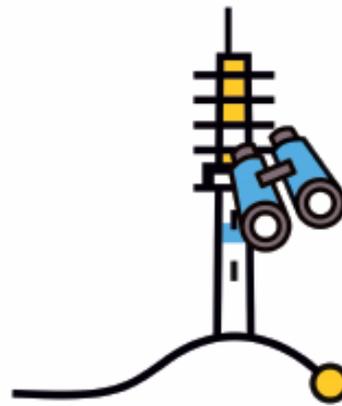




Direction du Secrétariat
Général & de l'Observatoire



L'OBSERVATOIRE CITOYEN
DES POLITIQUES PUBLIQUES



RAPPORT D'EVALUATION

Politique de soutien à la vie associative

2022-2023

Hôtel de ville
BP 50167
44802 Saint-Herblain Cedex
TÉL. 02 28 25 20 00
www.saint-herblain.fr

Le présent rapport d'évaluation est issu des travaux de l'observatoire citoyen des politiques publiques [OCPP].

Nouvelle instance participative chargée d'évaluer les politiques publiques municipales, l'observatoire citoyen a été officiellement créé lors du conseil municipal d'octobre 2021 (cf. délibération en annexe 1), et s'est vu confier la mission d'évaluer la politique de soutien municipal aux associations.

Tout au long de la démarche, il s'est agi de faire la part des choses entre la situation d'aujourd'hui et les différentes séquences qui, depuis 2011-2012, se sont succédé. Aussi l'évaluation s'est-elle focalisée sur la situation actuelle mais, chaque fois que nécessaire, la réflexion conduite avec les membres de l'OCPP s'est attaché à déconstruire la complexité de la situation et à appréhender comment celle-ci procède d'une chaîne de causalités.

Le principe fut ici d'évaluer pour porter un regard autant rétrospectif que prospectif en s'intéressant, in fine, à la question du « et après ? ».

SOMMAIRE

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| I. CADRAGE CONTEXTUEL | 5 |
| 1.1. QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ? | 5 |
| 1.1.1. Essai de définition | 5 |
| 1.1.2. Le cycle de l'action publique et les critères d'évaluation des politiques publiques | 5 |
| 1.1.3. Séquencer une démarche d'évaluation de politique publique | 6 |
| 1.1.4. Déconstruire la théorie d'action | 7 |
| 1.2. PRÉSENTATION DE L'OBSERVATOIRE CITOYEN DES POLITIQUES PUBLIQUES | 8 |
| 1.2.1. Modalités de fonctionnement | 8 |
| 1.2.2. Périmètre de l'évaluation | 10 |
| 1.2.3. Objectifs de l'évaluation | 11 |
| 1.2.4. Séquençage méthodologique | 11 |
| | |
| II. PRÉSENTATION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE ÉVALUÉE | 13 |
| | |
| 2.1. LES FONDEMENTS DE LA POLITIQUE MUNICIPALE DE SOUTIEN A LA VIE ASSOCIATIVE | 13 |
| 2.1.1. Orientations et objectifs de la politique publique associative municipale | 13 |
| 2.1.2. S'adapter et répondre aux enjeux sociétaux | 14 |
| 2.2. LA CAPACITÉ DE LA VILLE A RÉPONDRE AUX BESOINS DES ASSOCIATIONS | 19 |
| 2.2.1. Une approche macrosociologique des problématiques qui traversent le monde associatif | 19 |
| 2.2.2. La connaissance de l'écosystème associatif local et plus particulièrement des associations en lien avec la Ville | 20 |
| 2.3. SOUTIENS TRADITIONNELS ET ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE : UN SOUTIEN ASSEZ COMPLET DANS SES FORMES ET SES PROPORTIONS | 22 |
| 2.3.1. Les différentes formes de soutien | 22 |
| 2.3.2. Focus sur les moyens dédiés aux associations en termes de ressources humaines | 23 |
| 2.3.3. Focus sur les moyens dédiés aux associations en termes de locaux | 24 |
| 2.3.4. Focus sur les moyens dédiés aux associations en termes de subventions et aides numéraires | 27 |
| | |
| III. QUESTIONS ÉVALUATIVES | 31 |
| | |
| 3.1. FORMULER UNE QUESTION ÉVALUATIVE : FINALITÉS ET MÉTHODE | 31 |
| 3.2. LA CONSTRUCTION DU RÉFÉRENTIEL ÉVALUATIF | 32 |
| | |
| IV. PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE | 36 |
| | |
| 4.1. DE L'IMPORTANCE D'OBSERVER UN PRINCIPE DE PLURALISME MÉTHODOLOGIQUE | 36 |
| 4.2. PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE | 36 |
| 4.3. LA TRIANGULATION OU LA GESTION DES BIAIS | 38 |
| | |
| V. CONCLUSIONS ÉVALUATIVES | 40 |
| | |
| 5.1. L'ADAPTATION DU SOUTIEN | 40 |
| 5.1.1. LA CONNAISSANCE DES ASSOCIATIONS ET IDENTIFICATION DE LEURS BESOINS | 40 |
| 5.1.2. LES DIFFÉRENTES FORMES DE SOUTIEN ET LES MOYENS MIS EN ŒUVRE | 41 |
| 5.1.3. LA CAPACITÉ DE LA VILLE A ADAPTER LE SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS | 42 |

| | | |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.2. | LA VISIBILITÉ ET LA LISIBILITÉ DU SOUTIEN MUNICIPAL AUX ASSOCIATIONS ----- | 45 |
| 5.3. | L'ACCESSIBILITE DU SOUTIEN DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE VIE ASSOCIATIVE----- | 47 |
| 5.4. | LE TISSU ASSOCIATIF : ENTRE SECURISATION ET AIDE A L'EMERGENCE ----- | 50 |
| 5.5. | LE TISSU ASSOCIATIF : FAIRE RÉSEAU----- | 53 |
| 5.6. | LA QUALITÉ DU PARTENARIAT ENTRE LA VILLE ET LES ASSOCIATIONS----- | 57 |
| 5.7. | L'ARTICULATION ENTRE LA POLITIQUE DE SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS ET LA POLITIQUE DE SOLIDARITÉS ----- | 60 |
| 5.8. | LA COHÉRENCE INTERNE DE LA POLITIQUE DE SOUTIEN A LA VIE ASSOCIATIVE A L'ÉCHELLE DE LA COLLECTIVITÉ ----- | 63 |
| 5.8.1. | L'élaboration du cadre référentiel (fond et processus) ----- | 63 |
| 5.8.2. | L'organisation et l'animation de la mise en œuvre de la politique publique----- | 64 |
| 5.8.3. | La plus-value et valorisation politique ----- | 65 |
| | | |
| VI. | ENSEIGNEMENTS MACROSOCIOLOGIQUES ----- | 66 |
| | | |
| VII. | PRÉCONISATIONS----- | 71 |
| 7.1. | REFONDER LA DOCTRINE MUNICIPALE EN MATIERE DE SOUTIEN A LA VIE ASSOCIATIVE ----- | 71 |
| 7.2. | CONSOLIDER L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET OPÉRATIONNELLE ----- | 72 |
| 7.3. | AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DES ASSOCIATIONS ET DE LEURS BESOINS----- | 74 |
| 7.4. | RENFORCER LA VISIBILITÉ ET L'ACCESSIBILITÉ DES SOUTIENS MUNICIPAUX ----- | 75 |
| 7.5. | SOUTENIR L'ECOSYSTEME ASSOCIATIF LOCAL ----- | 78 |
| | | |
| VIII. | TABLE DES FIGURES ----- | 81 |
| | | |
| IX. | LISTE DES ANNEXES----- | 82 |

I. CADRAGE CONTEXTUEL

Ce rapport d'évaluation est le fruit d'un travail évaluatif initié dans le cadre d'une démarche novatrice d'évaluation participative avec l'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques [OCP].

En préalable à la présentation des travaux, il est nécessaire de préciser ce qu'est une démarche d'évaluation et d'expliquer ce qu'est l'OCP.

1.1. QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ?

1.1.1. Essai de définition

Si plusieurs définitions de l'évaluation des politiques publiques existent, une fait désormais autorité. Il s'agit de celle formulée par l'ONU qui présente la qualité de synthétiser plus de trois décennies d'efforts en France pour circonscrire cet exercice, et d'ouvrir la réflexion à des débats intégrant ce qui allait devenir les Objectifs du Développement Durable.

*Une évaluation est un **jugement**, mené de manière aussi systématique et impartial que possible, d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou de la performance institutionnelle.*

*Elle analyse le **niveau de réalisation des résultats attendus et inattendus** en examinant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et de la causalité en utilisant des **critères** appropriés tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.*

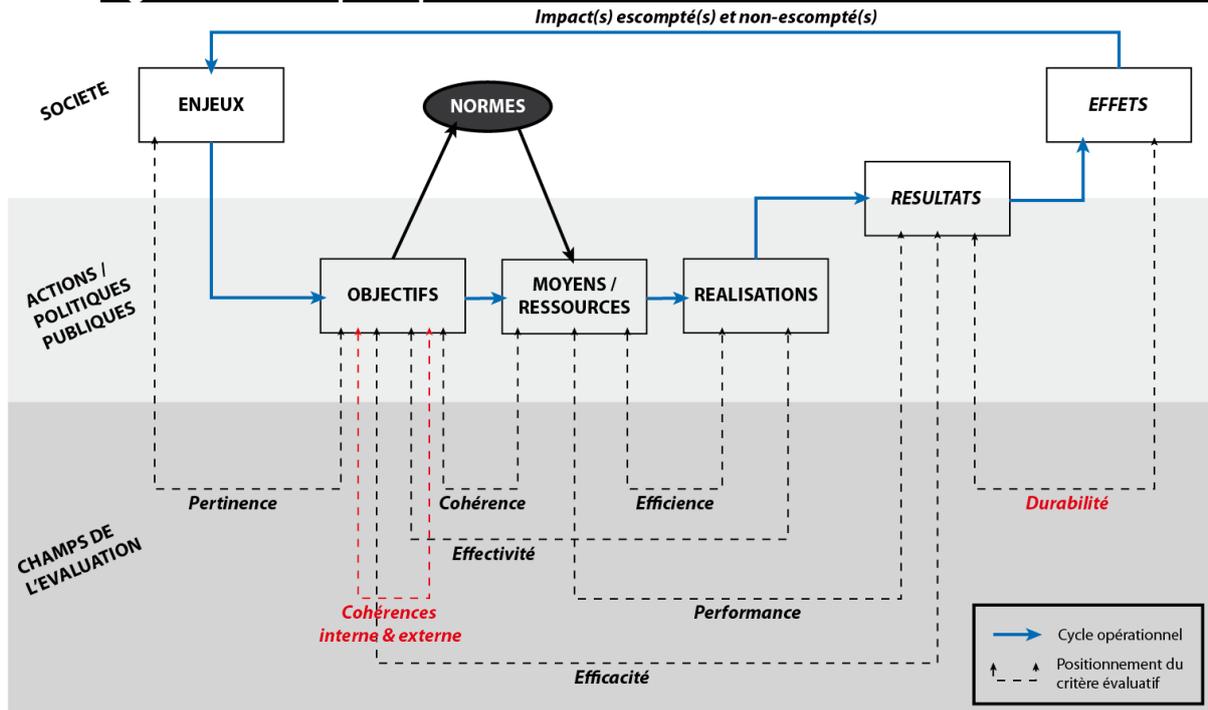
*Une évaluation doit fournir des informations fondées sur des preuves **crédibles**, utiles qui permettent l'intégration rapide de ses conclusions, recommandations et enseignements dans les processus **de prise de décisions** des organisations et parties prenantes.*

Source : ONU / 2016

1.1.2. Le cycle de l'action publique et les critères d'évaluation des politiques publiques

Chaque critère évaluatif a un positionnement qui lui est propre dans le cycle de l'action publique (ce qui vaut d'ailleurs également pour n'importe quel cycle opérationnel). Schématiquement, il est possible de l'appréhender comme suit :

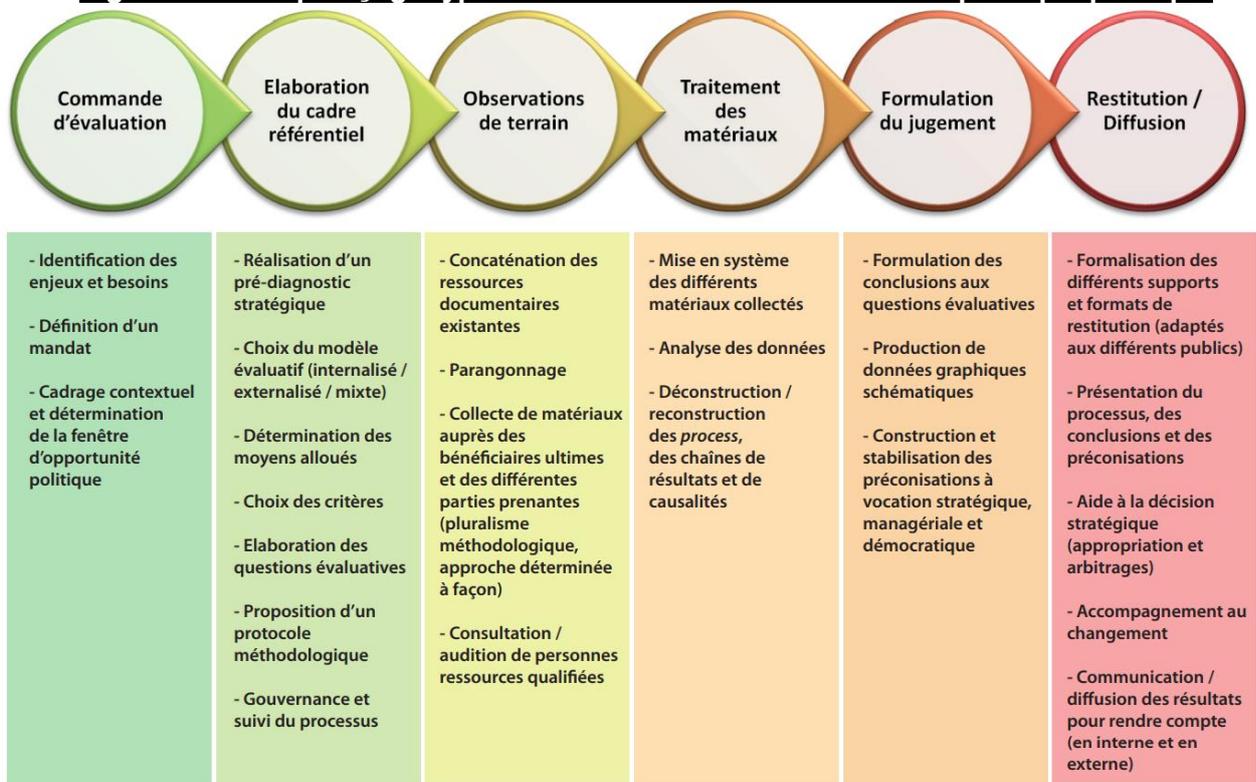
Figure 1 : action publique et critères évaluatifs... selon la Ville de Saint-Herblain



1.1.3. Séquencer une démarche d'évaluation de politique publique

Chaque démarche d'évaluation se structure autour de plusieurs séquences obligatoires. Le schéma ci-dessous permet de les appréhender avec précision.

Figure 2 : le séquençage type d'une démarche d'évaluation de politique publique

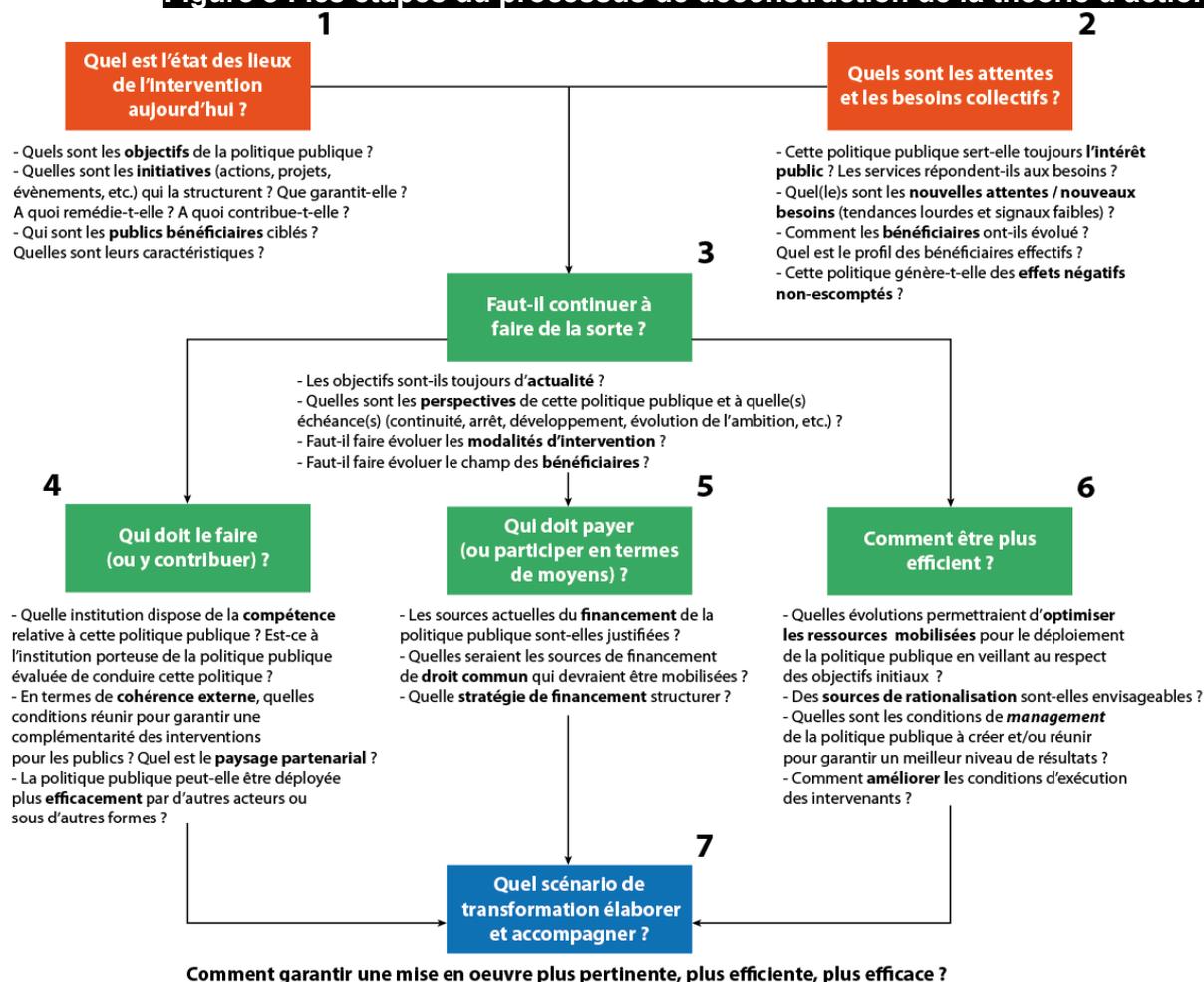


Cette démarche permet également de proportionner le plus rationnellement possible, le temps qui va être alloué à chacune des séquences.

1.1.4. Déconstruire la théorie d'action

Pour appréhender la manière dont l'action publique s'est théoriquement et empiriquement déployée, plusieurs étapes de déconstruction sont à observer.

Figure 3 : les étapes du processus de déconstruction de la théorie d'action



1.2. PRÉSENTATION DE L'OBSERVATOIRE CITOYEN DES POLITIQUES PUBLIQUES

1.2.1. Modalités de fonctionnement

Afin de comprendre le champ d'intervention et les modalités de fonctionnement de l'OCPP, il est important de préciser et d'expliciter certains choix qui ont présidé à l'installation de l'instance.

❖ Objectifs de l'observatoire citoyen

L'observatoire citoyen des politiques publiques est issu du projet politique des élus. Il s'agit d'une nouvelle instance dans le paysage de la participation Herblinoise.

Il constitue une nouvelle modalité d'évaluation, aux côtés des autres travaux menés par le service évaluation et contrôle de gestion dans le cadre du cycle d'évaluation municipal.

L'observatoire citoyen des politiques publiques s'inscrit dans une logique d'amélioration de l'action publique. Il doit permettre de mieux cerner les attentes des habitants et représente une nouvelle opportunité pour nourrir la relation partenariale entre la Ville et les acteurs associatifs et économiques du territoire.

Il représente un nouveau levier au service d'une citoyenneté active et contribue à renforcer la transparence de l'action publique municipale : en cohérence avec cet objectif, les résultats de la présente évaluation sont donc rendus publics. Ces différents aspects ont fait l'objet d'une formalisation au sein d'une charte (cf. annexe 2).

❖ Composition de l'observatoire citoyen

L'observatoire citoyen est composé de 21 participants. Le nombre de ses membres est volontairement limité, afin de pouvoir travailler aussi bien en sous-groupes qu'en format plénier.

Les principes de composition de l'observatoire doivent favoriser la diversité des profils des participants, sans toutefois que soit recherchée une forme de représentativité de la population Herblinoise, impossible à atteindre dans le cadre d'un panel restreint de 21 participants (cf. annexe 3).



Ces 21 participants sont répartis en 5 collèges :

Un collège habitants : avec **8 habitants**, c'est le collège principal de l'instance. Afin de favoriser au maximum la diversité des profils des participants, la sélection a été réalisée par tirage au sort sur la base des adresses postales de la collectivité et dans le respect strict du Règlement général sur la protection des données (RGPD).

Un collège élus : il est composé de **6 élus** : 3 représentants de la majorité municipale et 3 élus issus des groupes minoritaires. Les élus participants sont désignés par le conseil municipal.

Un collège associatif : il est composé de **3 représentants d'associations qui interviennent sur la commune**. Un appel à volontariat a été lancé aux associations du territoire et un tirage au sort a ensuite été effectué parmi les volontaires.

Un collège acteurs économiques : il est composé de **2 acteurs économiques**. Il est constitué de la même manière que le collège acteur associatif : envoi d'un appel à candidature, puis tirage au sort.

Un collège personnes qualifiées : il est composé de deux experts chargés d'éclairer le sujet évalué et d'apporter de la hauteur à la réflexion. Dans le cadre de l'évaluation du soutien municipal aux associations, l'observatoire citoyen a donc pu bénéficier de l'accompagnement de Lionel Prouteau, agrégé de sciences sociales et docteur en économie, maître de conférences émérite à l'Université de Nantes ; ancien directeur de l'IPAG (Institut de préparation à l'administration générale) de Nantes ; membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA). Ainsi que de l'expérience de Sophie Guérin, responsable du service vie associative à la FAL44.

❖ **Calendrier de l'évaluation**

Après une phase d'information et de formation préliminaire en février-mars 2022, l'observatoire citoyen a été officiellement lancé le 23 mars. Une conférence portant sur l'évolution des modalités d'engagement bénévole –sujet d'actualité pour les associations- a été organisée à cette occasion. 3 experts étaient invités à échanger sur cette question. La conférence est toujours visible en vidéo ([cf. annexe 6](#)).

Le travail d'évaluation a débuté en avril, et s'est poursuivi jusqu'en novembre, au fil de 8 séances de travail de 2h organisées en soirée, et de quelques temps de travail complémentaires en journée.

L'évaluation du soutien municipal à la vie associative a été finalisée le samedi 26 novembre 2022, à l'occasion d'une journée de clôture.

Il s'agit d'un investissement fort consenti par les participants à l'observatoire citoyen, tant en termes de temps que d'implication dans l'évaluation.

❖ **Méthodologie et accompagnement mis en place**

Les participants ont directement contribué à l'évaluation de la politique publique associative. L'exploitabilité –et donc l'utilité- d'une évaluation étant directement liée à sa qualité, la dimension participative de l'instance ne pouvait se traduire par une exigence moindre en termes de qualité et de robustesse méthodologique.

Cela a donc nécessité une implication forte des participants, et un accompagnement poussé de la part des services municipaux.

Afin de leur donner les clés permettant de piloter une démarche d'évaluation, quatre temps de formation préalables ont été proposés aux participants, sur les sujets suivants :

- l'environnement territorial de la collectivité ;
- le paysage associatif ;
- l'évaluation des politiques publiques ;
- la prise de parole en public.

L'observatoire citoyen a été accompagné tout au long de la démarche par le service évaluation et contrôle de gestion, et a bénéficié de l'appui du pôle vie associative de la Ville.

1.2.2. Périmètre de l'évaluation

Pour sa première édition, l'observatoire citoyen s'est vu confier par les élus la charge d'évaluer le soutien municipal à la vie associative (cf. la lettre de mission confiée à l'OCCP en annexe 4).

❖ La politique publique associative : son contexte et ses enjeux

Le soutien à la vie associative est un sujet d'importance pour la Ville tant le tissu associatif local participe de la vitalité du territoire et du développement des solidarités. Les associations jouent un rôle primordial dans la cohésion sociale, l'engagement citoyen et l'animation du territoire.

Les associations sont de plus confrontées à de nombreuses évolutions : certaines à court ou moyen termes, en partie liées à la crise sanitaire qui les a fortement impactées ; d'autres de plus long terme, comme sur les formes d'engagement bénévole ou l'évolution des modes de financement des associations.

Ce sont autant d'éléments qui modifient en profondeur le fonctionnement associatif, et ont rendu nécessaire une actualisation du soutien aux associations.

Par ailleurs, à Saint-Herblain, les grandes orientations de la politique de soutien municipal à la vie associative datent de 2011. Les objectifs fixés à l'époque sont pour partie encore valables, et les procédures ont été adaptées au fil du temps pour répondre à l'émergence de nouveaux enjeux.

Pour autant, dix ans plus tard et au regard des évolutions profondes du monde associatif, il semble nécessaire d'évaluer le soutien apporté par la Ville aux associations, pour le faire évoluer.

L'évaluation du soutien municipal à la vie associative constitue une réponse à long terme, visant à mieux mesurer la richesse du paysage associatif Herblinois, à mieux identifier les besoins des associations et le positionnement le plus pertinent pour la Ville.

L'évaluation portée par l'observatoire citoyen doit alors aboutir à un avis portant sur le soutien municipal aux associations, et à des préconisations stratégiques et opérationnelles compatibles avec les compétences et le fonctionnement de la collectivité.

❖ La complémentarité avec la place des associations dans les autres politiques publiques municipales

La présente évaluation porte sur le soutien aux associations, et donc sur la politique publique associative. Pour autant, les associations agissent dans le cadre de nombreuses autres politiques publiques : solidarités, sports, culture, environnement, etc.

Evaluer le soutien municipal aux associations conduit donc nécessairement à examiner de manière globale la question du partenariat entre la Ville et les associations dans le cadre des politiques publiques, et en dehors de la seule politique associative. A Saint-Herblain, la politique publique associative est gérée de manière centralisée par le pôle ressource à la vie associative, mais de nombreuses autres directions et services participent du lien entre la Ville et les associations (cf. annexe 9).

1.2.3. Objectifs de l'évaluation

L'observatoire citoyen est une instance d'aide à la décision stratégique. Ses membres ont pour mission de produire un avis consultatif et des préconisations sur la politique publique évaluée.

La présente évaluation s'est attachée à mesurer les résultats de la politique associative au regard de ses objectifs. Les participants ont ainsi examiné le fonctionnement de la politique publique, ses conditions de mise en œuvre et les moyens qui y sont attribués.

Ce sont tout à la fois la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de la politique publique qui ont été interrogées.

1.2.4. Séquençage méthodologique

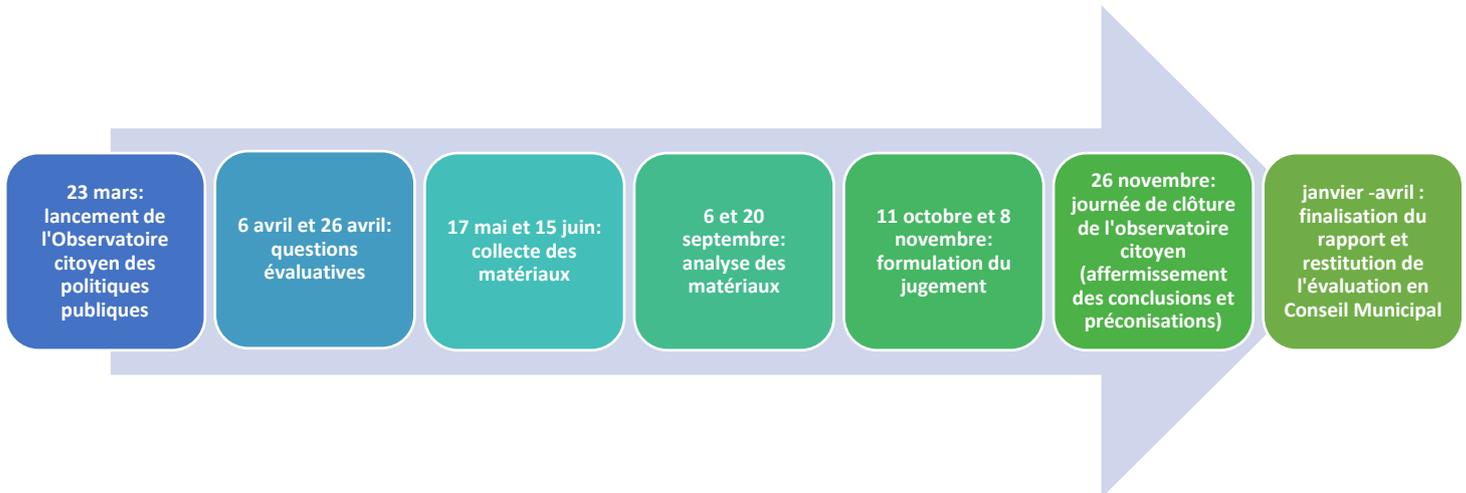
Le séquençage méthodologique s'est effectué en respect du calendrier prévisionnel suivant.

Celui-ci reposait sur un double principe :

- de forte mobilisation des membres de l'OCPD et d'assiduité ;
- d'implication individuelle entre chaque séance et séquence, implication facilitée par des documents de synthèse réalisés par le service évaluation et contrôle de gestion et mis à disposition *via* la plateforme <https://www.jeparticipeasaintherblain.fr/>



Figure 4 : calendrier prévisionnel de la démarche évaluative initiée avec l'OCPP



Un calendrier plus détaillé, sous forme d'un diagramme de Gantt figure en annexe 5.

II. PRÉSENTATION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE ÉVALUÉE

Éminemment transversale, la politique de soutien à la vie associative, si elle correspond à une compétence obligatoire des communes, repose pour beaucoup sur la posture volontariste que la majorité politique veut incarner. En cela, la dynamique associative constitue tout autant une ressource et une finalité.

2.1. LES FONDEMENTS DE LA POLITIQUE MUNICIPALE DE SOUTIEN A LA VIE ASSOCIATIVE

2.1.1. Orientations et objectifs de la politique publique associative municipale

La politique publique vie associative a fait l'objet d'un important travail de structuration au cours du mandat 2008-2014, avec notamment l'activation d'un groupe de travail composé d'élus, d'agents municipaux et d'associations en 2011.

Des adaptations ont ensuite été apportées au fil de l'eau, en fonction de l'actualité des enjeux de la vie associative ainsi que des objectifs et projets de la collectivité.

Ces évolutions, lorsqu'elles touchent les orientations et objectifs de la politique publique, ont pu être formalisées dans les projets de direction. Ces documents, actualisés à chaque mandat, permettent de décliner concrètement dans les politiques publiques les orientations données par les élus.

Force est toutefois de constater un manque de cadrage formalisé de la politique publique associative, dans la mesure où il n'existe pas un document de référence actualisé posant les orientations et objectifs de cette politique publique.

Le projet de direction de la DCU (**annexe 7**), s'inscrit dans la continuité des évolutions de la politique associative au cours des trois derniers mandats (2008-2014, 2014-2020, 2020-2026), sur la base des documents existants :

- projet de direction 2008-2014 ;
- production issue du groupe de travail de 2011 ;
- projets de direction 2015-2016 et 2017-2020 ;
- projets du mandat 2020-2026.



Gardons en tête que ces documents, du fait de leur nature même, mettent en avant les objectifs de l'ordre du projet, et sous-évaluent les missions courantes du soutien à la vie associative.

A partir de ces objectifs, on a pu déduire les principales orientations stratégiques de la politique associative sur la période 2008-2026 :

- les enjeux sociétaux ;
- l'accompagnement et le soutien municipal aux associations ;
- l'accessibilité du soutien et ses conditions d'attribution ;
- la stratégie partenariale avec les associations, et les enjeux de coopération ;
- l'efficacité organisationnelle de la politique publique.

A partir du tableau suivant (figure 5), on constate que la politique associative a su évoluer ces dix dernières années, avec l'affirmation de nouveaux objectifs : par exemple, l'émergence à partir de 2017 de nouvelles questions ayant trait à la coopération entre associations, ainsi qu'entre les associations et le monde économique, et l'incitation à la mutualisation à travers la création d'une plateforme numérique d'échange de matériel entre associations (projet du mandat 2020-2026).

Certaines orientations apparaissent comme des marqueurs de la politique associative Herblinoise, qui irriguent l'ensemble de la période 2008-2026. Sont concernés : le soutien à l'action associative en matière de cohésion sociale, d'engagement citoyen, de développement des solidarités et de réduction des inégalités, ainsi que l'adaptation continue des formes de soutien aux associations.

Certaines questions ayant trait à l'équité de traitement, à la sécurisation des associations et au soutien à l'émergence associative datent de 2011. Il s'agissait alors d'orientations fondatrices pour la politique associative, qui n'ont pas été réinterrogées ou actualisées depuis.

2.1.2. S'adapter et répondre aux enjeux sociétaux

La politique publique associative répond à un certain nombre d'enjeux sociétaux.

En règle générale, il est admis que les associations, par leur existence même sur un territoire et indépendamment de leur objet associatif, agissent en matière de cohésion sociale et d'engagement citoyen, et contribuent à animer le territoire.

A Saint-Herblain, les élus ont également souhaité renforcer la place des associations en matière de développement des solidarités et de réduction des inégalités. Les principaux objectifs permettant une déclinaison opérationnelle de ces enjeux sociétaux sont à retrouver dans le tableau ci-dessous.

Figure 5 : évolution des enjeux sociétaux afférents à la politique de soutien à la vie associative

| Enjeux | Orientations | Objectifs | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------|---------|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Enjeux sociétaux | Cohésion sociale | Développer l'animation socioculturelle de proximité | Projet direction 2008-2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Renforcer la diversité de l'offre socioculturelle | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Engagement citoyen | Accompagner les initiatives des habitants | | | | GT 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Développer la participation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Renouveler les modalités d'échanges entre habitants et élus | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Encourager l'engagement bénévole et associatif | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Animation du territoire | Créer un espace des projets pour accompagner les initiatives des habitants par un budget participatif | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Soutenir les temps forts d'animation populaire | Projet direction 2008-2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Réorganiser les équipements socioculturels au service de l'amélioration urbaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Développement des solidarités et réduction des inégalités | Participer au développement du territoire | | | | GT 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Refonder la relation aux clubs sportifs dans une logique de développement et d'ajustement de l'offre sur le territoire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Développement des solidarités et réduction des inégalités | Soutenir les initiatives des associations | Projet direction 2008-2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Favoriser la mixité des publics | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Démocratiser les pratiques (sportives, culturelles...) | | | | | GT 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développer l'éducation par le sport | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement des solidarités et réduction des inégalités | Développer et adapter l'offre de loisirs en après-midi pour les séniors en s'appuyant sur les associations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Développer l'action de la longère dans ses deux composantes environnementales et associatives | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Plus globalement, on constate que les enjeux sociétaux assignés à la politique associative à Saint-Herblain peuvent être rapprochés des objectifs de développement durable (ODD). Au nombre de 17, ces ODD ont été formalisés en 2015 par l'ONU et portent un plan d'actions multi-acteurs pour la paix, la planète et la prospérité.

Il serait artificiel d'opérer une lecture des orientations de la politique associative (structurée en 2011) au prisme de ces ODD, ceux-ci datant de 2015. Il pourra en revanche être pertinent de creuser ce rapprochement dans le travail d'actualisation de la politique publique associative, qui suivra la présente évaluation.

Pointons également que la déclinaison de ces enjeux se retrouve dans les objectifs spécifiques des différentes politiques publiques dans lesquelles les associations interviennent en tant que partenaires, au premier rang desquelles les politiques publiques de solidarité, culturelle, sportive, socioculturelle et les politiques liées à la jeunesse.

❖ Cohésion sociale, engagement citoyen et animation du territoire

La politique publique associative a pour objectif de favoriser le tissu associatif local, considérant tout ce que la présence des associations sur un territoire apporte à ses habitants, en particulier en matière de cohésion sociale, d'engagement citoyen et d'animation du territoire.

