - 25-06-2014			X													
Visite sur site - Le Phares Ile-Saint- Denis le 4/7/2014				X												
Fermeture PB -du 4 au 22/8/2014																
Séminaire PB - 27, 28 et 29/8/2014												X				
RV Plaine- Commune* le 12/09/2014												X				
CA PB - 18/9/2014																X
Tâches																
Enquête du public																
* Préparation du questionnaire																
* Prop. Sugg. et enrichissement avec l'équipe PB																
* Détermination des publics enquêtés																
* Entretiens téléphoniques																
* Analyse - compte rendu																
Enquête des structures connexes																
* Préparation du questionnaire																
* Prop. Sugg. Et enrichissement avec l'équipe PB																
* Entretiens téléphoniques																
* Analyse - compte rendu																

Annexe 2

Questionnaire public Profession Banlieue

**PROFESSION
BANLIEUE**

I. Identification du public

Vous êtes professionnel intervenant dans les quartiers de la politique de la ville,

Intitulé précis de votre fonction :

.....

Intitulé de l'employeur :

Associations, Université/établissement pour Étudiants/chercheurs, Bailleurs, Services de l'Etat, Conseil général, Élus, ...

.....

Domaine(s) d'intervention :

- Action sociale - Professionnels du travail social - Politiques publiques - Famille
- Aménagement du territoire - Urbanisme - Habitat
- Culture - Communication
- Délinquance - Prévention de la délinquance - Justice - Police
- Economie - Commerce - Insertion - Emploi - Formation - Services publics
- Education
- Europe
- Immigration - Intégration - Racisme et discrimination
- Participation des habitants - Vie associative

Politique de la ville et DSU - Etudes et évaluation locale - Professionnalisation

Population - Religion

Santé - Santé publique

II. L'association Profession Banlieue

Connaissez-vous Profession Banlieue ?

OUI

NON → Présentation PB

→ Recherche d'un autre interlocuteur

Si oui, comment avez-vous connu Profession Banlieue ?

.....
.....

II - Les services de l'association

II.1 - Le site internet

Le connaissez-vous ?

OUI

NON

L'utilisez-vous ?

OUI

NON

Si oui, que consultez-vous ?

Agenda

Offres d'emploi

L'association

À propos de...

Activités

Fiches d'expériences

Fonds documentaire de P B

Publications

Politique de la ville en Seine-Saint-Denis

Annuaire

Textes et rapports officiels

Liens utiles

Comment l'appréciez-vous ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quelles propositions d'évolution voudriez-vous suggérer ?

.....

.....

.....

II.2 - Le portail documentaire du centre de doc de PB

Connaissez-vous le site de l'espace documentaire de PB ?

OUI

NON

L'utilisez-vous ?

OUI

NON

Avez-vous été satisfait des services rendus par ce portail ?

OUI

NON

Comment l'appréciez-vous ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quelles propositions d'évolution voudriez-vous suggérer ?

.....

.....

.....

II.3 - Le centre de documentation

Etes-vous déjà venu au centre de documentation ?

OUI

NON

Si oui, quelle était votre démarche ?

Défricher ou préciser un sujet

Consulter les documents sur place

Emprunter des documents

Autre, précisez :

Si non, vous êtes-vous déjà adressé au centre de documentation (par mail, tél.) ?

OUI

NON

Si non, pourquoi ?

.....

.....

Si oui, comment pourriez-vous l'évaluer?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quelles propositions d'évolution voudriez-vous suggérer ?

.....

.....

.....

II.4 - Les publications de Profession Banlieue

Connaissez-vous les publications de PB ?

OUI

NON

Si oui, lesquelles ?

.....

.....

.....

Comment les avez-vous connues ?

Réseau

Article de presse

Manif. PB

Par mail

Autre, précisez

Si oui, comment pourriez-vous l'évaluer?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quelles propositions d'évolution voudriez-vous suggérer ? (Besoins sujet / format)

.....

.....

.....

II.5 - La Lettre de Profession Banlieue

Connaissez-vous La Lettre de PB ?

OUI

NON

Si oui, comment pourriez-vous l'évaluer?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quelles propositions d'évolution voudriez-vous suggérer ?

.....

.....

.....

II.6 - Les fiches expériences de Profession Banlieue

Connaissez-vous les fiches expériences de PB ?

OUI

NON

Comment les appréciez-vous ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quelles propositions d'évolution voudriez-vous suggérer ?

.....

.....

.....

