



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE LA SOLIDARITÉ ET DE LA FONCTION PUBLIQUE



CADRE DE REFERENCE NATIONAL - ETAT

CENTRES DE RESSOURCES DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

FEVRIER 2011

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	3
1. Eléments de cadrage	4
1.1. Le cadre historique : des structures récentes, dont la montée en charge résulte de la volonté conjointe des acteurs locaux et de l'Etat central	4
1.2. Le cadre organisationnel : des modes de fonctionnement diversifiés mais tous assis sur un pluri-partenariat opérationnel et financier	4
1.3. Le cadre conceptuel : des principes d'actions partagés	5
2. Les missions des centres de ressources au regard des attentes de l'Etat	6
2.1. Le contenu des missions des centres de ressources	6
2.1.1. Une visée principale : accompagner les acteurs de la politique de la ville et contribuer à l'évolution des politiques publiques	6
2.1.2. Un socle de missions essentielles, auxquelles s'adjoignent des missions subsidiaires.....	6
a. Des missions essentielles structurées autour du binôme « qualifier/capitaliser »	6
b. Des missions à caractère subsidiaire.....	7
2.1.3. Des modes d'intervention adaptés aux spécificités locales	8
2.2. Les conditions d'exercice des missions des centres de ressources	9
2.2.1. Un public diversifié dont le cœur est composé par les professionnels de la politique de la ville.....	9
2.2.2. Un spectre thématique nécessairement large, organisé autour de trois piliers principaux	10
2.2.3. Une action ciblée sur les territoires prioritaires de la politique de la ville	11
3. Les relations entre les centres de ressources et l'Etat	12
3.1. Le rôle de l'Etat national à l'égard des centres de ressources : pilotage stratégique et accompagnement.....	12
3.1.1. Le SG-CIV	12
3.1.2. Les agences nationales	13
3.2. L'articulation entre l'Etat local et les centres de ressources.....	13
3.2.1. L'Etat local, animateur, partenaire et autorité de suivi des centres de ressources	13
3.2.2. Les outils du partenariat entre l'Etat local et les centres de ressources	14
a. Sur le plan organique, l'association de l'Etat local à la gouvernance	14
b. Sur le plan fonctionnel, la formalisation des attentes de l'Etat dans le cadre de documents partenariaux	15
4. Le financement par l'Etat des centres de ressources	17
4.1. Les conditions du financement, par l'Etat, des centres de ressources	17
4.2. Les modalités de financement des centres de ressources.....	17
4.2.1. Le financement de l'Etat combine un financement de base et des financements sur projets	17
4.2.2. Le financement des centres de ressources s'effectue majoritairement par subvention, même s'il n'exclut pas, sous certaines conditions, la rémunération de prestations	18
4.2.3. Pour les centres de ressources associatifs, le financement de l'Etat devra s'inscrire dans un cadre contractuel pluri-annuel et unifié	18
4.3. Les modalités de suivi et d'évaluation de l'utilisation des crédits.....	19
4.3.1. Le contrôle de l'utilisation des crédits alloués par l'Etat aux centres de ressources.....	19
4.3.2. L'évaluation de l'activité des centres de ressources	20
ANNEXES	21

INTRODUCTION

Apparue à la fin des années 1970 afin d'améliorer les conditions de vie des habitants des quartiers difficiles et de réduire les inégalités entre ces quartiers et les autres territoires, la politique de la ville repose sur une démarche partenariale associant l'État et les collectivités territoriales, et sur une mobilisation aussi large que possible de l'ensemble des acteurs impliqués dans la vie des quartiers (bailleurs sociaux, associations, opérateurs économiques...). Développés dans le but de répondre aux besoins des professionnels, les centres de ressources de la politique de la ville se sont structurés autour de cette logique partenariale qui fonde la politique de la ville et d'un portage conjoint associant principalement l'État et les collectivités territoriales.

Actuellement implantés dans seize régions, certains depuis plus de quinze ans, les centres de ressources assurent un rôle de qualification et d'animation de la réflexion collective auprès des acteurs et des professionnels et constituent un appui précieux à la mise en œuvre des politiques conduites par les pouvoirs publics.

Ils occupent de ce fait une position particulière dans le paysage de la politique de la ville. Cette position a été confortée en 2006 par la rédaction d'un document de cadrage, appelé « cahier des charges », fixant les missions des centres de ressources, ainsi que le cadre de leurs rapports avec l'État¹. Élaboré conformément aux orientations du Comité Interministériel des Villes (CIV) du 9 mars 2006, ce document était arrivé au terme de la période triennale pour laquelle son volet « financement » avait été conçu. Il nécessitait par ailleurs d'être révisé afin de tenir compte des évolutions intervenues depuis 2006 (densification du réseau des centres de ressources, réforme de l'administration d'État, inflexions de la politique de la ville) et de préciser les attentes de l'État à l'égard des centres.

C'est en ce sens qu'a été conçu le présent cadre de référence qui a vocation à succéder au cahier des charges de 2006. Il est le fruit d'un travail de concertation avec les Présidents et Directeurs des centres de ressources, les deux principales agences nationales agissant en matière de politique de la ville (ACSé et ANRU), ainsi que des représentants de l'État local.

Un bilan de son application, effectué en lien étroit avec les centres de ressources, sera dressé au terme de trois années, impliquant, le cas échéant, un réajustement de son contenu et de ses modalités de mise en œuvre. Afin de garantir son opérationnalité et de permettre son adaptation aux évolutions qui pourraient intervenir dans l'intervalle, le cadre de référence sera complété annuellement par une instruction du SG-CIV contenant notamment les priorités pour l'année à venir.

L'objet de ce cadre de référence est de rappeler ce qui fonde la spécificité des centres de ressources (1), mais également et surtout de déterminer le cadre de leurs relations avec l'État, c'est-à-dire :

- d'une part de préciser les missions des centres de ressources au regard des attentes de l'État (2) ;
- et d'autre part de définir les modalités très opérationnelles d'articulation entre l'État et les centres de ressources tant sur le plan fonctionnel (3) que financier (4).

IMPORTANT : Le présent document concerne les seules relations entre l'État et les centres de ressources. Il ne doit pas faire perdre de vue que ces derniers s'inscrivent dans un système partenarial associant d'autres acteurs, et en particulier les collectivités territoriales. Ces acteurs ont leurs propres attentes à l'égard des centres de ressources, attentes qui peuvent donner lieu à un conventionnement spécifique. C'est à travers la lecture croisée du cadre de référence de l'État et des documents élaborés dans le cadre d'autres partenariats, que les centres de ressources doivent se positionner.

¹ Ce cahier des charges figure en annexe de l'instruction ministérielle du 13 septembre 2006 relative au financement des centres de ressources de la politique de la ville.