En matière de **cohésion sociale** et de **citoyenneté** : le fonctionnement associatif permet la rencontre et l'échange, et constitue un levier de lutte contre l'isolement. De plus, l'engagement associatif est probablement l'expression la plus forte et la plus durable de l'engagement citoyen.

En matière d'**animation du territoire** : les associations proposent des activités, des services, des événements, voire participent du développement économique local, notamment dans le cas des associations employeuses. Toutes les associations, de par leur existence même et quel que soit leur projet associatif, contribuent d'une manière ou d'une autre à au moins l'un des deux points ci-dessus.

C'est pourquoi **favoriser la richesse du tissu associatif est un enjeu municipal à part entière**, qui se décline dans des objectifs spécifiques de soutien à l'action socioculturelle, de renforcement de la participation des habitants et de l'engagement bénévole, et de soutien aux événements associatifs et au déploiement de l'offre associative sur le territoire.

❖ Développement des solidarités

Le développement des solidarités constitue une priorité portée par la Ville, qui trouve sa déclinaison dans la politique publique associative et le lien partenarial avec les associations.

La présente évaluation a d'ailleurs permis de conclure que les relations partenariales entre la Ville et les associations de solidarités sont particulièrement fortes.

On retrouve de longue date dans les objectifs de la politique associative l'ambition de réduire les inégalités à travers l'activité associative (« favoriser la mixité des publics », « démocratiser les pratiques sportives et culturelles », « soutenir les initiatives des associations en faveur de l'éducation »).

Ces objectifs se voient compléter par la place importante accordée aux activités associatives en quartiers prioritaires de la Ville (QPV).

Par ailleurs, une place particulière est faite aux associations agissant auprès des seniors dans les projets du mandat en cours (objectif « Développer et adapter l'offre de loisirs en après-midi pour les seniors en s'appuyant sur les associations »).

❖ Une politique publique structurée de longue date

Les grandes orientations de la politique publique associative ont été structurées en 2011, à l'issue d'un groupe de travail rassemblant élus, agents municipaux et associations. Ce groupe de travail avait notamment conduit à l'établissement de critères d'attribution des subventions aux associations, permettant de renforcer l'équité de traitement entre associations et la transparence de l'attribution du soutien (cf. annexe 8). Ce travail d'ampleur avait alors été repéré à l'échelle nationale, faisant l'objet de plusieurs articles dans la presse professionnelle.

Aujourd'hui, il surprend encore par son actualité : outre des ambitions fortes en matière de soutien aux associations, de transparence et d'équité de traitement, on y retrouve de nombreuses propositions visant à rationaliser l'attribution de moyens aux associations, à soutenir l'émergence associative et à accompagner les associations dans les enjeux du développement durable, qui restent plus que jamais pertinentes.

Ces dix dernières années ont permis de traduire en acte ces axes stratégiques, au rythme de plusieurs projets d'envergure qui témoignent d'un fort investissement municipal en matière de politique associative, au premier rang desquels l'ouverture du Carré des services publics et la création d'un pôle spécifique ressource à la vie associative en 2017.

❖ **Une culture du partenariat avec les associations très ancrée dans la gestion des politiques publiques municipales**

L'évaluation conduite par l'observatoire citoyen a permis d'affirmer que la culture du partenariat entre la Ville et les associations est fortement ancrée à Saint-Herblain, tant dans le cadre de la politique associative que dans les autres politiques publiques dans lesquelles les associations interviennent.

Plusieurs constats permettent d'étayer cette affirmation :

- une grande proximité entre la Ville et les associations partenaires ;
- une vraie complémentarité entre action municipale et associative dans certains secteurs (solidarités, culture, sport) ;
- une forme de maturité dans les relations partenariales et le positionnement porté par les élus envers les associations (pas d'ingérence, respect de la liberté associative et reconnaissance de l'action des associations).

❖ **Une actualisation et une formalisation nécessaires**

Si les axes structurants de la politique associative définis en 2011 restent pour la plupart d'actualité, un important travail de mise à jour doit être réalisé, pour à la fois prendre en compte un certain nombre d'évolutions (endogènes ou exogènes à la collectivité), mais également pour apporter des solutions à certaines interrogations ou dysfonctionnements dans le processus constatés dans le cadre de l'évaluation (cf. annexe 9).

A l'échelle locale, de nombreux changements plaident pour une mise à jour de la politique de soutien aux associations. Trois nouvelles mandatures se sont succédées depuis 2008, sans changement de tendance mais peut-être avec de nouvelles aspirations.

Par ailleurs, les acteurs de la politique associative sur le territoire ont évolué depuis 2011 (disparition de l'espace animation, évolution de la politique socio-culturelle et passage à 4 centres socio-culturels), conduisant à une reconfiguration des relations entre la Ville et certaines associations partenaires.

Enfin, les besoins des associations en matière d'accompagnement ont également évolué, et il importe de prendre en compte les nouveaux enjeux auxquels elles font face.

Si les associations ont été fortement mises en avant pendant la crise sanitaire, elles ont également été impactées par le COVID, et certains effets de la crise pourraient se faire sentir à long terme. Par ailleurs, les crises successives depuis 2020 contribuent à l'accélération de tendances de fond, en particulier le difficile renouvellement des bénévoles, et l'instabilité des soutiens accordés aux associations (on parle ici principalement des soutiens accordés par les acteurs privés, mais aussi, dans une moindre mesure, par les institutions publiques).

Il paraît également nécessaire de pointer que la situation des collectivités a évolué, en particulier du point de vue des ressources (financières et bâtimementaires), et cette évolution semble s'accélérer depuis 2021 du fait de la crise économique et énergétique. Les enjeux liés à la transition écologique et à la décarbonation de l'action publique se font plus pressants, impactant l'ensemble des politiques publiques.

Enfin, cette mise à jour pourra utilement donner lieu à la production d'un document de cadrage formalisé sur la politique associative, déclinant des orientations stratégiques en objectifs opérationnels, et facilitant tout à la fois l'actualisation régulière de la politique publique et l'évaluation de ses objectifs.

❖ **En synthèse**

La politique publique vie associative est structurée de longue date à Saint-Herblain (2011) et les orientations stratégiques fixées à l'époque restent, pour partie, très actuelles.

La politique associative répond à un certain nombre d'enjeux, notamment sociétaux. Traditionnellement, l'action associative porte des enjeux en matière de **cohésion sociale**, d'**engagement citoyen** et d'**animation du territoire**, et Saint-Herblain ne fait pas exception sur ces points.

Mais la politique associative Herblinoise est aussi fortement teintée d'enjeux sociaux : développement des solidarités et réduction des inégalités.

Pour répondre à ces enjeux, un certain nombre d'objectifs viennent modeler aussi bien la politique associative que la relation aux associations dans les autres politiques publiques.

Certains objectifs constituent des marqueurs de la politique associative, et se retrouvent sur les trois mandats qui composent la période évaluée.

D'autres sont plus récents, et témoignent de l'évolution de la politique associative en fonction du contexte, des besoins des associations, et des projets de la Ville.

Si la politique associative a su évoluer au fil de la décennie précédente, et que ses principales orientations restent pertinentes, **il reste nécessaire de l'actualiser, au regard des évolutions de court et long termes qui touchent aussi bien les associations que les collectivités**. Si les mandats précédents n'ont pas vu de changement de tendance politique à Saint-Herblain, les élus ont changé et de nouvelles aspirations peuvent se faire jour. Dans ce cadre, une mise à jour de la doctrine politique serait un préalable à l'actualisation de la politique publique associative.

Ce travail d'actualisation gagnera à prendre en compte les objectifs de développement durable dans leur dimension sociale, écologique et partenariale.

On a également pu constater un **manque de formalisation de la politique publique associative**, qui impacte son fonctionnement à différents niveaux, rendant difficile d'évaluer ses résultats, et de l'actualiser.

Aujourd'hui, seules les dynamiques de l'ordre du projet se trouvent formalisées dans les projets de direction. Cet état de fait rend difficile une prise de hauteur suffisante pour réinterroger les missions courantes qui composent pourtant le socle de la politique associative : formes de soutien aux associations, critères d'attribution du soutien, suivi global de la relation aux associations au sein de la Ville.

On identifie principalement **deux risques** inhérents à ce manque de formalisation : d'abord une **inadéquation entre le soutien proposé par la Ville et les besoins des associations**, ensuite un **manque de cohérence globale** à l'échelle de la Ville dans la stratégie partenariale et le soutien aux associations.

2.2. LA CAPACITÉ DE LA VILLE A RÉPONDRE AUX BESOINS DES ASSOCIATIONS

Afin de déterminer si les formes de soutien proposées par la Ville aux associations répondent à leurs besoins, il a d'abord fallu examiner si la Ville est outillée pour connaître les associations de son territoire et leurs besoins.

2.2.1. Une approche macrosociologique des problématiques qui traversent le monde associatif

En préambule, rappelons qu'il est illusoire d'attendre une connaissance exhaustive du tissu associatif, pour plusieurs raisons :

- les associations n'ont aucune obligation de se signaler auprès de la Ville. Par ailleurs, si un répertoire national des associations (RNA) existe, elles ne sont pas contraintes à s'y déclarer ;
- les associations déclarées au RNA ne sont pas nécessairement des associations actives : elles peuvent s'être éteintes, ou être en sommeil ;
- les associations déclarées indiquent l'adresse de domiciliation du siège de l'association qui ne correspond pas nécessairement au territoire d'intervention de l'association).

Autrement dit, une association déclarée à Nantes peut par exemple intervenir à Saint-Herblain.

A quelques exceptions près, la Ville de Saint-Herblain n'a pas de posture proactive dans le repérage des associations du territoire. Cela signifie que la Ville accompagne uniquement les associations qui s'adressent à elle.

L'observatoire citoyen considère qu'il serait pertinent que la Ville adopte une posture plus active, en mettant en place un suivi annuel des associations créées sur le territoire et déclarées au RNA.

Si ce suivi serait nécessairement partiel -puisqu'il n'intégrerait pas les associations non déclarées, ou déclarées dans d'autres communes- il permettrait toutefois d'identifier les grandes tendances du paysage associatif local (nombre de créations d'associations, objet des associations créées).

La Ville pourrait également initier un premier contact par courrier avec ces nouvelles associations, afin de communiquer sur les différentes formes du soutien municipal aux associations.

Il faudrait toutefois veiller à ce que cette proposition :

- soit soutenable en termes de ressources humaines et de budget ;
- ne génère pas un appel d'air sur certaines formes de soutien déjà en tension (notamment locaux et subventions) et ne crée pas de frustration pour les associations contactées.

2.2.2. La connaissance de l'écosystème associatif local et plus particulièrement des associations en lien avec la Ville

La proximité avec les associations apparait comme une priorité pour les élus. Les rencontres entre élus et associations peuvent avoir lieu à différentes occasions : une nouvelle association qui sollicite le soutien de la Ville sera reçue par son élu de référence et les services de la direction concernée.

Des rencontres de bilan peuvent être organisées pour les associations liées par un conventionnement avec la Ville. Certaines formes de soutien (notamment des demandes de subventions) peuvent également donner lieu à un échange entre élus et associations.

Des outils et procédures existent pour connaître les associations en relation avec la Ville.

Par exemple, toute association en lien avec le pôle vie associative est nécessairement connue de la Ville. En effet, à l'occasion de tout premier contact avec une association, le pôle vie associative récolte un certain nombre d'informations et de documents (notamment les statuts de l'association) permettant de connaître son fonctionnement et son projet associatif.

Ces données sont conservées et alimentent un répertoire, qui sert ensuite à l'envoi des informations municipales aux associations (newsletter) avec leur accord.

De plus, il a été constaté que les directions thématiques en lien avec les associations dans le cadre de relations partenariales ont généralement une connaissance précise des associations et de leur activité.



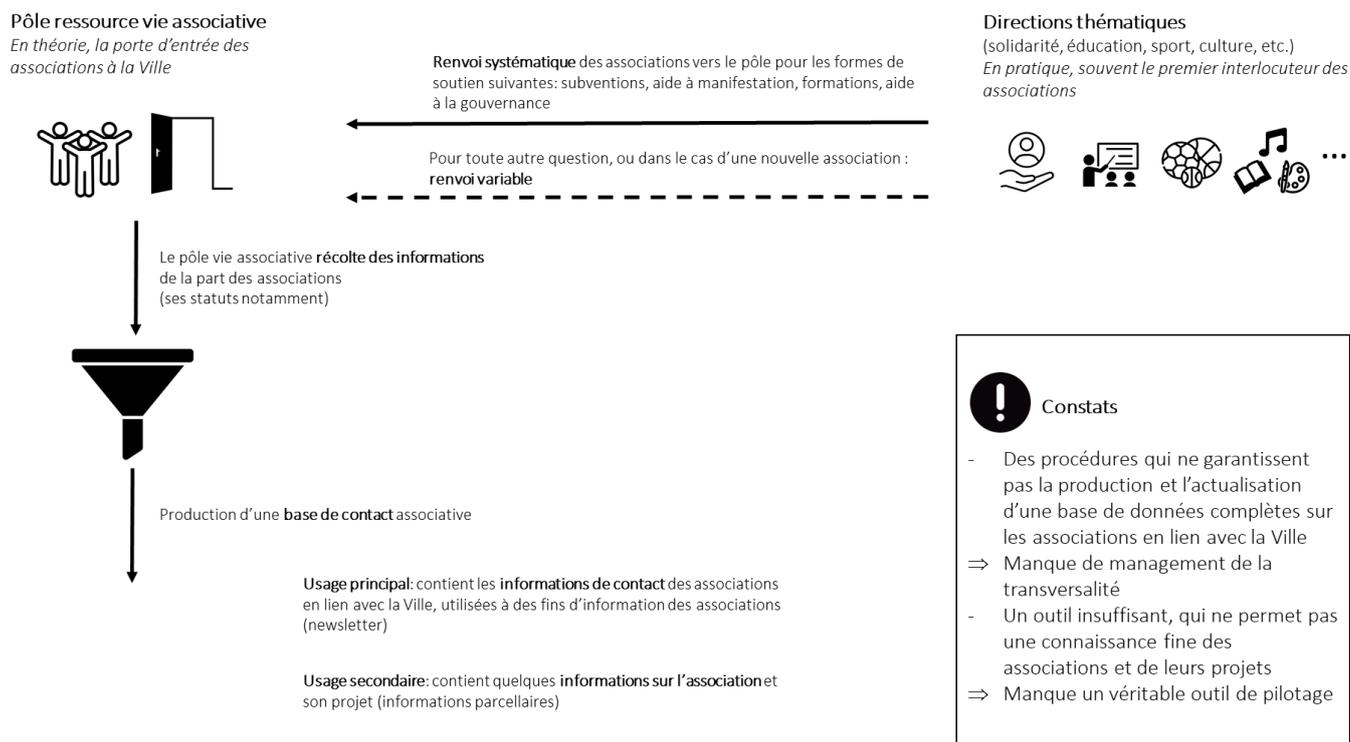
Du fait de cette proximité entre les élus, les services et les associations, on peut affirmer que la Ville est en capacité d'identifier les besoins des associations qu'elle soutient et/ou qui sont ses partenaires.

Toutefois, ces outils et procédures apparaissent insuffisants pour garantir une connaissance globale et partagée des associations à l'échelle de la Ville.



Le degré de connaissance varie largement en fonction du type de soutien sollicité par l'association et/ou de la direction municipale qui est le principal interlocuteur de l'association, essentiellement du fait d'un défaut de circulation de l'information entre les directions thématiques et le pôle vie associative.

Figure 6 : la connaissance des associations à l'échelle de la Ville : circuit des informations et outils de suivi



Si le pôle vie associative est régulièrement décrit comme la « porte d'entrée de la Ville pour les associations » par les agents municipaux qui le composent, force est de constater que bien souvent, ce sont les directions thématiques qui sont les principaux -ou les premiers- interlocuteurs des associations.

Or, aucune procédure formalisée ne garantit que les associations suivies par les directions thématiques sont renvoyées vers le pôle vie associative pour communiquer leurs statuts et informations de contact.

Du fait de ce défaut de procédure et de positionnement du pôle vie associative, le transfert d'informations dépend des usages en cours au sein des directions, et des relations interpersonnelles entre la direction et le pôle vie associative.

La base d'informations et le répertoire du pôle vie associative ne sont donc pas exhaustifs.

Par ailleurs, ces outils apparaissent largement améliorables.

! Il manque actuellement une vraie base de données partagée à l'échelle de la Ville, un outil synthétique et actualisable permettant de donner à voir les principales informations concernant les associations en lien avec la Ville (le degré de connaissance attendu et les informations à collecter resteront à déterminer dans le cadre du travail d'actualisation de la politique associative).

2.3. SOUTIENS TRADITIONNELS ET ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE : UN SOUTIEN ASSEZ COMPLET DANS SES FORMES ET SES PROPORTIONS

2.3.1. Les différentes formes de soutien

La Ville déploie différentes formes de soutien à l'attention des associations. Peuvent en bénéficier :

- les associations domiciliées à Saint-Herblain ;
- les associations qui interviennent sur le territoire Herblinois ;
- les associations qui interviennent auprès des Herblinois.

Figure 7 : les 3 principales formes de soutien proposées par la Ville

| Aides en numéraire | Aides en nature | Animation de la vie associative |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Subventions de fonctionnement• Subventions au projet• Subventions Fonds herblinois de solidarité à la vie associative (fonds temporaire lié au COVID)• Appels à projets | <ul style="list-style-type: none">• Locaux• Matériel• Organisation de manifestations• Aide à la gouvernance• Formations• Coordination | <ul style="list-style-type: none">• Interconnaissance entre associations• Promotion des associations |

Certaines formes de soutien sont assez traditionnelles : subventions, mises à disposition de locaux et de matériels sont généralement proposées par les collectivités aux associations.

D'autres apparaissent plus spécifiques : c'est le cas des aides que l'on pourrait qualifier d'aide en ingénierie (organisation de manifestations, aide au projet, aide à la gouvernance, formations...) et de ce qui touche à l'animation d'un réseau associatif facilitant la promotion des associations et la coopération entre associations.

Cette catégorie d'aides plus spécifiques a été pointée par plusieurs associations comme une véritable plus-value pour les associations du territoire. Les partenaires interrogés incitent d'ailleurs les collectivités à développer ce type d'aides, considérant notamment que les communes constituent une bonne échelle d'intervention pour assurer un premier niveau d'accompagnement direct des associations, mais aussi pour se faire le relai de leurs besoins auprès d'autres interlocuteurs plus spécialisés lorsque c'est nécessaire.

Autrement dit, la Ville de Saint-Herblain a d'ores et déjà développé une posture d'accompagnement au projet, mais aussi de coordination entre associations et avec des partenaires.

Les moyens municipaux déployés dans le cadre de la politique associative comprennent :

- les financements directement apportés aux associations *via* les subventions ;
- les coûts afférents aux locaux : construction, rénovation, entretien, fluides et dépenses énergétiques (particulièrement importants à prendre en compte dans la situation actuelle de forte inflation et de crise énergétique) ;
- les coûts afférents au matériel : achat, location, transport ;
- les coûts afférents aux personnels qui, directement ou indirectement, répondent aux demandes des associations.

2.3.2. Focus sur les moyens dédiés aux associations en termes de ressources humaines

La politique publique associative est extrêmement transversale, et implique de nombreux agents municipaux.

Sur les onze directions qui structurent et portent l'action municipale, dix directions et une mission spécifique contribuent à accompagner les associations.

La liste des directions en lien avec les associations et leurs missions sont visibles en **annexe 9**.

Cet accompagnement revêt trois rôles principaux :

- la relation partenariale avec les associations ;
- le suivi global des associations et la gestion de la relation aux associations à l'échelle de la Ville (mission du pôle vie associative, sur laquelle on a déjà pu constater des marges d'amélioration) ;
- le rôle de ressource auprès des associations (mise à disposition de matériel, de locaux, réalisation de travaux et de tâches d'entretien à la demande des associations, etc.).

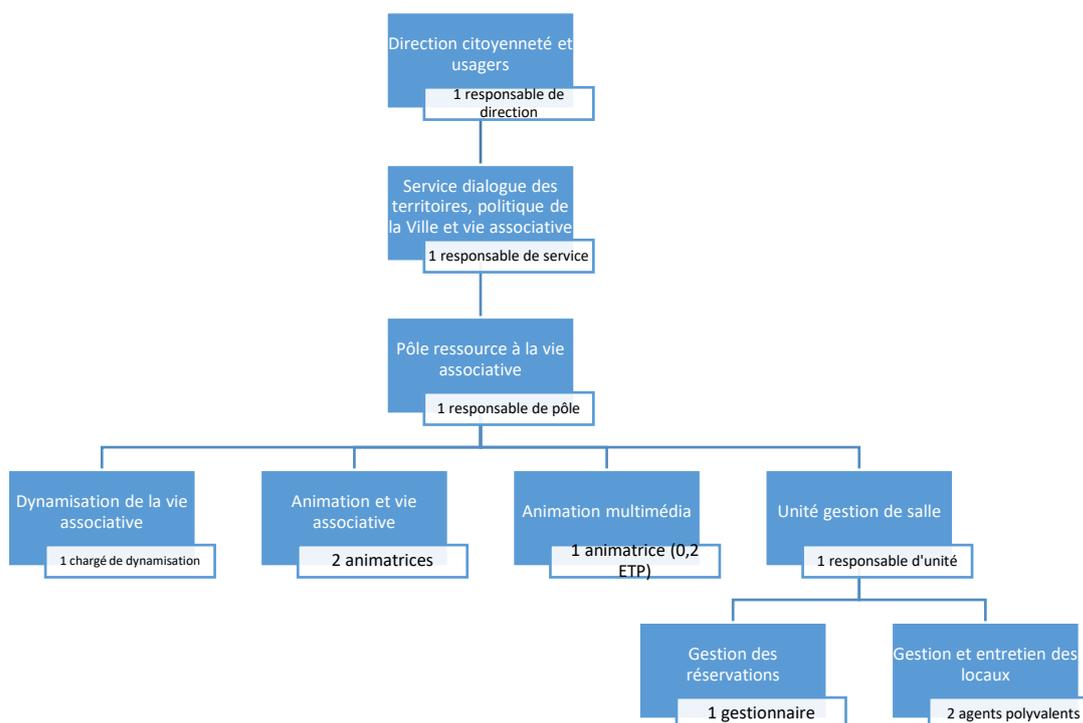
Une même direction peut endosser tour à tour plusieurs de ces rôles.

Le pôle vie associative est exclusivement dédié au soutien aux associations. Il centralise l'instruction de certaines formes d'accompagnement à l'échelle de la Ville (en particulier les demandes de subventions et d'aide à l'organisation de manifestations). Ses missions courantes sont détaillées au sein du projet de direction de la DCU (**cf. annexe 7**).

C'est la création du pôle qui a permis le développement de formes de soutien que sont l'accompagnement au projet, au fonctionnement de l'association, la formation, etc. Il est situé au sein du service Dialogue des territoires, politique de la Ville et vie associative, à la Direction de la citoyenneté et des usagers. Il est composé de 9 agents représentant 8,2 ETP.

L'organigramme ci-dessous date de juin 2022, et est issu de la dernière réorganisation administrative de la Ville.

Figure 8 : organigramme du pôle ressource à la vie associative (juin 2022)



En nombre d'ETP, et par comparaison avec les ressources humaines de collectivités de taille similaire à Saint-Herblain, il s'agit d'une équipe importante.



En terme de ressources humaines, les moyens mis en place par la Ville en matière de politique associative apparaissent en cohérence avec ses objectifs d'accompagnement des associations.

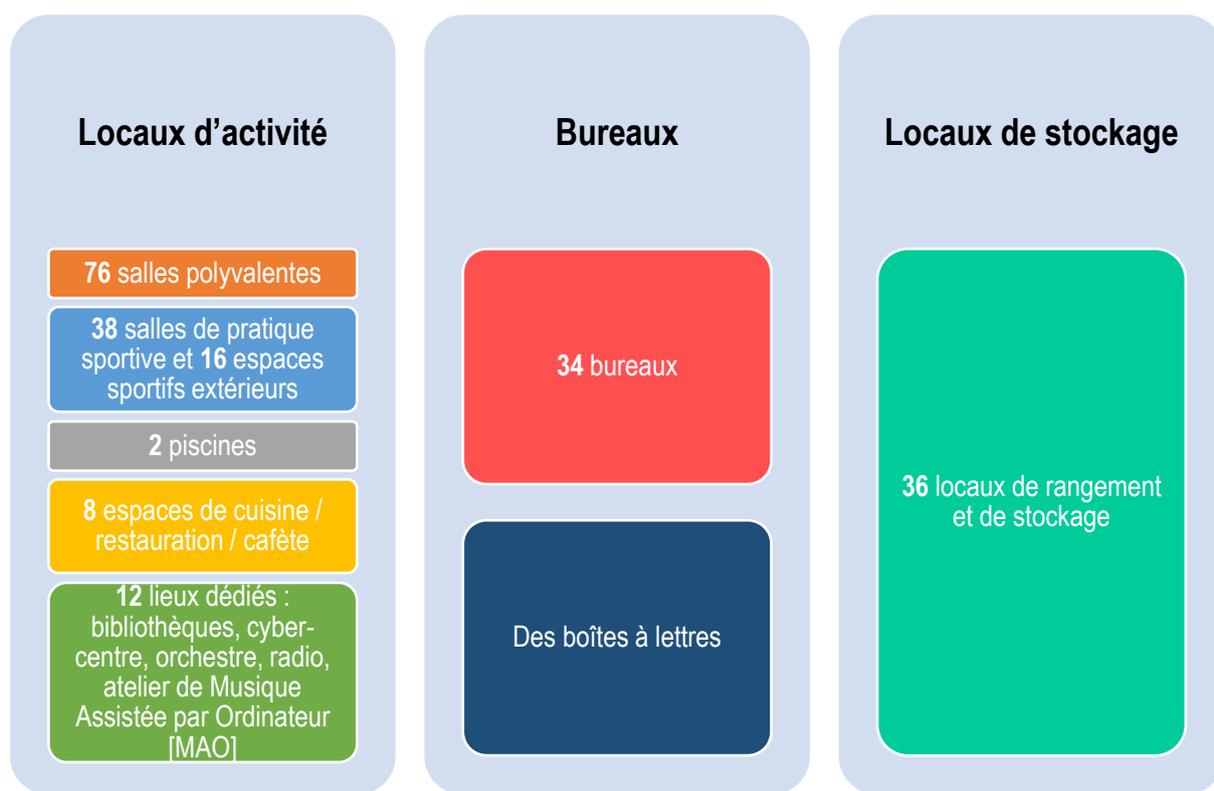
C'est également une équipe qui a connu récemment, et connaît encore un fort renouvellement, qu'il s'agit d'accompagner. Les difficultés liées à cette instabilité se voient renforcées par un manque de formalisation de la politique associative (notamment au niveau des procédures). Elle est aussi porteuse d'opportunités : les nouveaux agents constatent eux-mêmes quelques dysfonctionnements, et sont enclins à porter les changements nécessaires.

A cet égard, la présente évaluation et l'actualisation de la politique associative qui s'en suivra se déploient dans une temporalité favorable.

2.3.3. Focus sur les moyens dédiés aux associations en termes de locaux

La Ville met différents types de locaux à disposition des associations. Cette aide en nature, extrêmement importante pour la continuité de l'activité des associations, se décline de la manière suivante.

Figure 9 : locaux mis à disposition des associations par la Ville



L'attribution de locaux municipaux aux associations représente environ 18 000 prêts par an, soit 300 à 350 prêts par semaine. Cela signifie que plus de 300 fois par semaine, des associations se réunissent pour faire vivre leur projet associatif sur le territoire.

Ces locaux peuvent être à usage partagé ou à usage exclusif.

A Saint-Herblain, c'est l'usage partagé des locaux qui prévaut, dans un souci de rationalisation des moyens et d'équité de traitement entre associations.

Les locaux à usage exclusif sont peu nombreux. Pour une partie d'entre eux, ils sont attribués pour une période donnée. C'est par exemple le cas de certains bureaux dits « pépinière associative » situés au Carré des services publics, qui accueillent une association pendant une durée maximum de deux ans.

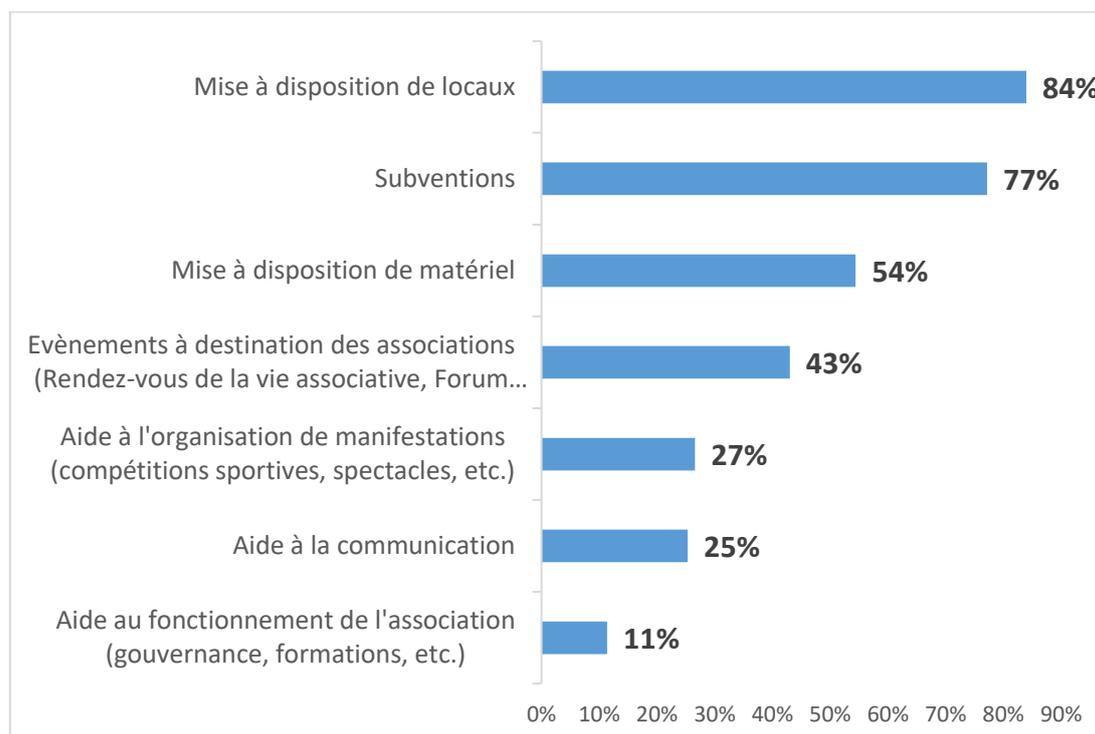
Ce partage des locaux est globalement bien admis par les associations, bien que certaines tensions se fassent jour dans le cadre de besoins spécifiques (équipements sportifs par exemple) ou sur certains créneaux horaires.



La mise à disposition de locaux est l'une des principales formes de soutien de la Ville aux associations. C'est également une modalité de soutien incontournable : sans cette mise à disposition gratuite, de nombreuses associations ne pourraient plus assurer leurs activités.

Il ressort du questionnaire transmis aux associations que l'attribution de locaux est la première forme de soutien utilisée par les associations répondantes (84% des associations en bénéficient).

Figure 10 : priorités en termes de soutien municipal selon les associations



L'offre municipale en matière de locaux est globalement suffisante. On notera en particulier une offre de locaux sportifs de bon niveau.

Les associations se disent d'ailleurs satisfaites de l'offre municipale de locaux. Dans le cadre du questionnaire, la mise à disposition de locaux est la forme de soutien la plus appréciée par les associations.

La mise à disposition de locaux représente d'ores et déjà un coût non négligeable pour la collectivité, qui ne fera que s'accroître dans un contexte inflationniste se répercutant sur le coût de l'énergie.

2.3.4. Focus sur les moyens dédiés aux associations en termes de subventions et aides numériques

Les aides en numéraire –ou subventions- font partie des principales formes de soutien accordées par la Ville aux associations, aux côtés de la mise à disposition de locaux. Dans le cadre du questionnaire, 77% des associations répondantes disent en bénéficier.

En fonction des années, ce sont entre 150 et 200 associations qui reçoivent une subvention de la part de la Ville. En 2021, elles étaient 170.

Figure 11 : les différents types de subvention et aides numériques de la Ville

- Elle permet de financer la gestion courante de l'association. Elle ne s'attache pas à un projet particulier, mais témoigne le soutien de la Ville à l'association et à son projet associatif.
- Elle peut être attribuée dans le cadre d'un conventionnement, ou non. Règlementairement, une subvention de plus de 23 000€ par an impose la signature d'une convention entre l'association et la Ville.
- Elle est renouvelable, mais le renouvellement ne peut pas être automatique. L'association doit en faire la demande, et celle-ci rentre dans le processus d'attribution habituel.
- Une subvention de fonctionnement peut être utilisée librement par l'association

Subvention de fonctionnement

- Elle permet de financer une activité ou un projet spécifique de l'association.
- Une même association peut formuler plusieurs demandes de subvention au projet par an. Chaque demande entre dans le processus d'attribution habituel.
- A l'issue de la réalisation du projet, l'association est tenue de fournir un bilan complet de l'action ainsi qu'un budget finalisé.
- La subvention au projet peut être octroyée en complément d'une subvention de fonctionnement, et dans le cadre d'un conventionnement, ou non.

Subvention au projet

- La Ville peut parfois être amenée à voter une subvention exceptionnelle pour venir en aide à une association. Ce type de subvention est rare et concerne le plus souvent des associations humanitaires.
- Pour aider les associations impactées par la crise du COVID, la Ville a mis en place un dispositif d'aide exceptionnelle : le fonds herblinois de solidarité au secteur associatif. Ce fonds a permis la délivrance de subventions exceptionnelles en 2020, 2021 et 2022 pour toutes les associations (tous secteurs confondus) remplissant les conditions suivantes :
 - l'association porte des missions d'intérêt général
 - elle est implantée sur le territoire et/ou agit pour les Herblinois
 - elle a été fragilisée par les effets de la crise et/ou sa pérennité économique aurait pu être remise en cause du fait du COVID.

Subvention exceptionnelle et Fonds herblinois de solidarité au secteur associatif

- L'appel à projet (AAP) permet à la Ville de définir un cadre général d'intervention (une thématique précise, une problématique qu'elle a identifiée) tout en laissant aux associations l'initiative de proposer une solution.
- Il répond à un besoin ponctuel et a pour but de favoriser l'expérimentation et l'initiative associative. La collectivité ne doit pas définir précisément son besoin, ou prescrire les actions qu'elle souhaite voir mettre en œuvre : dans ce cas, on quitte le domaine des subventions pour entrer dans celui de la commande publique.
- Comme pour les subventions au projet, l'association doit fournir des éléments de bilan
- A Saint-Herblain, les AAP concernent :
 - le fonds de soutien aux projets de solidarité internationale
 - la Politique de la Ville (aux côtés de l'Etat et de Nantes métropole)
 - quelques autres dispositifs spécifiques, comme dans le cadre de la Cité éducative Grand Bellevue

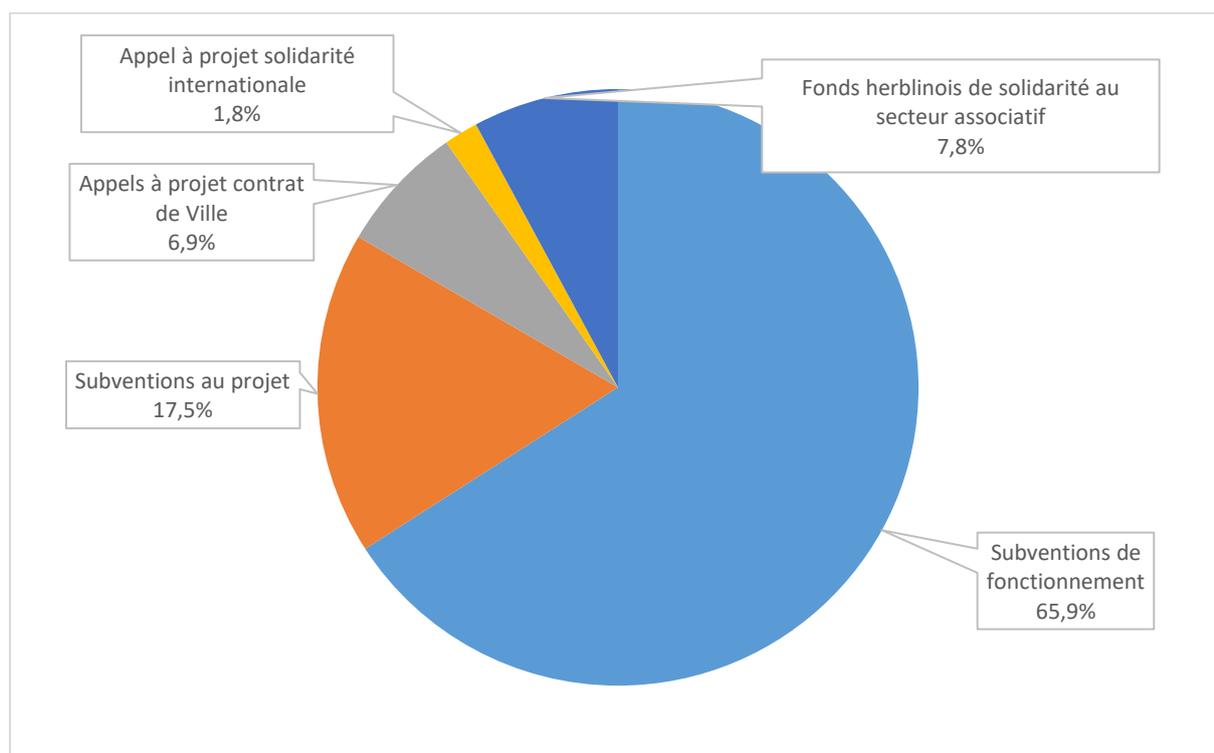
Appel à projets

Le soutien en numéraire aux associations peut prendre plusieurs formes. A Saint-Herblain, on peut classer les subventions en quatre grandes catégories, détaillées ci-dessous.