II.7 – La Lettre et le journal « Parentalités »

Connaissez-vous La Lettre et le journal « Parentalités » de PB ?

OUI

NON

Comment les appréciez-vous ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quelles propositions d'évolution voudriez-vous suggérer ?

.....

.....

.....

III - Vos besoins en informations

(Citation des items – plusieurs choix possibles à hiérarchiser)

Quels types d'informations recherchez-vous sur la Politique de la ville ?

- Actualités
- Informations juridiques / réglementaires
- Informations institutionnelles
- Contact(s) / Mise en réseau
- Analyses / Débats
- Travaux de recherche
- Autres

Quel (s) domaine(s) vous intéresse(nt) dans la politique de la ville ?

- Action sociale - Professionnels du travail social - Politiques publiques - Famille
- Aménagement du territoire - Urbanisme - Habitat
- Culture - Communication
- Délinquance - Prévention de la délinquance - Justice - Police
- Economie - Commerce - Insertion - Emploi - Formation - Services publics
- Education
- Europe
- Immigration - Intégration - Racisme et discrimination
- Participation des habitants - Vie associative
- Politique de la ville et DSU - Etudes et évaluation locale - Professionnalisation
- Population - Religion
- Santé - Santé publique

Quel territoire géographique pour cette information ?

- Quartiers prioritaires en SSD
- Informations localisées ville par ville
- Seine-Saint-Denis
- IDF
- Nationale

Quelle(s) sources d'information sur la politique de la ville privilégiez-vous ?

Précisez pour chaque support : Papier ou démat – P ou D.

- Source officielle locale
- Presse spécialisée
- Presse générale
- Presse locale, municipale
- Réseau professionnel
- Profession Banlieue

Quels supports privilégiez-vous ?

<input type="checkbox"/> Lettre ou publication papier	<input type="checkbox"/> Vidéo
<input type="checkbox"/> Mails ponctuel / ciblé	<input type="checkbox"/> Newsletter
<input type="checkbox"/> Tweet	<input type="checkbox"/> Venir au CDR pour échange d'infos
<input type="checkbox"/> Flux RSS	

Autres, précisez :

Quelle fréquence pour cette information ?

Quotidienne

Hebdomadaire

Mensuelle

Autre

Auriez-vous d'autres attentes que nous n'aurions pas évoquées concernant le centre de ressources Profession Banlieue et ce qu'il pourrait apporter au professionnel tel que vous ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Remerciements.

Annexe 3

Questionnaire structures connexes



Identification du professionnel

Intitulé fonction et employeur :

.....

I. Votre centre de ressources

.....

I.1. Date de création et statut

.....

I.2. Nombre de salariés – internes et externes (si externalisation) avec fonction

.....
.....
.....
.....
.....
.....

II. Le centre de documentation / la veille documentaire

Personne responsable :

Disposez-vous d'un espace documentaire physique dans vos locaux ?

Oui

Non

Si non,

Est-ce un choix ?

.....

Pourquoi ?

.....

.....

.....

Si oui,

II. 1. Caractéristiques de l'espace doc :

Volume du fonds documentaire accessible (nombre d'ouvrages) :

.....
.....
.....

Nombre de m2 :

.....

Capacité d'accueil en poste de travail :

.....

Fréquentation – évolution (hausse – baisse) :

.....
.....

III. BDD Documentaire

Disposez-vous de Base de données documentaires :

Nom :

Version :

CDR ou mutualisée :

.....

URL BDD :

.....

.....
Volume de la BDD – Taux de numérisation
.....
.....

IV. Vos réseaux professionnels :

Vous faites partie du réseau national des centres de ressources sur la politique de la ville, et une partie de votre travail a été mutualisé :

Êtes-vous satisfait du club de veille organisé par le réseau

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

Êtes-vous satisfait du scoop it du réseau

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

Collaborez-vous avec d'autres réseaux ?

Oui Non

Pour quoi, avec qui ?

.....
.....
.....

V. Votre site internet

Quel CMS, quelle version et depuis quand ?

.....
.....
.....

Prévision d'une autre version ?

.....
.....
.....

Qui de l'équipe participe à la mise à jour / l'enrichissement du site ?

.....
.....

Le trafic du site / Nombre de connections au site ?

.....
.....
.....

Les rubriques au top ?

.....
.....
.....