1. ELEMENTS DE CADRAGE

La spécificité des centres de ressources tient à leur histoire (1.1), à leurs caractéristiques organisationnelles (1.2.) et surtout aux principes d'actions qu'ils partagent (1.3).

1.1. Le cadre historique : des structures récentes, dont la montée en charge résulte de la volonté conjointe des acteurs locaux et de l'Etat central

En 1991, le rapport de Paul Picard sur l'amélioration du service public² dans les quartiers préconise la création d' « *Instituts de la ville* ». Pensés comme des espaces d'expression communs pour les acteurs du service public intervenant dans les quartiers, ces instituts inspireront par la suite certains centres de ressources de la politique de la ville.

Mais c'est du terrain que naissent en 1993 les deux premiers centres de ressources, l'un en Seine-Saint-Denis, l'autre en Rhône-Alpes, avec pour objectif de répondre aux besoins de qualification et d'accompagnement des professionnels de la politique de la ville.

Les centres de ressources se sont ensuite développés par la volonté de porteurs de projet locaux mais également sous l'impulsion forte de l'administration centrale (la DIV à l'époque). En particulier, deux décisions du comité interministériel des villes (CIV) ont eu un rôle majeur dans le déploiement des centres de ressources sur le territoire national :

- d'une part, le CIV du 30 juin 1998 qui préconisait de « *renforcer et d'appuyer les politiques locales de constitution d'expertise et de formation* » ;
- et d'autre part, celui du 9 mars 2006, qui décidait de conforter le rôle des centres de ressources dans la mise en œuvre de la nouvelle étape de la politique de la ville et de poursuivre la couverture du territoire national en labellisant cinq nouvelles structures.

Il existe actuellement dix-huit centres de ressources, implantés dans 16 régions métropolitaines et d'outre-mer et couvrant la grande majorité des territoires en CUCS. Leur rôle d'information, de qualification et de mise en réseau des acteurs de la politique de la ville s'est révélé essentiel pour ces territoires.

1.2. Le cadre organisationnel : des modes de fonctionnement diversifiés mais tous assis sur un pluri-partenariat opérationnel et financier

- *Une structure juridique dédiée* : Les centres de ressources de la politique de ville s'appuient sur une structure juridique spécifique, soit sous forme associative, soit sous forme de Groupement d'Intérêt Public (GIP).
- *Un partenariat associant a minima l'État et les collectivités territoriales* : Quel que soit le statut juridique des centres de ressources, ces derniers se caractérisent par un partenariat entre l'État et les collectivités territoriales, auxquels peuvent s'adjoindre d'autres partenaires (Caisse des dépôts, universités, caisses d'allocations familiales, unions de bailleurs sociaux...).
- *Un financement pluriel* : De ce co-portage découle un financement pluri-institutionnel, qui peut également s'appuyer sur la mobilisation de crédits européens.
- *Une assise territoriale diversifiée* : Le périmètre d'intervention des centres de ressources est variable. Si la majorité des centres sont régionaux, ils peuvent, si les particularités locales le rendent opportun, être départementaux (en Île-de-France) ou bi-régionaux.
- *Une mise en réseau aujourd'hui renforcée* : Les centres de ressources sont regroupés au sein d'un réseau national, accompagné par le SG-CIV, afin notamment, de mutualiser les outils et les compétences et de mieux faire circuler l'information.

² Paul PICARD, *L'amélioration du service public dans les quartiers*, Rapport au Ministre d'État, Ministre de la ville et de l'aménagement du territoire, 1991

1.3. Le cadre conceptuel : des principes d'actions partagés

Au-delà de ces caractéristiques organisationnelles, les centres de ressources se définissent par des principes d'actions partagés (ce que l'on a pu appeler les « invariants » des centres de ressources)

- *Leur ancrage territorial* : Quelle que soit leur échelle d'intervention, les centres de ressources sont en prise avec la réalité du terrain, duquel ils ont une connaissance approfondie.
- *Un regard néanmoins distancié* : Malgré leur proximité de la réalité locale, ils constituent un lieu « tiers », qui dépasse les seules logiques institutionnelles, et qui, de ce fait, est propice à l'échange et à la mise en débat.
- *L'accompagnement du réseau d'acteurs* : Les centres de ressources constituent bien souvent la pierre angulaire du réseau local d'acteurs de la politique de la ville, réseau qu'ils contribuent à édifier et à entretenir.
- *La co-élaboration des pratiques et des connaissances* : Les centres de ressources se situent dans une perspective de construction collective des méthodes et du savoir par l'ensemble des acteurs et professionnels, contribuant ainsi à forger entre eux une culture commune.
- *L'approche transversale des enjeux* : L'action des centres de ressources transcende la seule approche thématique, décroïssonne les logiques par dispositif et se situe au-delà des préoccupations individualisées des acteurs.
- *Le développement de synergie avec la recherche* : Les connaissances résultant des pratiques professionnelles et de l'observation de terrain font l'objet de débats réguliers avec les chercheurs et les experts. Les centres de ressources sont ainsi un lieu de valorisation de la connaissance, mais également d'identification de préoccupations nouvelles.

2. LES MISSIONS DES CENTRES DE RESSOURCES AU REGARD DES ATTENTES DE L'ETAT

L'éligibilité au financement, par l'État, des centres de ressources implique qu'ils répondent aux attentes de ce dernier en ce qui concerne notamment le contenu de leurs missions (2.1.), et les conditions d'exercice de celles-ci (2.2). D'autres critères, liés à leur fonctionnement notamment, seront développés par la suite (cf. parties 3 et 4 du présent document et annexe 1 recensant l'ensemble de ces critères).