Dans la répartition par type de subventions, la subvention de fonctionnement est très largement majoritaire, comme le montrent les figures 12 et 13.

En intégrant les sommes allouées avec la mise en œuvre du Fond Herblinois de Solidarité au Secteur Associatif, les subventions de fonctionnement représentent 66% de l'ensemble des subventions accordées (en nombre de subventions).

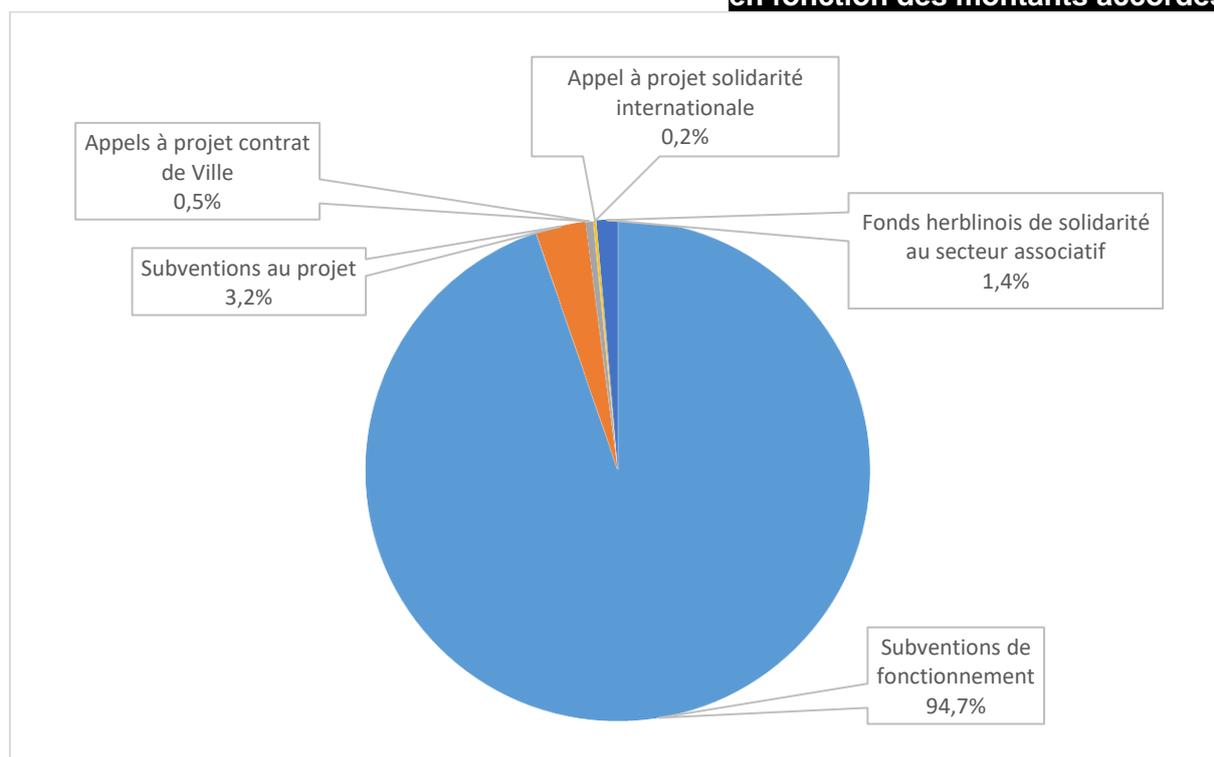
Figure 12 : répartition (en %) par type de subventions en fonction du nombre de subventions accordées



Précisons que, sans la mise en œuvre du Fond Herblinois de Solidarité au Secteur Associatif, les subventions de fonctionnement représenteraient plus de 71% du nombre de subventions accordées.

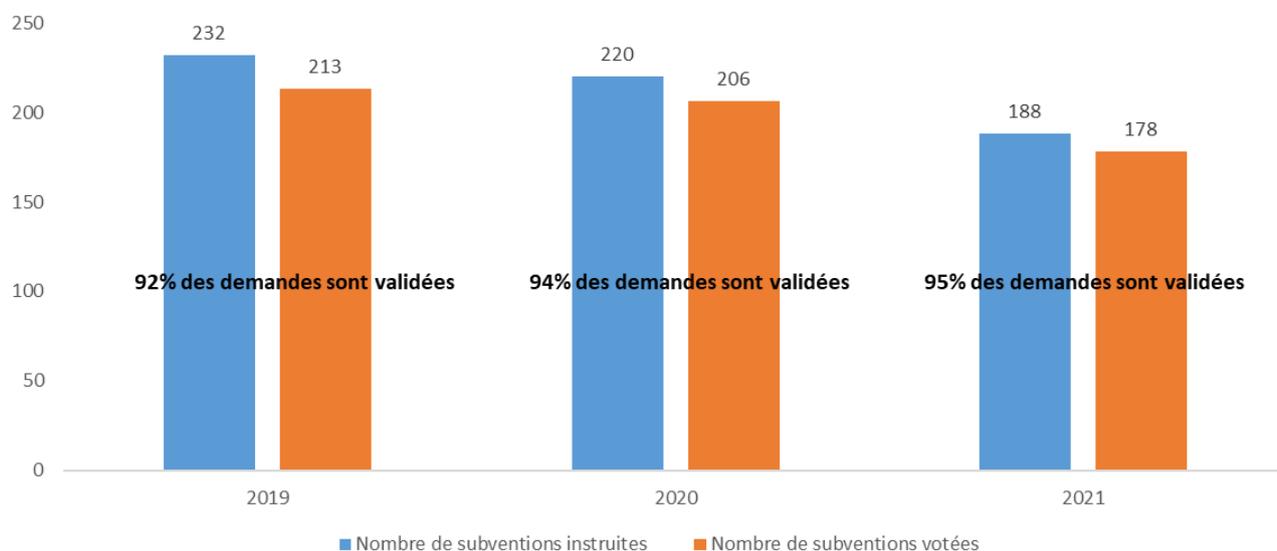
Si l'on examine les montants accordés dans le cadre des subventions, cette prédominance de la subvention de fonctionnement est encore plus prégnante.

Figure 13 : répartition (en %) par type de subventions en fonction des montants accordés



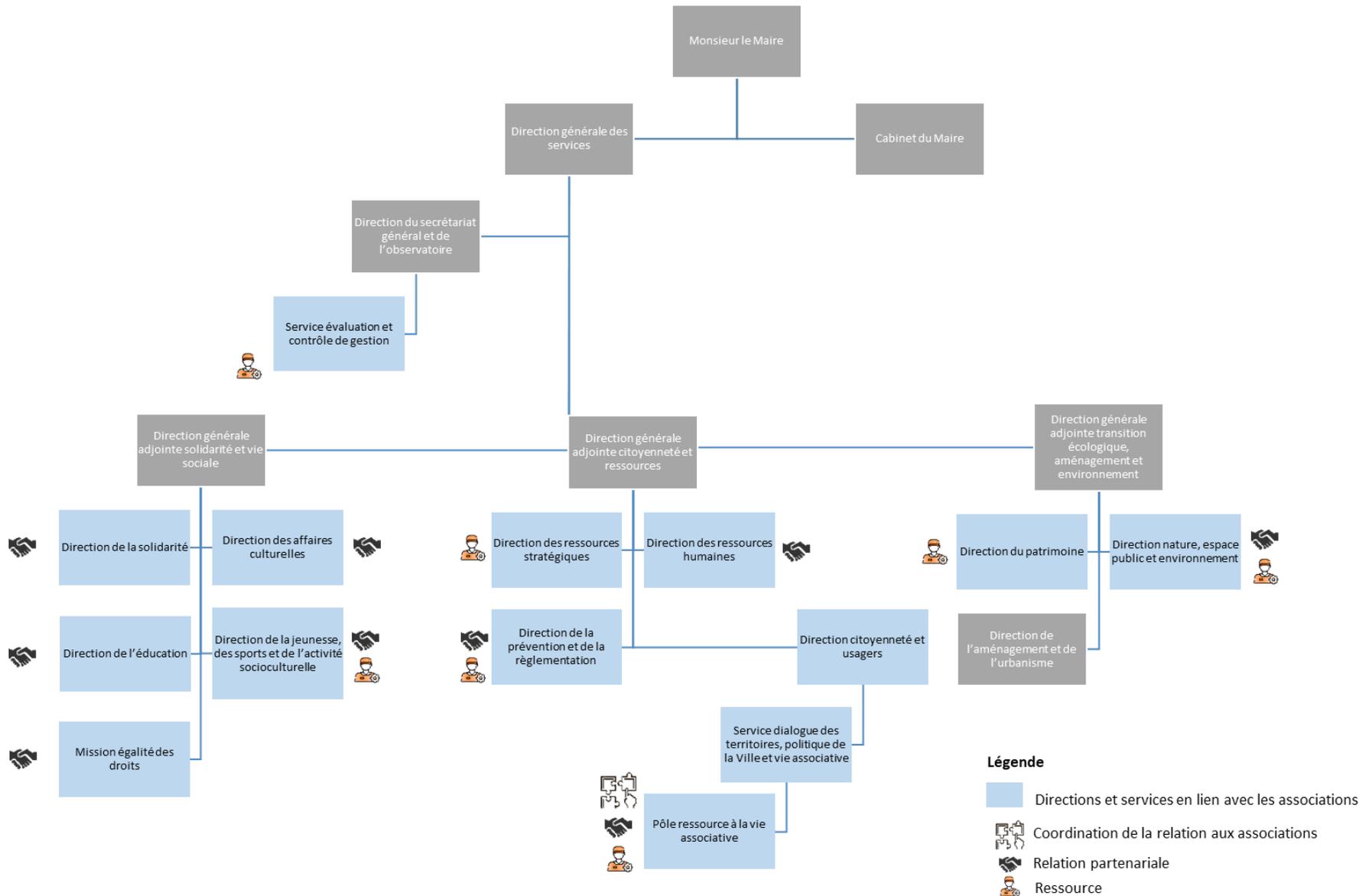
La Ville refuse assez peu de demandes de subventions. En 2021, 95% des demandes formulées ont été acceptées, comme le montre l'historique en figure 14.

Figure 14 : subventions demandées et subventions accordées (en nombre)



La Ville peut être amenée à refuser d'accorder une subvention lorsque la demande ne rentre pas dans le cadre des critères d'attribution fixés. Ces refus ont donc davantage trait au projet de l'association qu'à un manque de moyens de la part de la collectivité. Il arrive en revanche régulièrement que la Ville accepte de subventionner une association, tout en accordant un montant inférieur à la demande de l'association.

Figure 15 : la relation aux associations déclinée dans l'organigramme municipal



III. QUESTIONS ÉVALUATIVES

3.1. FORMULER UNE QUESTION ÉVALUATIVE : FINALITÉS ET MÉTHODE

Dans le cadre d'une démarche d'évaluation, les questions évaluatives définissent le champ de réflexion qui va être investigué. Les questions évaluatives ont donc pour finalités de :

- Déterminer le cadre du travail d'évaluation ;
- Maîtriser les choix et leur soutenabilité tant sur le plan méthodologique que déontologique ;
- Favoriser l'adhésion des différentes parties prenantes autour des choix (et renoncements) effectués.

Il est possible de préciser le propos de la manière suivante.

Figure 16 : les questions évaluatives et leurs finalités

| | |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DÉTERMINER LE CADRE DU TRAVAIL D'ÉVALUATION | Permettre une meilleure identification des critères de jugement , une collecte d'information méthodologiquement plus ciblée, une analyse plus approfondie et des conclusions plus exploitables. |
| MAÎTRISER LES CHOIX | Éviter le risque que la réflexion se concentre sur un nombre trop restreint de points , à travers une succession de choix mal proportionnés et mal structurés en système. Éviter le risque que les choix soient déterminés de façon implicite et biaisée en fonction de la disponibilité et de l'accessibilité des données, des jeux d'acteurs et du poids des différentes parties prenantes ou des préjugés des personnes en charge de l'évaluation. |
| FAVORISER L'ADHÉSION | Veiller à fabriquer du consensus pour permettre la convergence des attentes avec les différents destinataires (commanditaires et bénéficiaires) de la démarche. Garantir une meilleure appropriation et augmenter la probabilité que le travail soit utile et utilisé. |

Schématiquement, la construction du questionnement évaluatif s'effectue selon 4 étapes.

Figure 17 : les étapes de construction du questionnement évaluatif

| | |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etape 1 / PREFIGURATION | Établir une liste provisoire et non-structurée de questions (logique de <i>brainstorming</i>) Organiser une liste de questions en se référant à la logique chronologique d'intervention (notion de cycle opérationnel) |
| Etape 2 / INSTRUCTION | Tester l' opportunité des questions évaluatives (notion de fenêtre d'opportunité politique) Tester la faisabilité des questions évaluatives (soutenabilité méthodologique y compris en termes de disponibilité des ressources) Tester l' utilité des questions évaluatives (exploitabilité des conclusions et préconisations, disponibilité dans le bon <i>timing</i>) |
| Etape 3 / CONFORTATION | Intégrer les propositions de questions évaluatives et/ou observations des différentes parties prenantes Articuler une formalisation des questions évaluatives par critères et par thématiques (logique de contrôle) |
| Etape 4 / RATIONALISATION | Rationaliser / réduire le nombre de questions évaluatives (en intégrant les éventuelles déclinaisons en sous-questions évaluatives) en veillant à ne pas impacter l'intégralité de la démarche évaluative Formaliser définitivement les questions évaluatives en retenant un principe de formulation (critère ou thématique) et en veillant à fabriquer du consensus |

Que ce soit lors des séances dédiées à cette finalité ou dans les semaines ayant servi d'intervalle, nous avons respecté ce processus afin de pouvoir disposer d'un questionnement évaluatif partagé au sein de l'OCPP, pertinent au regard des enjeux inhérents à la politique visée, et soutenable méthodologiquement.

Dans la perspective de construction du questionnement évaluatif, fut partagé avec les membres de l'OCPP le fait que les questions évaluatives répondent à une certaine « mécanique d'écriture », et doivent renvoyer aux critères d'évaluation. En la circonstance, et d'un point de vue macrosociologique, il est possible d'appréhender les questions évaluatives de la manière suivante :

Effectivité // adaptation – réactivité sur opportunités

- Les actions prévues initialement ont-elles été conduites ?
- Les actions prévues initialement ont-elles connu des évolutions significatives dans le temps ? Quels en furent les motifs (choisis ou subis) ?

Pertinence et actualité des objectifs

- Les actions prévues initialement permettaient-elles (les actions mises en œuvre actuellement permettent-elles) de répondre aux objectifs que la collectivité s'était assignée ?
- Ces objectifs sont-ils toujours d'actualité ?

Cohérence & efficacité des moyens alloués

- Les moyens mobilisés étaient-ils (sont-ils) en adéquation avec les objectifs initiaux ?
- Quelle appréciation pouvons-nous porter sur l'efficacité des moyens mobilisés ?

Cohérences interne & externe // management transversal

- Dans quelle mesure les actions conduites au titre de la politique publique évaluée s'inscrivaient-elles (s'inscrivent-elles) en complémentarité avec les autres champs d'intervention politique de la collectivité et de ses principaux partenaires ?
- Dans quelle mesure les modalités de *management* étaient-elles (sont-elles) réunies et adaptées, tant en interne qu'en externe ?

Efficacité

- Les résultats identifiés permettent-ils de témoigner de la plus-value / utilité (formative ou sommative) des réalisations pour les publics cibles ?

Effets & impacts intermédiaires (escomptés et non-escomptés)

- Au-delà des premiers résultats, quelle appréciation porter sur les effets générés par la mise en œuvre de la politique évaluée, tant au niveau des publics cibles, que de la performance institutionnelle, que du paysage partenarial ?

3.2. LA CONSTRUCTION DU RÉFÉRENTIEL ÉVALUATIF

Les questions évaluatives ont été travaillées avec les participants. Les élus de la majorité municipale ont souhaité voir traiter deux questions spécifiques :

- la première portant sur la capacité de la politique associative à soutenir le développement des solidarités sur le territoire ;
- la seconde interrogeant l'accessibilité du soutien pour les associations.

Chaque fois le lien question évaluative – critère – indicateurs – méthodes / sources d'informations fut consolidé.

Le référentiel évaluatif s'est par conséquent structuré autour des 8 questions évaluatives ci-dessous, questions traitées conjointement avec les participants à l'OCPP. Deux questions ayant trait aux critères de cohérence interne (transversalité de la politique publique à l'échelle de la Ville) et de cohérence externe (partenariats) ont-elles été traitées directement par le service évaluation et contrôle de gestion. Les résultats ont été transmis prioritairement et de manière transparente à l'OCPP afin que la réflexion des membres ne souffre d'aucun angle mort. Chaque fois les critères évaluatifs interrogés sont précisés.

QUESTION 1

Comment la Ville identifie-t-elle les besoins des associations du territoire ?

- > Comment la Ville actualise-t-elle sa connaissance du tissu associatif local ?
[Pertinence, cohérence]
- > Comment la Ville a-t-elle connaissance des besoins des associations et de l'évolution de ces besoins ? Dans quelle mesure est-elle outillée pour percevoir les écarts entre les besoins des associations et le soutien qu'elle propose ? **[Pertinence, cohérence, cohérence interne]**
- > Dans quelle mesure le suivi des demandes des associations permet-il d'alimenter un processus d'adaptation et d'amélioration continue du soutien aux associations ?
[Pertinence, cohérence interne]

QUESTION 2

Dans quelle mesure le soutien municipal à la vie associative s'inscrit-il en adéquation avec l'objectif municipal de développement des solidarités sur le territoire ?

- > Les conditions d'attribution du soutien municipal sont-elles pensées de sorte à favoriser les actions en faveur des solidarités ? **[Cohérence, cohérence interne]**
- > Quels sont les liens entre la politique vie associative et la politique de la Ville ? L'aide aux associations est-elle influencée par les objectifs en matière de politique de la Ville ?
[Cohérences interne et externe]
- > Par quels moyens la Ville accompagne-t-elle les associations dans la prise en compte des freins et des besoins spécifiques des publics en situation de vulnérabilité ?
[Pertinence, cohérence, cohérence interne, efficacité]
- > Quels résultats imputables au soutien municipal sont observables sur le territoire ?
[Pertinence, efficacité]

QUESTION 3

Comment la Ville répond-elle aux besoins des associations du territoire ?

- > De quels moyens la Ville dispose-t-elle pour accompagner les associations ? Sont-ils en adéquation par rapport aux objectifs de la politique publique ? Sont-ils utilisés de manière efficiente ? **[Cohérence, efficacité]**
- > Quels sont les critères / le processus de décision conduisant à l'attribution de moyens aux associations ? Permettent-ils de garantir une équité de traitement entre associations ? **[Pertinence]**
- > L'organisation du soutien municipal aux associations est-elle assez agile pour s'adapter aux évolutions conjoncturelles (dont COVID) ou structurelles (dont évolutions du bénévolat) qui touchent la vie associative ? **[Pertinence, cohérence, efficacité, cohérence interne]**

QUESTION 4

Le soutien municipal à la vie associative, dans ses différentes formes, est-il visible pour les associations ?

- > Les associations savent-elles où s'adresser pour demander de l'aide à la Ville ? **[Efficience]**
- > Les conditions d'accessibilité au soutien municipal sont-elles adaptées aux besoins des associations (notamment des associations émergentes ou en reprise) et aux évolutions du paysage associatif (quid des associations "de fait"/non déclarées) ? **[Efficience]**
- > Par quels moyens la Ville fait-elle connaître son soutien aux associations ? **[Pertinence, cohérence]**
- > Le processus d'attribution des aides (financières et en nature) est-il adapté aux besoins et aux capacités des associations ? **[Pertinence, cohérence, cohérence interne,]**

QUESTION 5

La structure actuelle des liens entre la Ville et les associations est-elle de nature à favoriser une coopération au service d'objectifs partagés ?

- > Les associations sont-elles considérées comme de potentiels relais de l'action publique (en matière de solidarité, de politique de la Ville, de développement durable...) ? Dans quelle mesure les conditions d'attribution du soutien incitent-elles les associations à contribuer aux objectifs municipaux ? **[Pertinence, efficacité]**
- > Quels moyens et quelle organisation sont mis en place pour favoriser et garantir cette complémentarité d'action ? **[Pertinence, cohérence, efficacité, cohérence interne, cohérence externe, efficacité]**
- > Dans quelle mesure peut-on dire que les associations participent à la politique publique associative (définition, mise en œuvre, suivi et évaluation, etc.) ? **[Pertinence, cohérence interne, cohérence externe, efficacité]**

QUESTION 6

Dans quelle mesure la relation partenariale entre la Ville et les associations constitue-t-elle une plus-value pour l'action publique ?

- > Quelles formes et quelles intensités ces relations partenariales prennent-elles ? Qu'en résulte-t-il pour les associations ? Pour la Ville ? **[Efficience, efficacité]**
- > Dans quelle mesure le soutien municipal s'assortit-il pour les associations d'une forme de redevabilité ? Ces conditions sont-elles soutenables pour les associations ? Respectent-elles le principe de liberté associative ? **[Pertinence, cohérence]**

QUESTION 7

Dans quelle mesure les actions mises en œuvre par la Ville favorise-t-elle l'interconnaissance et la coopération des associations entre elles ? Qu'en est-il de l'état des coopérations avec le monde économique ?

- > Quelles actions sont portées par la Ville en la matière ? **[Pertinence]**
- > Le soutien de la Ville a-t-il permis l'émergence de projets communs ? **[Efficience, efficacité]**
- > Le soutien de la Ville a-t-il donné lieu à des mutualisations (de locaux, de matériel, de compétences...) entre associations ? **[Efficience, efficacité]**

QUESTION 8

Le soutien municipal participe-t-il au dynamisme du tissu associatif local ?

- > Dans quelle mesure contribue-t-il à faire de Saint-Herblain une ville attractive pour les associations ? Présente-t-il des spécificités ? **[Pertinence, cohérence, efficacité]**
- > Participe-t-il à pérenniser les associations existantes ? Favorise-t-il l'émergence de nouvelles associations sur le territoire ? **[Pertinence, cohérence, efficacité]**
- > Comment la vie associative participe-t-elle au rayonnement de la Ville ? **[Pertinence, cohérence, efficacité]**
- > Dans quelle mesure la Ville valorise-t-elle les associations et les actions qu'elles déploient sur le territoire ? **[Cohérence, efficacité]**

QUESTION 9

Dans quelle mesure les actions développées par la Ville en matière de soutien à la vie associative, s'inscrivent-elles en complémentarité avec les autres champs d'intervention développés par la collectivité ?

- > Comment la politique publique de soutien à la vie associative s'articule-t-elle entre les différentes directions de la collectivité ? (**[Pertinence, cohérence interne]**)

QUESTION 10

Dans quelle mesure la Ville intervient-elle en complémentarité avec les autres acteurs institutionnels en matière de soutien aux associations ?

Cette question n'a, *in fine*, pas été investiguée dans la mesure où il n'existe aucune coordination sur le sujet, à l'exception notable du Contrat de Ville, lequel fait l'objet d'un focus particulier dans le cadre de la présente évaluation.

IV. PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE

Le choix a été fait de structurer une proposition méthodologique qui repose sur un principe de pluralisme méthodologique, décline un protocole intégrant comme séquence à part entière les séances de l'OCPP et garantisse un principe de triangulation, autrement dit de contrôle de la fiabilité et donc de l'exploitabilité des matériaux collectés.

4.1. DE L'IMPORTANCE D'OBSERVER UN PRINCIPE DE PLURALISME MÉTHODOLOGIQUE

En sciences humaines et sociales (SHS), les objets d'étude sont nécessairement complexes, multidimensionnels et interdépendants. Leur investigation sollicite les regards et les apports de théories épistémologiques différentes afin de s'assurer un regard le plus global, le plus systémique possible. Dès lors, il est admis comme norme, et même promu méthodologiquement, de déployer des approches dites pluralistes, à savoir qu'il convient de déployer plusieurs approches méthodologiques sur un même sujet afin de garantir une bonne appréciation de sa complexité et de veiller à ne pas voir les matériaux collectés et, partant, les analyses qui en procéderaient, être fragilisés car biaisés.

En cela 4 principes président à la structuration d'un protocole méthodologique :

- la **complétude** : la méthode permet une vision à la fois précise (capacité à mesurer) et exhaustive (capacité à rendre compte des diverses dimensions) de ce que l'on cherche à estimer (point de vue des parties prenantes, ensemble des moyens engagés ou des effets, etc.) ;
- la **simplicité** : la méthode est aisée à mettre en œuvre (des points de vue techniques, éthiques, logistiques, budgétaires, etc.) ;
- la **transparence** : les informations sur ce qui a été fait sont accessibles pour les différentes étapes du processus d'évaluation (hypothèses émises, protocoles choisis, données de suivi et statistiques employées, etc.), les résultats sont donc reproductibles et vérifiables, difficilement manipulables ;
- la **transférabilité** : les résultats sont généralisables à la population cible ou à d'autres populations susceptibles de recevoir l'intervention.

4.2. PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE

La réponse aux questions évaluatives a nécessité la collecte d'un certain nombre de matériaux, qui une fois analysés ont servi de base à la définition des conclusions évaluatives et des préconisations.

Les différentes directions municipales en lien avec les associations du territoire ont participé à ce travail de collecte de matériaux, afin d'aboutir à une évaluation prenant en considération la grande transversalité de la politique publique vie associative.

Plusieurs méthodes de collecte de matériaux ont été déployées entre mai et septembre 2022 :

Organisation d'une conférence inaugurale (cf. annexe 10)

- Lionel PROUTEAU, agrégé de sciences sociales et docteur en économie, maître de conférences émérite à l'Université de Nantes ; ancien directeur de l'IPAG (Institut de préparation à l'administration générale) de Nantes ; membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA) // *Présentation générale des évolutions des modes d'engagement bénévole et de l'actualité du format associatif.*
- Carole ORCHAMPT, déléguée générale du Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) ; membre du Haut Conseil à la Vie Associative et de l'Institut // *L'engagement à portée de tous et la démarche d'observation initiée à travers les observatoires locaux à la vie associative.*
- Charles AMIOT, délégué territorial de l'AFEV 44 // *Le travail de l'AFEV pour faire évoluer les terrains et formats d'engagement des étudiants.*

Réalisation d'un diagnostic stratégique préalable

- Matrice de diagnostic stratégique (matrice forces-faiblesses-opportunités-risques)
- Diagramme Logique d'Impacts (DLI)
- Sociogramme partenarial

Analyse documentaire (examen des documents suivants, recensés auprès des directions municipales)

- Outils de pilotage de la politique publique associative (dont la base de données)
- Critères d'attribution des subventions
- Dossiers de demande de soutien (subvention, mise à disposition de locaux, aide à manifestation, etc.)
- Rapports d'activité des directions concernées par le soutien aux associations
- Eléments financiers (subventions, valorisation des aides en nature, Fond Herblinois de Solidarité)
- Littérature professionnelle et scientifique en rapport avec le sujet

Parangonnage et expertise

- Entretiens individuels réalisés auprès de 4 personnes ressources au sein du paysage associatif local et national
- Exploitation du baromètre mis en œuvre par le RNMA
- Audition d'Emilie Sarrazin, directrice de Résovilles // *Vie associative et politique de la Ville*

Enquête auprès des associations (cf. annexes 11)

- Passation d'un questionnaire (dématérialisé et en auto-administration) : 104 réponses exploitables
- Campagne d'entretiens individuels auprès de responsables associatifs (participation de 18 acteurs associatifs)

Enquête auprès d'agents municipaux

- Campagne d'entretiens individuels auprès de 13 agents
- Animation de 2 entretiens collectifs (participation de 9 agents)

Enquête auprès d'élus

- Campagne d'entretiens individuels auprès de 6 élus ayant une délégation en lien avec les associations
- Animation d'entretiens collectifs (participation de 5 élus)

Evaluation à froid

- Conduite de 4 séances d'analyse évaluative avec la participation de 4 agents du service Dialogue des territoires, politique de la Ville et vie associative

Conduite des ateliers de l'OCPP

- Animation de 10 ateliers de réflexion avec les membres de l'OCPP (référentiel évaluatif, méthodologie de collecte des matériaux, analyse partagée, formulation du jugement, conclusions et préconisations)

Evaluation menée en régie par le service évaluation & contrôle de gestion

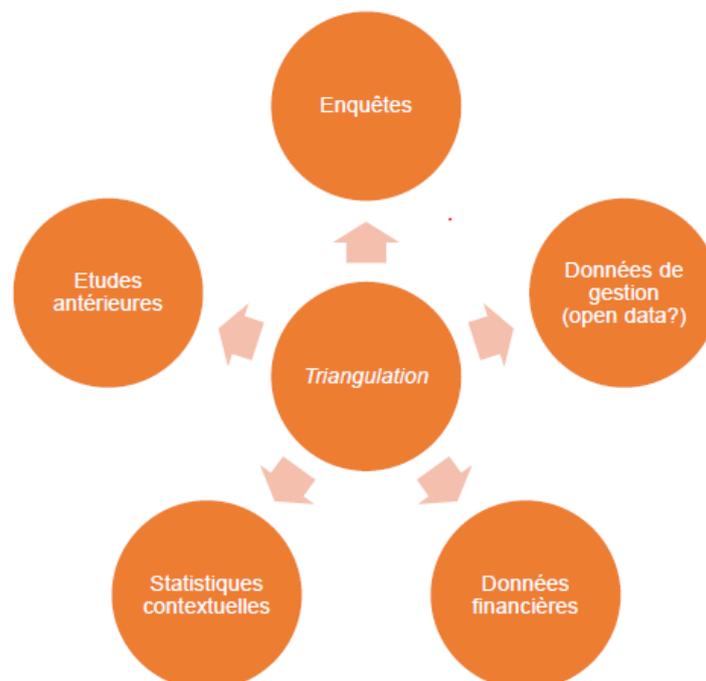
- Conduite du processus évaluatif sur le critère de la cohérence interne

4.3. LA TRIANGULATION OU LA GESTION DES BIAIS

La démarche menée au sein de l'OCPP s'est donnée les moyens de garantir un principe de triangulation des matériaux collectés afin de s'assurer de leur fiabilité, de leur robustesse et de leur exploitabilité.

Schématiquement, la triangulation peut s'apparenter au fait que par le déploiement d'une approche méthodologique pluraliste, des biais sont identifiés et circonscrits.

Figure 16 : le principe de triangulation méthodologique



La triangulation est une « barrière de sécurité » qui renforce la crédibilité de l'évaluation. Elle consiste à étudier la concordance ou la discordance entre différentes données, sources de données ou méthodes de collecte des données sur un même objet d'évaluation. Schématiquement, il existe 3 types de triangulation :

La **triangulation des données** : il s'agit de comparer un ensemble de données avec un autre, que les sources et les méthodes de collecte des données soient ou non les mêmes. La forme la plus classique est alors la comparaison avec d'autres données disponibles, dans le cadre d'une étude ou d'une démarche d'évaluation sur un sujet semblable.

La **triangulation des sources** : il s'agit de prendre un même ensemble de données ou d'informations et de l'éprouver avec une autre technique ou approche méthodologique.

La **triangulation de la méthode** : il s'agit d'appliquer des moyens et/ou des techniques d'évaluation différents pour produire les mêmes genres d'information, ce qui permet d'apprécier si un ensemble de données confirme ou non l'ensemble des données collectées *via* une autre méthode.

V. CONCLUSIONS ÉVALUATIVES

8 thématiques se trouvent traitées. Chaque fois les constats qui procèdent du jugement porté par l'OCPP sont explicités. Chaque fois la références aux documents et matériaux exploités est mentionnée afin d'assurer la transparence de la réflexion collégiale et de garantir sa traçabilité.

5.1. L'ADAPTATION DU SOUTIEN

Le soutien municipal est-il actuellement adapté aux besoins des associations ? Est-il adaptable ?

5.1.1. LA CONNAISSANCE DES ASSOCIATIONS ET IDENTIFICATION DE LEURS BESOINS

Constat 1 : la Ville connaît assez bien les associations avec lesquelles elle est en lien régulièrement : parce qu'elles bénéficient du soutien municipal et/ou parce qu'elles ont initié différentes formes de relations voire de partenariats avec la Ville

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- La demande de soutien municipal est conditionnée à un certain nombre de démarches. Au fil de ces démarches, l'association se trouve nécessairement en lien avec des services municipaux et/ou des élus. Par ailleurs, des informations sont demandées aux associations dans le cadre de ces démarches (cf. dossiers de demande de subvention, d'aide à l'organisation de manifestations...). *A minima*, toute nouvelle association qui prend contact avec le pôle vie associative doit fournir quelques documents (notamment ses statuts).
- Les relations entre les associations et la Ville (élus et services) se caractérisent par une grande proximité. C'est une priorité des élus, même s'ils souhaiteraient parfois faire plus, et un constat partagé de nombreuses associations.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Fiches : 2, 4, 5, 6 (cf. annexe 9)
- Synthèse des entretiens : questions 1, 3, 5 et 6 (cf. annexe 13)

Constat 2 : la connaissance globale des associations à l'échelle de la Ville semble améliorabile, mais elle ne pourra toutefois pas être exhaustive

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Il est impossible d'avoir une connaissance exhaustive des associations qui agissent sur un territoire, celles-ci n'ayant pas d'obligation de se déclarer.
- Les outils de suivi actuels sont insuffisants : un *listing* de contacts est centralisé au niveau du pôle vie associative, mais il manque une vraie base de données partagée à l'échelle de la Ville, un outil synthétique et actualisable permettant de donner à voir les principales informations concernant les associations en lien avec la Ville (le degré de connaissance escompté ainsi que les catégories d'informations resteront à déterminer).

- La Ville n'a pas de posture proactive de repérage des associations. En faudrait-il une ? Deux approches se distinguent : soit on considère que les associations doivent rester libres d'initier le premier contact avec la Ville (pas d'ingérence), soit l'on pense que la Ville pourrait transmettre un courrier à chaque nouvelle association créée sur le territoire dans un but de communication autour des possibilités de soutien. Une vigilance est exprimée quant au principe de réalité sur la capacité des services à mettre en œuvre un tel processus.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Synthèse de la question 1

5.1.2. LES DIFFÉRENTES FORMES DE SOUTIEN ET LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

Constat 3 : dans ses différentes formes, le soutien municipal aux associations semble assez complet et satisfaisant

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- La Ville propose à la fois des formes de soutien « traditionnelles » (soutien financier, mise à disposition de locaux et de matériel) mais aussi des formes d'accompagnement plus spécifiques.