VI. Vos publications

Les publications régulières et périodiques

Nom des publications / périodicité /

Quelle « règle » de diffusion – Quel événement pour quelle publication ? Numérique et/ou papier ; gratuite ou payante ; en accès limité ou téléchargeable ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Les publications occasionnelles (partenariat, demande spéciale)

Nom des publications / périodicité / version (numérique ou papier)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VII – Autres produits d'informations

Réalisez-vous d'autres produits d'information pour votre public ?

Oui Non

Si oui, lesquels ?

Annuaire de contacts

Annuaire de sites

Bibliographie

Dossier documentaire

Autre

VIII – La communication du CDR

VIII.1. - Les sujets de communication

- Politique de la ville et DSU - Etudes et évaluation locale – Professionnalisation
 - Action sociale - Professionnels du travail social - Politiques publiques - Famille
 - Aménagement du territoire - Urbanisme - Habitat
 - Culture - Communication
 - Délinquance - Prévention de la délinquance - Justice - Police
 - Economie - Commerce - Insertion - Emploi - Formation - Services publics
 - Education
 - Europe
 - Immigration - Intégration - Racisme et discrimination
 - Participation des habitants - Vie associative
 - Population - Religion
 - Santé - Santé publique

VIII.2. - Les supports

SUPPORT	FREQUENCE			
<input type="checkbox"/> Publication papier	<input type="checkbox"/> Quot.	<input type="checkbox"/> Hebdo	<input type="checkbox"/> Mensuelle	<input type="checkbox"/> Autre
<input type="checkbox"/> Mails ponctuels / ciblés	<input type="checkbox"/> Quot	<input type="checkbox"/> Hebdo	<input type="checkbox"/> Mensuelle	<input type="checkbox"/> Autre
<input type="checkbox"/> Newsletter	<input type="checkbox"/> Quot	<input type="checkbox"/> Hebdo	<input type="checkbox"/> Mensuelle	<input type="checkbox"/> Autre
<input type="checkbox"/> Compte Tweeter	<input type="checkbox"/> Quot	<input type="checkbox"/> Hebdo	<input type="checkbox"/> Mensuelle	<input type="checkbox"/> Autre
<input type="checkbox"/> Flux RSS	<input type="checkbox"/> Quot	<input type="checkbox"/> Hebdo	<input type="checkbox"/> Mensuelle	<input type="checkbox"/> Autre
<input type="checkbox"/> Vidéo	<input type="checkbox"/> Quot	<input type="checkbox"/> Hebdo	<input type="checkbox"/> Mensuelle	<input type="checkbox"/> Autre
<input type="checkbox"/> Compte Facebook	<input type="checkbox"/> Quot	<input type="checkbox"/> Hebdo	<input type="checkbox"/> Mensuelle	<input type="checkbox"/> Autre

Autres, précisez :

VIII.3. - Types d'informations

- Actualités
- Informations juridiques / réglementaires
- Informations institutionnelles
- Contact(s) / Mise en réseau
- Analyses / Débats
- Travaux de recherche
- Autres

VII.4. - Échelle géographique

- Quartiers prioritaires de la PV
- Informations localisées ville par ville

Annexe 4
Sources des indicateurs de l'observatoire des
territoires

Source des indicateurs de l'Observatoire des territoires – Datar - Cget
AGRESTE (RA)
Eurostat
Eurostat, OCDE
INSEE (RP)
INRA (CESAER) - INSEE (BPE)
INSEE (BPE) - INSEE (RP)
INSEE (CLAP)
SAFER - Terres d'Europe - SCAFR
SEGESA
DGCL
DATAR
DATAR / DGCL / MAAPRAT
SGCIV
CGET
MEDDE - DPPR
MEDDE - Grands sites
INSEE (RP) - d'après Orange, Bouygues, SFR
ORTEL(c) (TACTIS/IDATE)
Réponses déclaratives des opérateurs à l'appel à manifestations d'intentions d'investissement
Pôle emploi
DGALN
DATAR-INSEE
DATAR - INRA CESAER/ UFC-CNRS ThéMA/ Cemagref DTMA METAFORT
CERTU
SOeS d'après AASQA
MEDDE - DGAC
MEDDE - DTMRF
MEDDE - DTMRF
DGCL, Budget primitif des départements, Insee, RP
DGCL, Budget primitif des départements
estimation DREES, FSV (Fonds solidarité Vieillesse) et enquête DREES auprès des caisses nationales d'assurance vieillesse
Dares
CNAF