2.1. Le contenu des missions des centres de ressources

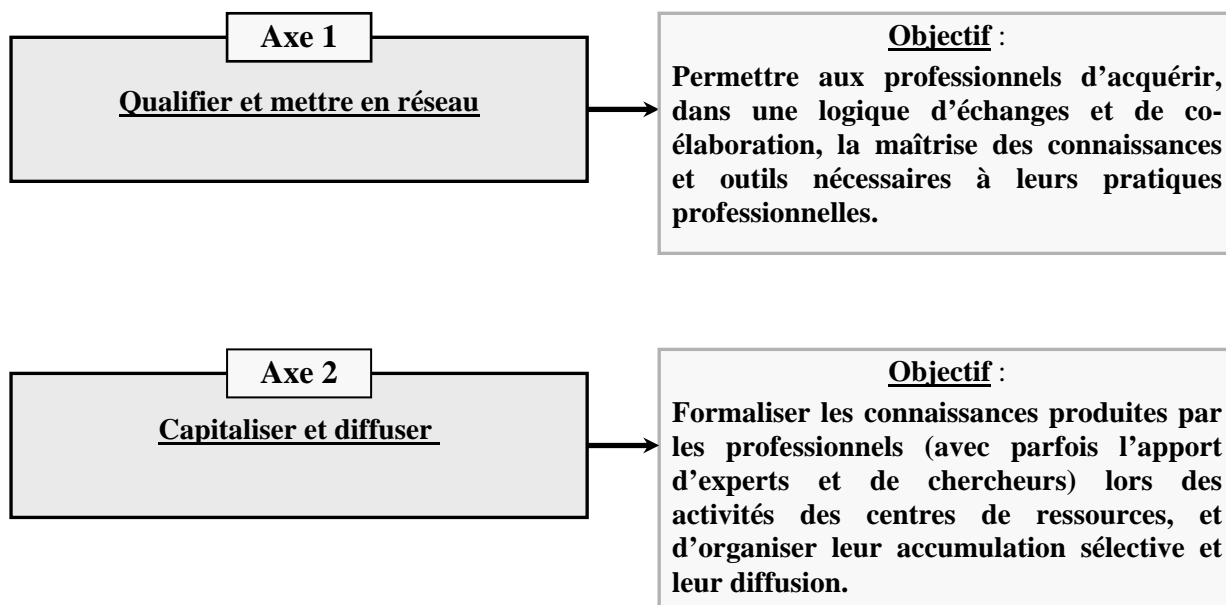
2.1.1. Une visée principale : accompagner les acteurs de la politique de la ville et contribuer à l'évolution des politiques publiques

Les centres de ressources ont pour visée principale **d'accompagner la qualification et de favoriser l'échange entre les acteurs du développement social et urbain, à commencer par les professionnels de la politique de la ville**, en tenant compte d'une part de l'évolution des politiques publiques et des transformations qu'elles induisent, et d'autre part des réalités territoriales, c'est-à-dire des besoins identifiés sur le terrain et des systèmes d'acteurs locaux.

2.1.2. Un socle de missions essentielles, auxquelles s'adjoignent des missions subsidiaires

a. Des missions essentielles structurées autour du binôme « qualifier/capitaliser »

La visée principale des centres de ressources implique la mise en œuvre de missions essentielles qui constituent leur « socle commun ». Ces missions essentielles se répartissent en deux axes, dégagés en 1999 par la Mission d'appui à la création des centres de ressources de la politique de la ville³ et qui continuent aujourd'hui de structurer le rôle des centres de ressources : d'une part, qualifier et mettre en réseau, et, d'autre part, capitaliser et diffuser.



³ Sylvie HARBURGER, Bénédicte MADELIN, Françoise MALBOSC, Mission d'appui à la création des centres de ressources, *Rapport de mission*, DIV, juin 1999

Missions en lien avec l'axe « qualifier et mettre en réseau »

- Qualifier et/ou former les acteurs du développement social urbain, et en particulier les professionnels de la politique de la ville ;
- Favoriser les synergies entre acteurs et leur mise en réseau (par fonction, par thématique ou par territoire) ;
- Susciter et organiser l'échange et la mise en débat ;
- Soutenir les professionnels dans leurs pratiques en leur apportant les informations, documents et outils dont ils ont besoin.

Missions en lien avec l'axe « capitaliser et diffuser »

- Développer de l'expertise sur des thématiques, des territoires et/ou sur les modalités de conduite et de gestion des projets, notamment ceux cofinancés par des fonds européens ;
- Recueillir les expériences de terrain, notamment les plus innovantes, les analyser en terme de méthodes et faciliter leur essaimage sur d'autres territoires ;
- Soutenir et accompagner la mise en œuvre de démarches locales d'observation et d'évaluation ;
- Confronter les pratiques professionnelles aux travaux des chercheurs ;
- Produire des connaissances territorialisées et les situer dans une approche prospective ;
- Contribuer à la diffusion, tant à l'échelle locale qu'à l'échelle nationale et européenne, des expériences repérées et des connaissances produites.

Les attentes de l'État :

L'État vérifiera que les centres de ressources remplissent, *a minima*, les missions faisant partie du socle commun décrit ci-dessus. Selon l'échelon territorial considéré, l'appréciation par l'État du respect de ces missions s'effectuera selon des approches spécifiques, liées à des préoccupations elles-mêmes différenciées :

- Pour **l'État départemental**, les centres de ressources revêtent avant tout **un intérêt opérationnel** : meilleur outillage et qualification des acteurs (appui méthodologique auprès des acteurs de terrain, mise en réseau de ceux-ci et contribution à leur formation...) et donc un déploiement facilité des dispositifs à l'œuvre sur les territoires.
- Pour **l'État régional**, en charge de l'animation de la politique de la ville, les centres de ressources représentent en outre **un intérêt stratégique**, par :
 - o leur connaissance des territoires ;
 - o la mise en débat des politiques publiques territoriales ;
 - o leur contribution aux démarches d'observation, d'évaluation et, le cas échéant, de prospective territoriale et de mise en œuvre de programmes européens (cf. annexe 2).
- Enfin, pour **l'État national**, les centres de ressources ont, au-delà de l'intérêt qu'ils représentent en terme d'appui à la mise en œuvre de la politique de la ville, **une « vocation pilote »**⁴ par l'organisation de remontées d'expériences et la constitution de terrains d'expérimentation pour cette politique.

b. Des missions à caractère subsidiaire

Au-delà de ce socle et selon les besoins identifiés localement et des moyens disponibles, d'autres missions, à caractère subsidiaire, peuvent être développées par les centres de ressources.

⁴ Pierre AMIDEY, *Rapport sur la rationalisation des structures d'évaluation et des fonctions ressource de la politique de la ville*, Contrôle général économique et financier, Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, septembre 2009, page 27

Parmi celles-ci, peuvent être citées les missions suivantes :

- développer en tant que telle une fonction d'observatoire ;
- mener des actions d'appui individualisé et opérationnel au montage, au suivi et à l'évaluation de projets et de dispositifs ;
- participer au programme de mutualisation des données documentaires initié par certains centres de ressources ;
- répondre aux sollicitations de l'État demandant, à titre facultatif, l'expertise ou l'accompagnement des centres de ressources concernant certains programmes spécifiques (par exemple, le programme relatif à la mémoire et à l'histoire de la politique de la ville) ;
- accompagner la mise en œuvre et l'évaluation des expérimentations en matière de politique de la ville ;
- etc.

Les attentes de l'État :

- L'État sera attentif à la plus-value que représente l'accomplissement de ces missions subsidiaires par rapport à la visée générale des centres de ressources et aux dynamiques partenariales que ces missions peuvent impulser.
- Par ailleurs, il veillera à ce que l'exercice de missions subsidiaires ne s'effectue pas au détriment de leurs missions principales.