On peut citer sur ce point :

- l'accompagnement au fonctionnement de l'association proposé par le pôle vie associative (appui sur les questions de gouvernance, formation des bénévoles) ;
 - l'animation de la vie associative, à travers des temps de rencontres entre associations et des événements associatifs (« Rendez-vous mensuels de la vie associative » ; Forum des associations ; groupe de coordination de la Direction des Affaires culturelles ; participation des associations aux événements municipaux, etc.) ;
 - l'accompagnement au projet déployé par le pôle vie associative ou les directions thématiques. Sur ce dernier point, des améliorations sont possibles et souhaitées par les élus et les agents.
- Les associations sollicitées dans le cadre des entretiens n'ont pas fait état de manques sur les formes de soutien proposées par la Ville.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire (cf. annexe 12)
- Synthèse des entretiens : question 3

Constat 4 : si les moyens semblent actuellement en adéquation avec les attentes, une vigilance reste de mise à moyen terme pour répondre à l'évolution tendancielle des besoins

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Le questionnaire révèle un assez bon taux de satisfaction des associations quant au soutien municipal, en particulier sur la mise à disposition de locaux, de matériel et l'accompagnement à l'organisation de manifestations. Des marges de progression sont identifiées sur la question des subventions (en particulier sur les démarches à effectuer pour solliciter une subvention). Aujourd'hui, l'enveloppe budgétaire (chapitre 65) paraît suffisante et proportionnée (au regard de son taux de consommation) et en comparaison aux villes de même taille. Il en va de même pour les enveloppes à l'échelle des directions ; elles paraissent également correctement proportionnées.

- Des tensions et points de vigilance sont toutefois apparus : quelques associations jugent que les subventions qui leur sont accordées sont insuffisantes. Par ailleurs, si l'attribution de locaux est le soutien qui bénéficie de la meilleure appréciation par les associations, plusieurs d'entre elles, ainsi que des élus et agents considèrent que cette question doit être reconsidérée. Si la Ville propose une offre de locaux d'activité aujourd'hui satisfaisante, il y a déjà des tensions sur certains créneaux ou certaines pratiques nécessitant des équipements spécifiques. Cette question doit être anticipée pour garantir un niveau d'équipements suffisants dans la durée.
- L'appréciation du soutien municipal issue des entretiens est elle aussi globalement positive. Ce type de sujet génère de manière quasi-automatique de telles doléances. Il s'agit donc de l'apprécier avec mesure et discernement.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens : question 3

5.1.3. LA CAPACITÉ DE LA VILLE A ADAPTER LE SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS

Constat 5 : la Ville dispose de la capacité d'identifier les changements à apporter au soutien aux associations

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- La Ville participe aux grands réseaux nationaux et locaux sur les questions de vie associative : le Réseau national des Maisons des associations (RNMA), elle est également membre des réseaux Mission d'accueil et d'information aux associations (MAIA) et est identifiée Point d'appui à la vie associative (PAVA). Cet investissement dans les réseaux permet d'identifier et d'échanger autour des grandes évolutions qui touchent les associations, à une échelle macrosociologique.
- La proximité pointée dans le cadre des entretiens entre les associations (élus et services) et la Ville, ainsi que les temps collectifs organisés avec les associations par le pôle vie associative sont également un moyen d'identifier les besoins des associations et leur évolution. D'un point de vue organisationnel, se pose la question de la manière dont se trouvent formalisés et capitalisés ces « retours ». La question sous-jacente est bien celle de savoir comment l'organisation de cette proximité participe d'une réflexion continue sur la pertinence du positionnement municipal. Il s'agit également d'éviter l'écueil (et le procès d'intention qui pourrait l'accompagner) d'une réponse en réaction, pensée uniquement de manière ciblée, cloisonnée voire court-termiste, dont la modélisation ou la transposition n'est pas questionnée et pouvant être interprétée comme l'expression d'une forme de clientélisme.
- La présente démarche d'évaluation confiée à l'Observatoire citoyen des politiques constitue, en tant que tel, une séquence précieuse pour identifier, consolider collectivement les évolutions et identifier les changements qui devront être apportés au soutien municipal à la vie associative, articulant et éprouvant les réflexions macrosociologiques avec les constats locaux.

- Enfin, en creux, cette évaluation inscrit à l'agenda la nécessaire appréciation et donc réflexion autour du processus d'attribution des subventions. Nous reviendrons sur le processus, plus tard, mais aujourd'hui force est de reconnaître l'adéquation du montant de l'enveloppe budgétaire dédiée aux besoins exprimés par les associations. Pourtant, la collectivité n'a pas inscrit à l'agenda politique l'opportunité et la recherche d'équilibre / d'articulation entre un fonctionnement classique autour de campagne de subventions de fonctionnement (et la quasi-reconduction tacite qui s'opère dans le temps) et l'introduction de modalités de type appel à projets (perçues comme plus dynamiques voire modernes).

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Synthèse des entretiens : questions 1, 3 et 7.
- Fiche 6

Constat 6 : malgré d'évidentes et soutenables pistes de progrès, il serait compliqué de proposer un soutien parfaitement adapté aux situations particulières de chaque association

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Si la proximité entre la Ville et les associations participe d'une connaissance affinée des besoins des associations, celle-ci pourrait être améliorée par un travail sur le suivi des demandes des associations et une meilleure circulation de l'information entre les directions sectorielles et le pôle vie associative.
- Le soutien municipal actuel semble globalement bien adapté aux besoins des associations (cf. questionnaire) et la Ville parvient à percevoir – au moins une partie – de l'évolution des besoins des associations. En revanche, des associations ont pointé dans le cadre des entretiens qu'il était difficile de sortir du cadre du soutien municipal préétabli, vécu comme rigide. Les principaux éléments relevés sont les suivants :
 - la Ville ne parvient pas toujours à s'adapter à des demandes qui ne rentrent pas dans les formes de soutien habituellement proposées (par exemple, utiliser un local qui n'est habituellement pas proposé aux associations) ;
 - les délais nécessaires aux demandes de soutien sont parfois trop longs, et la Ville ne parvient pas toujours à répondre aux demandes hors délai. Si la Ville fait indubitablement preuve de souplesse quant aux demandes hors délais ou incomplètes formulées par les associations, les demandes présentant un caractère d'urgence sont plus difficiles à prendre en compte (en particulier quand elles concernent l'attribution de subventions, qui doivent être votées en conseil municipal).

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Questionnaire
- Synthèse des entretiens : question 1, 3 et 4.
- Fiches 4, 5, 8

Constat 7 : des besoins émergent, qu'il importe de pouvoir identifier et prendre en considération dès aujourd'hui, en étoffant ou en faisant évoluer certaines formes de soutien

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- La présente évaluation permet de pointer de nouveaux besoins, ou à tout le moins des besoins plus importants dans certains secteurs ; dont une partie, précisons-le, diffère sensiblement des besoins identifiés par les réseaux nationaux. Ceci constitue la preuve d'une lecture locale exigeante. Les principaux besoins concernent :
 - la recherche de bénévoles et leur formation ;
 - la sécurité des financements dans le temps et la diversification des sources de co-financements ;
 - la communication ;
 - la simplification administrative.

- Chacun convient aujourd'hui de l'émergence de nouvelles formes de mobilisation collective qui ne voient pas dans la structuration associative une finalité. Or, force est de constater que la possibilité d'accompagner l'émergence et l'amorçage d'initiatives citoyennes non constituées n'a été que très peu investiguée et que quasiment aucune passerelle ne s'est structurée avec les démarches de participation citoyenne impulsées par la Ville ou les centres socio-culturels (CSC).

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens : question 3 et 4

5.2. LA VISIBILITÉ ET LA LISIBILITÉ DU SOUTIEN MUNICIPAL AUX ASSOCIATIONS

Le soutien municipal est-il visible pour les associations ? Est-il suffisamment connu ? La Ville communique-t-elle suffisamment sur les possibilités de soutien ?

Constat 8 : si plusieurs actions de communication sont déjà engagées autour du soutien municipal aux associations, celui-ci pourrait être rendu davantage visible

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Dans le cadre du questionnaire, 80% des répondants jugent être bien ou plutôt bien informés sur le soutien municipal aux associations. Ce constat est positif, mais doit être nuancé par le profil des répondants : la plupart des associations répondantes sont ou ont été soutenues par la Ville. Cela ne prend donc pas en compte la visibilité du soutien pour les associations qui n'auraient pas encore été en contact (ou peu) avec la commune.
- La Ville déploie déjà une communication multicanale pour rendre visible le soutien municipal aux associations, à travers différents outils et missions :
 - si le résultat mérite d'être pondéré au regard des « réflexes web » dans l'accès à l'information, une large majorité des répondants au questionnaire révèle que la Ville est l'une des principales sources d'informations fiables pour les associations ;
 - le site web de la Ville : une rubrique est dédiée à la vie associative, sur laquelle les associations et le grand public retrouvent les informations sur les formes de soutien et les documents utiles (dossiers de demande par exemple). En termes d'usage, aucune critique ne fut formulée quant à l'arborescence ou la navigabilité ;
 - des supports de communication papier : des plaquettes de présentation du soutien municipal aux associations sont disponibles dans plusieurs équipements de la Ville (Carré des services publics, Mairie principale, CSC, etc...) ;
 - missions d'accueil du public : les agents d'accueil du Carré des services, de la Mairie principale et du pôle vie associative sont aptes à donner un premier niveau d'informations sur le soutien municipal aux associations.
- Le pôle vie associative peut également s'appuyer sur des relais au sein des directions thématiques et des associations partenaires pour rendre visible le soutien municipal aux associations. Par ailleurs les agents des directions thématiques informent régulièrement les interlocuteurs associatifs des possibilités de soutien municipal. Cette fonction de relai, précieuse, peut toutefois être améliorée :
 - l'un des constats amène à pointer une certaine hétérogénéité dans la manière dont, par direction sectorielle, la connaissance des différentes formes de soutien est maîtrisée et relayée ou, à défaut, comment l'orientation doit s'effectuer. Or au regard de l'importance que revêt cette fonction de relai, force est de constater que l'accompagnement et l'outillage des nouveaux arrivants constituent un point de faiblesse de la chaîne d'intervention ;
 - la contribution des associations dites « partenaires » que sont l'OHRPA et les ASEC notamment, paraît insuffisante, *a fortiori* auprès des associations de leur éco-système, lesquelles ignorent même parfois jusqu'à l'existence de cette mission de facilitation. A l'inverse, pour ce qui relève de l'OSH, l'enjeu est de préciser le principe et les limites de ce rôle d'associations « partenaires » afin de ne générer aucune situation laissant à penser que l'OSH se substitue à la Ville.

- Si les associations qui recherchent des informations sur le soutien municipal semblent pouvoir les trouver assez facilement, les associations traditionnellement peu en lien avec les collectivités (petites associations, associations émergentes ou non déclarées) peuvent ne pas être informées de ces possibilités. Là encore, l'option d'une prise de contact à l'initiative de la Ville avec certaines de ces associations (celles pouvant être identifiées) se pose.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens question 4
- Fiche 8

Constat 9 : certaines formes de soutien sont sous-utilisées ; leur lisibilité est variable selon les types d'accompagnement et les interlocuteurs que peuvent avoir les associations. Un focus particulier mérite d'être porté sur les formes de soutien qui ont trait au fonctionnement de l'association

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Si le soutien semble globalement visible et que les associations qui le souhaitent peuvent trouver des informations sur l'accompagnement municipal, un examen plus fin révèle des disparités dans la lisibilité des différentes formes de soutien, entre des formes traditionnelles (la mise à disposition de locaux, le soutien financier, la mise à disposition de matériel et l'aide à l'organisation de manifestations) et d'autres moins courantes (l'aide au fonctionnement de l'association et à la communication, notamment) qui peuvent demeurer confidentielles.
- Le questionnaire révèle ainsi un problème de lisibilité selon les types d'accompagnement (et les interlocuteurs ?) et, partant, de méconnaissance de certaines formes de soutien proposées par la Ville aux associations : c'est le cas pour le soutien en matière de communication, ainsi que les propositions d'accompagnement au fonctionnement de l'association (questions de gouvernance, de bénévolat, de formations, d'accompagnement en ingénierie de projet, etc.).
- Ces formes d'accompagnement paraissent particulièrement importantes au vu des problématiques et des perspectives soulevées dans le questionnaire et les entretiens : baisse des adhérents, crise du bénévolat, besoin de sécurisation des associations et d'aide dans la gestion financière, renforcement de la visibilité des associations, accompagnement au changement. Le manque de visibilité de l'offre d'accompagnement actuellement proposée par la Ville sur ces questions est sans doute préjudiciable.
- Le paradoxe réside dans le fait qu'alors qu'il s'agit de sujets primordiaux pour les associations, celles-ci ne font pas de ces sujets – lesquels sont abordés et débattus notamment dans le cadre des « Rendez-vous mensuels de la vie associative » – des sujets considérés comme prioritaires. Il y a donc une problématique de conscientisation qui relève sans doute de la prégnance du quotidien qui n'autorise que très peu la prise de recul et l'introspection sur l'état de santé de l'association.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens : question 3 et 4
- Fiche 1

5.3. L'ACCESSIBILITE DU SOUTIEN DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE VIE ASSOCIATIVE

Le soutien municipal est-il accessible pour les associations ? Savent-elles à qui s'adresser ? Les démarches pour le solliciter sont-elles claires et soutenables ?

Constat 10 : le soutien municipal est jugé globalement accessible, mais les démarches pourraient être adaptées. A travers ces adaptations, c'est la question de l'équité de traitement entre associations qui se pose

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Dans l'ensemble, les associations jugent plutôt accessibles les démarches à réaliser pour solliciter le soutien de la Ville (réponse apportée par 91% des associations répondantes dans le cadre du questionnaire) et pour 76% des associations ces démarches ne sont pas considérées comme un frein.
- Pour autant, cette appréciation est à nuancer à la lumière de trois éléments :
 - ce jugement est porté par des associations déjà en lien avec la Ville, qui sont ou ont déjà été soutenues par la Ville pour 81% d'entre elles, dont 60% bénéficient d'un soutien de longue date (soutenues depuis plus de 10 ans) ;
 - dans le cadre des entretiens, plusieurs associations ont exprimé le souhait que ces démarches puissent évoluer, en particulier pour les demandes de subventions. L'uniformité de la procédure semble aujourd'hui préjudiciable pour les petites associations. Un enjeu de proportionnalité (équilibre entre l'exigence de la Ville d'une part et la chronophagie voire la complexité du processus d'autre part). A l'évidence, derrière ce principe de proportionnalité c'est d'équité de traitement dont il est question. Il s'agit de veiller à ce que les exigences administratives, nécessaires et légitimes pour des associations requérant un soutien conséquent auprès de la Ville, ne constituent un frein important – voire rédhibitoire – pour les petites associations ou les petites sollicitations ;
 - sans être nécessairement considérée comme compliquée, c'est davantage le temps à passer pour remplir les dossiers et fournir les pièces justificatives inhérentes à la procédure que les associations souhaiteraient voir réduit. Les adaptations qui pourraient être apportées peuvent questionner l'équité de traitement entre associations.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens question 4

Constat 11 : l'appréciation de l'accessibilité varie en fonction des formes de soutien considérées. Le cadre des demandes de subvention pourrait ainsi gagner en clarté et en simplicité

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Si le soutien est jugé globalement accessible, un examen plus fin des jugements portés dans le cadre du questionnaire et des entretiens révèle que cette appréciation de l'accessibilité des démarches varie en fonction des formes de soutien considérées. La mise à disposition de locaux et l'aide à l'organisation d'une manifestation sont ainsi considérées comme accessibles. Il en va autrement dès lors que l'on aborde le sujet des demandes de subvention et des démarches à initier, en particulier concernant 1/ la facilité à compléter le dossier de demande de subvention et 2/ les délais de dépôt des demandes.
- S'agissant de la facilité (1) à compléter le dossier de demande de subvention, plusieurs constats :
 - un rappel systématique de la procédure paraît nécessaire, ne serait-ce que pour préciser qu'il est attendu des associations qu'elles respectent les procédures et calendriers de dépôt de demande de subvention, et que ce dépôt s'effectue directement auprès de la Ville, sans intermédiaire ;
 - parallèlement, un effort de clarification sur le rôle de certaines structures agissant auprès des associations – telle que l'OSH pour les associations sportives – afin d'éviter que de la confusion et/ou de la complexité ne s'invite dans le processus là où, normalement, il est question de facilitation *via* un soutien en ingénierie.
- S'agissant des délais (2) de dépôt des demandes, l'évaluation pose la question de l'opportunité du calendrier d'instruction. *A minima*, il s'agit de le questionner au regard des critères suivants :
 - La période de la procédure est-elle opportune pour les associations ? Disposent-elles de tous les éléments constitutifs de la complétude du dossier de demande de subvention (tels que les comptes certifiés, etc..) ?
 - La durée de la procédure est-elle adaptée pour les associations ? Est-elle de nature à permettre à toutes les associations – y compris celles qui ne disposent pas d'un niveau d'ingénierie élevé – de déposer un dossier conforme aux attentes et aux délais de rigueur ?
 - Le choix de procéder à l'instruction des demandes de subvention en deux sessions annuelles est-il adapté à la dynamique associative ? (a)
 - Les délais d'instruction sont-ils adaptés au fonctionnement des associations, notamment au regard des efforts de trésorerie que cela augure pour certaines d'entre-elles ? (b)

En la circonstance, ce sont particulièrement ces deux derniers points qui revêtent un caractère problématique.

(a) L'hypothèse du dépassement de l'organisation en deux sessions afin d'installer une instruction au fil de l'eau ne semble pas constituer une hypothèse dont les effets et impacts seraient soutenables. A l'hypothétique levée des contraintes calendaires viennent s'opposer les arguments d'une lisibilité de la consommation des enveloppes budgétaires qui n'est plus possible, d'une complexité organisationnelle rendant caduque une mise en cohérence des arbitrages dans le temps et entre les différents secteurs concernés et, in fine, une équité de traitement impossible à garantir (les premiers vs les derniers).

(b) Les retours de questionnaires et d'entretiens attestent d'associations qui, au regard des délais d'instruction, peuvent se trouver dans une situation financière délicate en soumettant leur trésorerie à rude épreuve.

- Les instructions effectuées dans les différentes directions sectorielles se trouvent confrontées à de nombreuses petites demandes de subvention ne dépassant pas 100€, sans que la réponse soit harmonisée. En cela, le principe et l'opportunité d'une subvention forfaitaire constitue une hypothèse de travail qui revient à intervalles réguliers dans les échanges techniques. Précisons que le seuil des 100€ constitue le seuil en dessous duquel le coût de l'instruction est supérieur au montant de la subvention allouée. Toutefois, ce serait une erreur de considérer le traitement des demandes de subventions d'un montant inférieur à 100€ uniquement sous un prisme technique. Il y a une dimension symbolique à savoir apprécier. Tout l'enjeu est donc de trouver le point d'équilibre entre la dimension symbolique de la subvention et le caractère soutenable de son instruction par les services, étant entendu que le seuil de 100€ constitue un seuil d'équilibre convenant à toutes les parties.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens : questions 3 et 4
- Fiche 5 sur l'instruction des subventions

5.4. LE TISSU ASSOCIATIF : ENTRE SECURISATION ET AIDE A L'EMERGENCE

Le soutien municipal permet-il de sécuriser les associations dans la durée ? La Ville est-elle actuellement en capacité de soutenir de nouvelles associations ? Comment aide-t-elle les associations émergentes ?

Constat 12 : la sécurisation des ressources dans le temps est une priorité pour les associations. Pour la Ville, cette notion implique une forme de réciprocité pouvant prendre la forme d'une relation de partenariat

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Les réponses au questionnaire tendent à démontrer que les associations sont plutôt sécurisées dans la durée à Saint-Herblain. Les associations répondantes sont pour la plupart des associations anciennes (80% ont été créées il y a 10 ans ou plus) et soutenues de longue date (60% des associations soutenues actuellement le sont depuis plus de 10 ans).
- La question de la sécurisation des financements dans le temps apparaît comme une priorité pour les associations. C'est l'une des trois priorités identifiées par les associations ayant répondu au questionnaire, ainsi que dans les entretiens où cette attente est exprimée explicitement, mais aussi en creux dans le jugement négatif porté sur les appels à projets. En cela, une vigilance devra être portée sur le fait qu'il peut y avoir amalgame entre sécurisation et attente de reconduction du montant de la subvention. Par voie de conséquence, l'introduction potentielle d'une démarche d'appel à projets peut représenter une source d'insécurité, *a fortiori*, si la vocation d'une telle démarche et son articulation avec la campagne de subventions n'est pas explicitée.
- Toutefois, il convient de ne pas faire du soutien financier la seule composante de la sécurisation attendue. Pour certaines la sécurisation passe par la mise à disposition de locaux, plusieurs associations indiquent qu'elles ne pourraient pas fonctionner si la Ville ne leur attribuait pas gratuitement des locaux d'activité.
- On constate une forme ou un risque de dépendance plus ou moins forte au soutien municipal. Dans le questionnaire, cela ressort de la réponse à la question « *Sur une échelle de 1 à 10, comment qualifieriez-vous l'importance de l'aide de la Ville dans la mise en œuvre de votre projet associatif ?* », avec une note médiane de 8/10. Il n'en demeure pas moins que toutes peuvent organiser des actions générant des recettes et abondant positivement sur les finances de l'association et ne pas se retrouver en situation de dépendance des subventions. Aujourd'hui, toutes ne font pas forcément cet effort.
- Cela pose question quant à la solidité de l'association si la plus grande partie de ses ressources émane d'une seule source de financement. Dans ce contexte, encourager et soutenir les associations à travailler sur des modalités de co-financement et/ou de diversification de leurs recettes apparaît comme un élément au service de la sécurisation des associations. Toutes les associations ne peuvent pas forcément diversifier leurs sources de co-financement, et les petites associations doivent faire l'objet d'une vigilance particulière.
- Cela donne l'impression d'une forme de « responsabilité » de la Ville vis-à-vis des associations soutenues, particulièrement lorsqu'elles emploient des salariés.

- Cette notion de sécurisation peut revêtir une définition différente pour les associations et pour la Ville. Pour la Ville, elle impliquera une forme de réciprocité et d'engagements partagés (entre l'association et la commune), qui ne pourra toutefois se traduire par la garantie d'un soutien illimité dans le temps. L'OCPP, n'a pas souhaité introduire un principe de redevabilité (question développée au constat 21)
- Si différents types de subventions cohabitent et se distinguent sur leur vocation (fonctionnement, exceptionnelle, de projet), l'essentiel des subventions accordées aux associations sont des subventions de fonctionnement. Aujourd'hui, aucun élément ne permet de remettre en cause l'actuelle structuration, ni les enveloppes budgétaires afférentes. En comparaison avec d'autres collectivités, une réflexion sur des subventions liées spécifiquement à de l'événementiel, voire à de l'investissement, pourrait être initiée.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens : questions 2 et 3
- Fiche 2 sur les aides en numéraire

Constat 13 : la quasi-systématicité du renouvellement du soutien municipal aux associations interroge, et avec elle la capacité de la Ville à soutenir de nouvelles associations

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- La stabilité du soutien aux associations traduit une forme de systématisme dans le renouvellement. Plusieurs élus ont fait état de difficultés dans l'attribution du soutien. Qu'il s'agisse de subventions de fonctionnement ou de l'attribution de locaux, il est délicat de diminuer ou de mettre un terme au soutien d'une association. Cet état de fait, alimenté conjoncturellement par la crise COVID, semble aussi découler de l'ancienneté des critères et d'un manque de connaissance des projets associatifs, qui ne facilitent pas l'attribution du soutien municipal.
- Dans un contexte budgétaire contraint et donc de non-augmentation des moyens alloués, cette reconduction systématique du soutien aux anciennes associations risque, à moyen constant, de mécaniquement pénaliser des associations émergentes ainsi que le développement des projets associatifs. L'équité entre associations, et notamment entre associations anciennes et nouvelles, doit rester une priorité dans le cadre de la politique publique associative, dans la mesure où ce qui doit prévaloir c'est la qualité intrinsèque du projet associatif et pas uniquement l'antériorité.
- La réflexion introduit la question de la pertinence d'un fonctionnement par appel à projets. Pensé en complément ou en substitution de la démarche d'attribution de subvention de fonctionnement, ce mode de financement fut à maintes reprises évoqué, bien que peu pratiqué à Saint-Herblain. Toutefois, l'appel à projets est identifié par plusieurs partenaires et acteurs associatifs comme étant de nature à insécuriser les associations. Précisons qu'aujourd'hui la Ville est co-financeur dans le cadre des appels à projets Contrat de Ville piloté par l'Etat et que le seul appel à projets pérennisé par la collectivité à destination des associations concerne les actions de solidarités internationales. L'espace des projets pourrait être à court terme une nouvelle modalité offerte sur le territoire Herblinois.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens : questions 3 et 4

Constat 14 : trouver l'équilibre entre sécurisation des associations et soutien aux associations émergentes apparaît comme un enjeu fort de la politique associative

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- La question semble suffisamment complexe pour qu'il faille activer plusieurs leviers complémentaires afin d'y répondre. Quelle(s) complémentarité(s) entre le soutien municipal standard aux associations, et le soutien spécifique accordé dans le cadre d'éventuels partenariats ? Aujourd'hui, le conventionnement (obligatoire avec les associations recevant un soutien annuel de 23 000€ ou plus) permet de sécuriser les associations sur plusieurs années tout en garantissant un niveau de partenariat fort avec la Ville.
- Le développement et/ou la consolidation de partenariats entre la Ville et les associations gagnerait à considérer de nouvelles modalités de conventionnement s'affranchissant du seul cadre réglementaire. En cela, les conventions financières annuelles pourraient utilement muter vers des Conventions Pluriannuelles d'Objectifs et de Moyens (CPOM). Outil à mobiliser à façon selon le niveau de stratégie partenariale recherché, l'élaboration des CPOM si elle mobilise d'importantes ressources en ingénierie, permet l'installation d'un espace privilégié de dialogue et de fabrication de convergences. La vertu du processus procède autant de la démarche que de ses finalités.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens : questions 2, 3, 4, 5 et 6
- Fiche 2 sur les aides en numéraire

5.5. LE TISSU ASSOCIATIF : FAIRE RÉSEAU

La Ville réunit-elle les conditions pour que les associations se rencontrent ? Cela donne-t-il lieu à des coopérations associatives ?

Constat 15 : la coopération inter-associative est un enjeu important pour les associations ainsi que pour la Ville. Pourtant, en pratique, des difficultés persistent

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Les associations interrogées dans le cadre des entretiens ont pu s'exprimer sur les enjeux de l'interconnaissance et de la coopération entre associations. Les principaux enjeux cités sont les suivants :

- En favorisant la connaissance des associations, la coopération entre associations participe de la promotion de celles-ci auprès du tissu associatif. D'ailleurs, renforcer la communication entre les associations est l'une des principales suggestions émises par les associations dans le cadre du questionnaire pour améliorer l'interconnaissance entre elles. L'interconnaissance permet d'échanger autour des problématiques communes et de partager les pratiques ;
- La coopération entre associations va dans le sens d'une plus grande efficacité de l'action associative, en permettant notamment aux associations de se spécialiser si elles parviennent à intervenir en complémentarité les unes des autres (notion de réseau associatif).
- Dans un contexte de stagnation voire de réduction des moyens, la coopération peut se traduire par des mutualisations, permettant aux associations de mieux gérer leurs ressources :
 - à ce titre, plusieurs partenaires interrogés considèrent que la coopération et la mutualisation entre associations sont porteuses d'opportunités qui doivent être explorées par les associations ;
 - plusieurs associations souhaiteraient pouvoir mutualiser des postes avec d'autres associations (postes de comptable ou dans le secteur de l'enseignement artistique).
- Nous constatons que la crise sanitaire a été propice au développement des échanges entre associations. Il peut y avoir un enjeu à faire perdurer certaines bonnes pratiques mises en place pendant cette période.
- Pour autant, si les associations interrogées conviennent de l'intérêt et de l'enjeu que revêt la coopération, et bien que le niveau de conscientisation de la plus-value de ces initiatives soit assez largement partagé, en pratique les exemples sont plus rares. Certaines associations expriment même des craintes sur ce que la coopération peut induire :
 - une perte d'identité et d'autonomie pour l'association, comme si coopérer avec d'autres associations pouvait conduire à une sorte de dilution du projet associatif et des spécificités de l'association ;
 - une forme de concurrence et de rivalité entre associations, *a fortiori* dans un contexte de contraintes budgétaires avec la crainte que la mutualisation des ressources se traduise par une diminution des soutiens alloués par la Ville.

Si elle souhaite soutenir les associations dans le développement des coopérations inter-associatives, la Ville doit avoir conscience de ces difficultés et les prendre en considération. Se posent dès lors les questions du niveau d'implication, d'animation, de facilitation qu'il pourrait être opportun pour la Ville d'incarner, ainsi que des leviers dont elle dispose.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens question 7

Constat 16 : dans le cadre de la politique publique associative, la Ville porte d'ores et déjà des actions diverses pour favoriser l'interconnaissance entre associations

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Le développement de l'interconnaissance et des liens entre associations fait partie des missions du pôle vie associative, qui porte un certain nombre d'actions visant à développer un réseau associatif à l'échelle de la commune. Ces actions prennent la forme de temps d'échanges entre associations (par exemple les « Rendez-vous mensuels de la vie associative ») et d'événements associatifs (forum des associations, cabaret associatif, participation des associations à des événements municipaux comme le festival Les beaux jours). On note toutefois que les « Rendez-vous mensuels de la vie associative » sont davantage perçus comme des temps de formation que comme des temps d'échanges entre associations. La dimension de partage entre acteurs associatifs pourrait être à renforcer.
- Ces actions sont bien connues et bien perçues par les associations. Il ressort du questionnaire que 75% des associations répondantes ont déjà participé à un événement inter-associatif organisé par la Ville, et que 83% jugent positivement l'action de la Ville pour favoriser l'interconnaissance entre les associations.
- On peut enfin pointer l'importance que semble revêtir le forum des associations pour les associations interrogées (dans le cadre du questionnaire et des entretiens). Elles sont nombreuses à y participer, et les préconisations ayant trait à son amélioration font partie des principales suggestions proposées dans le cadre du questionnaire pour améliorer l'interconnaissance entre associations. En cela, force est de noter qu'il s'agit d'un événement qui d'ores et déjà répond aux besoins et attentes des associations en matière de visibilité et de valorisation de l'activité, de proximité avec la population et d'interconnaissance entre acteurs associatifs.
- Si l'interconnaissance constitue un préalable à la coopération, l'interconnaissance seule ne saurait suffire à générer de la coopération. Se pose alors la question des finalités de la coopération. Les membres de l'observatoire s'accordent sur le fait qu'il y a une différence entre l'intérêt de connaître et l'utilité pour le fonctionnement de l'association et/ou le développement de son activité. Schématiquement, 3 principaux champs peuvent être identifiés :
 - mutualiser, de manière pérenne ou ponctuelle, des ressources : bénévoles, expertises / compétences ciblées, emplois partagés, ressources matérielles et logistiques, communication, etc. ;
 - définir des modalités de coordination par rapport à certaines actions (dès lors qu'elles concernent un même public et/ou un même territoire et/ou un même champ d'intervention) ;
 - co-construire un projet spécifique.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens question 7
- Fiche 6 sur les missions du pôle vie associative

Constat 17 : il importe de définir le positionnement de la Ville sur la question de la coopération entre associations, afin de favoriser l'indépendance associative

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- A l'heure actuelle, la Ville porte d'ores et déjà un certain nombre d'actions visant à favoriser l'interconnaissance entre associations, essentiellement à l'initiative du pôle vie associative dans le cadre de la politique publique associative, plus rarement dans le cadre des autres politiques publiques. En effet, si quelques exemples existent tels que la coordination danse animée par la DAC, il ne s'agit pas d'une posture systématisée et, à l'échelle de la collectivité, il existe une très grande variété d'animations des écosystèmes partenariaux associatifs. Les causes sont multiples, mais deux raisons se distinguent à minima :
 - la conscientisation et la définition du niveau *optimum* de relation avec les acteurs associatifs ;
 - l'identification de moyens humains dédiés à cette mission d'animation de l'écosystème associatif.
- Pourtant, nous constatons que la coopération entre associations se heurte en pratique à des difficultés, mais que des projets inter-associatifs ont lieu sans que la Ville n'y prenne part. Cela permet d'affirmer que les associations attendent que la Ville joue un rôle d'animatrice du réseau associatif et de relai entre les associations (voire entre les associations et les autres acteurs pouvant intervenir en ressources, notamment pour des co-financements).

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Synthèse des entretiens question 7

Constat 18 : les coopérations entre les associations et le monde économique : un champ encore sous-exploré et sous-exploité de la politique publique associative Herblinoise

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Le territoire Herblinois dispose d'un potentiel économique hors norme avec un tissu économique fort de près de 2500 entreprises et établissements (dont 900 entreprises et établissements de plus de 10 salariés) et de plus de 42 000 emplois pour 50 000 habitants. Les entreprises et établissements présents sur le territoire constituent ainsi autant d'opportunités de partenariat.
- Or, au regard des éléments capitalisés, il existe peu, voire très peu de coopération entre les acteurs économiques et associatifs. Ces partenariats, quand ils existent, concernent dans une écrasante majorité les associations sportives pour des pratiques de *sponsoring*, et reposent très souvent sur de la mobilisation de réseaux interpersonnels, de l'entregent ou de la cooptation. D'autres expériences de mécénat ou de mutualisation de postes entre associations et entreprises (poste de comptable par exemple) existent. Ces coopérations demeurent toutefois très ponctuelles, semblent ne pas réunir toutes les conditions de la stabilité sur un temps long. La période de crise sanitaire a illustré le fait que les soutiens aux associations émanant du privé étaient plus fluctuants que ceux alloués par le secteur public.

- A l'instar d'autres territoires, si les coopérations entre les acteurs économiques et associatifs peuvent revêtir plusieurs visages, celles-ci doivent être pensées dans une forme de réciprocité. Soyons clairs, la réciprocité ne sera jamais véritablement équilibrée : elle sera quasi-systématiquement à l'avantage des associations. Mais il peut s'agir d'une dissymétrie assumée, sans conséquence pour les entreprises, celles-ci y voyant la possibilité de marquer leur investissement, leur ancrage sur un territoire, de signifier le fait qu'elles sont des acteurs du développement local.
- Du point de vue des associations, le développement de ce type de partenariats peut se traduire par (liste non-exhaustive) :
 - des co-financements et du mécénat ;
 - du mécénat de compétences ;
 - de la mise à disposition de matériels (logistique) ;
 - de la commande mutualisée (pour obtenir des tarifs préférentiels sur certaines prestations) ;
 - etc.

Autant de pistes que la Ville pourrait creuser pour accompagner la sécurisation des associations dans leur fonctionnement et leurs financements. Aujourd'hui, la Ville n'a pas structuré de stratégie pour favoriser la mise en relation des mondes associatif et économique.

- Si la complémentarité des financements publics et privés constitue un sujet à investiguer, un point de vigilance devra être observé quant à l'interprétation que certains acteurs associatifs pourraient en faire. Ici s'énonce un enjeu de pédagogie auprès des acteurs associatifs afin de créer les conditions de l'adhésion à ce principe de diversification des sources de co-financement, dans une logique de complément et pas de remplacement.
- Dans tous les cas de figure, il est attendu de la part des acteurs associatifs, que la Ville facilite l'intermédiation entre les acteurs associatifs et économiques.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens question 7

5.6. LA QUALITÉ DU PARTENARIAT ENTRE LA VILLE ET LES ASSOCIATIONS

Quelle appréciation des relations partenariales entre la Ville et les associations ? Les conditions du partenariat sont-elles satisfaisantes pour les associations et pour la Ville ?

Constat 19 : les relations entre la Ville et les associations sont globalement perçues et vécues positivement

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Dans le cadre des entretiens, associations, élus et agents ont pointé positivement la proximité dans les relations entre la Ville et les associations. Cette proximité contribue autant à alimenter la connaissance des associations et affiner le soutien qui leur est apporté, qu'à la qualité des relations entre la Ville et le monde associatif.
- Il ressort du questionnaire que les associations répondantes évaluent positivement la qualité de leur relation avec la Ville (attribution d'une note moyenne de 7,4/10). La qualité d'écoute de la Ville reçoit quant à elle une note correcte mais perfectible de 6,9/10
- L'amélioration du suivi des demandes des associations (pointée comme nécessaire dans le cadre des entretiens) contribuerait certainement à renforcer la satisfaction des associations.
- Les relations partenariales entre la Ville et les associations varient en fonction de divers éléments :
 - la politique publique dans laquelle le partenariat s'intègre : les relations partenariales sont gérées par les différentes directions thématiques. On constate des cultures partenariales différentes en fonction des politiques publiques et des directions. Aux deux extrêmes se trouveraient la direction de la solidarité (relations partenariales très fortes avec les associations) et la direction de l'éducation (lien avec les associations passant davantage par la prestation que le partenariat) ;
 - le degré de complémentarité entre l'action municipale et l'action associative dépend notamment de la qualité du dialogue ainsi que des modalités de coordination mises en œuvre.
- Pour autant, quelle que soit la politique publique concernée, on constate une forme d'équilibre et de maturité dans les relations partenariales entre la Ville et les associations, qui relève du fait que l'action et la contribution des associations soutenues dans le cadre partenarial est reconnue par la Ville (les élus comme les agents). Les élus témoignent d'une posture attentive sur la question de la liberté associative. Les associations disent ne pas ressentir d'ingérence de la part de la Ville.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Rapport d'analyse du questionnaire
- Synthèse des entretiens questions 5 et 6

Constat 20 : il est observé une réelle complémentarité d'action entre la Ville et les associations

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Les associations sont identifiées par les élus et les agents comme des partenaires incontournables. De fait, elles sont de véritables relais de l'action publique. Si, unanimement, les élus Herblinois reconnaissent le travail des associations, il peut exister un certain écart entre ces perceptions et celles des services. Cet écart en terme de représentations doit constituer un point de vigilance.