Source des indicateurs de l'Observatoire des territoires – Datar - Cget
CNAF, MSA
Drees, enquête trimestrielle et annuelle auprès des conseils généraux
CNAMTS, RSI, CCMSA: données au 31/12/2012 ; Insee estimations de population au 01/01/2012
MEDDE - SESP
MEDDE - Setra
DCPJ
SOeS d'après ONISR
CGDD / SOeS, SSP, Enquête "Eau assainissement"
SOeS d'après Unicem
Insee, RDL
INSEE (RDL)
MEDDE - DIREN
Ademe (enquête ITOMA)
MEDDE - DGPR
FFRP
SOeS d'après Agences de l'Eau et Offices de l'Eau
Agence Bio - SSP
CGDD / SOeS, d'après ADEME
CGDD / SOeS, d'après Natura 2000
SOeS d'après Météo France
SOeS d'après MEDDE - DGPR
Cemagref d'après UE - SOeS
SOeS d'après Medde, Cartorisque, 2012 – Dreal, 2012 – Insee, RFL 2009 et RP 2008 - ©IGN, Contours...Iris®, 2008 - ©IGN, BD Carto®, 2008.
SOeS d'après MEEDDM/DGPR, sites Seveso
CGDD / SOeS - Comité 21
SOeS d'après ADEME, enquête Collecte
CORINE Land Cover - UE-SOeS
ORTEL(c) (TACTIS/IDATE), INSEE (RP)
SNCF/RFF/Chemins de fer de la Corse
MEDDE/SDST
INSERM CépiDc, INSEE
Insee
INSERM CépiDc et INSEE
INSEE (projections)

Source des indicateurs de l'Observatoire des territoires – Datar - Cget
BEEP
CNC/DEPS - INSEE
CNC/DEPS
Ministère chargé des sports - RES
INSEE (RP) - Ministère chargé des sports - RES
MEDDE - DGALN
FPNR
DGCL, Budgets primitifs
Datar, Insee RP
DGCL, Insee RP
DGCL, Budget primitif des régions
DGCL, Budget primitif des régions. Hors gestion active de dette.
DGCL, Budget primitif des régions. Insee, RP
DGCL, Budget primitif des régions. Hors gestion active de dette. Corse : collectivité territoriale à statut particulier.
Insee RP, MEDDE - DGUHC
DATAR - Presage
ASP - Commission européenne - DATAR
ASP - Commission européenne - DATAR -INSEE RP
Pôle emploi - DARES
MESR - DGESIP/DGRI - SIES
données OEB (Patstat), OCDE (Regpat), Eurostat, traitements OCDE et OST rapport
AFII
AFII - INSEE (Enquête emploi)
DGDDI
DGCIS
SOeS
SOeS / SDSE
MESR-INSEE
Insee, comptes régionaux des ménages provisoires - base 2005
MENESR-DEPP
MENJVA-MESR-DEPP
Direction de l'eau - MEDDE
Ademe
MEDDE (DGPR-SEI-BARPI)

Source des indicateurs de l'Observatoire des territoires – Datar – Cget
MEDDE (DGPR-SEI-BARPI), Ministère chargé de l'Industrie, DSIN (Direction de la sûreté des installations nucléaires).
Inventaire national spatialisé des émissions PA/GES
CRBPO - MNHN
MEDDE - SESP - SNCF
MEDDE/SESP
INSEE (RP) - Ministère de la culture
INSEE (SIRENE)
Insee, Clap, Lifi
INSEE (Estimations localisées d'emploi)
DGFIP, Impôt sur le revenu des personnes physiques
INSEE (Estimations localisées emploi)
Insee-DGFIP, Revenus fiscaux localisés des ménages
DARES - Pôle emploi
Muséum national d'Histoire naturelle, INPN
Insee, Estimations de population, Etat-civil
Drees 2012 (SNIIRAM, CNAM), Insee RP 2011
Drees/ARS/DRJSCS, Insee estimations de population
Insee, Revenus disponibles localisés
Cnaf 31/12/2010, CCMSA, Drees, Cnav, Cnamts, Unedic, Insee
Cnamts, MSA, RSI, Insee, exploitation Fnors
Insee, Estimations de population, Etat civil
Drees 2012, BESP, base PMSI-MCO et ELP au 1er janvier Insee
IAU-IdF, Datar
ODOMATRIX 2010a, INRA UMR1041 CESAER, INSEE BPE-2007
ODOMATRIX 2010a, INRA UMR1041 CESAER, INSEE RP-2007
INSEE-SIRENE (2008), Pôle emploi (2007)
DGALN, 01/01/2009
Sniiram 2010, Cnamts ; Population municipale 2008, Insee