2.1.3. Des modes d'intervention adaptés aux spécificités locales

Pour remplir ces missions, les centres de ressources ont la possibilité de mobiliser une gamme diversifiée de modes d'intervention. Les activités et outils auxquels chaque centre de ressources choisit de recourir doivent à la fois être adaptés aux spécificités du contexte local (besoins identifiés, système d'acteurs, distances à parcourir par les professionnels) et permettre de remplir au mieux les missions décrites dans le paragraphe précédent.

Les principaux modes d'intervention mobilisables sont les suivants :

- *En lien avec les missions de qualification et de mise en réseau des acteurs* : les cycles de qualification, les sessions de formation, l'appui méthodologique, les visites de site, les recherche-action, et les groupes d'échanges et de pratiques sur la base d'un regroupement par fonction, par thématique ou par territoire.
- *En lien avec la mission de capitalisation* : l'organisation de rencontres-débat et de séminaires thématiques, la rédaction de fiches d'expériences, la conception d'outils à visée opérationnelle (fiches techniques...) et les productions (du dossier thématique à la publication d'ouvrages en passant par le périodique).
- *En lien avec la mission de diffusion d'informations et de connaissances* : la gestion d'un espace documentaire, le développement d'un service d'information documentaire et de questions réponses, l'animation d'un site internet, la lettre d'information et/ou newsletter, la contribution aux site i-ville et au portail européen « EUKN » et la diffusion d'informations en provenance du programme URBACT.

Si l'éventail des activités et outils mobilisables laisse aux centres une marge de manœuvre importante, certains d'entre eux semblent incontournables car étroitement liées aux missions essentielles des centres de ressources.

Ainsi, **cinq modalités d'action** peuvent être considérées comme devant être mises en œuvre :

1. Cycles de qualification et/ou de formation ;
2. Organisation de temps d'échanges sous quelque forme que ce soit (groupes de travail, séminaires, colloques...);
3. Formalisation des travaux effectués par un rythme régulier de productions et publications, et transmission systématique de ces dernières aux partenaires, et notamment à l'État (local et central) ;
4. Gestion d'un espace documentaire (physique ou numérique) ;
5. Animation d'un site internet.

Les attentes de l'État :

L'État s'assurera que les centres de ressources développent les cinq modalités sus-mentionnées. Par ailleurs, il sera attentif à la pertinence des modes d'intervention choisis par les centres de ressources par rapport au contexte local et aux objectifs fixés.

2.2. Les conditions d'exercice des missions des centres de ressources

Les missions et les modalités d'action précédemment décrites doivent s'inscrire dans un champ d'intervention défini sur la base de trois critères : tout d'abord, le public touché (2.2.1), ensuite, les thématiques abordées (2.2.2), et enfin, les territoires concernés par l'action des centres de ressources (2.2.3.).

2.2.1. Un public diversifié dont le cœur est composé par les professionnels de la politique de la ville

Les centres de ressources s'adressent à l'ensemble des acteurs du développement social urbain, et plus spécifiquement aux professionnels de la politique de la ville.

A ce titre, leur public est composé des catégories suivantes :

- élus ;
- chefs de projet :
 - chefs de projet relevant de la politique de la ville qu'ils soient généralistes (chefs de projet CUCS) ou thématiques (chefs de projet PRU, coordinateurs ASV, coordinateurs PRE, coordinateurs CLSPD, chargés de mission GUP, chargés de mission « clauses d'insertion » ;
 - chefs de projet relevant d'autres dispositifs : chefs de projet PLIE, chefs de projet PUI... ;
- agents des services de droit commun des collectivités locales et de leurs regroupements ;
- agents de l'État, qu'il s'agisse :
 - d'agents dont les missions sont en lien direct avec la coordination et la mise en œuvre de la politique de la ville (délégués du Préfet, agents des DRJSCS, DREAL, DIRECCTE, DDCS/DDCSPP et DDT/DDTM)
 - ou d'agents affectés sur des dispositifs de droit commun (personnels de l'Éducation nationale, de la justice, de la police...);
- acteurs du service public de l'emploi (Pôle emploi, missions locales...);
- intervenants sanitaires et sociaux ;
- acteurs associatifs ;
- bailleurs sociaux ;
- opérateurs économiques ;
- etc.

Les attentes de l'État :

- Dans une logique de renforcement de l'efficacité des dispositifs qu'il finance, l'État s'attachera à ce que les actions des centres de ressources bénéficient largement aux acteurs de terrain directement impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle de la politique de la ville, et notamment des programmes d'intervention de l'ACSé, et des actions liées au PNRU.
- La vigilance de l'État se portera notamment sur la participation de ses propres personnels, et en particulier, des délégués du Préfet et des agents des services déconcentrés concernés par la politique de la ville ;
- Compte tenu de l'enjeu lié à la place du droit commun et à son articulation avec les dispositifs spécifiques, il veillera à ce que les professionnels des services de droit commun, qu'il s'agisse de ceux de l'État ou des collectivités locales, participent de manière significative aux actions des centres de ressources.

2.2.2. Un spectre thématique nécessairement large, organisé autour de trois piliers principaux

Compte tenu du caractère interministériel de la politique de la ville et donc de la multiplicité des problématiques auxquelles les professionnels de ce secteur sont confrontés, les centres de ressources couvrent un spectre thématique très large. Néanmoins, ce dernier devra nécessairement reposer sur trois piliers : tout d'abord, des thématiques verticales qui recoupent les volets du CUCS, ensuite, des thématiques transversales, et enfin, les aspects méthodologiques.

- *Les thématiques verticales*

Les centres de ressources ont vocation à aborder l'ensemble des **thématiques concourant à la politique de la ville et à la cohésion sociale**, et en particulier les six thématiques suivantes :

- l'éducation ;
- l'emploi et le développement économique ;
- la santé ;
- l'habitat et le cadre de vie (incluant les questions liées à la rénovation urbaine) ;
- la sécurité et la prévention de la délinquance ;
- la culture.

- *Les thématiques transversales*

Les six thématiques susmentionnées ne sont pas exclusives d'autres thèmes à caractère transversal et notamment : la prévention et la lutte contre les discriminations, l'intégration, la jeunesse, l'égalité entre les hommes et les femmes et la participation des habitants...

- *Les aspects méthodologiques*

Enfin, au-delà de l'approche strictement thématique, il est important que les centres de ressources se situent également dans une vision globale, abordant notamment les aspects méthodologiques et l'outillage des acteurs pour :

- la conduite et la gestion de projets, notamment ceux portés par des associations ;
- la construction de diagnostics ;
- les techniques d'évaluation...