- De nombreuses associations se considèrent elles-mêmes comme étant contributrices des politiques publiques. Dans le cadre des entretiens, de nombreuses associations indiquent d'ailleurs partager les mêmes objectifs que la Ville. Un point de vigilance, dans la mesure où ce constat pourrait également être formulé, théoriquement, pour toutes les autorités (locale, départementale, régionale et nationale). Toutefois, si la question se pose avec autant d'acuité au niveau municipal, c'est assurément parce qu'il s'agit de l'échelon de proximité par essence.
- C'est particulièrement le cas dans le champ des politiques de solidarités, où le partenariat Ville/association est fort, mais aussi dans le cadre sportif et culturel.
- Les associations sont parfois mieux « outillées » que la Ville pour porter certaines actions : elles incarnent une capacité d'innovation sociale et de réactivité que la Ville ne peut pas toujours avoir, ni dans tous les secteurs. Leur action est indispensable et reconnue comme telle.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Synthèse des entretiens question 1, 2, 5 et 6

Constat 21 : la redevabilité est un principe accepté par les associations, qui ne contrevient pas à leur liberté associative. Les bilans remis par les associations et leur utilisation par la Ville restent toutefois améliorables. A noter qu'un profond dissensus s'est exprimé quant au principe de redevabilité.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Les associations adhèrent sans réserve à la nécessité de rendre compte de l'utilisation des moyens accordés par la Ville, dans la mesure où il s'agit de deniers publics. Le principe de redevabilité n'est pas considéré comme une limitation de la liberté de l'association, ni comme une forme de sujétion ou d'ingérence de la part de la Ville, mais comme une obligation de justifier auprès de la population de l'utilisation des ressources municipales. Cette obligation, qui s'impose à l'élu, impacte (ou peut impacter) indirectement les associations.
- Au sein de l'OCCP, plusieurs membres ont qualifié le terme de « gênant », comme s'il s'agissait d'exercer un contrôle en contradiction avec les principes de partenariat équilibré et de liberté associative. Sur le fond pourtant, rien n'entre en contradiction. Tout est question de définition et de formalisation du partenariat.

- Les associations répondent à cette obligation en fournissant des éléments de bilan. Des marges d'améliorations semblent sur ce point envisageables :
 - dans leur formalisation : certaines associations souhaiteraient voir advenir une simplification des éléments de bilan demandés. Il est ainsi pointé le fait qu'une présentation orale n'a pas vocation à se substituer à la remise d'éléments écrits : la complémentarité entre l'écrit et l'oral, dans certaines situations paraît des plus opportunes. Précisons que, si l'on peut examiner la question de la simplification des bilans, la remise d'éléments écrits ne pourra être réinterrogée pour des questions de traçabilité et de contrôle (mission de contrôle de la Chambre régionale des comptes). Plusieurs élus souhaitent que les éléments demandés soient proportionnés aux capacités de l'association, et que la Ville puisse accompagner l'association dans la sélection des indicateurs utilisés pour faire le bilan de l'action ;
 - dans leur usage : les bilans fournis ne sont actuellement pas assez utilisés par les services de la Ville. Bien calibrés, ils devraient témoigner de l'expertise de terrain de l'association, et venir nourrir la connaissance de la Ville du territoire et de ses habitants. Ils devraient également être davantage analysés et pris en compte dans l'aide à la décision de l'attribution du soutien aux associations.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Synthèse des entretiens questions 5 et 6

Constat 22 : si les relations sont équilibrées et font l'objet de constats plutôt positifs, la stratégie partenariale entre la Ville et les associations peut encore être renforcée

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Bien que les relations partenariales actuelles entre la Ville et les associations soient jugées positivement, la stratégie partenariale pourrait encore être renforcée. Dans cette perspective, et au-delà des points déjà énoncés, trois questions complémentaires seraient à traiter :
 - La place et le rôle des associations dites « partenaires » : pour certaines, historiquement, elles sont des émanations de l'activité municipale, qui demeurent aujourd'hui très fortement soutenues par la Ville. Pour autant, plusieurs élus disent attendre un degré de partenariat plus important. Telles sont les attentes formulées en priorité à destination des ASEC et des centres socio-culturels (les intentions sont aujourd'hui quasi-inexistantes pour l'OSH, l'OHRPA, voire le Carré International) lesquels devraient pouvoir jouer un rôle d'intermédiation et de facilitation à au moins trois niveaux :
 - Vers les collectifs non-constitués en les accompagnant dans leurs initiatives et/ou la structuration en association ;
 - Vers les associations constituées – dans le cadre d'une action de proximité de quartier – pour les soutenir dans leur(s) projet(s) ;
 - Vers les associations constituées adhérentes des CSC, dans une logique d'engagements réciproques (temps bénévoles, implication au sein du CA, etc.).
 - La recherche de l'équilibre entre la liberté associative – et l'autonomie qui s'y rapporte – et des formes de prescriptions opérationnelles est une démarche intellectuelle et politique permanente ;
 - L'opportunité de développer différents formats de conventionnement.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Synthèse des entretiens questions 5 et 6
- Conclusion de l'évaluation du critère de cohérence interne (constats exprimés en séance // 15 novembre 2022)

5.7. L'ARTICULATION ENTRE LA POLITIQUE DE SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS ET LA POLITIQUE DE SOLIDARITÉS

Le soutien municipal aux associations favorise-t-il les actions au profit du développement des solidarités ?

Quels sont les liens entre la politique publique associative et la politique de la Ville ?

Constat 23 : le développement des solidarités est une priorité portée par la Ville ; priorité qui a vocation à influencer la politique publique associative notamment dans l'attribution des subventions municipales. *In fine*, cela demeure très imparfait

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Les solidarités sont une priorité affirmée dans les orientations politiques et reprises comme telles dans différents documents de cadrage opérationnels et techniques (projets de directions, schémas directeurs, plans d'actions, notamment). Toutefois, un constat s'impose : il n'existe pas d'instance ou de modalités de coordination transversale ou partenariale de cette priorité.
- Des éléments ayant trait au développement des solidarités figurent dans les critères d'attribution définis en 2011 : on y retrouve des objectifs liés à la cohésion sociale, à la démocratisation des pratiques culturelles et sportives, à la mixité des publics, et à des actions spécifiques sur la parentalité et la jeunesse.
- Le critère de la solidarité est, depuis de nombreuses années, énoncé comme structurant de l'instruction des demandes de subvention, force est de constater une forte hétérogénéité dans la compréhension et l'instruction de l'intention. L'ancienneté des critères et le fait qu'ils soient aujourd'hui insuffisamment partagés et communiqués plaident pour leur mise à jour. En préalable à l'actualisation de la critérisation, serait-il utile de confirmer si les solidarités demeurent une priorité de la politique de soutien à la vie associative, et si oui, de se poser la question de l'actualité de la définition politique qui pourrait être donnée au vocable solidarité. Il y a ainsi fort à parier que les problématiques et les mots de 2011, ne seraient pas ceux de 2023. Quels impacts cette définition réactualisée aurait-elle sur les soutiens apportés aux associations ? Dans quelle mesure certains champs d'intervention se verraient-ils priorisés ou dépriorisés ?
- Le soutien financier accordé aux associations de solidarités est particulièrement important. Cela ressort nettement de la partie subventions du support de formation sur le paysage associatif. L'Office Herblinois des Retraités et des Personnes Agées [OHRPA] (association dite « partenaire » qui œuvre dans le champ des solidarités) regroupe 30% des subventions attribuées à l'ensemble des associations partenaires. Les associations de solidarités et petite enfance représentent quant à elles 57% des subventions accordées aux autres associations.

- La Ville adapte son soutien aux besoins des associations de solidarité. A plusieurs reprises, elle a augmenté le soutien alloué à des associations quand leurs besoins étaient croissants. Ce soutien renforcé a pu être temporaire (par exemple, le fonds de solidarités mis en place de 2020 à 2022 lié au COVID), ou plus régulier (subvention exceptionnelle de travaux et augmentation de la subvention de fonctionnement pour l'agrandissement des locaux du Secours populaire et des Restos du cœur). Derrière le soutien municipal s'exprime une réelle reconnaissance d'utilité sociale, totalement conscientisée, de la prise en charge des publics les plus précaires. En effet, selon la nature de l'intervention et/ou les public(s) cible(s), l'intervention aura davantage d'impact en termes de repérage, d'accompagnement, d'accès et de recours aux droits, de réactivité.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Critères d'attribution des subventions
- Synthèse des entretiens questions 2, 3, 5 et 6
- Support de formation paysage associatif

Constat 24 : l'action des associations en quartier prioritaire est primordiale

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Les quartiers prioritaires se caractérisent par une grande précarité. Les associations agissent en très grande proximité auprès des habitants (actions de terrain). De plus, les associations n'ont pas le même poids symbolique que l'institution Ville. De ce fait, elles peuvent être plus aptes à agir en quartier prioritaire que la commune, et la complémentarité entre l'action associative et l'action municipale est primordiale. A Saint-Herblain, cette complémentarité apparaît comme assez forte. Pour autant, si l'on sort du duo Ville/associations, il semble que la mise en réseau des acteurs qui interviennent dans les situations de vulnérabilité (CAF, département, communes, associations) reste insuffisante. En tant qu'institution de proximité et de services, disposant des compétences de cohésion sociale, la Ville semble bien positionnée pour favoriser la coopération et l'interconnaissance entre ces différents acteurs.
- L'engagement associatif peut avoir pour les publics vulnérabilisés ou précaires des vertus qui le dépassent largement. Tels sont les constats partagés des professionnels du secteur. Ainsi, de manière schématique, nous pouvons nous accorder sur certains effets ou impacts sociaux positifs. L'engagement associatif :
 - constitue une activité occupationnelle ;
 - confère une sorte d'utilité sociale, nécessaire dans des parcours d'inclusion sociale ;
 - permet de lutter contre l'isolement relationnel ;
 - favorise l'implication dans des formes de mobilisation collective (qu'il s'agisse d'initiatives d'intérêts particuliers ou collectifs) ;
 - renforce les solidarités entre les membres ;
 - favorise les participations citoyennes ;
 - facilite les démarches d'insertion socio-professionnelle.
- La participation citoyenne est particulièrement difficile à activer en quartiers prioritaires, et les associations en sont des acteurs indispensables, pour deux raisons :
 - elles peuvent jouer le rôle d'intermédiaire entre les habitants et la Ville ;
 - l'engagement au sein d'une association semble être l'expression la plus forte et la plus durable de l'engagement citoyen. C'est pourquoi il est important de bénéficier d'un tissu associatif riche en quartiers prioritaires.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Audition de la directrice de Résovilles
- Synthèse des entretiens questions 2, 5 et 6.

Constat 25 : le Contrat de Ville est porteur d'opportunités pour la Ville et les associations, mais il affiche aussi certaines limites. Il semble nécessaire de s'interroger sur les modalités de sortie du Contrat de Ville et d'éventuelle pérennisation du soutien aux associations

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

- Les appels à projets lancés dans le cadre du Contrat de Ville peuvent être porteurs d'opportunité pour les associations. La Ville doit demeurer vigilante sur les effets à long terme de ces opportunités. L'opportunité mérite ainsi d'être partagée avec la Ville pour, le cas échéant, dépasser une approche court-termiste et engager la réflexion sur l'articulation des crédits spécifiques avec le droit commun. La réflexion prend une résonance particulière quand les opportunités interrogent la pérennisation des emplois pouvant bénéficier, à un moment donné et pour une durée donnée, de crédits spécifiques. Il ne s'agit pas, par le truchement de la politique de la Ville, de reproduire des schémas générant de la précarité.
- C'est l'utilisation parfois détournée qui en est faite qui peut conduire à une forme d'insécurisation pointée par plusieurs associations et partenaires. Utilisation dévoyée car elle sert à financer des actions associatives sur du long terme // ou bien si elle devient la principale modalité du soutien financier accordé aux associations, au détriment de formes de soutien plus stables et qui garantissent davantage l'autonomie des associations (subvention de fonctionnement).
- Dans les faits et à la différence d'autres collectivités, la Ville de Saint-Herblain n'a pas choisi de développer les appels à projets au détriment d'autres formes de financement. Toutefois, si à l'issue de l'évaluation menée par l'OCCP, la collectivité souhaite mettre à jour les formes et modalités d'attribution du soutien financier aux associations, alors les opportunités et les risques présentés par les appels à projets devront être pris en compte.

Informations à retrouver dans les documents suivants :

- Synthèse des entretiens question 2 et 3.

5.8. LA COHÉRENCE INTERNE DE LA POLITIQUE DE SOUTIEN A LA VIE ASSOCIATIVE A L'ÉCHELLE DE LA COLLECTIVITÉ

Définition synthétique :

Le critère de la cohérence interne revêt deux dimensions. La première interroge la manière dont différents objectifs stratégiques et opérationnels d'une même politique publique concourent aux mêmes orientations et/ou se complètent. La seconde interroge la manière dont différentes politiques publiques mises en œuvre par un même acteur concourent aux mêmes orientations et/ou se complètent.

Il s'agit ici d'évoquer le principe selon lequel, dans une approche systémique, une politique publique s'est inspirée d'autres publiques en interne, et, en miroir, comment celle-ci est elle-même inspirante pour les autres politiques publiques.

Au-delà de la complémentarité, il est question d'interdépendance des politiques publiques ou des actions qui les sous-tendent peuvent et, se faisant, d'éviter des effets de concurrence.

Dès lors, schématiquement trois champs évaluatifs se distinguent :

5.8.1. L'élaboration du cadre référentiel (fond et processus)

5.8.1.1. *Existence et actualité d'un cadre référentiel politique*

Un document politique existe et sert de cadre de référence à la conduite politique de la politique de soutien à la vie associative. Elaboré lors du mandat 2008-2014, ce cadre n'a toutefois pas été réinterrogé globalement depuis, malgré quelques ajustements des orientations stratégiques à la faveur de chaque nouvelle mandature ou actualisation des projets des directions.

Toutefois, force est de constater que certaines problématiques émergentes mériteraient une meilleure intégration et déclinaison opérationnelle.

Aujourd'hui, les constats révèlent :

- une politique de soutien à la vie associative qui se trouve confrontée à des oscillations régulières et, in fine, déstabilisantes ;
- une formalisation des procédures et des retours d'expériences qui n'est pas assez systématisée ;
- des conditions d'instruction des demandes de subvention qui, à l'échelle de la collectivité, ne sont pas suffisamment harmonisées ;

5.8.1.2. *Décloisonnement du processus d'élaboration des politiques publiques (dont diagnostic partagé)*

Le processus fut, à son origine, partagé tant sur le plan technique que politique. Toutefois, le fait qu'il n'y ait pas eu de processus collectif de réactualisation de la feuille de route et de sa déclinaison opérationnelle a généré des pratiques qui se sont « recloisonnées » à l'échelle des directions.

5.8.1.3. *Déclinaisons opérationnelles (cohérence interne directe et indirecte)*

En l'état de nos investigations, nous n'avons pas identifié d'incohérences internes directes. Toutefois, l'absence d'espace de coordination pourrait, sur un temps long, générer des incohérences internes indirectes, autrement dit des effets de découplage dans les pratiques opérationnelles voire de concurrence entre les actions initiées par différentes directions.

5.8.2. L'organisation et l'animation de la mise en œuvre de la politique publique

5.8.2.1. *Détermination d'un pilote technique / référent (légitimité)*

A défaut d'un pilote désigné et pleinement légitimé par l'organisation municipale, un service vie associative existe depuis de nombreuses années au sein de la collectivité. Sur la période considérée par l'évaluation, le service vie associative fut partie prenante de la DSAVA (2009-2020) puis désormais de la DCU (depuis 2020).

De facto, le chef de service a ce rôle de référent, en lien avec les directions sectorielles qui, dans une logique d'animation de proximité de leur écosystème associatif, demeurent pleinement investies du sujet. La question du rôle et de la place du service vie associative demeure donc prioritaire.

5.8.2.2. *Animation de la coordination (modalités et instances techniques dédiées) et de la transversalité*

La question du *management* transversal en interne doit faire l'objet d'un réexamen. L'animation d'une instance technique de coordination dédiée pour s'assurer de l'animation de la transversalité apparaît aujourd'hui comme un manque devant être comblé afin de garantir une meilleure sécurisation du processus et ainsi un rôle plus abouti d'aide à la décision auprès des élus.

Aujourd'hui, l'installation d'une commission d'élus composée d'élus de la majorité et des oppositions devant statuer sur les montants des subventions allouées, témoigne d'une organisation aboutie et mature.

Par ailleurs, si le développement des solidarités constitue l'une des priorités de la politique de soutiens aux associations, des réelles marges de progrès existent. Seule l'instruction des demandes de subvention effectuées dans le cadre de l'appel à projets du Contrat de Ville fait l'objet d'un partage.

5.8.2.3. *Modalités de circulation de l'information (accessibilité, acculturation, interconnaissance, veille, sensibilisation, formation continue, etc.)*

Il s'agit ici d'apprécier la qualité de la circulation de l'information entre les différentes directions municipales, ainsi que toutes les démarches favorisant l'acculturation et facilitant l'interconnaissance. En cela, il existe un espace collaboratif dédié à l'instruction des demandes de subvention.

Avec le temps, il semble qu'une certaine hétérogénéité du recours à la critérisation dans l'instruction technique réalisée au sein des directions sectorielles soit observable, sans que cela porte réellement préjudice à la qualité de l'instruction ni à un principe d'équité de traitement.

Un renforcement des outils et démarches favorisant l'animation d'une veille juridique, documentaire ou expérientielle, ou la définition d'une formation continue seraient bienvenus.

Par ailleurs, le rôle des associations dites partenaires (que sont notamment l'OHRPA, l'OSH, les ASEC, voire le Carré International) n'est sans doute pas assez explicité, pour participer d'une bonne lisibilité des aides proposées par la Ville aux associations.

5.8.3. La plus-value et valorisation politique

- 5.8.3.1. *A l'échelle du territoire / des « bénéficiaires ultimes » (dans quelle mesure les problématiques de cohérence interne ont-elles altéré les résultats escomptés ?)*
Inévitablement, dès lors que des problématiques de cohérence interne se révèlent, une politique publique peut ne peut pas générer les effets escomptés (à l'échelle du territoire et/ou des « bénéficiaires ultimes »). Deux questionnements mériteront, dans le cadre de l'élaboration du futur schéma directeur, d'être particulièrement appréhendés :
- la dynamique associative sur le territoire ;
 - l'équité de traitement des demandes des associations.

Pour autant, il n'est pas possible dans le cadre de cette évaluation d'imputer tout ou partie de la responsabilité de la situation évaluée aux problématiques de cohérence interne. Toutefois, il n'est pas déraisonnable de penser que lesdites problématiques ont pu avoir des impacts négatifs.

- 5.8.3.2. *Sur le plan managérial (processus d'amélioration continue de l'organisation sous-tendant la politique publique évaluée)*
Sur ce point, force est de reconnaître qu'aucune démarche structurante ne fut engagée. Quelques ajustements furent apportés, empiriquement et mus par un certain pragmatisme, mais sans évaluation, jusqu'à ce que l'OCCP soit saisi.

VI. ENSEIGNEMENTS MACROSOCIOLOGIQUES

Force est de constater le fait que la politique de soutien à la vie associative est sujette à des oscillations permanentes :

- Oscillation 1 : le soutien à la vie associative, est-ce une politique publique à part entière ou une ressource au service des autres politiques publiques sectorielles ?
- Oscillation 2 : le positionnement et le rôle du service dédié à la vie associative. Guichet unique ou plateforme ressource ? Des missions de supervision, de coordination transversale, de facilitation ?
- Oscillation 3 : le principe de liberté associative est-il un totem indépassable ? La liberté associative est-elle sans limite ? Dans quelle mesure les termes de partenariat et de réciprocité contreviennent au principe de liberté associative ? Peut-il y avoir liberté associative et soutien municipal ?

Tout au long de la décennie passée, ces oscillations n'ont cessé d'être formulées et d'être reformulées au gré du renouvellement des documents référentiels que sont les programmes politiques, les projets de direction, etc. Indubitablement, ces oscillations participent de la relative fragilité du pilotage stratégique et technique de la politique de soutien à la vie associative.

Toute démarche d'évaluation comporte des limites : tout ne peut être évalué. Des priorités ont ainsi été déterminées par les membres de l'OCCP. Et si aujourd'hui l'évaluation ne peut révéler l'impact véritable de la politique municipale de soutien à la vie associative sur la dynamique associative du territoire, et ce pour des raisons évidentes d'imputabilité, il est pourtant évident que sans l'intervention municipale, les trois finalités de toute politique de soutien à la vie associative que sont : l'animation du territoire, la cohésion sociale et l'éducation populaire n'auraient pas la même intensité sur le territoire Herblinois.

C'est la raison pour laquelle l'évaluation s'est particulièrement attachée à décrire le positionnement de la Ville vis-à-vis des associations (proximité, qualité de la relation, équité de traitement, coopération, partenariat, etc.), à apprécier la performance organisationnelle de la Ville quant à l'animation de sa politique dédiée (cohérence interne et efficacité notamment) et à appréhender la manière dont certaines problématiques s'énoncent pour les associations Herblinoises (bénévolat, gouvernance, nouvelles formes de mobilisation collective, mutualisation, etc.).

Complexité ou opportunité ? Le soutien à la vie associative traverse toute l'activité municipale et force est de constater que tout le monde a un « avis » sur le monde associatif et sur la manière dont la collectivité devrait interagir avec lui. L'un des enjeux est assurément de capitaliser sur cette dimension transversale tout en veillant à créer ou réunir les conditions de sa coordination. A défaut, la volonté de faire de la proximité avec les associations l'un des fondements de la politique de soutien à la vie associative, pourrait devenir le terreau fécond de procès en clientélisme voire en favoritisme.

| | FORCES | FAIBLESSES |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INTERNE | <p>Positionnement stratégique et politique</p> <ul style="list-style-type: none"> Un cadrage stratégique mis en place dès 2009, actualisé dans les différents projets de direction depuis et une ambition politique réaffirmée comme structurante à l'échelle du mandat 2020-2026 ; Existence d'instances politiques – paritaires – pour l'attribution des subventions ; La volonté d'adopter une posture de proximité et de facilitation auprès des associations (formations, appui à l'ingénierie, etc.) ; Le choix de faire de la politique de soutien à la vie associative, le premier sujet de l'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques. | <p>Positionnement stratégique et politique</p> <ul style="list-style-type: none"> Des orientations politiques à ré-ancrer dans l'actualité du mandat ; Le poids d'un quotidien qui pèse trop lourdement sur l'organisation du service et qui obère la capacité de celui-ci à animer de manière stratégique la relation partenariale avec les associations. |
| | <p>Organisation de la collectivité (structuration et ressources)</p> <ul style="list-style-type: none"> L'existence dans l'organigramme municipal d'un service administratif dédié au soutien à la vie associative ; Des moyens humains dédiés à des missions d'ingénierie qui sont cohérents au regard des objectifs fixés ; Une enveloppe budgétaire (chapitre 65) d'environ 2M d'€ / an, en adéquation avec les besoins exprimés par les directions municipales et les attentes des associations (pas de problème ni dans le calibrage de l'enveloppe globale, ni dans la répartition par politique sectorielle) ; Globalement, des locaux à vocation associative pour lesquels il n'y a pas aujourd'hui de problématique aiguë d'accessibilité et de disponibilité (ni globalement, ni à l'échelle des quartiers). Ce sont plus 17.000 créneaux de locaux d'activité, de bureaux et d'espaces de stockage qui sont à disposition ; Des modalités de soutien diverses, dont les associations font usage : la Ville est un interlocuteur de proximité repéré et crédible pour les associations du territoire ; Des processus formalisés pour l'attribution des subventions et des locaux ; Une forte capacité d'accompagnement des événementiels. | <p>Organisation de la collectivité (structuration et ressources)</p> <ul style="list-style-type: none"> Une équipe désormais stabilisée suite aux dernières évolutions organisationnelles, mais des missions et un positionnement du service vie associative à conforter dans l'organisation municipale ; Une efficacité discutable des ressources mobilisées ; Un questionnement autour des locaux associatifs qui, si aujourd'hui ne constitue qu'un signal faible en termes de priorité, pourrait au regard d'une liste d'attente qui se consolide année après année devenir problématique. |
| | <p>Modalités de coordination technique</p> <ul style="list-style-type: none"> Une transversalité avec la politique de la Ville renforcée par le nouvel organigramme municipal (missions réunies au sein d'une même direction). | <p>Modalités de coordination technique</p> <ul style="list-style-type: none"> Un pilotage technique à légitimer ; Une animation transversale de la politique vie associative à développer au sein de la Ville (inter-directions), laquelle se traduit par l'absence préjudiciable d'une instance de pilotage de la politique publique vie associative ; Une conduite technique de la politique de soutien à la vie associative qui demeure <i>in fine</i> trop court-termiste ; Une critérisation des soutiens apportés par la collectivité à revisiter afin de garantir plus d'équité de traitement ; La sensation que les subventions obéissent à un principe de reconduction tacite qui, <i>in fine</i>, poserait la question de la probité du processus et limiterait les possibilités de soutenir des projets émergents ; Des procédures qui, sont peu ou prou formalisées pour ce qui relève de l'instruction des demandes de subvention ou de la mise à disposition de locaux ou de matériels, mais qui ne sont pas suffisamment partagées et qui ne sécurisent ni ne capitalisent les relations Ville – associations ; Le fonds herblinois de solidarité à la vie associative a révélé peu d'outils de suivi longitudinal dans l'attribution des moyens aux associations. |

| | FORCES | FAIBLESSES |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INTERNE | <p>Acteurs et lieux ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> Une implication auprès de réseaux professionnels nationaux dans le champ de la vie associative (RNAM, PAVA, PANA, MAIA) qui sont autant de ressources pour appréhender les évolutions macrosociologiques du fait associatif et leurs possibles transpositions au niveau local. <p>Evènementiels spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Existence du forum des associations. La Ville organise par ailleurs d'autres temps forts à destination des associations et veille à donner une place aux associations dans les événements municipaux (afin d'offrir conjointement de la visibilité quant à l'activité des associations et la possibilité de générer de la trésorerie). <p>Lisibilité de l'offre (associative et d'accompagnement municipal)</p> <p>Relations Ville – associations</p> <ul style="list-style-type: none"> Un tissu associatif qui dit bénéficier à Saint-Herblain, d'une réelle écoute et considération dans sa relation de proximité avec la Ville ; Une qualité soulignée de l'accompagnement municipal dans la quotidienneté des associations ; La capacité de réaction et de mobilisation de la collectivité pour soutenir l'activité associative dans le cadre de la crise sanitaire, avec la mise en place d'un fond de soutien dédié (Fond Herblinois de Solidarité). <p>Emergences problématiques (bénévolat, engagement, gouvernance, etc.)</p> | <p>Acteurs et lieux ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> Un positionnement des associations partenaires (ASEC, OSH, OHRPA, Carré International) à reconsidérer afin de mieux définir et partager leur rôle particulier dans l'écosystème associatif local. <p>Evènementiels spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Un programme d'animations, de rencontre thématiques (les « Rendez-vous mensuels de la vie associative ») et de formations qui, à certains égards, demeure encore trop confidentiel. <p>Lisibilité de l'offre (associative et d'accompagnement municipal)</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconsidérer (rationalisation et développement) les différentes formes de soutien que la Ville peut allouer aux associations (notamment autour des problématiques de logistique et d'évènementiel) ; Des demandes d'accompagnement pour des évènementiels qui, aujourd'hui, s'établissent sur des bases disproportionnées en termes de mobilisation des ressources pour que cette situation soit – à moyens constants - soutenables dans le temps. <p>Relations Ville – associations</p> <ul style="list-style-type: none"> Une absence préjudiciable du repérage proactif des associations nouvellement créées ou émergentes sur le territoire herblinois ; Absence de formalisation et donc de capitalisation des échanges (formels et/ou informels) entre la Ville et les associations ; Un recours à la formalisation de conventions partenariales entre la Ville et les associations qui demeure réduit à une approche normative, qui ne concerne que les situations dont le soutien (subvention + valorisation) dépasse les 23.000 € annuels. <p>Emergences problématiques (bénévolat, engagement, gouvernance, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Une réelle difficulté à mobiliser (et a fortiori à impliquer) une partie des publics socialement vulnérables ; Une faiblesse structurelle de la capacité à identifier les associations émergentes ; Un positionnement ambivalent et embryonnaire de la collectivité sur l'accompagnement à déployer quant aux nouvelles formes d'engagement individuel et aux nouveaux modes de mobilisation collective. |

| | OPPORTUNITES | RISQUES |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EXTERNE | <p>Etat de santé de la vie associative locale</p> <ul style="list-style-type: none"> Une diversité et une dynamique associatives très importantes sur le territoire herblinois (plus de 600 associations sont en lien avec la Ville, plus de 200 sont soutenues financièrement par le truchement des subventions, et près de 300 bénéficient d'une aide en nature, aujourd'hui valorisées à près de 1.250.000 € / an pour les charges directes de fonctionnement) ; Une dynamique de mobilisation bénévole (de 1^{er} niveau) qui ne tarit pas, MAIS... qui se recompose. | <p>Etat de santé de la vie associative locale</p> <ul style="list-style-type: none"> Fragilité (ou volatilité) des ressources bénévoles et une dynamique de renouvellement peu importante qui témoigne d'une évolution structurelle de la notion d'engagement (perçu comme une contrainte) et illustre une tendance de fond vers des comportements clientélistes (on adhère à une association moins pour son projet associatif que pour son offre d'activités) ; Une problématique de renouvellement des « cadres associatifs » ; Conséquences de la crise sanitaire sur certaines associations : fragilité financière, baisse des activités, affaiblissement des adhésions et/ou de l'engagement bénévole ; Une phase de reprise chargée d'incertitudes quant aux ressources bénévoles qui pourront être mobilisées, quant à l'évolution du nombre des adhérents, a fortiori dans un contexte de crise socio-économique qui oblige certains ménages à effectuer des choix (et donc des renoncements) en matière d'activités de loisirs ; |
| | <p>Evolution sociétale et normative (dont impacts réforme des retraites, dont innovation technologique, dont nouvelles formes de mobilisation collective)</p> <ul style="list-style-type: none"> La crise sanitaire révélatrice de l'importance des associations dans de multiples secteurs (sport, culture, sanitaire et social, etc.) Une phase de reprise des activités qui, pour nombre d'associations, offre l'opportunité de réinterroger les projets associatifs voire le modèle associatif lui-même | <p>Evolution sociétale et normative (dont impacts réforme des retraites, dont innovation technologique, dont nouvelles formes de mobilisation collective)</p> <ul style="list-style-type: none"> Evolutions globales et durables des modalités d'engagement bénévole qui se traduisent par une profonde recomposition du bénévolat, des formes d'engagement individuel et de mobilisation collective (lesquelles s'affranchissent du format associatif) Un double mouvement de professionnalisation : <ul style="list-style-type: none"> 1/ concernant les compétences (notamment administratives ou liées aux qualifications nécessaires pour des missions d'encadrement). Le plus souvent il s'agit d'exigences implicites liées à la complexification ou à la sophistication des normes édictées 2/ développement de situations entrepreneuriales sous couvert d'un statut juridique associatif |
| | <p>Cohérence externe et état de la mobilisation des partenaires institutionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> Tous les niveaux institutionnels proposent aujourd'hui des accompagnements et des soutiens financiers aux associations. Si cette situation porte en elle la possibilité d'une diversification des sources de co-financement et, partant, de sécurisation du fonctionnement, elle met en évidence plusieurs questionnements : <ul style="list-style-type: none"> 1/ la lisibilité et l'accessibilité de ces offres ; 2/ leur complémentarité avec le soutien apporté par la Ville ; 3/ l'articulation possible entre les crédits de droit commun et les crédits spécifiques ; 4/ le rôle de la Ville, en termes de veille et d'ingénierie. | <p>Cohérence externe et état de la mobilisation des partenaires institutionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> Une coordination qui pourrait être développée avec les autres acteurs institutionnels ayant compétence ou intervenant dans le champ de la vie associative. La Ville a-t-elle un rôle particulier à jouer ? <ul style="list-style-type: none"> 1/ vis-à-vis des associations, dans une double logique de proximité et de facilitation 2/ vis-à-vis des autres institutions |

| | OPPORTUNITES | RISQUES |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EXTERNE | <p>Saint-Herblain et la dynamique de territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un terreau économique potentiellement fertile, fort de ces plus de 2.500 établissements et entreprises localisés sur le territoire ; ▪ Une proximité géographique avec le siège des principales institutions publiques localisées dans la ville centre de la métropole nantaise. | <p>Saint-Herblain et la dynamique de territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un terreau économique potentiellement fertile mais dont l'activation repose principalement sur des logiques de réseaux interpersonnels ; ▪ Un soutien potentiel du monde économique beaucoup plus conditionné à la conjoncture que celui de la puissance publique. |

ENJEUX PROSPECTIFS

Enjeux de nature sociale et sociétale

- Les associations ont un rôle primordial en matière de cohésion sociale, d'animation territoriale et d'éducation populaire.
- Cohésion sociale : les associations sont des ressources pour les publics en situation de vulnérabilité sociale. Dans ce cas quelle complémentarité avec l'action de la Ville, et quelle formalisation de cette complémentarité ?
- Importance de l'action associative dans le champ de l'éducation populaire, même lorsque ce n'est pas le but premier de l'association (exemple des associations sportives).
- Importance de l'engagement associatif pour la cohésion sociale sur un territoire : se posent les questions des évolutions de l'engagement et du renouvellement des bénévoles.
- Animation territoriale : la Ville confie-t-elle aux associations un rôle dans l'animation du territoire ? L'animation territoriale semble plus forte l'été « ça bouge dans les parcs ». Ont-elles un rôle spécifique dans les quartiers prioritaires ?
- Qu'a révélé la crise sanitaire sur la présence des associations sur le territoire ? Sur leur capacité à porter des actions dématérialisées ?

Enjeux de nature politique et stratégique

- Il s'agit de répondre à la question centrale du rôle de la collectivité : en la circonstance il est question de soutenir, faciliter, animer, garantir la cohérence.
- Les associations portent des actions en proximité sur le territoire. De ce fait elles bénéficient d'un certain poids sur l'opinion publique : soit en tant que baromètre de l'opinion publique, soit plus directement comme relai d'opinion.
- Question de la complémentarité entre les actions municipales et associatives : certaines associations se trouvent-elles remplir des missions municipales ? Dans ce cas faut-il envisager des formes de relation et soutien spécifiques ? Pose la question de la sécurisation de la posture municipale et des élus sur les questions de financement (subventions/prestations).

Enjeux de nature organisationnelle et financière

- La question organisationnelle touche au critère de cohérence interne et externe dans le cadre de l'évaluation. Comment créer les conditions d'un pilotage favorisant la coordination inter-directions en interne, et entre les différents acteurs institutionnels en externe ?
- Financièrement se pose la question de la répartition des moyens : comment dégager des marges de manœuvre pour soutenir de nouvelles associations, de nouveaux projets ?
- Interroge sur les possibilités de mutualisation et sur la répartition des financements entre différents acteurs institutionnels (exemple des liens avec la politique de la Ville : des effets de levier pour obtenir certaines subventions).

Enjeux de nature managériale et partenariale

- Managérial : stabilisation de l'équipe nouvellement constituée. Positionnement du nouveau service comme pilote de la politique vie associative au sein de la Ville par rapport aux autres directions.
- Partenarial : question du prolongement de l'action municipale par les associations, de la nature et de la formalisation du partenariat.

Enjeux de nature méthodologique et opérationnelle

- Soutien opérationnel aux associations : prêt de locaux, de matériel, appuis logistiques. Comment ces moyens sont-ils attribués ? Quels critères de sélection ?

VII. PRÉCONISATIONS

17 préconisations sont ainsi formulées autour de 5 axes :

- 1/ Refonder la doctrine municipale en matière de soutien à la vie associative
- 2/ Consolider l'organisation institutionnelle et opérationnelle
- 3/ Améliorer la connaissance des associations et de leurs besoins
- 4/ Renforcer la visibilité et l'accessibilité des soutiens municipaux
- 5/ Soutenir l'écosystème associatif local

7.1. REFONDER LA DOCTRINE MUNICIPALE EN MATIERE DE SOUTIEN A LA VIE ASSOCIATIVE

1/ Actualiser le référentiel politique

- Utiliser la séquence de restitution de l'évaluation conduite par l'OCCP afin d'initier une démarche de **schéma directeur** (intégrant un versant politique [doctrine] et technique [déclinaison opérationnelle])
- Accompagner la détermination d'un **positionnement doctrinaire**, visant à faire de la politique de soutien à la vie associative l'un des piliers du projet politique herblinois. Les intentions suivantes – liste non-exhaustive – émanent des travaux et réflexions de l'OCCP. Il sera de la responsabilité des élus, forts de leur légitimité démocratique, de se les réapproprier et d'en disposer en conformité avec le projet politique pour lequel ils ont été investis :
 - Rappeler l'attachement municipal au principe de respect de liberté associative
 - Renforcer le dialogue et le partenariat entre la Ville et les associations
 - Conforter la Ville en qualité de facilitateur auprès des associations
 - Faire de la politique de soutien à la vie associative l'un des piliers du projet herblinois pour ce à quoi elle contribue : cohésion sociale, animation du territoire, éducation à la citoyenneté (expérimenter des initiatives en matière de parcours éducatifs en secondaire [collège et lycée] *via* des coopératives scolaires, des coopératives jeunesse de services, etc.), éducation populaire (notamment dans une logique de développement de la capacité d'agir « *empowerment* »), solidarités
 - Accompagner les différentes formes d'engagement et de mobilisation collective
 - Soutenir les coopérations inter-associatives
 - Faire de la vie associative un accélérateur de la transition écologique
 - Inscrire les acteurs associatifs dans les processus de dialogue citoyen
 - etc.
- Améliorer la transparence du processus de soutien aux associations (pour les associations et pour la population), en facilitant l'accès aux décisions municipales en matière de soutiens à la vie associative (subventions et valorisation des soutiens en nature)

2/ Conforter le portage politique

- Fabriquer de la **légitimité** (asseoir le rôle de l'adjoint thématique dans une posture d'animation transversale)
- Conforter la **collégialité** (définir le rôle et les missions de chacun, adjoints et conseillers municipaux, dont les délégations sont intéressées par la vie associative)
- Garantir la **transparence du processus de décision politique** (pérenniser la commission paritaire d'attribution des subventions / jury « soutien financier aux associations »)

7.2. CONSOLIDER L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET OPÉRATIONNELLE

3/ Déterminer le positionnement du service vie associative et légitimer le pilote technique ainsi que les référents sectoriels

- Conforter et stabiliser la **répartition des missions** entre le service vie associative (SVA) et les directions sectorielles
 - Dans l'organisation municipale une distinction existe entre la vie de l'association et l'intervention de l'association. Pour ce qui relève du premier point, le SVA constitue le point d'entrée pour toutes les associations, quel que puisse être leur champ d'intervention. S'agissant du second point, chaque direction sectorielle demeure, au regard de son propre écosystème, l'interface privilégiée pour ce qui relève de l'action
 - Les missions du SVA pourraient se résumer ainsi :
 - conforter le SVA comme service qui anime la transversalité à l'échelle de la Ville
 - coordonner les différentes séquences d'instruction des demandes de subvention
 - être le garant de l'équité de traitement et du contrôle de la cohérence technique des décisions prises
- Charger le SVA de la mission de **formaliser les différents outils, supports et autres procédures** nécessaires à l'instruction des différentes demandes de soutien municipal et, plus globalement, à tout ce qui concerne les relations entre la Ville et les acteurs associatifs
- **Légitimer le chef du SVA** comme garant de l'animation transversale auprès des directions sectorielles
- Investir les **référents techniques** au sein des directions sectorielles de la mission d'animation de leurs écosystèmes associatifs

4/ Mettre en adéquation les moyens financiers et humains mobilisés avec les objectifs de la politique sectorielle

- **Conforter** l'enveloppe budgétaire (chapitre 65) en veillant à ne pas en faire une variable potentielle de l'équilibre budgétaire
- Veiller, dans la mesure des capacités financières de la Ville, à **indexer** l'augmentation de l'enveloppe budgétaire globale (chapitre 65) sur l'évolution du budget de fonctionnement de la collectivité
- Maintenir les **équilibres de répartition** de l'enveloppe budgétaire (chapitre 65) entre les directions sectorielles, tant que ces équilibres demeurent en cohérence avec les priorités du projet politique
- Développer une **capacité à soutenir ponctuellement** – sur les plans financier, humain, bâtimentaires ou logistique – les associations en cas de crise (que celle-ci soit structurelle ou conjoncturelle) en conditionnant le soutien au regard du projet associatif et de la résonance de celui-ci pour le territoire et le principe d'intérêt général

5/ Définir et installer de nouvelles modalités de coordination transversale

- Installer une **instance de coordination transversale** afin d'animer une posture de régulation transversale et ainsi éviter des effets de découplage dans les pratiques opérationnelles voire de concurrence entre les actions initiées par différentes directions. Instance devant être animée par le responsable du SVA
- Faciliter la **circulation de l'information** entre les différents services concernés, notamment *via* le portail intranet et un espace collaboratif *ad hoc* pensé comme le lieu ressource unique en interne (complémentaire du site web de la Ville) où les différents outils sont actualisés et disponibles (modalités d'instruction, critères, plannings, cadrages budgétaires, etc.)
- Installer et déployer une démarche de **veille juridique, documentaire et expérientielle**
- Systématiser un **accueil spécifique des nouveaux collègues** chargés de l'instruction des demandes de subvention et plus largement de la relation aux associations
- Proposer, à raison d'une fois par an, un temps de sensibilisation aux agents concernés par la relations aux associations afin de fabriquer de la **culture commune**

6/ Harmoniser l'animation des paysages partenariaux associatifs dans chaque direction sectorielle

- Accompagner chaque direction (voire chaque service) dans la réalisation d'un **sociogramme partenarial** afin de mieux assimiler et comprendre l'état existant du partenariat, l'intensité des relations (*soutien méthodologique du SECG envisageable*)
- Accompagner dans la définition et la **formalisation d'une stratégie de relation partenariale** avec les associations par direction sectorielle (complémentarités d'intervention, engagements réciproques, moyens dédiés, etc.)
- Mieux définir et **intégrer les missions de suivi et d'animation partenariale des écosystèmes associatifs** dans le(s) profil(s) de poste et la/les fiche(s) de poste
- Savoir mobiliser la **plus-value opérationnelle** et valoriser l'**expertise de terrain** et la **capacité d'innovation sociale** des associations. Selon la nature de l'intervention et/ou des public(s) cible(s), l'intervention associative aura davantage d'impact et/ou de réactivité (*ex* : prise en charge des publics les plus précaires, développement d'offres d'accueils sur les temps extra-scolaires, intervention en situation de crise, etc.)

7.3. AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DES ASSOCIATIONS ET DE LEURS BESOINS

7/ Développer une posture proactive à destination des nouvelles associations

- Mettre en place un **suivi annuel des créations et suppressions d'associations** notamment *via* le Répertoire National des Associations (RNA)
- Adresser un **courrier** à chaque nouvelle association afin de l'informer de l'offre d'accompagnement déployée par la Ville
- Organiser un **événement** dédié à l'accueil des nouvelles associations
- Développer et mettre à disposition un **annuaire unique des associations** en format numérique (pour une plus grande facilité de mise à jour, une meilleure accessibilité et utilisation)

8/ Organiser une démarche d'observation de la vie associative Herblinoise

- Structurer et animer un **observatoire local** afin de mieux identifier les grandes évolutions qui touchent les associations à une échelle macrosociologique (signaux faibles et tendances lourdes) et leurs traductions dans le paysage associatif local
- Développer des **démarches d'enquête** en lien avec la vie associative (dont un baromètre périodique)
- Consolider une **base de données** unique et partagée entre les services municipaux et centralisée au niveau du SVA (outil synthétique et actualisable permettant de donner à voir les principales informations concernant les associations en lien avec la Ville)

- Prolonger l'investissement auprès du **Réseau National des Maisons des Associations (RNMA)**
- Poursuivre l'adhésion au réseau des **Missions d'accueil et d'information aux associations (MAIA)**

9/ Stimuler ou veiller à l'implication des associations (via un collège d'acteurs dédié, des appels à contributions, etc.) dans les démarches dialoguées initiées par la Ville

7.4. RENFORCER LA VISIBILITÉ ET L'ACCESSIBILITÉ DES SOUTIENS MUNICIPAUX

10/ Refonder la critérisation et le processus de subventionnement

- **Actualiser les critères**
 - Procéder à une **refonte de la critérisation** afin de réinstaller un cadre harmonisé et équitable de traitement des demandes de subvention
 - Conforter le principe de « **critères socle** » et de « **critères spécifiques** » déclinés par politique sectorielle
 - Intégrer de **nouveaux conditionnements** (tels que l'éco-conditionnalité, l'égalité femme-homme, la lutte contre toutes les formes de discriminations, la laïcité, etc.)
 - Affirmer un **principe de non-systématicité** de la reconduction de la subvention de fonctionnement
- **Sécuriser l'instruction et le suivi** des demandes de subventions
 - Bien que légitimes, les demandes d'adaptation et de simplification ne peuvent pas déroger aux **obligations d'ordre réglementaire**. Certains éléments restent indispensables pour décider de l'attribution d'une subvention. En cela, la formalisation d'éléments de bilan reste une obligation pour justifier des dépenses publiques auprès de la Chambre régionale des comptes. L'oral ne peut se substituer à l'écrit
 - Renforcer l'alimentation de **l'espace collaboratif** dédié afin d'accompagner, de former et d'outiller les agents en charge de l'instruction
 - Tout en se conformant aux obligations légales et réglementaires, alléger les modalités s'imposant aux associations de devoir rendre compte en dessous d'un seuil établi à 1.000 € de subvention
 - Considérer de **nouvelles modalités de conventionnement** dépassant le cadre réglementaire et faisant prévaloir la plus-value du projet, sa pérennité et la qualité du partenariat avec la Ville plutôt que le seul critère financier. Il s'agit d'introduire le principe d'engagements réciproques *via* la formalisation de conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens (CPOM) entre la Ville et certaines associations.
Il est question de reconnaissance, de stabilisation du partenariat et de sécurisation des moyens de fonctionnement

- S'autoriser à évaluer le niveau d'**épargne** des associations afin de ne pas mettre la collectivité dans une situation où le denier public abonderait sur de l'épargne associative, au-delà des seuils des fonds de roulement nécessaires
 - Renforcer le rôle des services fonctionnels municipaux (et en premier lieu le service évaluation et contrôle de gestion) dans le suivi des **associations disposant d'une convention avec la Ville**
- **Simplifier la procédure**
- **Simplifier**, dans la mesure du possible, la procédure et les démarches pour solliciter le soutien de la Ville et ne pas multiplier les supports (document CERFA vs autre support *ad hoc* ?)
 - **Raccourcir les délais d'instruction** (sans retenir l'hypothèse d'une instruction au fil de l'eau)
 - Mettre à disposition un **portail numérique en ligne** (ainsi qu'un coffre-fort numérique ?) **Vigilance** : quant à l'accessibilité de cette nouvelle offre (nécessité de prévoir un accompagnement en termes de médiation numérique et de mise à disposition de matériel selon des créneaux...)
 - Proposer des **temps d'accompagnement collectifs** à destination des associations pour la formalisation de leurs demandes (fond et forme)
 - Introduire un **principe de proportionnalité** dans l'exigence de formalisation de la demande de subvention (déterminer des seuils de demandes de subvention et le niveau d'exigence dans la formalisation du dossier afférent). Ce principe de proportionnalité pourrait être envisagé en considérant plusieurs critères à considérer individuellement ou collectivement, à savoir :
 - le niveau financier de la demande ;
 - le recours de l'association au salariat ;
 - la part du soutien municipal dans le budget de l'association ;
 - la taille de l'association (appréciée au nombre de bénéficiaires / adhérents)
 - Introduire des critères autorisant de la **souplesse** dans certains cas : accepter les comptes à N-2 (si n-1 n'est pas disponible) / accorder des subventions sous réserves de présentation des documents nécessaires)
 - Déterminer un **seuil minimum de demande de subvention** (les membres de l'OCCP s'accordent sur le montant de 100€) pour engager l'instruction. **Vigilance** : la dimension symbolique des demandes de subvention
- Réfléchir à l'opportunité de procédures d'**appels à projets** (dans une logique de complémentarité et pas de substitution avec le processus de subventionnement)

11/ Développer le soutien en ingénierie (animation, interconnaissance, veille juridique et expérientielle, communication de valorisation, ingénierie portée en régie ou avec des ressources externalisées)

- Renforcer le principe de **proximité relationnelle**
 - Définir une procédure de fonctionnement permettant de formaliser et de capitaliser les retours d'expériences des différentes interactions entre un représentant de la Ville et chaque association
 - Améliorer le suivi des demandes des associations (faciliter la vie des associations en évitant, de part et d'autres, les relances et mieux suivre l'instruction des demandes des associations)

- Développer un **programme d'animations** à destination des associations
 - Maintenir le programme d'animations initié par le SVA (« Rendez-vous mensuels de la vie associative » ; « cabaret associatif » ; « forum » ; etc.)
 - Dans un processus d'amélioration continue, initier une démarche participative avec un panel d'associations pour reconsidérer le format du forum associatif
 - Accompagner la conscientisation de problématiques structurantes autour de traitements thématiques questionnant :
 - la recherche de bénévoles et leur formation ;
 - la sécurité des financements dans le temps et la diversification des sources de co-financements ;
 - la communication ;
 - la simplification administrative.

- Structurer une **offre de formations collectives**
 - Définir un programme de formations à destination des bénévoles associatifs
 - Définir un programme de formations à destination des agents qui, au sein de la collectivité, sont concernés par des relations partenariales avec des acteurs associatifs (afin de fiabiliser leur positionnement)

- Renforcer les **outils et modalités d'ingénierie** de projet
 - Accentuer la visibilité du SVA comme Point d'Appui à la Vie Associative (PAVA)
 - Renforcer l'accompagnement au fonctionnement de l'association (bénévolat, salariat, gouvernance, etc.) et le soutien en ingénierie de projet (recherche de co-financement, gestion administrative et financière, communication, usages numériques, événementiel, etc.) déployés par le pôle vie associative
 - Renforcer la capacité d'accompagnement de projets au sein des directions sectorielles
 - Définir un statut d'association « partenaires » et les missions d'intermédiations afférentes avec l'écosystème local
 - Formaliser une procédure et des outils facilitant l'accompagnement des associations émergentes voire les collectifs non-constitués

12/ Apporter des réponses nouvelles aux problématiques des locaux

- **Anticipation des besoins** en matière de locaux (activité, réunion, stockage)
- **Accompagnement des changements de pratiques** (fin des locaux à usage exclusif, mutualisation des locaux et matériels). **Vigilance** : impossible en la circonstance d'aborder la question de la mutualisation des locaux en n'abordant pas la question du stockage sécurisé. Dès lors, il conviendra d'instruire l'opportunité et la faisabilité d'une réponse favorisant l'autonomie des associations tout en prescrivant des règles de fonctionnement rappelant leur responsabilité

13/ Accompagner l'organisation d'événementiels associatifs

- Introduire des **critères d'éco-conditionnalité** pour les manifestations ayant une vocation publique, en se référant au référentiel REEVE (le Réseau éco événement)

7.5. SOUTENIR L'ECOSYSTEME ASSOCIATIF LOCAL

14/ Accompagner les mutations des formes d'engagement

- Réinterroger l'**actualité des projets associatifs** afin de conforter la mission d'éducation populaire
- Accompagner les **mutations du bénévolat** (dont le mouvement de fond de professionnalisation des bénévoles)
 - Développer des formes d'accompagnement pour faciliter l'engagement et la transition de l'adhérent vers le bénévole engagé (tutorat, mentorat, échanges de bonnes pratiques, formations, etc.)
 - Prendre acte de formes d'investissement plus ponctuelles (installation ou relai des modalités de bourse à volontariat telle que l'expérience BENENOVA¹)
 - Installer (ou accueillir) un événementiel dédié au bénévolat (forum, conférences, animation, ateliers d'échanges et d'analyse de pratiques)
 - Initier un programme de formations collectives de bénévoles vers des niveaux de compétences répondant à des exigences professionnelles (et mettre en œuvre un système de reconnaissance de ces formations qualifiantes)
 - Mieux considérer la place de la sociabilité et de la convivialité dans l'engagement bénévole et le fonctionnement associatif
- Créer les conditions de l'expérimentation de **nouvelles formes de gouvernance**
 - Intégrer des formes plus collégiales et partagées de gouvernance

¹ BENENOVA : association créée en 2013, présente sur Nantes depuis 2014. Celle-ci se donne notamment pour ambition de mettre en relations les associations qui ont besoin de bénévoles et les personnes qui peuvent avoir du temps de bénévolat à offrir, notamment dans une logique de mutualisation de bénévolat ponctuel.

- Repérer et accompagner les **initiatives émergentes** et les **nouvelles formes de mobilisation collective** (bureau des projets)
 - Mettre en place un système de repérage et accompagnement des initiatives citoyennes et des nouvelles formes de mobilisation collective sans faire de la structuration associative un préalable au soutien municipal.
 - Se donner la possibilité d'identifier et d'accompagner les nouvelles formes de mobilisations collectives
 - Installer l'espace des projets dans les quartiers
- Définir le rôle des **associations « partenaires »** telles que les ASEC, l'OSH, l'OHRPA et le Carré International
 - Mobiliser et ré-expliciter le rôle de certaines associations dites « partenaires » dans un rôle de plateformes associatives
 - Jouer un rôle d'intermédiation et de facilitation à au moins trois niveaux :
 - Vers les collectifs non-constitués en les accompagnant dans leurs initiatives et/ou la structuration en association ;
 - Vers les associations constituées – dans le cadre d'une action de proximité de quartier – pour les soutenir dans leur(s) projet(s) ;
 - Vers les associations constituées adhérentes des associations « partenaires », dans une logique d'engagements réciproques (temps bénévoles, implication au sein du CA, etc.)

15/ Contribuer à lutter contre la précarité du salariat associatif et accompagner les associations employeurs

- Accompagner la **transition de statut**
 - Identifier les ressources, formaliser le(s) partenariat(s) et déléguer à des structures extérieures la mission de soutenir les associations s'engageant dans une transition du statut vers le rôle d'employeur (identifications de ressources fiables pour orientation, soutien en ingénierie, programme de formations, etc.)
 - Porter une vigilance particulière sur les fonds de roulement des associations employeurs
- Soutenir les initiatives de **mutualisation** et les promouvoir
 - Mutualiser le recours à des compétences externalisées (comptabilité, communication, etc.)
 - Développer les situations d'emplois partagés (pour compléter les quotités de temps de travail)
 - Stimuler la création de groupements d'employeurs
 - Promouvoir l'existence de ces expériences

16/ Promouvoir les coopérations inter-associatives

- Assumer une posture de **Ville animatrice / facilitatrice** du lien entre les associations, notamment *via* l'interconnaissance
 - Favoriser l'interconnaissance
 - Conforter la Ville dans ce rôle d'animatrice du réseau associatif et de relai entre les associations (voire entre les associations et les autres acteurs pouvant intervenir en ressources, notamment pour des co-financements).
 - Favoriser l'organisation de temps collectifs voire de formations
- Favoriser et soutenir trois types de **coopérations inter-associatives**
 - Les mutualisations qui, de manière pérenne ou ponctuelle, s'effectuent sur les ressources : bénévoles, expertises / compétences ciblées, emplois partagés, ressources matérielles et logistiques, communication, etc.
 - Les mutualisations qui reposent sur la définition de modalités de coordination (dès lors qu'elles concernent un même public et/ou un même territoire et/ou un même champ d'intervention)
 - Les mutualisations qui reposent sur une démarche de co-construction d'un projet spécifique
- **Valoriser les initiatives existantes** afin de favoriser un effet d'entraînement

17/ Promouvoir les relations entre les acteurs économiques et associatifs du territoire

- La Ville comme **animatrice des ressources de son territoire**, faciliter la rencontre
 - Organiser des événementiels dédiés afin de mobiliser le tissu économique et de sensibiliser aux enjeux du développement local
 - Initier un appel à volontariat auprès des entreprises et des salariés pour mettre à disposition des ressources et compétences auprès des associations
 - Consolider les partenariats avec les clubs et associations d'entreprises dans une logique d'intermédiation
- Expérimenter les **différents types de partenariat** (liste non-exhaustive) :
 - Co-financements, sponsoring et mécénat
 - Mécénat de compétences
 - Mise à disposition de matériels (logistique)
 - Commande mutualisée (pour obtenir des tarifs préférentiels sur certaines prestations)
- Dresser et/ou étayer les **passerelles entre les emplois** associatifs, municipaux et le salariat ordinaire (entreprises) afin de compléter des quotités de temps de travail et lutter contre la précarisation salariale

VIII. TABLE DES FIGURES

- Figure 1** : action publique et critères évaluatifs... selon la Ville de Saint-Herblain
- Figure 2** : le séquençage type d'une démarche d'évaluation de politique publique
- Figure 3** : les étapes du processus de déconstruction de la théorie d'action
- Figure 4** : calendrier prévisionnel de la démarche évaluative initiée avec l'OCCP
- Figure 5** : évolution dans le temps des enjeux afférents à la politique de soutien à la vie associative
- Figure 6** : la connaissance des associations à l'échelle de la Ville : circuit des informations et outils de suivi
- Figure 7** : les 3 principales formes de soutien proposées par la Ville
- Figure 8** : organigramme du pôle ressource à la vie associative (juin 2022)
- Figure 9** : locaux mis à disposition des associations par la Ville
- Figure 10** : priorités en termes de soutien municipal selon les associations
- Figure 11** : les différents types de subvention et aides numéraires de la Ville
- Figure 12** : répartition (en %) par type de subventions en fonction du nombre de subventions accordées
- Figure 13** : répartition (en %) par type de subventions en fonction des montants accordés
- Figure 14** : subventions demandées et subventions accordées (en nombre)
- Figure 15** : la relation aux associations déclinée dans l'organigramme municipal
- Figure 16** : les questions évaluatives et leurs finalités
- Figure 17** : les étapes de construction du questionnaire évaluatif
- Figure 18** : le principe de triangulation méthodologique

IX. LISTE DES ANNEXES

- 1/** Délibération du Conseil Municipal du 11 octobre 2021, portant installation de l'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques [OCPP]
- 2/** Charte de l'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques [OCPP], signée par M. le Maire
- 3/** Composition de l'OCPP
- 4/** Lettre de mission confiée à l'OCPP, signée par M. le Maire
- 5/** Calendrier prévisionnel de fonctionnement de l'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques [OCPP]
- 6/** Liens web des différentes séquences de formations initiales (environnement territorial, paysage associatif national et local, évaluation des politiques publiques)
- 7/** Projet de direction de la DCU (Direction Citoyenneté et Usagers) 2020-2026
- 8/** Critères d'attribution des subventions aux associations
- 9/** Fiches processus des différents soutiens municipaux à la vie associative
- 10/** Invitation à la conférence inaugurale de l'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques [OCPP]
- 11/** Questionnaire adressé aux associations
- 12/** Rapport d'analyse du questionnaire adressé aux associations
- 13/** Synthèse des entretiens, questions évaluatives 1 à 7

ANNEXE 1

**Délibération du Conseil Municipal du 11 octobre 2021, portant
installation de l'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques
[OCPP]**

L'an deux mil vingt-et-un, le lundi 11 octobre à 14h00, le Conseil Municipal de SAINT-HERBLAIN, dûment convoqué le mardi 5 octobre, s'est réuni en session ordinaire, Salle de la Carrière à Saint-Herblain, sous la présidence de Monsieur Bertrand AFFILÉ, Maire.

ÉTAIENT PRÉSENTS :

Bertrand AFFILÉ, Françoise DELABY, Marcel COTTIN, Farida REBOUH, Dominique TALLÉDEC, Marine DUMÉRIL, Jocelyn BUREAU, Liliane NGENDAHAYO, Eric COUVEZ, Guylaine YHARRASSARRY, Jérôme SULIM, Frédérique SIMON, Driss SAÏD, Christian TALLIO, Virginie GRENIER, Baghdadi ZAMOUM, Sarah TENDRON, Nelly LEJEUSNE, Jean Pierre FROMONTEIL, Myriam GANDOLPHE, Jocelyn GENDEK, Alain CHAUVET, Hélène CRENN, Joao DE OLIVEIRA, Evelyne ROHO, Jean-Benjamin ZANG, Laurent FOUILLOUX, Jean-François TALLIO, Christine NOBLET, Vincent OTEKPO, Florence GASCOIN, Éric BAINVEL, Amélie GERMAIN, Primaël PETIT, Matthieu ANNEREAU, Alexandra JACQUET, Guillaume FORGEON, Catherine MANZANARÈS, Sébastien ALIX

EXCUSES AYANT DONNE PROCURATION : Newroz CALHAN à Eric COUVEZ, Mohamed HARIZ à Guylaine YHARRASSARRY, Léa MARIÉ à Frédérique SIMON, Didier GÉRARD à Myriam GANDOLPHE

SECRÉTAIRE DE SÉANCE : Baghdadi ZAMOUM

DÉLIBÉRATION : 2021-113

OBJET : INSTALLATION DE L'OBSERVATOIRE CITOYEN DES POLITIQUES PUBLIQUES (OCPP)

Le Maire certifie que cette délibération a été :
Reçue à la Préfecture de Nantes le 12 octobre 2021
Affichée à la porte de la Mairie le 13 octobre 2021

DÉLIBÉRATION : 2021-113
SERVICE : DIRECTION DU SECRETARIAT GENERAL ET DE L'OBSERVATOIRE

OBJET : INSTALLATION DE L'OBSERVATOIRE CITOYEN DES POLITIQUES PUBLIQUES (OCP)

RAPPORTEUR : Driss SAÏD

Dans le cadre de son programme politique, la majorité municipale a souhaité la mise en œuvre d'un Observatoire Citoyen des Politiques Publiques (OCP) afin de développer de nouvelles modalités d'évaluation citoyenne et ainsi apporter plus de transparence sur l'action de la Ville et faciliter une citoyenneté active.

Proposition est ainsi faite d'installer une nouvelle instance dans le paysage du dialogue citoyen herblinois. Cette instance a une vocation consultative, en appui des élus du Conseil Municipal.

L'observatoire citoyen des politiques publiques est une instance porteuse d'un programme d'évaluation de politiques publiques dans une logique d'aide à la décision stratégique. En cela, il lui reviendra :

- de formuler des avis consultatifs sur la conduite des politiques publiques et leurs effets ;
- d'apprécier, et donc de formuler des jugements quant à l'actualité des enjeux, à la pertinence des objectifs et des actions initiées, à l'adéquation des moyens mobilisés pour leur mise en œuvre, aux résultats et effets produits ainsi que leur durabilité ;
- de formaliser des préconisations sur les projets municipaux futurs.

L'observatoire citoyen des politiques publiques vient ainsi en complément du cycle d'évaluations que la Ville conduit déjà. L'observatoire citoyen des politiques publiques est une instance dont l'animation revient à la direction du secrétariat général et de l'observatoire (DSGO).

S'agissant de sa composition, il est proposé que l'observatoire citoyen des politiques publiques :

- soit composé de 5 collèges d'acteurs (habitants, représentants associatifs et acteurs économiques, élus du Conseil Municipal, personnes qualifiées) ; symboliquement, le collège habitants constituerait le collège principal ;
- soit limité à une vingtaine de membres. Dans cette perspective, il a été jugé comme opportun de considérer une durée d'engagement de 3 ans maximum ; engagement qui ne pourra être que consenti et bénévole.

La désignation des membres de l'observatoire citoyen des politiques publiques s'effectuera selon trois modalités complémentaires :

- tirage au sort pour le collège « habitants » en se référant à la base taxe d'habitation 2020 ainsi qu'à la liste PECOTO pour les jeunes âgés de 16 à 18 ans ;
- appel à volontariat puis tirage au sort pour les représentants des collèges «représentants associatifs » et « acteurs économiques » ;
- désignation par le Conseil Municipal des membres du collège « personnes qualifiées ».
- le collège « élus » serait composé de trois représentants de la majorité municipale et de trois élus pour les groupes minoritaires (un par groupe) désignés par les présidents de groupe. Pour la première évaluation, il est proposé que le collège des élus soit composé de :
 - o Driss SAÏD, adjoint délégué aux ressources humaines à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques,
 - o Farida REBOUH, adjointe déléguée à la vie associative et aux relations internationales ;
 - o Joao DE OLIVEIRA, conseiller municipal délégué à l'évaluation des politiques publiques et au processus de décision citoyenne
 - o Vincent OTEKPO, représentant du Groupe « Saint-Herblain en commun »
 - o Alexandra JACQUET, représentant du Groupe « Entendre et agir, ensemble pour Saint-Herblain »
 - o Catherine MANZANARÈS, représentant du Groupe « Saint-Herblain d'abord ! »

Une participation plus large de la population - attente démocratique majeure – sera systématiquement recherchée dans la mise en œuvre des démarches évaluatives elles-mêmes (enquêtes par questionnaires, entretiens individuels et collectifs, etc.) ainsi que dans la possibilité pour l'observatoire citoyen des politiques publiques de déployer ses travaux selon différents formats :

- atelier focus de l'observatoire citoyen des politiques publiques (ne concernant qu'une partie des membres de l'observatoire citoyen des politiques publiques afin de travailler plus spécifiquement un aspect ou une thématique de l'évaluation) ;
- plénière de l'observatoire citoyen des politiques publiques réservée à ses seuls membres ;
- séance ouverte au public, au-delà des membres de l'observatoire citoyen des politiques publiques.

Au regard du caractère novateur que revêt l'observatoire citoyen des politiques publiques, la Ville se donne la possibilité de procéder à certains ajustements du dispositif en fonction des enseignements tirés de la première démarche.

La détermination du programme de travail a fait l'objet d'une large consultation auprès des directions et services municipaux afin de réaliser un inventaire et une instruction des sujets à évaluer et ainsi formuler une proposition opportune politiquement et soutenable techniquement. La posture est ici de préciser qu'il appartient aux seuls élus du Conseil Municipal de définir le programme d'évaluation soumis à l'observatoire citoyen des politiques publiques. En cela, l'observatoire citoyen des politiques publiques ne dispose pas d'une capacité d'auto-saisine, mais d'une capacité d'interpellation.

Dans cette perspective, il est proposé au Conseil Municipal que le premier sujet traité porte sur l'intervention municipale en matière de soutien à la vie associative et ainsi de prolonger l'exercice évaluatif par la conduite d'une démarche de schéma directeur en lien avec la Direction Citoyenneté et Usagers et l'écu thématique.

Une durée prévisionnelle d'environ huit mois est envisagée pour le traitement de chacun des sujets soumis à la réflexion de l'observatoire citoyen des politiques publiques.

Il est ainsi proposé que les conclusions et préconisations procédant des travaux de l'observatoire citoyen des politiques publiques fassent l'objet d'une restitution en Conseil Municipal, par un binôme constitué de l'adjoint délégué à l'évaluation des politiques publiques et d'un membre non-élu de l'observatoire citoyen des politiques publiques (différent à chaque évaluation).

Pour cette première évaluation portant sur l'intervention municipale en matière de soutien à la vie associative, il est proposé que le collège « personnes qualifiées » soit composé de :

- o Lionel PROUTEAU, Docteur en sciences économiques, agrégé de sciences sociales. Maître de conférences émérite en économie à l'Université de Nantes. Membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA), ses recherches portent sur l'économie sociale et plus particulièrement sur les associations, la participation associative et le bénévolat.
- o Sophie GUERIN, responsable du service Vie associative de la Ligue de l'enseignement de Loire-Atlantique (FAL44).

Il est proposé au Conseil Municipal :

- de valider le principe d'installation de l'observatoire citoyen des politiques publiques et sa composition ;
- d'approuver que le collège des élus soit composé de :
 - o Driss SAÏD, adjoint délégué aux ressources humaines à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques,
 - o Farida REBOUH, adjointe déléguée à la vie associative et aux relations internationales ;
 - o Joao DE OLIVEIRA, conseiller municipal délégué à l'évaluation des politiques publiques et au processus de décision citoyenne
 - o Vincent OTEKPO, représentant du Groupe « Saint-Herblain en commun »
 - o Alexandra JACQUET, représentant du Groupe « Entendre et agir, ensemble pour Saint-Herblain »
 - o Catherine MANZANARÈS, représentant du Groupe « Saint-Herblain d'abord ! »
- d'approuver que le collège personnes qualifiées soit composé de :
 - o Lionel PROUTEAU, Docteur en sciences économiques, agrégé de sciences sociales. Maître de conférences émérite en économie à l'Université de Nantes. Membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA), ses

recherches portent sur l'économie sociale et plus particulièrement sur les associations, la participation associative et le bénévolat.

- Sophie GUERIN, responsable du service Vie associative de la Ligue de l'enseignement de Loire-Atlantique (FAL44).
- d'entériner comme premier sujet évaluatif soumis aux travaux de l'observatoire citoyen des politiques publiques, l'intervention municipale en matière de soutien à la vie associative ;
- d'autoriser Monsieur le Maire ou l'adjoint délégué aux ressources humaines, à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques à accomplir toutes les formalités nécessaires à l'exécution de la présente délibération.

Le Conseil, après délibéré, adopte la présente délibération à la majorité selon les votes suivants :

36 voix POUR

7 ABSTENTIONS

ANNEXE 2

**Charte de l'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques [OCPP],
signée par M. le Maire**



Charte de l'Observatoire citoyen des politiques publiques

L'Observatoire citoyen des politiques publiques conduit ses travaux dans le cadre du mandat qui lui est confié par Bertrand Affilé, Maire de Saint-Herblain, et le Conseil municipal.

Afin de garantir la qualité des échanges et la tenue des objectifs fixés dans la lettre de mission, les participants à l'Observatoire citoyen et la Ville s'engagent à respecter les principes affichés dans la présente charte.

Elle constitue un contrat moral entre la Ville et les membres de l'Observatoire citoyen des politiques publiques.

1. Transparence

Les travaux de l'Observatoire citoyen des politiques publiques s'exerceront en toute transparence.

La Ville prend les engagements suivants :

- le champ d'action de l'Observatoire citoyen est clair : les objectifs de l'instance sont explicites, les contours du sujet à évaluer sont clairement définis ;
- les contributions recueillies dans le cadre de la collecte des matériaux évaluatifs sont accessibles aux membres de l'Observatoire citoyen ;
- la Ville donne accès aux membres de l'Observatoire citoyen à des informations utiles et fiables sur le sujet évalué ;
- les conclusions finales de l'Observatoire citoyen sont publiées et accessibles à tous.

Les participants s'engagent à ne pas communiquer ni faire usage des informations auxquelles la Ville donne accès dans le cadre de l'Observatoire citoyen en dehors de l'instance.

2. L'évaluation au service de l'intérêt général

L'évaluation des politiques publiques doit permettre une amélioration de l'action de publique au service de l'intérêt général. L'avis final de l'Observatoire citoyen relève d'un consensus entre les participants au nom du bien commun et non de la conciliation d'intérêts particuliers.

La Ville s'engage à accompagner les participants dans une évaluation s'inscrivant dans le respect des principes promus par la Société Française d'Evaluation (SFE), à savoir :

pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, opportunité et responsabilité.

Les participants s'engagent à adopter une posture constructive et à privilégier l'intérêt général par rapport aux intérêts particuliers.

3. Diversité des points de vue

L'Observatoire citoyen est un espace d'expression, de confrontation et de mise en débat des points de vue.

A travers la diversité de ses acteurs, l'Observatoire citoyen permet l'expression de points de vue multiples, voire contradictoires. La prise en compte de la pluralité des regards est gage de la qualité des travaux d'évaluation : elle permet d'enrichir le débat et la compréhension des enjeux du sujet évalué.

La Ville prend les engagements suivants :

- les modalités de composition de l'Observatoire citoyen garantissent la pluralité des acteurs et la diversité des points de vue ;
- l'animation de l'instance garantit l'écoute, ainsi que la possibilité de s'exprimer pour chacun.