Les attentes de l'État :

- L'État s'assurera de l'équilibre des thématiques abordées par les centres de ressources, avec une vigilance particulière concernant certains domaines d'intervention jugés prioritaires et qui sont déterminés annuellement par une instruction du SG-CIV aux préfetures de région.
- L'État veillera à ce que soit abordée, pour chacune de ces thématiques, l'articulation :
 - o entre **la dimension urbaine et la dimension sociale de la politique de la ville** ;
 - o entre les réponses apportées par **les dispositifs spécifiques de la politique de la ville et les réponses relevant du droit commun**.

2.2.3. Une action ciblée sur les territoires prioritaires de la politique de la ville

Les centres de ressources de la politique de la ville ont vocation à intervenir sur les territoires urbains cumulant d'importantes difficultés urbaines, sociales et économiques, avec une action soutenue s'agissant des quartiers reconnus prioritaires par l'État.

Cette intervention ciblée sur les quartiers prioritaires n'est pas exclusive d'une approche plus globale du développement local souhaitée par les collectivités territoriales, d'autant plus que ces quartiers s'inscrivent dans des logiques qui se déploient au niveau de la commune ou de l'agglomération. Les centres de ressources peuvent également être à l'initiative d'actions concernant des territoires péri-urbains voire ruraux.

Les attentes de l'État :

Si le champ d'intervention des centres de ressources peut s'étendre au-delà des seuls territoires de la politique de la ville, l'État veillera à ce que les quartiers ressortant de la géographie prioritaire bénéficient d'un traitement spécifique et que les crédits qu'il attribue dans le cadre du programme 147 (« Politique de la ville ») soient mobilisés dans le cadre de cette géographie. Le développement d'interventions concernant des sites situés en dehors des sites prioritaires ne pourra s'effectuer que sur la base de financements complémentaires et ne devra pas conduire à une dilution de la logique de ciblage propre à la politique de la ville.

3. LES RELATIONS ENTRE LES CENTRES DE RESSOURCES ET L'ÉTAT

Afin de conforter le partenariat entre l'État et les centres de ressources, leurs relations doivent s'inscrire dans un cadre nécessairement structuré, impliquant des modes d'articulation opérationnels tant à l'échelon national (3.1), qu'à l'échelon local (3.2).

3.1. Le rôle de l'État national à l'égard des centres de ressources : pilotage stratégique et accompagnement

3.1.1. Le SG-CIV

- *Le pilotage stratégique*

- Le SG-CIV définit le cadre de référence applicable aux centres de ressources et, sur la base de ce cadre, procède à leur labellisation ;
- Il détermine, dans le cadre de l'instruction annuelle aux préfetures de région, les priorités annuelles dans le cadre desquelles l'activité des centres de ressources doit s'inscrire ;
- Il anime le réseau des correspondants des SGAR et, en fonction de l'organisation retenue localement, des DRJSCS, et, par ce biais, accompagne la déclinaison, au niveau local, du cadre de référence ;
- Il participe au financement des centres de ressources sur la base de crédits délégués aux Préfetures de région (cf. partie 4.).

- *L'accompagnement des centres de ressources et de leur mise en réseau*

Par ailleurs, le SG-CIV contribue à l'accompagnement des centres de ressources :

- il participe, à la demande de l'État local, aux instances de la gouvernance des centres de ressources ;
- par l'animation du réseau des correspondants des SGAR, il coordonne et appuie l'accompagnement opéré localement par l'État auprès des centres ;
- il peut, de manière très exceptionnelle, venir en renfort de l'État local en exerçant une fonction de conseil et d'appui auprès de centres en difficultés ;
- il accompagne les travaux engagés par certains centres en matière d'animation et de mise en œuvre des programmes européens et diffuse les bulletins français d'URBACT.

Le SG-CIV favorise la mise en réseau des centres de ressources :

- il participe aux réunions du réseau des centres de ressources ;
- il constitue, pour l'État central, l'interlocuteur principal du réseau des Directeurs des centres de ressources ;
- il organise des réunions de travail avec les centres de ressources sur des thématiques d'intérêt général et y associe, le cas échéant, les agences nationales (ACSé et ANRU) ;
- il accompagne les travaux de coopération engagés par certains centres, notamment dans le domaine documentaire.

Il favorise et contribue à la mutualisation et à la valorisation des productions et activités des centres de ressources par :

- la gestion du site i-ville ;
- l'alimentation du site portail européen « EUKN » ;
- le recours à l'expertise des centres de ressources en vue d'alimenter la réflexion nationale sur la conception et la mise en œuvre de la politique de la ville.

Il organise, en lien avec les instances politiques, une rencontre associant les Présidents et/ou les Directeurs des centres de ressources et les acteurs nationaux concernés par la politique de la ville (Conseil national des villes, agences nationales...), afin de restituer et valoriser les travaux effectués pendant l'année, de les mettre en débat et de formuler des propositions concrètes en vue, notamment, d'améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques.

3.1.2. Les agences nationales

L'ACSé et l'ANRU, associées à la définition du cadre de référence, chacune dans le cadre de leurs compétences, seront également associées par le SG-CIV :

- aux instructions déclinant annuellement ce cadre ;
- ainsi qu'au suivi de leur mise en œuvre.

Dans le cadre de l'animation de leurs réseaux, les agences :

- pourront proposer aux centres de s'associer aux manifestations nationales et inter-régionales qu'elles organisent et qui peuvent les intéresser ;
- veilleront à ce que leurs délégués territoriaux et leurs délégués territoriaux adjoints puissent mobiliser, en tant que de besoin, les centres de ressources notamment en ce qui concerne :
 - la qualification de leurs agents ;
 - l'accompagnement de la mise en œuvre de leurs dispositifs et programmes ;
 - les initiatives contribuant au rapprochement des équipes travaillant sur le social avec celles travaillant sur l'urbain ;
 - et la diffusion locale des expériences.

L'ACSé :

- sensibilisera ses délégués territoriaux à l'intérêt d'un partenariat avec les centres de ressources pour la mise en œuvre de certains projets (cf. partie 4 sur les financements des centres de ressources) ;
- communiquera annuellement au SG-CIV la liste des financements alloués aux centres de ressources en précisant les montants accordés, ainsi que le contenu, les modalités et le public des actions concernées.

L'ANRU mobilisera utilement les centres de ressources à chaque fois que cela permettra :

- de construire un partenariat visant à renforcer l'efficacité de ses délégations territoriales ;
- de favoriser une meilleure articulation entre le volet social et le volet urbain de la politique de la ville.

3.2. L'articulation entre l'État local et les centres de ressources

3.2.1. L'État local, animateur, partenaire et autorité de suivi des centres de ressources

- *La déclinaison au niveau local du cadre de référence national*

Il appartient à l'État local de décliner aux niveaux régional et départemental les attentes et les orientations nationales contenues dans le présent cadre de référence et dans l'instruction annuelle du SG-CIV aux préfetures de région.