Les participants s'engagent à :

- agir dans un état d'esprit constructif : bienveillance, écoute, respect et sincérité guident les échanges ;
- accepter les divergences de points de vue et les considérer comme un élément permettant d'enrichir le débat.

4. Valorisation des capacités citoyennes

La Ville donne les moyens à l'Observatoire citoyen de produire une évaluation de qualité à travers les engagements suivants :

- L'accès à des informations fiables, pertinentes et intelligibles sur le sujet évalué ;
- Réunir les conditions pour permettre aux membres de l'Observatoire citoyen de piloter l'évaluation, en accompagnant les participants, et en les formant.

De leur côté, les participants s'engagent à :

- Prendre connaissance des documents et des informations laissées à leur disposition ;
- Participer aux temps de présentation et de formation organisés à leur attention.

5. Participation

L'évaluation confiée à l'Observatoire citoyen des politiques publiques sera conduite au cours d'une dizaine de séances de travail.

La participation à l'Observatoire citoyen des politiques publiques suppose de la part de ses membres une certaine assiduité dans les différentes étapes du processus évaluatif.

La Ville s'engage à :

- inclure les membres de l'Observatoire citoyen dans la planification des séances de travail.
- communiquer le calendrier des séances en amont pour faciliter l'organisation des participants.

Les participants s'engagent à se rendre disponibles autant qu'ils le peuvent pour les temps de travail de l'Observatoire citoyen.

6. Rendre-compte aux citoyens

Au terme de leurs échanges et de leurs réflexions, les participants à l'Observatoire doivent remettre leurs conclusions au Conseil municipal, sous la forme d'un rapport. Les conclusions remises doivent être validées par l'ensemble de l'instance.

La Ville s'engage à :

- considérer sérieusement les conclusions remises ;
- faire un retour circonstancié à l'Observatoire une fois les propositions instruites, et à justifier ses choix ;
- prendre en considération les retours des participants sur l'Observatoire : sa composition, son fonctionnement, les moyens mis à sa disposition.

Le Maire
Vice-Président de Nantes Métropole



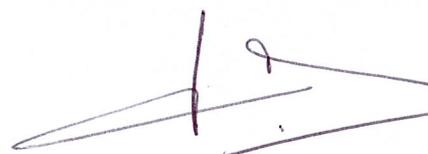
Bertrand Affilé

L'Adjoint aux ressources humaines,
à la prospective et à
l'évaluation des politiques publiques



Driss Saïd

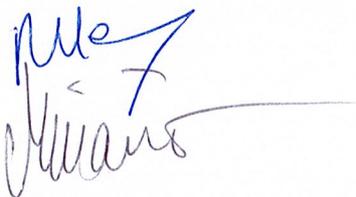
Le conseiller municipal à l'évaluation
des politiques publiques et
aux processus de décision citoyenne



Joao de Oliveira

Evaluation du soutien municipal à la vie associative

Date : 23.03.2022

| Nom | Signature |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Farida Rebouh | |
| 2. Alexandra Jacquet |  |
| 3. Catherine Manzanares |  |
| 4. Vincent Otekpo |  |
| 5. Gilles Advielle |  |
| 6. Laurent Bizien |  |
| 7. Janice Cavalcanti-Gendron |  |
| 8. Jean-Yves Crenn | |
| 9. Teko Foli | |
| 10. Baptiste Ingoglia |  |
| 11. Laure-Agnès Mazet | |
| 12. Valentin Renauld | |
| 13. Olivier Abrard | |
| 14. Régis Mercier | |
| 15. Ismaël Minano |  |
| 16. Yves Le Gohébet Gaëtan Rencux | |
| 17. Céline Villalon | |
| 18. Sophie Guérin |  |
| 19. Lionel Prouteau | |

ANNEXE 3

Composition de l'OCPP



Composition de l'Observatoire citoyen des politiques publiques- Année 2022 Evaluation du soutien municipal à la vie associative

Collège habitant.e.s

1. Laure-Agnès Mazet
2. Teko Foli
3. Jean-Yves Crenn
4. Baptiste Ingoglia
5. Gilles Advielle
6. Laurent Bizien
7. Janice Cavalcanti-Gendron
8. Valentin Renauld

Collège élu.e.s

1. Driss Saïd, adjoint délégué aux ressources humaines, à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques
2. Farida Rebouh, adjointe déléguée à la vie associative et aux relations internationales
3. Joao de Oliveira, conseiller municipal à l'évaluation des politiques publiques et aux processus de décision citoyenne
4. Vincent Otekpo, conseiller municipal, groupe Saint-Herblain en commun
5. Alexandra Jacquet, conseillère municipale, groupe Entendre et agir, ensemble pour Saint-Herblain
6. Catherine Manzanares, conseillère municipale, groupe Saint-Herblain d'abord.

Collège associations

1. Régis Mercier – Office herblinois des retraités et des personnes âgées
2. Olivier Abrard – Saint-Herblain Olympic Club
3. Ismaël Minano – Rugby Saint-Herblain

Collège acteurs économiques

1. Céline Villalon – ADIM ouest
2. Yves Le Gohébel – Connexing

Collège personnes qualifiées

1. Sophie Guérin – FAL44
2. Lionel Prouteau – université de Nantes (Laboratoire d'économie et de management)

ANNEXE 4

Lettre de mission confiée à l'OCPP, signée par M. le Maire



Lettre de mission pour l'Observatoire citoyen des politiques publiques

1. L'Observatoire citoyen des politiques publiques

• Composition

L'Observatoire citoyen des politiques publiques est une nouvelle instance dans le paysage de la participation herblinoise.

Créé par le Conseil municipal du 11 octobre 2021, il se voit confier une mission spécifique d'évaluation des politiques publiques.

Il constitue un nouvel outil au service de l'évaluation des politiques municipales.

L'Observatoire est composé de 21 participants :

- 8 habitants tirés au sort sur la base des adresses postales de la commune ;
- 6 élus : 3 de la majorité municipale et 3 des groupes minoritaires ;
- 3 acteurs associatifs, sélectionnés par tirage au sort après appel à volontariat ;
- 2 acteurs économiques, sélectionnés par tirage au sort après appel à volontariat ;
- 2 personnes qualifiées, expertes du sujet évalué, désignées par le Conseil municipal.

• Missions

L'Observatoire citoyen est une instance d'aide à la décision. Ses membres ont pour mission de produire un avis et des préconisations sur la politique publique évaluée.

L'évaluation s'attache à mesurer les effets d'une politique publique et ses résultats au regard de ses objectifs. Elle examine le fonctionnement de la politique publique, ses conditions de mise en œuvre et les moyens qui y sont attribués. Elle interroge tout à la fois sa pertinence, sa cohérence, son efficacité et son efficience.

Du fait de sa technicité, l'évaluation des politiques publiques est le plus souvent menée par des services spécialisés ou des cabinets d'études.

A travers l'Observatoire citoyen, ce sont les habitants et les acteurs du territoire qui pilotent l'évaluation.

Ils sont accompagnés techniquement par le service évaluation et contrôle de gestion, qui assure un appui méthodologique.

L'évaluation menée par l'Observatoire citoyen des politiques publiques s'inscrit dans le respect des principes promus par la Société Française d'Evaluation (SFE), à savoir :

pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, opportunité et responsabilité. Elle vise à améliorer l'action publique et à garantir l'intérêt général.

Une charte précise les engagements de la Ville et des participants à l'Observatoire citoyen des politiques publiques. Elle constitue un contrat moral entre les parties prenantes.

2. L'évaluation du soutien municipal à la vie associative

• Contexte

Le soutien à la vie associative est un sujet d'importance pour la Ville tant le tissu associatif local participe de la vitalité du territoire et du développement des solidarités. Les associations enrichissent la vie locale. Elles interviennent aussi bien dans le domaine de l'action culturelle et sportive, que dans les politiques de solidarités, la défense des droits, et les débats et actions autour de l'écologie, etc. Le modèle associatif est intrinsèquement lié à l'idée d'intérêt général et il porte un idéal de transformation de la société qui passe par l'émancipation des citoyens.

La crise du COVID a fragilisé les associations. Le fonds de solidarité débloqué par la Ville en 2020 et 2021 a permis de répondre rapidement à des situations d'urgence.

Pourtant, près de deux ans après le début de la crise sanitaire, la sécurisation financière ne semble pas être la principale difficulté à laquelle les associations sont confrontées. Le maintien du lien avec les adhérents et la mobilisation des bénévoles font partie des principales préoccupations des associations en Pays de la Loire.

Par ailleurs, les associations sont confrontées à des évolutions de fond : modifications dans leurs modes de financement et nouvelles formes d'engagement bénévole sont autant d'éléments qui impactent en profondeur le fonctionnement associatif.

• Finalités de l'évaluation

Les grandes orientations de la politique de soutien municipal à la vie associative datent d'il y a une dizaine d'années. Les objectifs fixés à l'époque sont pour partie encore valables, et les procédures ont été adaptées au fil de l'eau pour répondre à l'émergence de nouveaux enjeux.

Au regard des évolutions profondes du monde associatif, il est nécessaire d'évaluer le soutien que la Ville apporte aujourd'hui aux associations.

L'évaluation du soutien municipal à la vie associative constitue une réponse à long terme, visant à mesurer la richesse du paysage associatif herblinois, à mieux identifier les besoins des associations et à définir le positionnement le plus pertinent pour la Ville.

L'évaluation devra aboutir à un avis portant sur le soutien municipal à la vie associative, et à des préconisations stratégiques et opérationnelles compatibles avec les compétences et le fonctionnement de la collectivité.

3. Périmètre d'action

L'Observatoire citoyen des politiques publiques est missionné par le Conseil municipal. La politique publique évaluée, les principes de composition de l'Observatoire citoyen et les personnes qualifiées sont désignés par les élus.

Dans le cadre de l'évaluation du soutien municipal à la vie associative, l'Observatoire citoyen interrogera tout à la fois l'efficacité, l'efficience et la pertinence de la politique publique associative, au regard des formes que prend actuellement le soutien de la Ville.

L'Observatoire citoyen des politiques publiques est accompagné par le service évaluation et contrôle de gestion de la Ville, et par le service Dialogue des territoires, politique de la Ville et vie associative.

Les services de la Ville fourniront à l'Observatoire citoyen toutes les informations nécessaires à sa mission d'évaluation.

L'Observatoire citoyen pourra diligenter auprès du service évaluation et contrôle de gestion la mise en œuvre d'un certain nombre d'enquêtes et d'auditions auprès des publics et des personnes ressources qu'il aura identifiés. Ces demandes de travaux devront rester soutenables pour les services, qu'ils soient externalisés ou réalisés en interne.

Le service évaluation et contrôle de gestion se chargera directement de l'évaluation des critères de cohérence interne et externe, qui ont trait à la structuration et à la gouvernance de la politique publique concernée (cohérence interne) et à son fonctionnement partenarial (cohérence externe).

L'Observatoire sera toutefois tenu régulièrement informé du degré d'avancement de cette évaluation, et les résultats complets lui seront présentés en priorité.

4. Et après

L'avis et les préconisations formulées par l'Observatoire citoyen seront présentés en Conseil municipal.

Après instruction des propositions, les élus rendront un avis sur les travaux de l'Observatoire citoyen. Ceux-ci serviront de base à une démarche de schéma directeur qui orientera la politique publique associative pour les années à venir.

5. Calendrier

L'évaluation du soutien municipal à la vie associative nécessitera environ dix séances de travail.

La démarche d'évaluation sera segmentée en quatre grandes phases.

- Phase 1 : questions évaluatives

Les questions évaluatives sont les questions auxquelles l'évaluation devra répondre.

Certaines questions incontournables seront transmises à l'Observatoire citoyen, qui aura charge de les préciser.

En complément, les membres de l'Observatoire pourront choisir de traiter d'autres questions qui leur sembleraient pertinentes.

- Phase 2 : collecte et analyse des matériaux

L'évaluation pourra être conduite à partir de divers matériaux, par exemple :

- ressources documentaires (livres, articles, études) ;
- données sur l'activité municipale ;
- contributions récoltées sous diverses formes, par exemple : questionnaires, auditions de personnes, groupes de parole, ou encore *via* la plateforme « Je participe à Saint-Herblain ».

L'Observatoire citoyen sélectionnera les données qui lui paraîtront les plus pertinentes en fonction de la question à évaluer, déterminera les modalités de collecte puis procédera à leur analyse.

- Phase 3 : conclusions de l'évaluation

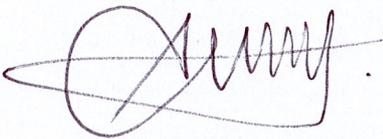
L'Observatoire citoyen produira un avis sur la politique publique de soutien à la vie associative. Cet avis sera composé des conclusions de l'évaluation qui découleront des travaux précédents, et des préconisations que l'Observatoire émettra pour améliorer le soutien municipal à la vie associative.

- Phase 4 : préparation de la restitution

L'Observatoire citoyen rendra compte de ses travaux en Conseil Municipal. Cette présentation fera l'objet d'un temps de préparation.

Les résultats de l'évaluation feront ensuite l'objet d'une synthèse qui sera diffusée auprès de l'ensemble de la population.

Le Maire
Vice-Président de Nantes Métropole



Bertrand Affilé

ANNEXE 5

**Calendrier prévisionnel de fonctionnement de l'Observatoire Citoyen
des Politiques Publiques [OCPP]**

ANNEXE 6

**Liens web des différentes séquences de formations initiales
(environnement territorial, paysage associatif national et local,
évaluation des politiques publiques)**

Liens vers les vidéos des formations dispensées en visio dans le cadre de l'évaluation du soutien municipal à la vie associative – évaluation 2022

Formation environnement territorial

<https://saint-herblain.webex.com/saint-herblain/ldr.php?RCID=d8dfcce00abcdeaaeff1f0614434473c>

Mot de passe : qU7QYnMm

Formation paysage associatif

<https://saint-herblain.webex.com/saint-herblain/ldr.php?RCID=c58859ecba4d4a8348aa742f261413f9>

Mot de passe : fBTTP6YT

Formation évaluation des politiques publiques

<https://saint-herblain.webex.com/saint-herblain/ldr.php?RCID=019349751ff785b1c134f4a8a9c6d6f6>

Mot de passe : FpSjfKf9

ANNEXE 7

Projet de direction de la DCU (Direction Citoyenneté et Usagers) 2020-2026



Projet de direction 2020-2026

Direction
Citoyenneté et
Usagers



Avis

Hôtel de ville
BP 50167
44802 Saint-Herblain
Cedex
Tél. 02 28 25 20 00
www.saint-herblain.fr

SOMMAIRE

Chapitre 1

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Introduction : un projet de direction qui s'inscrit dans les objectifs des projets du mandat et du projet d'administration | 3 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|

Chapitre 2

| | |
|------------------------------------------------------------------|----------|
| Bilan du mandat et du précédent projet de direction | 7 |
|------------------------------------------------------------------|----------|

| | |
|------------------------------------------|----------|
| I – Participation citoyenne | 7 |
|------------------------------------------|----------|

| | |
|---------------------------------------------------------|---|
| A / Renouvellement des pratiques et des instances | 8 |
|---------------------------------------------------------|---|

| | |
|----------------------------------------|---|
| B / Extension des champs traités | 9 |
|----------------------------------------|---|

| | |
|------------------------------------------------|-----------|
| II – La coordination territoriale | 11 |
|------------------------------------------------|-----------|

| | |
|---------------------------------------------|-----------|
| III – La Politique de la ville | 13 |
|---------------------------------------------|-----------|

Chapitre 3

| | |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| Des objectifs pour guider l'action et leur échéancier | 22 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|

| | |
|-----------------------------------------|-----------|
| I – La relation à l'usager | 22 |
|-----------------------------------------|-----------|

| | |
|-----------------------------------------|----|
| A / Les pôles de services publics | 22 |
|-----------------------------------------|----|

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| B / L'accueil de premier niveau généraliste : une montée en compétence à assurer sur l'ensemble des pôles | 25 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

| | |
|----------------------------------|----|
| C / La médiation numérique | 26 |
|----------------------------------|----|

| | |
|-------------------------------------------|----|
| D/ La Gestion de la Relation Usager | 28 |
|-------------------------------------------|----|

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| II - Le dialogue citoyen au service des territoires, de la politique de la ville et de la vie associative | 29 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| A / La fonction nouvelle de Chargé de quartier | 29 |
|------------------------------------------------------|----|

| | |
|------------------------------|----|
| B / La Vie associative | 32 |
|------------------------------|----|

| | |
|------------------------------------|----|
| C / La politique de la ville | 33 |
|------------------------------------|----|

| | |
|-------------------------------|-----------|
| III – Calendrier | 35 |
|-------------------------------|-----------|

Chapitre 4

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Présentation de la direction et des services et missions et des moyens permettant la mise en œuvre du projet de direction | 36 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

| | |
|------------------------------------------|-----------|
| I – Moyens organisationnels | 36 |
|------------------------------------------|-----------|

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| II – Moyens permettant la mise en œuvre du projet de direction | 37 |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|

| | |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <i>Annexe 1 : schéma gestion de salles</i> | <i>38</i> |
|--------------------------------------------------|-----------|

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Annexe 2 : projet de feuille de route métropolitaine politique de la ville</i> | <i>39</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

Chapitre 1 : Introduction : un projet de direction qui s'inscrit dans les objectifs des projets du mandat et du projet d'administration

La relation aux usagers joue un rôle crucial dans la confiance et la satisfaction des citoyens envers les pouvoirs publics locaux et, in fine, envers l'organisation démocratique.

La qualité de cette relation procède de l'expérience que vit l'utilisateur avant, pendant et après une prestation, à chaque interaction avec les agents de la ville. Cette relation concerne tous les canaux, toutes les politiques publiques.

A l'heure de la révolution numérique, des attentes croissantes des usagers et du non-recours, la Ville fait le constat qu'il n'existe pas d'utilisateur lambda mais une infinité d'utilisateurs et une infinité de contextes d'utilisations.

Pourtant, il s'agit de garantir un accès aux services publics adapté au plus grand nombre et d'offrir à tous les herblinois un accueil et une assistance disponible et fiable, un accès aux prestations simple et adapté.

Pour certains usagers dans certains contextes, les services en lignes seront synonymes de gain de temps, pour d'autres le guichet et le téléphone s'imposent encore.

Dans ce but, l'administration doit adopter une approche centrée sur les usagers.

Le projet de direction de cette nouvelle direction s'inscrit dans les deux premières priorités du mandat municipal et présente la nouveauté de relier l'utilisateur et le citoyen dans une même direction.

La citoyenneté et la proximité

Extrait du projet d'administration

« Il s'agit avec ces deux premières priorités de contribuer au renforcement de la qualité de la relation entre la Ville et ses usagers. La relation aux usagers englobe et va plus loin que la participation, elle implique aussi une dimension d'accessibilité des services pour tous. La relation de la Ville avec ses usagers doit se renouveler et s'élargir, elle doit être pensée sous plusieurs approches complémentaires : l'implication des usagers dans la vie locale, l'accessibilité physique des ressources de la Ville pour tous (lieux, horaires, médiation, dématérialisation), l'adaptation des procédures et du vocabulaire pour être compréhensibles par le plus grand nombre dans l'objectif de diminuer autant que possible les barrières culturelles et sociales. La participation a pour objectif la citoyenneté et in fine la démocratie. Cependant, elle ne peut se développer que si au préalable tout un chacun ressent réellement la réalité d'une accessibilité du service public local. Dès lors, la proximité, prise dans son sens large, physique, culturel, linguistique... est la condition de l'accessibilité à la citoyenneté. Citoyenneté et proximité sont donc liées, même si elles ne recouvrent pas les mêmes actions, elles contribuent, toutes deux, à renforcer la qualité de la relation des usagers avec la collectivité. Elles renforcent le sentiment d'appartenance territoriale et de confiance dans le service public. Elles doivent aussi participer, à leur niveau, à la lutte contre l'isolement, la lutte contre le non recours et la prévention des replis communautaires.

La citoyenneté se fonde sur la démocratie locale et la participation des habitants. A Saint-Herblain, comme sur l'ensemble du territoire, la crise des gilets jaunes aura amplifié l'écho d'une désaffection des citoyens vis-à-vis de leurs représentants, que l'on identifie avec plus ou moins d'intensité depuis plus de deux décennies. La Ville de Saint-Herblain avait fait le choix d'appliquer la loi relative à la démocratie de proximité en 2002, alors même qu'elle n'imposait qu'aux villes de plus de 80 000 habitants la création des Conseils consultatifs de quartier. Depuis 20 ans, notre collectivité introduit progressivement l'expertise d'usage, le recueil d'avis des habitants ou des usagers, dans son processus de décision.

Avec la création de la Mission dialogues et territoires en 2014 et le développement d'une ingénierie spécifique, notre collectivité s'était déjà clairement engagée dans un processus de démocratie participative et de co-construction de la ville avec ses forces vives. Pour autant, le programme « avec vous Saint-Herblain, ville verte et solidaire » traduit la volonté d'explorer de nouvelles pistes et d'aller encore plus loin. Les nouveaux dispositifs du programme (référendum d'initiative locale pour les projets communaux de plus 3 millions d'euros émergeant en cours de mandat, référendum d'initiative citoyenne lorsque 10 % du corps électoral aura signé une pétition le demandant) traduisent cette volonté.

L'implication des forces vives de la ville : usagers, habitants, entreprises... concerne également au premier chef les dispositifs évaluatifs et/ou prospectifs. Notre expertise, qui s'est considérablement renforcée sur ce champ lors du dernier mandat, devra s'enrichir d'un observatoire citoyen dont le périmètre exact, les missions et les modalités de fonctionnement seront à préciser dans les prochains mois.

Au fil des dernières années nous avons acquis une ingénierie de la participation dont nous avons pu mesurer l'étendue tout au long du dernier mandat. Pour autant, nous peinons encore trop à faire participer des pans entiers de la population. Nous devons donc poursuivre l'effort et évoluer au regard des grandes mutations informationnelles et communicationnelles qui nous entourent, notamment celles liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Sans qu'elles excluent les autres formes de participation, nous devons utiliser l'ensemble des procédés, outils et technologies qui permettent d'améliorer le fonctionnement démocratique de la ville. Les projets de direction prendront soin de s'appuyer sur la stratégie numérique de la Ville 2020/2026 pour proposer des actions et activer des leviers existants et des ressources techniques disponibles.

La proximité : une autre façon de faire fructifier la citoyenneté.

Plusieurs dispositifs et actions devront trouver une traduction dans les projets de directions. Par exemple, les espaces de projets par quartier seront une opportunité de communication ainsi que la plateforme numérique qui ne se contentera pas uniquement de recueillir des contributions des habitants.

Le sens du projet mené par l'équipe municipale est bien de convertir les efforts menés sur le dernier mandat dans le cadre des chantiers de l'innovation. Le hall de l'hôtel de ville est reconfiguré, le passage aux 1607 heures devrait dégager des marges de manoeuvre pour achever la réflexion sur les plages horaires d'ouverture de nos services. Mais de nombreux chantiers sont en cours et de nouveaux à engager pour rendre plus accessibles les services publics dans les quartiers. Le rôle des équipements socio-culturels est donc fondamental dans cet objectif. De par leur présence dans l'ensemble des quatre quartiers ils doivent occuper une place plus affirmée dans la recherche de proximité et de citoyenneté, y compris de proximité pour l'accès à l'ensemble des services publics qui devront se déployer dans tous les quartiers, sous la forme de « pôles de services publics ». Il n'est pas souhaitable de prolonger une trop grande spécialisation, dans une logique verticale de nos équipements. L'expérience menée au Carré des services dans le cadre du PRU de Bellevue nous offre suffisamment de recul maintenant pour en évaluer les effets et conclure à la nécessité de prolonger dans cette direction d'intégration des services administratifs dans des pôles ayant une vocation plus large.

Ce nouveau mandat municipal est le premier qui verra le règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) s'appliquer tout au long de la mandature. Le RGPD doit s'inscrire de façon pérenne dans l'organisation de la collectivité et dans celle de chaque direction, de façon à garantir la conformité de la collectivité dans la durée. Outre la nécessité de respecter une règle qui s'impose aux collectivités locales, il importe de rappeler que le RGPD vise essentiellement à assurer la confiance des citoyens dans les services proposés par la Ville, et tout particulièrement les services en ligne (e-services). La place de plus en plus importante prise par les ressources que constituent les données, les freins que constituent l'impossibilité pour des usagers d'y accéder, les coûts écologiques et financiers des évolutions numériques, les mutations du travail qui s'accroissent sous l'impulsion de la COVID... impliquent d'avoir une vision d'ensemble de notre stratégie numérique et plus globalement de la dématérialisation de nos procédures, correspondances, achats, marchés... Une réflexion globale sur cette stratégie associant l'ensemble des directions sera initiée par la direction des ressources stratégiques, visant, au-delà des contraintes inhérentes à tout règlement, de resituer le RGPD comme un levier pour garantir, voire rétablir, la confiance entre administré et administration.

Ces évolutions, sans être exhaustives par rapport aux actions recensées dans le cadre du programme, devront toutes trouver un ancrage dans les projets de directions. Qu'elles soient dans le champ de la citoyenneté et/ou de la proximité, elles traduisent un mouvement de fond sur le renouvellement de nos relations avec les Herblinois.

A cet effet, une nouvelle direction rattachée au secteur citoyenneté et affaires générales sera créée et se substituera à la Mission dialogue et territoires. Elle aura pour mission de proposer un projet traduisant les objectifs du mandat en termes d'amélioration de la relation aux usagers sous tous ses aspects : accueils de premier niveau -physique, téléphonique, mails, courrier, gestion du multicanal, réclamations-, médiation numérique, gestion des espaces projets et des chargés de quartiers, plateforme numérique et participation...

Il s'agira de nous saisir de ce levier pour revoir sur le fond les métiers d'accueil et les valoriser, et plus globalement pour répondre à l'objectif d'être présents dans chaque quartier via des pôles de services publics.

En écho à la logique partenariale avec la Métropole évoquée dans la première partie, des réunions périodiques de proximité, associant le Pôle Loire-Chézine, les élus et chargés de quartier, ainsi que le cabinet seront expérimentés.

- La création d'une nouvelle direction dédiée à la relation aux usagers.
- La fonction des bâtiments accueillant les CSC sera redéfinie afin d'accueillir des services de proximité. »

Mais la relation aux usagers ne concerne pas que des situations individuelles. Elle se décline aussi dans sa dimension collective via le secteur associatif. Il s'agit de la relation aux usagers regroupée au sein d'une entité dont la vocation est double :

- Faire vivre la citoyenneté de proximité via la gestion de la vie des organes de l'association
- Faire vivre l'objet social des associations

Méthode d'élaboration

Pour rappel, ce projet de direction a été élaboré pendant le contexte de crise sanitaire, notamment pendant le 2e reconfinement à compter de fin octobre, ce qui a nécessité des ajustements sur le volet participatif. Attaché à maintenir ces temps d'échanges avec les agents, ils ont été maintenus mais en visio, là où un échange en présentiel aurait bien sûr été préféré.

- En réunion de mission, de manière hebdomadaire, information sur le suivi du projet DRUC et plus particulièrement la structuration du service « démocratie ouverte » renommé Dialogues des Territoires et politique de la ville ainsi que la démarche de dialogue citoyen
- 3 temps d'échanges entre les directrices DPRC, MDT, DSAVA du 2/10 au 16/10
- Un temps sur la relation usagers : entre la Mission Dialogues et Territoires et les responsables du pôle et service du Service relations aux usagers SGAJ
- 4 temps d'échanges avec les agents accueil-formalités et état-civil des directions SGAJ, DPRC et DSAVA du 5/11 au 3/12 – en visio pendant le reconfinement – Compte rendus et présentations envoyées après chaque rencontre
- 1 temps de rencontre avec l'équipe accueil du Carré le 6/11/20
- 1 temps de rencontre avec l'équipe Courrier le 10/12/20
- Rencontre avec le concierge le 8/12/20

- Réunion de restitution du projet le 14 janvier 2021 aux agents ayant suivi les rencontres de novembre. Réunion en deux sessions afin de permettre une continuité de service à l'accueil et état civil.

Avis

Chapitre 2 : Bilan du mandat et du précédent projet de direction

La Mission Dialogues et Territoires a été créée en 2015 afin de répondre aux priorités du mandat en matière de participation citoyenne. Elle s'est enrichie en 2017 des missions de coordination territoriale et politique de la ville. La nouvelle direction poursuivra les missions de dialogue citoyen et politique de la ville. La mission de coordination territoriale sera intégrée dans la nouvelle fonction de chargé de quartier.

I- Participation citoyenne

Chiffres clés du mandat :

- 98 projets avec un volet participatif remarquable :

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018-2019 |
|------------|---------------------|-------------|-------------|
| 31 projets | 14 nouveaux projets | 20 nouveaux | 33 nouveaux |

- 5 échelles d'espace : micro-quartier, quartier, commune, pôle, métropole
- Le nombre de participants à au moins 1 action de participation :

| 2016 | 2017 | 2018 |
|-------|-------|-------|
| 3 000 | 5 700 | 4 000 |

- Dialogues Herblinois de novembre (temps fort annuel) : nombre de participants

| 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------|------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 199 | 242 | 364 3 temps supplémentaires auprès des habitants par rapport à 2015 | 285 associant un temps portes-ouvertes et un temps plénier pour chaque quartier | 36 |

Les thèmes abordés pendant ces dialogues :

2014 : 2000 questionnaires distribués sur l'évolution de la démocratie participative à Saint Herblain / 4 rencontres de quartiers / 4 séances de théâtre forum / Conférence-débat « Le citoyen et la décision publique » en présence d'un représentant de la Commission Nationale du Débat Public (CNDP)

2015 : « Le projet de schéma d'aménagement durable en débats » / 4 temps de portes ouvertes / 4 rencontres de quartier / 1 exposition / 1 Conférence sur l'art et la culture avec vous

2016 : « Portes ouvertes sur l'urbain et les territoires » avec approfondissement des thèmes pavillonnaire, patrimoine, déplacements doux... / 4 temps de portes ouvertes / 1 exposition / 4 rencontres de quartier / 1 Conférence sur les nouvelles initiatives citoyennes en présence de Armel Le Coz et Clément Mabi

2017 : « Les projets de quartier » / 4 temps par quartiers / 1 exposition photos de portraits d'habitants

2018 : « Quelle place pour la culture à Saint Herblain ? » / 4 temps par quartiers en présence de l'artiste Jérôme Rouger

Objectifs :

- mettre en place un calendrier de la participation,
- amener les directions à intégrer un volet participatif (mode projet)
- investir d'autres échelles de participation (intercommunale, métropolitaine)
- diversifier les outils : expérimenter de nouvelles formes et le hors les murs, développer le rendre compte et la valorisation, la dématérialisation, le portage par l'élu, l'accessibilité sociale.
- élargir le public : diversifier la parole des habitants, mobiliser les relais internes, associatifs, partenariaux, socioculturels
- pérenniser un temps fort annuel

Renouvellement des instances et mode projet : réalisations

- Intégration systématique d'un volet participatif dans les projets de la Ville, de façon souple et pragmatique, de la simple consultation à la coproduction, avec des marges de manoeuvre définies et transparentes.
- Mise en place d'un calendrier triennal de la participation (propositions des directions et arbitrage des élus) pour une offre de participation communiquée aux habitants, actualisée chaque année (via une plaquette dédiée puis via l'agenda de la ville, plus facile à actualiser).
- Remplacement des CCQ (Conseils Consultatifs de Quartiers) par une instance « Forum », ouverte, par tirage au sort et appel à volontaires. Cette instance se mobilise en tout ou partie selon les projets en lien avec le pôle Loire Chézine ou Nantes Métropole.
- Création et accompagnement des Conseils Citoyens, dans les quartiers prioritaires Sillon de Bretagne et Bellevue, en lien avec la Ville de Nantes, permettant une participation moins institutionnelle et plus ascendante dans une logique « d'empowerment ».
- Expérimentation d'un dialogue citoyen à l'échelle du pôle Loire Chézine, en coopération avec les villes d'Indre et de Couëron. *CF. Fiche Focus*
- Création d'un Atelier Herblinois des Résidents Etrangers.

Diversification des outils : réalisations

- Ateliers participatifs (dans le cadre du Schéma d'Aménagement Durable, PLUm, énergies renouvelables, plan communal des déplacements doux),
- Portes ouvertes (Preux, SAD)
- Hors les murs (consultation parcs Guitton, Bourgonnière, Clos Fleuri, Dialogues Herblinois 2016, container de la Transition énergétique),
- Pieds d'immeuble (Richollets, mobilisation Conseil Citoyen Sillon, Diagnostic en marchant place Mendès France),

- Journée citoyenne multi-sites à l'échelle de l'agglomération (Débat Loire),
- Balades urbaines,
- Conférences,
- Atelier de co-production Gourmette,
- Dématérialisation et contribution en ligne qui permet un « effet masse » : mise en place de questionnaires en ligne pendant le mandat (maintenance des parcs Bégraisière et Chézine, nouveau nom du CSC Bernardière...), utilisation de tablettes pour la passation sur site, outil cartographique collaboratif en ligne : cartoprojets (projets de quartier, Bégraisière)

Elargissement du public et mobilisation des relais : réalisations

- Tirage au sort pour constituer le Forum, et les Conseils Citoyens
- Questionnaires dématérialisés
- Relais écoles/collèges : pour la démarche SAD et la démarche projets de quartier.

Pérennisation d'un temps fort annuel : réalisation

L'évènement « Dialogues Herblinois » de novembre s'est inscrit dans le temps depuis 2014. Il inclut des rencontres de quartier, des ateliers thématiques, et une conférence. Cet évènement est identifié comme rendez-vous annuel avec les élus, pour rendre compte de la mise en œuvre de la participation citoyenne l'année écoulée, et travailler sur une thématique phare. Le format s'est modifié et enrichi au fil des années tenant compte des retours d'expérience de chaque année.

La relation élus/habitants a elle aussi évolué au cours des années, les élus s'emparant de l'animation des débats avec et entre les habitants. Ce travail de co-construction des projets a permis de s'éloigner du simple rendre-compte et de la responsabilité unilatérale des élus.

En 2014 : 4 CCQ à animer, des volets participatifs dans certains projets de la Ville, une faible implication de la métropole

En 2019 : 1 communauté « le Forum », 2 Conseils Citoyens (obligatoires), 1 Atelier Herblinois des Résidents Etrangers, une intégration systématique de la participation dans les projets, 2 concertations menées à l'échelle du pôle Loire-Chézine, une dématérialisation systématique (en plus du présentiel)

B / Extension des champs traités

Objectif : faire participer les habitants au-delà des thèmes traditionnellement discutés que sont l'environnement, l'aménagement durable ou l'espace public pour y intégrer un ensemble de sujets tels que le patrimoine, l'éducation, le sport, la culture, la citoyenneté.

Réalisations :

En plus des thèmes traditionnellement urbains qu'ont été le Schéma d'Aménagement Durable, la maintenance des bâtiments et des espaces verts, de nouveaux champs de participation ont été investis :

- l'éducation, le socioculturel (prospective socioculturelle, nouveau nom du CSC Bernardière et du CSC Bourg),
- l'artistique et culturel (créations culturelles partagées et Temps Fort Culture),
- la Loire et la Transition Energétique dans le cadre des Grands Débats métropolitains,
- le patrimoine (balades urbaines Dialogues 2016),
- le social (Ville Amie des Aînés, Grand Débat Métropolitain sur la longévité),
- la citoyenneté (Atelier Herblinois des Résidents Etrangers).

Bilan critique des réalisations :

- Un vrai renouvellement des pratiques et une place à l'expérimentation de nouveaux outils et formats
- Dématérialisation : une vraie progression dans le mandat avec la mise en place de questionnaires en ligne
- Elargissement du public : renouvellement des publics grâce au tirage au sort et aux questionnaires dématérialisés permettant de toucher un public moins habitué de la participation / mise en place des conseils citoyens
- Pacification des temps de rencontres entre élus et habitants liée aux nouveaux formats de travail moins descendants, les échanges avec les habitants ont été rendus plus constructifs ;
- Enrichissement de la décision publique : les directions ont été amenées à revoir les usages des espaces ou équipements (en particulier la DEPE à travers l'ambitieux programme de maintenance des espaces verts) à rencontrer de nouveaux publics
- Infusion de la culture participative dans l'ensemble des directions : intégrer les habitants dans la conception des projets n'est plus une question, c'est désormais une pratique
- Compréhension de l'action publique : par les nombreux ateliers et les nombreux sujets traités
- Intégration de nouvelles échelles géographiques de participation : pôle Loire Chézine, métropolitaine
- Inscription de Saint-Herblain dans une perception de ville participative.