Cette déclinaison veillera :

- à intégrer les obligations posées par le cadre de référence tout en y apportant des précisions liées au contexte local et aux attentes spécifiques que ce dernier peut induire ;
 - à s'articuler avec les préoccupations exprimées par les autres partenaires opérationnels et financiers du centre de ressources.
- *L'association des centres de ressources à la définition et à la mise en œuvre des stratégies locales de l'État*

L'État local s'appuiera sur les travaux des centres de ressources afin de définir et évaluer sa stratégie d'action (échelon régional de l'État) et d'accompagner la mise en œuvre de ses dispositifs et programmes d'intervention (niveau départemental).

Il s'agit tout d'abord, pour l'État local, de faire des centres de ressources un interlocuteur privilégié :

- Pour cela, il les informera régulièrement sur les orientations prises et les actions menées ;

- Réciproquement, les centres de ressources communiqueront aux services de l'État régional et départemental l'ensemble de leurs productions et des documents relatifs à leur activité.

Par ailleurs, l'État local associera étroitement les centres de ressources à son action par :

- la valorisation de leur travail de capitalisation et, en tant que de besoin, la mobilisation de leur expertise en amont de ses choix stratégiques ;
- le recours à leurs activités de qualification et d'échanges, en complément des offres institutionnelles (dispositifs de formation interne de l'État, fonction ressources des DRJSCS...), afin d'accompagner la professionnalisation de ses agents et leur mise en synergie avec les autres acteurs de la politique de la ville.

- *Le suivi et l'évaluation de l'activité des centres de ressources*

L'État local assure le suivi et l'évaluation de l'activité des centres de ressources et de l'utilisation locale des crédits qui leurs sont alloués, en vérifiant notamment que cette dernière est conforme aux principes énoncés dans le présent cadre de référence (cf. partie 4.3. s'agissant des modalités de suivi et d'évaluation).

Il fait remonter l'ensemble des éléments de suivi et d'évaluation à l'État central (SG-CIV) et l'alerte si des dysfonctionnements sont constatés.

3.2.2. Les outils du partenariat entre l'Etat local et les centres de ressources

L'articulation entre l'État local (c'est-à-dire l'État régional et l'État départemental) et les centres de ressources s'effectue par deux biais principaux : tout d'abord, sur le plan organique, l'association de l'État à la gouvernance des centres (a), et ensuite, sur le plan fonctionnel, sa contribution à l'élaboration du programme d'activité et, s'agissant des centres de nature associative, la formalisation de ses attentes dans le cadre d'une convention pluri-annuelle d'objectifs (b).

a. Sur le plan organique, l'association de l'État local à la gouvernance

- *Les modalités*

- Dans le cas des GIP, la participation de l'État à la gouvernance est *de facto* prévue dans le cadre de la convention constitutive du centre de ressources, l'État étant membre du groupement. Le recours à une présidence tournante associant alternativement l'État et les autres partenaires sera privilégié.
- Dans le cas des associations, l'État local sera représenté :
 - o soit au sein de l'organe principal de décision (généralement un conseil d'administration), avec ou sans pouvoir de vote selon les cas;
IMPORTANT : dans cette hypothèse, il conviendra de veiller à ce que, comme pour les autres partenaires, l'État ne dispose en aucun cas d'un pouvoir majoritaire au sein de cette instance, afin de garantir l'autonomie de décision du centre de ressources par rapport à la puissance publique ;
 - o soit au sein d'une instance de suivi *ad hoc* : comité des financeurs regroupant les partenaires opérationnels et/ou financiers ou autre instance à laquelle, si l'Etat le demande, sont convoqués les partenaires opérationnels et/ou financiers .

- *Le niveau de représentation de l'État*

Quel que soit le mode d'association de l'État (participation directe au conseil d'administration ou à une instance de suivi), les règles suivantes s'appliquent :

- La représentation de l'État au sein de la gouvernance est assurée par le Préfet de région (ou par les Préfets de région dans le cas des centres bi-régionaux), celui-ci étant représenté par le SGAR ou le correspondant « politique de la ville » de ce dernier.
- A noter : Dans le cas des centres de ressources départementaux, le Préfet de région peut déléguer son pouvoir au Préfet de département.

- Par ailleurs, au-delà de la préfecture de région, la représentation d'autres services de l'État (régionaux ou départementaux) devra être favorisée, à condition néanmoins que la position de l'État ne devienne pas majoritaire. En particulier, la présence de la DRJSCS, de la DIRECCTE, de la DREAL, des DDCS/DDCSPP et des DDT/DDTM est à rechercher.
- L'échelon régional de l'État s'assurera, lors des séances, que le point de vue de l'État départemental soit pris en compte. Un système de concertation préalable devra être établi afin de permettre à l'échelon départemental de faire connaître sa position concernant les points inscrits à l'ordre du jour.
- Enfin, la participation de l'État central au conseil d'administration ou à l'instance de suivi peut être sollicitée, en tant que de besoin, par l'État local.

Nomination du Directeur du centre de ressources : La procédure de recrutement doit être clairement définie et préciser les fonctions à exercer et les compétences attendues. Il appartient au conseil d'administration de procéder au recrutement du Directeur du centre, l'État local devant être informé de la procédure et de la décision.

b. Sur le plan fonctionnel, la formalisation des attentes de l'État dans le cadre de documents partenariaux

L'État local formalisera ses attentes en apportant sa contribution en vue de l'élaboration du programme d'activité des centres de ressources (quel que soit leur statut) et en établissant une convention-cadre (pour les centres de ressources de statut associatif).

• *La contribution à l'élaboration du programme d'activité*

Chaque centre de ressources élabore annuellement un programme d'activités, sans que celui-ci n'aborde nécessairement l'ensemble des thématiques évoquées page 10, contenant l'ensemble des actions qu'il s'engage à mener avec mention, pour chacune de ces actions, de la (ou des) thématique(s) concernée(s), des modalités d'intervention envisagées et du public visé.

Situé à la charnière des attentes et des préoccupations de chaque partenaire mais également de l'analyse par le centre de ressources des besoins identifiés auprès des professionnels et plus largement du contexte local, ce programme répond à des enjeux et à des besoins partagés par tous. De ce fait, il doit nécessairement être le fruit d'une réflexion menée conjointement par l'ensemble des partenaires et acteurs impliqués.

L'État local est chargé de contribuer à la définition du programme d'activité en veillant à ce que les attentes et exigences de ses échelons central et territorial soient prises en compte. A cette fin, il veillera :

- à déterminer, en amont de l'élaboration du programme, ses priorités d'action pour l'année à venir et les modalités d'association du centre de ressources dans le cadre de ces priorités ;
- à communiquer ces éléments au centre de ressources ;
- à s'assurer, lors des instances chargées d'acter le contenu du programme, que ces priorités ont bien été prises en compte.

Dans le cadre de l'élaboration du programme d'activité :

- devront être associés aussi bien l'échelon régional que l'échelon départemental de l'État, ce qui rend d'autant plus nécessaire le travail de concertation préalable évoqué plus haut ;
- l'avis de l'ensemble des services déconcentrés de l'État concernés (DRJSCS, DREAL, DIRECCTE, DDCS/DDCSPP, DDT/DDTM...) devra être recueilli en amont.

L'annexe 3 du présent cadre de référence précise les modalités opérationnelles d'articulation entre l'État et le centre de ressources dans le cadre de l'élaboration du programme d'activité.

• *Pour les associations, la rédaction d'une convention-cadre*

S'agissant des centres ayant le statut d'association, la signature d'une convention pluri-annuelle d'objectifs permettra, outre la sécurisation du financement alloué et l'inscription dans la durée du partenariat entre les centres de ressources et l'État, de préciser le rôle attendu par ce dernier des centres de ressources (cf. paragraphe 4.2.3.).

La rédaction de cette convention devra nécessairement être effectuée en articulation avec l'élaboration du programme d'activité (cf. annexe 3).

4. LE FINANCEMENT PAR L'ÉTAT DES CENTRES DE RESSOURCES

4.1. Les conditions du financement, par l'État, des centres de ressources

Compte tenu de leur mission d'intérêt général, l'État veillera, sous réserve des marges de manœuvre budgétaires dont il dispose chaque année, à sécuriser le financement des centres de ressources de la politique de la ville.

- *Le respect du cadre de référence* : Seuls les centres de ressources répondant aux objectifs, aux principes et aux modalités de fonctionnement énoncés dans le présent cadre de référence, pourront bénéficier de financements de l'État (cf. annexe 1 reprenant les critères d'éligibilité des centres de ressources au financement de l'État).
- *L'impératif de pluri-financement* : Conformément à la logique partenariale et inter-institutionnelle qui caractérise les centres de ressources, les crédits alloués par l'État devront nécessairement être complétés par les financements d'autres partenaires, notamment des collectivités territoriales. La structure financière des centres de ressources devra tendre à une parité de financement entre l'État et les autres partenaires.

4.2. Les modalités de financement des centres de ressources

4.2.1. Le financement de l'État combine un financement de base et des financements sur projets

- Les crédits du programme 147 (Politique de la ville), dont la responsabilité appartient au SG-CIV, abondent le budget des centres de ressources par deux canaux :

1^{er} canal :

Un financement assuré par la préfecture de région :

- sur la base de crédits délégués directement par le SG-CIV ;
- et ayant vocation à permettre aux centres de ressources d'assurer leurs missions de base et leur fonctionnement courant.

Assuré par le SG-CIV, le financement de base des centres de ressources est effectué, sous réserve de la disponibilité des crédits.

Ce financement de base ne peut descendre au-dessous d'un seuil minimal, défini en fonction de l'assise territoriale des centres et de l'importance des problématiques urbaines et sociales qu'ils ont à traiter (majoration du financement dans les départements et régions où les sites relevant de la géographie prioritaire sont nombreux).

2^{ème} canal :

Un financement de la DRJSCS et des DDCS :

- sur la base de crédits délégués à l'ACSé par le SG-CIV ;
- et ayant vocation à contribuer aux missions des centres de ressources et, en particulier, à la mise en œuvre de projets identifiés s'inscrivant dans le cadre des priorités de l'ACSé en cohérence avec le programme d'activité de chaque centre.

- Au-delà du programme 147, les autres services de l'État (notamment les DREAL et DDT/DDTM compte tenu de la contribution des centres de ressources sur le champ de la rénovation urbaine) pourront apporter des financements complémentaires, généralement sur la base de projets particuliers.

4.2.2. Le financement des centres de ressources s'effectue majoritairement par subvention, même s'il n'exclut pas, sous certaines conditions, la rémunération de prestations

Le financement des centres de ressources s'effectue, pour l'essentiel, sous forme de subventions (ou de participation statutaire s'agissant des GIP) dans le cadre de leur programme partenarial d'activités. Néanmoins, ces dernières pourront être combinées avec un financement issu de travaux réalisés pour le compte de commanditaires.

IMPORTANT : Les actions définies conjointement avec l'ensemble des partenaires dans le cadre du programme d'activité demeurent la part principale de l'activité des centres de ressources. Le financement perçu dans le cadre de commandes ou rémunérations de services devra obligatoirement répondre à deux exigences :

- D'une part, afin que les centres ne s'éloignent pas de leur vocation première, il devra correspondre à une fraction d'activité minoritaire (pas plus de 20% du budget global);
- D'autre part, chaque centre devra veiller, dans le cadre des prestations réalisées en réponse à des commandes, à éviter tout financement croisé par des fonds publics, qui aurait pour effet de fausser la concurrence. Ainsi, les prix demandés devront correspondre aux coûts réels et une comptabilité analytique devra être mise en place pour garantir que les financements publics ne serviront pas à minorer les coûts exposés et donc les prix proposés.

4.2.3. Pour les centres de ressources associatifs, le financement de l'État devra s'inscrire dans un cadre contractuel pluri-annuel et unifié

S'agissant des GIP, le financement de l'État est, de fait, assis sur une base contractuelle, puisque la convention constitutive du groupement lie l'ensemble des membres et fixe le mode de détermination de la contribution de chacun d'eux. Pour les centres de ressources associatifs, le conventionnement avec l'Etat sera désormais la règle.

- *L'obligation d'établir une convention...*

En effet, la réglementation relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations, notamment la circulaire du 24 décembre 2002 relative aux subventions de l'État aux associations, la circulaire du 16 janvier 2007 relative aux subventions de l'État aux associations et aux conventions pluri-annuelles d'objectifs et la circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et associations impose à l'État local de recourir à une convention-cadre pour financer les centres de ressources.

D'après ces textes, le conventionnement revêt un caractère obligatoire lorsque le montant annuel de la subvention dépasse 23 000 €

- *... sur une base pluri-annuelle...*

Le recours à une convention pluri-annuelle d'objectifs (CPO) d'une durée d'au moins trois ans sera préféré à l'utilisation de conventions conclues sur une base annuelle.

Il s'agit d'inscrire l'action des centres de ressources dans la durée par une sécurisation de leur financement, et de conforter ainsi leur rôle structurant dans un contexte institutionnel sujet à des évolutions importantes.

- *... dans un cadre unique*

- Programme 147 :

- Crédits régionaux :

Afin de garantir la cohérence de l'action de l'Etat, un cadre contractuel unique sera utilisé pour les crédits régionaux émergeant au programme 147. Ainsi, pour chaque centre de ressources, une convention principale groupera les crédits de l'État, qu'ils émergent au BOP 147 (financement de

base des centres de ressources) ou qu'ils transitent par le budget de l'ACSé (financement de projets). Elle sera mise à la signature du Préfet de région, en sa double qualité de représentant de l'Etat dans la région, et de délégué territorial de l'ACSé. Un modèle de convention régionale se trouve à l'annexe 5 du présent cadre de référence.

Les financements pluri-annuels émergeant à cette CPO ne sont pas exclusifs de financements de projets ponctuels qui pourront, le cas échéant, donner lieu à un conventionnement distinct, mais dont le contenu devra être en cohérence avec la convention pluri-annuelle.

o Crédits départementaux :

S'agissant des crédits alloués par l'échelon départemental, le cadre contractuel sera privilégié. Toujours dans une logique de cohérence, chaque convention départementale devra être élaborée en tenant compte de la convention régionale correspondante, la première devant viser la seconde et inversement.

- Autres programmes : Pour les centres bénéficiant de financements de l'État émergeant sur d'autres programmes, les crédits correspondants pourront être intégrés à la convention principale, sans que cela ne revête un caractère obligatoire.

4.3. Les modalités de suivi et d'évaluation de l'utilisation des crédits

4.3.1. Le contrôle de l'utilisation des crédits alloués par État aux centres de ressources

• *Dans le cas des GIP*

- L'État local dispose, en tant que membre du groupement, de l'ensemble des documents (rapport d'activité, comptes, bilan financier) lui permettant d'apprécier l'utilisation faite des crédits engagés soit au titre de sa participation statutaire au groupement, soit au titre de financements complémentaires dans le cadre de projets.
- Par ailleurs, la réglementation relative au GIP⁵ prévoit qu'un contrôleur d'État, distinct du (ou des) représentant(s) de l'État dans le groupement, assure un contrôle sur l'activité économique et la gestion financière du groupement.

• *Dans le cas des associations*

En vertu de la réglementation relative aux relations entre l'État et les associations⁶, les centres de ressources de statut associatif bénéficiant d'une ou plusieurs subventions de l'État sont tenus de transmettre annuellement à ce dernier :

- leurs comptes approuvés ;
- leur compte-rendu financier ;
- ainsi que leur rapport d'activité.

Ils doivent en outre être en mesure de lui communiquer à tout moment :

- les justificatifs des dépenses engagées ;
- ainsi que tout document dont la production sera jugée utile au contrôle de l'utilisation de la subvention conformément à son objet.

Le tableau standardisé figurant à l'annexe 6 du présent document servira de support à la remontée des informations relatives aux recettes et aux dépenses des centres de ressources (qu'il s'agisse d'associations ou de GIP). Dans le cas où un centre présenterait des éléments de fragilité, l'Etat peut demander une remontée d'informations bisannuelle.

⁵ Les GIP sont soumis au décret n°55-733 du 26 mai 1955 relatif au contrôle économique et financier de l'Etat , modifié en dernier lieu par le décret n°2002-1502 du 18 décembre 2002

⁶ Circulaire du 24 décembre 2002 relative aux subventions de l'État aux associations

4.3.2. L'évaluation de l'activité des centres de ressources

Au-delà du simple contrôle, l'Etat local effectuera une évaluation de l'activité des centres de ressources. Réalisée en lien avec les centres de ressources, cette démarche d'évaluation s'inscrit dans le cadre des obligations inhérentes au versement de fonds publics, mais également et surtout dans une logique de partenariat renforcé entre l'État et les centres de ressources.

- *Les critères d'évaluation*

Cette évaluation sera conduite sur la base des objectifs fixés dans le cadre du présent document et de sa déclinaison locale, objectifs qui devront être assortis de critères et indicateurs d'évaluation. Elle comprendra une dimension quantitative et une dimension qualitative.

- L'évaluation quantitative :

Elle intégrera nécessairement les éléments suivants :

- le niveau de fréquentation du centre (en vue d'alimenter l'indicateur correspondant dans le cadre du rapport annuel de performance) et la composition du public ;
- La typologie des actions menées ;
- le nombre et la nature des productions annuelles.

L'annexe 7 du présent cadre de référence détaille la liste des indicateurs correspondant à ces critères. En fonction du contexte local, cette liste pourra être complétée par d'autres indicateurs.

- L'appréciation qualitative :

Elle portera notamment sur les éléments suivants :

- Le niveau de satisfaction des usagers et des institutions partenaires vis-à-vis des actions menées par le centre de ressources ;
- La qualité de l'accompagnement des acteurs, notamment en ce qui concerne l'adaptation au contexte territorial des politiques publiques qu'ils mettent en œuvre ;
- La mise en réseau des acteurs et le décroisement des cultures professionnelles et institutionnelles ;
- Le repérage, l'analyse et la diffusion de pratiques innovantes ;
- Le développement d'une expertise thématique et territoriale mobilisable par l'État local et l'État central.

- *Les modalités d'évaluation*

L'ensemble de ces indicateurs sera recueilli par les préfetures de région, en lien avec le réseau local de l'ACSé (DRJSCS et DDCS-DDCSPP) et devront être consignés dans une note annuelle qui sera transmise à l'Etat central *via* les préfetures.

Cette transmission pourra être l'occasion d'un temps de discussion entre chaque centre de ressources et l'Etat local. Néanmoins, au-delà de ce rendez-vous annuel, il convient d'organiser un dialogue continu avec les centres de ressources.

Les éléments transmis permettront d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés, celle-ci conditionnant les financements ultérieurs. Ils seront pris en compte lors de l'élaboration de la contribution de l'Etat au programme d'activité de l'année suivante et du renouvellement de la CPO.

Ils permettront d'alimenter un tableau de bord national en vue d'améliorer le pilotage de l'ensemble du dispositif.

Au-delà du suivi opéré par l'État local, il pourra être décidé de faire procéder à des évaluations de centres par des cabinets externes sur un financement dédié.

ANNEXES

Annexe 1 : Les critères d'éligibilité au financement, par l'État, des centres de ressources

Annexe 2 : Les centres de ressources et la politique européenne des villes

Annexe 3 : Le programme d'activité des centres de ressources

Annexe 4 : La structure financière des centres de ressources

Annexe 5 : Modèle de convention pluri-annuelle d'objectifs

Annexe 6 : Recettes et dépenses des centres de ressources - tableau synthétique

Annexe 7 : Grille d'évaluation des centres de ressources