Aller plus loin :

- La dématérialisation (qui n'exclut pas la présence physique) doit pouvoir toucher plus d'herblinois et d'autres publics ;
- La diversification des champs traités, bien que réelle, est à ce stade incomplète et la participation encore très tournée vers l'urbain ;
- Malgré l'adaptation au cours du mandat du temps fort de novembre, le format des rencontres de quartier des Dialogues a tendance à s'essouffler ;

- Essoufflement participatif lié à une multitude de concertations
- Le travail avec les acteurs du secteur économique et les relais en général est encore trop peu développé et pourrait être facilité par la mise place de la coordination territoriale ;
- Le rendre compte tout au long du projet (valoriser la participation des habitants au projet) reste à mieux systématiser ;
- La garde d'enfants expérimentée aux Dialogues 2016 demande à être mieux identifiée pour faciliter la participation.

II- La coordination territoriale

La coordination territoriale est à la fois une animation partenariale (qui inclut un périmètre large) et transversale (services Ville toutes thématiques).

Elle permet de faire vivre le lien au territoire, au quartier, dans une ville en pleine mutation : partage des diagnostics socio-territoriaux, interconnaissance, actu-quartier, partage de projets, et repérage de problèmes ou de dysfonctionnements n'étant de la compétence « évidente » de personne. La MDT organise le travail collectif, consolide le diagnostic, construit le projet et trouve un pilote.

L'animation de la transversalité a cette particularité de se faire au plus près du territoire. Elle permet à des agents de terrain ou des cadres intermédiaires de travailler avec d'autres sur le même territoire. Elle casse le mode silos, elle valorise la confiance de la hiérarchie, et donne du sens à l'action.

La Réunion des partenaires joue un rôle central dans cette coordination. Elle a une fréquence de 3 fois par an. Pour les 2 quartiers Prioritaires Sillon et Bellevue, la réunion partenaires précise les échéances, les priorités et les résultats de l'Appel à Projets du Contrat de Ville.

- Partenaires : bailleurs sociaux, conseils syndicaux de copropriété, acteurs économiques, acteurs associatifs, autres institutions comme le Département, Etat, services publics locaux de l'emploi, Métropole (pôle et central), Villes voisines, et des opérateurs publics.
- Services Ville : équipes de quartier de l'Education, la Culture, l'Action socioculturelle, la Jeunesse, la Solidarité, la Prévention, et l'Espace public.

La mise en œuvre de la Coordination territoriale a permis la fusion des cellules de veilles et les Réunions Partenaires, permettant ainsi la rationalisation des instances et évitant la sur-sollicitation des partenaires :

2014 : 3 instances partenariales généralistes par quartier (vie sociale + GUP + Tranquillité publique), 33 réunions/an

2019 : 1 seule instance partenariale par quartier (Réunion Partenaires), 12 réunions/an

• **Projets de quartier : écriture et mise à jour**

Dans la continuité de la **démarche concertée** mise en œuvre en 2015 pour l'élaboration du Schéma d'Aménagement Durable de la Ville, les projets de quartiers ont été élaborés avec les habitants, associations, entreprises, partenaires de chacun des 4 grands quartiers.

Les projets de quartier ont pour but de traduire les politiques publiques selon les spécificités de chaque grand quartier, au plus près des besoins des habitants. La coordination territoriale a particulièrement été sollicitée pour ce projet, elle a permis de garantir le partage du diagnostic « portrait de quartier » et de participer à la synthèse et à la rédaction des projets.

Les Projets de quartier sont participatifs par essence. L'implication des habitants et partenaires a concerné la phase d'écriture de 2017 et 2018 : **3 étapes, 14 rencontres, 1 234 participants, dont 56 collégiens**. Elle est appelée à se poursuivre pour la mise à jour régulière des projets via l'outil Cartoprojets.

- **Exemples de projets** issus de la Réunion des Partenaires :

Quartier Nord :

- Bagatelle : en mars 2017, diagnostic en marchant suite à des dysfonctionnements repérés par les habitants sur des problématiques de stationnement, déchets et vivre-ensemble autour d'un jardin partagé. Un accompagnement (DEPE, CSC, MDT, LOD) a permis la résolution des principaux points ainsi que l'installation d'un composteur. La création du jardin partagé est en cours.
- L'Action « Bus de l'emploi » en 2019 : action conduite en partenariat avec Planett Intérim, l'ATDEC, la Mission jeunesse et l'ADPS, pour une action de pré-recrutement, pour tous les publics, suivis ou pas par un prescripteur. Cette action "hors les murs" permet aussi de réinvestir l'espace public. Lors de cette action, 33 CV ont été reçus. L'action sera reconduite en 2020.
- Chantier de remobilisation : a concerné certains jeunes squattant le 7/9 Angevinière. Il est le fruit du partenariat entre le bailleur Harmonie Habitat, la mission jeunesse, la DPRC, l'ADPS et la MDT. Le support a été fourni par le bailleur et a concerné la partie « petit sillon » Des jeunes ont été mobilisés pour travailler ensemble sur ce support. Ce fut l'occasion pour les partenaires d'établir du lien avec les jeunes et de partager des moments importants d'accompagnement à la prévention et à l'orientation en fonction des profils présents.

Quartier Centre :

- Plaine du Tillay : projet de graph sur le mur de frappe de la plaine du Tillay, projet issu des échanges lors de la réunion partenaires. Partenariat entre le CSC, la mission jeunesse, les animateurs de prévention et la DEPE. Travaux prévus septembre 2019.

Quartier Bourg :

- Pelousière : diagnostic en marchant et concertation sur l'aménagement du Vallon suite aux dysfonctionnements remontés en Réunion Partenaires, sur le manque d'équipement pour les jeunes et les tensions sociales grandissantes. Soutien à la création d'une association et à l'organisation d'un temps festif.

Travail avec les enfants : visite guidée du quartier, travail sur les formes urbaines et l'environnement.

- Changetterie : gestion urbaine de proximité, soutien au bailleur suite à une appropriation de l'espace public (pigeonnier dans une camionnette et deals)
- Soutien à l'ASEC pour l'écriture du projet social

Quartier Est :

- Appropriation du bâtiment Grand B : suite à des dysfonctionnements récurrents dans le secteur Bernardière, création d'un groupe de professionnels du secteur (école, gymnase, crèche et CSC) pour partager le diagnostic, la méthodologie de signalement d'incidents, la posture éducative.
- Journée des accueils « bellevusiens » : dans le cadre du Grand Bellevue et en partenariat avec Nantes (Maison des Habitants), journée réservée aux agents d'accueil et/ou en contact avec du public du Grand Bellevue (équipements ville + bailleurs + CMS + CSC) en juin, pour partager l'offre estivale et animer le réseau d'agents du quartier.

Bilan critique des réalisations :

- Une coordination à l'échelle des 4 quartiers là où elle n'existait que dans les quartiers prioritaires
- Emergence de projets coordonnés en lien avec le territoire
- Tradition de coordination qui reste néanmoins beaucoup plus forte dans les quartiers prioritaires et la dynamique partenariale est plus affirmée dans ces quartiers que dans le Bourg et le Centre

III- La Politique de la Ville

La réforme de la Politique de la Ville de 2014, portée par la loi Lamy, a modifié le périmètre des quartiers prioritaires de St Herblain, sans en modifier le nombre. Le Sillon de Bretagne (inclus dans le quartier Nord) et Bellevue (inclus dans le quartier Est) restent donc QPV (Quartier Politique de la Ville). Bellevue avec cette spécificité d'être intercommunal, sur les territoires herblinois et nantais.

La MDT est le référent herblinois de la Politique de la Ville. A ce titre, elle participe à toutes les instances du Contrat de Ville, piloté par la Métropole :

Elle anime également les instances herblinoises : avec les référents internes de chacune des directions (autant que nécessaire), et avec les élus concernés (COFIL 3 fois par an).

• Suivi de l'Appel à Projets

Un Appel à Projets annuel est lancé par l'Etat, en partenariat avec les Villes. Il s'adresse aux porteurs associatifs et aux collectivités, pour financer des projets répondant aux priorités du Contrat de Ville.

En règle générale, le principe du cofinancement étant de mise, les projets sont soutenus par plusieurs signataires du Contrat de Ville. D'où une instruction croisée complexe, entre les villes, la Métropole et l'Etat, mais aussi avec les référents techniques (Culture, Education, Social etc.) :

- Au moment du lancement (septembre-octobre) : des temps collectifs d'information sont organisés au Sillon et à Bellevue (avec Nantes), en direction des porteurs de projet potentiels.
- Le temps du dépôt (2 mois) : suivi individualisé par porteur de projet (aide sur le fond du dossier et sur la saisie dématérialisée)

- Après le dépôt des dossiers :

Instruction technique, collective avec les référents thématiques, suivi d'un Comité de Pilotage Politique de la Ville herblinois, pour valider les dossiers retenus.

Ensuite, instruction avec l'Etat sur les dossiers qui posent des interrogations et qui nécessitent un arbitrage.

- Validation finale par le Comité des financeurs (avec tous les signataires du Contrat de Ville)

Chiffres clés de l'Appel à Projets

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Nombre de dossiers déposés | 41 | 38 | 44 | 43 | 39 |
| Nombre de dossiers financés | 26 | 25 | 26 | 37 | 37 |
| Nombre de porteurs (Ville = 1 porteur) | 16 | 19 | 19 | 32 | 26 |
| | | | | | |

Les partenaires du Contrat de ville s'accordent pour souligner la lourdeur de l'appel à projets annuel. Ils préconisent d'une part un appel à projets pluriannuel, qui sécuriserait les acteurs majeurs des quartiers (exemple d'environnements solidaires à Bellevue), et d'autre part une enveloppe dédiée au soutien des initiatives plus modestes portées par de petites structures ou des collectifs d'habitants, qui n'ont pas l'ingénierie administrative pour répondre aux AAP.

- **Suivi évaluatif des engagements des financeurs dans le cadre de la rénovation du contrat de Ville (prolongation de 2019 à 2022)**

Initialement conclus pour la période 2015/2020, les contrats de ville sont prolongés jusqu'en 2022 par la loi de finances 2019. La circulaire du Premier Ministre en date du 22 janvier a engagé le processus de rénovation des contrats de ville au niveau national. L'objectif est d'actualiser les engagements des partenaires, en cohérence avec l'évolution du contexte des quartiers Politique de la Ville et l'avancée des projets. La rénovation du contrat de ville prend la forme d'un protocole d'engagements réciproques et renforcés entre l'État et les collectivités qui, dans la logique du Pacte de Dijon, vise à renforcer la responsabilité des partenaires sur leur champ de compétence propre.

La ville de Saint-Herblain, comme les autres villes et la Métropole, a alimenté le protocole d'engagements. L'avenant se recentre sur les actions nouvelles, les actions à renforcer, avec un effort collectif porté autour d'enjeux communs : l'attractivité, la mobilité, l'égalité, l'accessibilité et la participation.

- **Rapport annuel politique de la ville**

L'élaboration du rapport annuel Politique de la Ville est menée par la MDT, en s'appuyant sur les directions pilotes (Education, Finances, DPRC).

L'article 11 de la loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine impose la présentation annuelle par le Maire et le Président de l'EPCI à leurs assemblées délibérantes respectives d'un rapport relatif à la situation de la collectivité au regard de la

Politique de la Ville en précisant les actions menées sur leurs territoires, les orientations et programmes élaborés et menés dans ce cadre.

Chaque année, le rapport fait état :

- des actions directement soutenues dans le cadre de la programmation du Contrat de Ville 2015-2020 ;
- des actions et initiatives impulsées à l'échelle de Nantes Métropole ayant un impact pour les quartiers politique de la ville (QPV) herblinois ;
- des actions et initiatives conduites sur les territoires prioritaires du Sillon de Bretagne et de Bellevue en 2017 au titre de la politique de la Ville ;
- des actions financées par la Dotation de Solidarité Urbaine et de cohésion sociale (DSU).
- contribue au titre des actions déployées à l'échelle des QPV herblinois mais aussi celles intercommunales conduites en partenariat avec les autres villes de l'agglomération (ex ; Projet graphe PICK-UP, Grand-Bellevue).

Les recettes Politique de la Ville pour le territoire herblinois se composent des recettes de l'Appel à Projets Contrat de Ville + Programme de Réussite Educative + Fonds Interministériel de Prévention de la Délinquance + Dotation de Solidarité Urbaine et de cohésion sociale, hors crédits d'investissement ANRU).

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| AAP Contrat de Ville (financement Etat) | 135 070 € | 155 200 € | 159 000€ | 240 960€ | 223 500€ |
| PRE | 130 000€ | 130 000€ | 128 000€ | 128 000€ | Non encore communiqué |
| FIPD | 121.804 € | 143 000€ | 155 380€ | 188 677€ | Non encore communiqué |
| DSU* | 917 721 € | 917 721 € | 1 041 879 € | 1 123 258 € | 1 195 879€ |
| | 1 304 595 € | 1 345 921 € | 1 484 259 € | 1 680 895 € | |

*pas d'évolution de la DSU entre 2014 et 2017. En 2017 les modes de calcul ont largement évolué :

- recentrage de l'attribution de la DSU sur les 2/3 des communes de + de 10 000hbs contre les 3/4 précédemment (soit 658 communes en 2017 au lieu de 751 en 2016)

- progression annuelle de la DSU désormais répartie entre toutes les communes éligibles (et non plus seulement entre 250 premières communes), en fonction de leur indice synthétique, de leur population résidant en quartier prioritaire de la politique de la ville (et non plus en ZUS) , de leur population résidant en ZFU, de leur effort fiscal et d'un coefficient variant de 0,5 à 4 (et non plus de 0,5 à 2) calculé selon leur rang de classement.

Ces dispositions permettent de neutraliser les effets de seuils remarquables dans l'ancien système, tout en concentrant la progression sur les communes les plus en difficulté ;

- rénovation de l'indice synthétique de ressources et de charges permettant de classer les communes et de calculer leur attribution spontanée et leur part dite de « progression de la DSU », pour mieux tenir compte du revenu des habitants. Ce facteur compte désormais pour 25% dans la composition de l'indice, contre 10% en 2016. Le potentiel financier par habitant voit son poids dans la composition de l'indice minoré à due concurrence, passant de 45% à 30%. Le poids relatif des autres facteurs (logements sociaux et bénéficiaires des APL) reste inchangé.

- **Projet de Territoire Intégré du Sillon de Bretagne (PTI)**

Suite au Programme de Renouvellement Urbain (PRU) du Sillon de Bretagne, la Ville de Saint-Herblain a validé le PTI du Sillon lors du bureau municipal du 19 octobre 2015, sur la base de 5 principes : expérimentation, intégration urbaine, mobilité/accessibilité, tranquillité publique et attractivité.

Le Projet de Territoire Intégré a été élaboré en concertation avec les différents acteurs du quartier (institutions, associations, acteurs économiques et habitants). De cette démarche, 8 orientations stratégiques ont été retenues, déclinées en plan d'actions de 22 objectifs opérationnels et 139 actions.

Ce PTI prend en compte le post-PRU et la problématique de l'appropriation des espaces et équipements publics réalisés dans le cadre du PRU, et exige une coordination à l'échelle du grand quartier Nord de Saint-Herblain.

Au bout de 4 années d'existence, le PTI est en cours d'actualisation par La MDT. Les acteurs sont concertés pour faire le point sur l'avancée des projets inscrits dans le plan d'action qui comprend 139 actions.

- **Le Projet du Grand Bellevue**

Le PGB a été lancé en 2014 dans sa version intercommunale, Nantes ayant débuté en 2010. Entre 2014 et 2018, les études de programmation urbaine et les négociations avec l'ANRU et ses partenaires ont été menées, pour aboutir à un passage en Comité d'engagement en septembre 2018 (pour une signature officielle en 2019).

Ainsi, le mandat aura principalement connu les études et peu de réalisations sont visibles pour les habitants. Les opérations emblématiques pour St Herblain seront l'extension de l'école de Bernardière et les travaux de la place Mendès-France, pas avant 2021-22, pour une fin de projet au plus tôt en 2026.

Pendant la phase des études, des microprojets ont été menés au plus près du quotidien des habitants ; le jardins de Jamet et le parc de la méta côté Nantes, et le microprojet Renan côté Saint-Herblain. Ce projet de requalification de l'entrée du collège a notamment pour objectif de pacifier les relations entre le collège et la copropriété voisine. Il a été mené de façon concerté et a abouti à une validation et des annonces en février 2018. Ce nouvel aménagement aurait dû être opérationnel en septembre 2019. Or, pour des raisons de moyens humains, le pôle Loire Chézine n'a pas pu le réaliser. La métropole s'est néanmoins engagée à donner un signal de changement avant la fin du mandat.

En 2019, côté Saint-Herblain, les avancées concrètes concernent le relogement, en cours pour le Village de la Bernardière (42/49 logements occupés initialement, il en reste encore 14) et terminé pour les Nobels (21/24 logements occupés initialement), et le début de la démolition du Village. Pour mémoire, la mission relogement est portée par la Ville de St Herblain – direction de la solidarité.

Le projet du Grand Bellevue est un projet de territoire, intercommunal et piloté par la Métropole, visant à transformer profondément le quartier pour confirmer sa vocation populaire, tout en développant son attractivité de manière durable.

Il vient compléter le PRU 1^{ère} génération que St Herblain a mené de 2008 à 2014.

Les 4 orientations stratégiques du PGB :

- 1- Renforcer l'accompagnement vers l'emploi, l'insertion professionnelle et soutenir le dynamisme économique
- 2- Contribuer au mieux-vivre ensemble, aux solidarités locales et favoriser l'accès aux droits
- 3- Favoriser la réussite des enfants et des jeunes en s'appuyant sur les parents

- 4- Améliorer le cadre et la qualité de vie des habitants : sécurité et tranquillité publique, transition énergétique, confort des logements, attractivité des espaces publics et services de proximité

La dimension contractuelle du projet du Grand Bellevue concerne le volet renouvellement urbain (et ses outils d'accompagnement) et aboutira à la signature d'une convention pluriannuelle avec l'ANRU et ses partenaires, d'ici la fin de 2019.

La mission Grand Bellevue a été créée à St Herblain en septembre 2013, pour coordonner la partie herblinoise de la du PGB, dans sa phase de rédaction, jusqu'à la signature d'une convention avec l'ANRU. Cette mission, d'abord rattachée aux 2 DGA concernés, a été confiée à la MDT à sa création début 2015.

En septembre 2018, le PGB est passé en comité national d'engagement, actant la contractualisation avec l'Agence Nationale de Renouvellement Urbain.

Le Grand Bellevue en chiffres :

Données clés Volet Habitat : la part de locatif social sur le périmètre QPV va passer de 66% aujourd'hui à 55,3% à la fin du PGB.

| | Volume avec demande de subvention ANRU | Volume global réalisé sur le temps de la convention (2019-2025) |
|------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Démolitions | 515 (dont 131 côté herblinois) | 515 dont 131 côté herblinois |
| Constructions neuves (estimations) | 173 | 910 |
| Requalifications | 1369 | 1502 dont 834 côté herblinois |
| Résidentialisations | 1369 | 1502 dont 834 côté herblinois |

Données financières :

Coût global € HT : 304 millions d'euros / Subvention : 64 millions €

Prêts bonifiés (uniquement pour les bailleurs) : 28 millions €

Soit une participation de l'ANRU à hauteur de 30% du coût global.

Pour les opérations Ville :

15% de subvention pour le groupe scolaire et le parking Bernardière,

25% de subvention pour le multi accueil,

Pas de prise en charge de la MOUS relogement, ni de l'ingénierie.

| Opération | échéances | Coût € HT | Subvention attendue |
|--------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|
| Création d'un multi accueil intercommunal | Travaux lancés en 2020 (SAMO) | 1 610 364€ | 389 872€ |
| Réaménagement du Parking Bernardière | 2024 | 525 500€ | 92 212€ |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Réhabilitation-Extension Groupe Scolaire Bernardière | Ouverture en 2024 | 4 316 936€ | 618 903€ |
| Total Investissement | | 6 452 800€ | 1 100 987€ |

Depuis octobre 2018, la Ville a décidé d'arrêter la coordination du PGB au sein de la MDT. En effet, cette entrée unique a permis la bonne circulation de l'information entre la métropole et la Ville, quel que soit le volet concerné. Elle était nécessaire pour garantir les intérêts herblinois dans la phase d'écriture du projet.

Depuis le passage en comité d'engagement le 24 septembre 2018, la phase opérationnelle est lancée.

Saint-Herblain a donc choisi de remettre le PRU du Grand Bellevue dans le droit commun de ses relations avec la Métropole, comme pour tous les projets urbains menés pas la Métropole sur le territoire herblinois. Ainsi, NM est réaffirmé dans son rôle de pilote et prend contact avec les directions concernées tant que de besoin. La vision globale du projet est portée par la direction générale.

A propos du volet participatif du PGB, mis en œuvre dès le début des études avec l'atelier permanent (pour le suivi global) et des ateliers par secteur, il évolue en 2019 avec la création de la Conférence permanente, qui suivra la phase opérationnelle du PGB (12 herblinois sur 25 membres).

La Maison du projet est également ouverte place Mendès-France, animée de façon partenariale, elle informera sur la vie de quartier et les avancées du PGB.

Par ailleurs, comme tous les Quartiers prioritaires, Bellevue a son Conseil Citoyen , intercommunal (6 herblinois sur 21 membres lors de la création).

En conclusion, il faut rappeler qu'un premier PRU a eu lieu sur la partie herblinoise de Bellevue, entre 2008 et 2014, et que l'effet de ce PRU est visible et appréciable par tous, notamment grâce à la qualité des espaces publics.

Le temps long du projet étant toujours en décalage par rapport au temps de l'habitant, la phase actuelle du PRU 2, entre études et travaux, présente un risque de découragement voire de déception pour les habitants.

- **Gestion Urbaine et Sociale de Proximité (GUSP)**

La GUSP est une démarche d'amélioration du cadre de vie et de la quotidienneté des habitants et usagers des Quartiers Politique de la Ville, par la coordination renforcée de l'intervention publique (Villes, Métropole, bailleurs...) sur les espaces publics et collectifs.

Articulant actions individuelles et collectives, elle structure une démarche globale et propose aux habitants et usagers de participer à l'amélioration de leur cadre de vie en s'appuyant sur leur expertise d'usage.

La MDT pilote cette démarche participative et partenariale, organisée autour de diagnostics (généralement le diagnostic en marchant), plan d'actions, coordination, bilan.

Entre 2014 et 2018, la GUP (Gestion Urbaine de Proximité) a évolué vers la GUSP (Gestion Urbaine et Sociale de proximité), intégrant un volet social au sens de la mobilisation de la société civile. Par société civile, il faut entendre tant les habitants que les usagers, le tissu associatif local,

l'économie sociale et solidaire, les représentants de syndicats de copropriétaires ou d'espaces commerciaux.

Les habitants, les usagers, connaissent leur quartier. Ils le fréquentent, le vivent, le font vivre et aident les partenaires de la GUSP à :

- décoder les usages et les initiatives locales,
- construire des réponses aux dysfonctionnements constatés et faire en sorte que cette réponse soit en adéquation avec leurs attentes, en lien avec les objectifs et les enjeux des gestionnaires et animateurs locaux.

L'expression des habitants est un préalable indispensable à toute démarche de GUSP. Elle s'exprime dans le cadre des instances locales en charge de la GUSP et dans toute autre instance de dialogue citoyen. Cette expression a pour objet de valoriser l'expertise d'usage. Ainsi, la capacité de co-construction est un principe clé de la démarche de Gestion Urbaine et Sociale et Proximité. Il s'appuie sur les compétences et ressources de la société civile pour parvenir à un projet ou un plan d'actions avec eux.

Depuis 2014, la GUSP s'est donc menée avec l'implication renforcée des habitants (commerçants, collectifs d'habitants, conseils citoyens).

Les méthodes de la GUSP sont celles utilisées par la MDT au titre de la Coordination territoriale dans les quartiers non prioritaires et s'appuient sur la réactivité des interventions.

Les bailleurs fournissent un rapport annuel de l'utilisation de l'exonération de la TFPB (Taxe foncière sur le Patrimoine Bâti) au service des QPV. La MDT s'associe à la Préfecture et à la Métropole pour confronter ce bilan à la réalité des actions dans les quartiers herblinois.

Exemples de projets GUSP :

Bellevue et Sillon de Bretagne :

- Actualisation du Guide GUSP à destination des professionnels.

Il reprend tous les numéros utiles, les domanialités et les compétences des différents gestionnaires. Il existe depuis 2013 et est remis à jour régulièrement.

2 versions sont préparées ; 1 complète avec les noms/prénoms et lignes directes des gestionnaires, à destination des professionnels, et 1 allégée avec les numéros des standards, à destination du grand public.

Il permet une meilleure compréhension des compétences de chacun et une plus grande réactivité.

L'actualisation du Guide GUSP 2019 s'est faite en collaboration avec la Mission Politique de la Ville et Renouvellement Urbain de Nantes Métropole. Il est distribué aux professionnels dans les instances de coordination. Le Guide à destination des habitants sera disponible en octobre 2019.

Sillon de Bretagne :

- Coordination déchets : suite à l'amoncellement d'ordures autour de la colonne enterrée N°10 au Sillon de Bretagne. Plusieurs dysfonctionnements récurrents (défaut d'usage, envol des déchets, prolifération des nuisibles et actes d'incivilités). La coordination des services a permis de situer les responsabilités, et de mener des actions de sensibilisation en porte-à-porte et sur l'espace public, avec un groupe d'habitants et le conseil citoyen accompagné par les ambassadeurs du Tri : 364 logements ont été touchés en 2018

- Coordination en continue depuis 2014 autour de la problématique des caddys, de plus en plus nombreux sur l'espace public, en particulier dans les jardins familiaux. Un diagnostic en marchant a été organisé par la MDT avec Auchan, la DEPE, et le prestataire pour Auchan de la gestion des caddys. Des points d'entreposage des caddys ont pu être identifiés et une méthode d'enlèvement des caddys a pu être identifiée dès signalement par les jardiniers
- Coordination autour du démantèlement du kiosque de la Savèze. Un travail concerté entre MDT, le CSC Sillon, la DEPE a été mené pour conduire la phase de déconstruction du Kiosque suite à l'incendie qu'il a subi.
- Coordination autour des jardins familiaux de la Savèze

Les jardins familiaux ont connu plusieurs dysfonctionnements : accumulation de déchets au niveau de la placette de vie, intrusion, dégradation des barbecues, vol des récoltes et manque d'organisation des jardiniers. Une coordination est mise en place pour comprendre le phénomène de dépôt sauvage de déchets autour des barbecues, de définir des stratégies pour une meilleure hygiène de l'espace partagé des jardiniers, d'examiner les différentes doléances d'amélioration de l'aménagement des jardins et définir avec les jardiniers, un mode d'accompagnement adapté.

Bellevue Saint-Herblain :

- Village de la Bernardière : l'annonce de la démolition a été faite en juin 2015. La GUSP trouve tout son sens dans cette situation de relogement : période délicate à cause des logements vacants, régulièrement squattés, des espaces délaissés, utilisés pour des dépôts sauvages, et sentiment d'abandon des habitants qui restent.

Une veille mensuelle est donc pilotée par la MDT. Elle réunit le bailleur, l'Etat, la DIRO, Nantes Métropole et Nantes. Au-delà des la réactivité partenariale que cette veille permet, elle sert aussi à garder du lien avec les habitants qui attendent leur relogement.

- Mendès-France : ce secteur étant également dans une situation d'attente de démolitions, la MDT a été missionnée pour pilotée une démarche GUSP intercommunale, avec un volet sécurité (prévention situationnelle), un volet entretien (mobilier urbain, signalétique, végétaux) et un volet animation (concrétisé par l'animation commerciale). Aujourd'hui, les relations partenariales étant particulièrement complexes sur ce secteur : enjeu intercommunal, cœur du PRU Grand Bellevue, 2 villes, 2 pôles gestionnaires, le pilotage de la GUSP Intercommunale Mendès-France été confiée à la Métropole.
- Divers projets en lien avec les copropriétés : problème de rampe et de nettoyage avec Astragale, projet de jardin partagé avec le Clos du Tertre, médiation avec le Tillia. La MDT suit l'accompagnement des copropriétés par la Métropole dans le cadre du POPAC (programme opérationnel et prévisionnel d'accompagnement des copropriétés).
- Dératisation : la coordination de la dératisation sur ce quartier est issue de l'histoire partenariale du PRU : les acteurs concernés ont pris l'habitude de se contacter, 2 fois par an environ pour se coordonner. Mais la MDT doit régulièrement intervenir lorsque les interlocuteurs changent ou lorsque les alertes remontent des habitants. Il s'agit alors de réunir les acteurs (espace public ville et métropole, bailleurs et copropriétés), de trouver

des méthodes et un calendrier commun, pour garantir l'efficacité de l'opération de dératissage.

- Régulation école Sensitive et marché : les conflits de stationnements entre les usagers de l'école et les commerçants du marché sont courants. Ils ont créé de vives tensions et ont nécessité une intervention de médiation entre les services ville concernés (éducation, DPRC), les commerçants, les parents d'élève et l'équipe éducative : la MDT a coordonné cette action.

La mesure du ressenti des habitants suite aux améliorations générées par la GUSP est parfois difficile à quantifier mais depuis 2009, un baromètre GUSP est réalisé par la Mission Politique de la Ville de Nantes Métropole. A intervalle régulier, ce baromètre a pour objectif de connaître le ressenti des habitants sur leur cadre de vie, l'image de leur quartier, les améliorations et les dysfonctionnements. Systématisée à compter de 2012 ; 3 éditions complètes du baromètre ont eu lieu : 2012, 2014, et 2018. L'enquête de 63 questions est réalisée auprès de 2500 habitants des 15 QPV de l'agglomération nantaise. La MDT a organisé la présentation des résultats de ce baromètre auprès des élus herblinois (en COPIL) et auprès de la réunion des partenaires du quartier (dont le conseil citoyen) en 2014 et 2018.

En 2018, les chiffres du baromètre font apparaître que les QPV herblinois ont une meilleure appréciation que les autres QPV, et l'effet PRU est nettement ressorti par rapport à 2014 : décrochage de Bellevue Nantes par rapport à Bellevue St Herblain (qualité du cadre de vie et attention des pouvoirs publics à la qualité du cadre de vie), et le Sillon est le seul quartier en progression dans l'agglomération (sur les thématiques des encombrants et de l'attention des pouvoirs publics).

Bilan critique politique de la ville :

- Une bonne dynamique à l'échelle des acteurs du contrat de ville
- Participation citoyenne intégrée comme composante majeure du contrat de ville 2015-2022
- Un levier d'expérimentations pour les quartiers politique de la ville herblinois : lutte contre le non recours aux droits de santé, accompagnement des conseils citoyens, démarches GUSP...
- Un levier de financements pour les quartiers

Chapitre 3 : Des objectifs pour guider l'action et leur échéancier

« La relation aux usagers englobe et va plus loin que la participation, elle implique aussi une dimension d'accessibilité des services pour tous.

La relation de la Ville avec ses usagers doit se renouveler et s'élargir, elle doit être pensée sous plusieurs approches complémentaires : l'implication des usagers dans la vie locale, l'accessibilité physique des ressources de la Ville pour tous (lieux, horaires, médiation, dématérialisation), l'adaptation des procédures et du vocabulaire pour être compréhensibles par le plus grand nombre dans l'objectif de diminuer autant que possible les barrières culturelles et sociales. La participation a pour objectif la citoyenneté et in fine la démocratie. Cependant, elle ne peut se développer que si au préalable tout un chacun ressent réellement la réalité d'une accessibilité du service public local »

Il s'agit d'intégrer la notion de **parcours usager** dans toutes les réflexions sur les services.

Le principe qui prévaut est de se mettre à la place de l'utilisateur.

Tester le parcours usager globalement, c'est-à-dire en intégrant toutes les interactions de l'utilisateur avec la ville, et non pas du point de vue de l'administration travaillant le plus souvent en mode silo.

Pour cela, il est possible de s'appuyer sur les ressources internes pour apprécier l'expérience usager : qu'il s'agisse de la **communauté des accueillants** ou de **l'ingénierie participative**. Pour faciliter le parcours usager, encore faut-il le connaître. Un premier objectif sera sans doute d'expérimenter et de tester ce parcours de façon à le comprendre globalement.

Dans le nouvel environnement qui est celui de l'utilisateur aujourd'hui, faciliter le parcours usager, c'est **aussi favoriser l'accès aux outils numériques**, dans le cadre des démarches en ligne, mais c'est aussi faciliter les démarches des utilisateurs lorsqu'ils se déplacent **dans les locaux municipaux**. Désormais, les deux canaux d'échanges doivent être traités simultanément.

I- La relation à l'utilisateur

La traduction de ce projet s'inscrit dans la continuité des chantiers de l'innovation initié en 2018.

A/ Les pôles de services publics

« La circulation inter quartiers est plus compliquée pour les habitants des différents secteurs de la commune. Il est donc nécessaire que dans chacun des quartiers, les habitants puissent disposer d'un pôle de services administratifs (état civil, formalités, permanences CCAS, délivrance des papiers d'identité). Les horaires devront être étudiés, mais il n'est pas question que certains lieux excentrés soient complètement fermés pour cause d'absences de personnels, ou pendant des périodes de vacances. »

« De nombreux chantiers sont en cours et de nouveaux à engager pour rendre plus accessibles les services publics dans les quartiers. Le rôle des équipements socio-culturels est donc fondamental dans cet objectif. De par leur présence dans l'ensemble des quatre quartiers ils doivent occuper une place plus affirmée dans la recherche de proximité et de citoyenneté, y compris de proximité pour l'accès à l'ensemble des services publics qui devront se déployer dans tous les quartiers, sous la forme de « pôles de services administratifs ». Il n'est pas souhaitable de prolonger une trop grande spécialisation, dans une logique verticale de nos équipements. L'expérience menée au Carré des services dans le cadre du PRU de Bellevue nous offre suffisamment de recul maintenant pour en évaluer les effets et conclure à la nécessité de

prolonger dans cette direction d'intégration des services administratifs dans des pôles ayant une vocation plus large »

De par sa configuration la ville doit assurer un maillage efficace de son territoire permettant à l'ensemble des Herblinois d'accéder aux prestations administratives de base. L'accès aux services municipaux est un gage de qualité de vie pour les habitants, notamment les plus démunis, mais aussi un moyen de lutter contre les déplacements inutiles.

Pour assurer des services de qualité pour tous, la ville va créer des « pôles de services administratifs » dans les quartiers herblinois, qui viendront en complémentarité de l'offre offerte par la Mairie centrale du Bourg. Ainsi, chacun des quatre grands quartiers Herblinois sera doté d'un équipement public permettant de délivrer les prestations administratives de base.

1) Un pôle par quartier

4 pôles de services publics vont progressivement se structurer. Chaque pôle s'inscrit dans un territoire et un bassin de vie différencié. Deux d'entre eux sont en quartier prioritaire. Deux sont déjà existants : l'Hôtel de ville et le Carré des services.

Le pôle de services administratifs devra se structurer en fonction de l'évolution décidée de la Mairie annexe des Thébaudières.

Le pôle de services administratifs du quartier Centre sera à étudier à compter de 2021.

Positionnement des pôles de services publics : une recherche de sobriété et d'efficacité.

Les réflexions précitées menées dans le cadre des chantiers de l'innovation ont démontré que pour être attractifs, les pôles de services administratifs ne devaient pas être isolés. L'expérience menée au Carré des services dans le cadre du PRU de Bellevue nous offre suffisamment de recul maintenant pour évaluer les effets de cette intégration au sein d'une structure ayant une vocation plus large et conclure à la nécessité de prolonger dans cette direction à savoir l'implantation des pôles de services administratifs dans des équipements repérés et bénéficiant d'une bonne visibilité.

De par leur nature et leur présence dans l'ensemble des quatre quartiers, les équipements hébergeant **les centres socio-culturels** ont cette visibilité. Ces équipements doivent par ailleurs occuper une place plus affirmée dans l'offre de proximité et de services publics et nous permettre de ne pas prolonger une trop grande spécialisation de nos équipements. Ainsi, lorsque cela est possible et cohérent, les pôles de services publics seront implantés dans les mêmes locaux que ceux hébergeant les CSC.

Mutualisation et rationalisation : une recherche de synergie

Le positionnement des pôles de services publics poursuit 3 objectifs :

- **Une mutualisation des personnels d'accueil.** A ce jour, les accueils sont spécialisés et éclatés, générant ainsi une forte consommation de temps de travail pour un rendement insuffisant par rapport aux attentes de la ville. En mutualisant les missions d'accueil des CSC et les missions des futurs pôles de services administratifs et en s'appuyant pour cela sur les équipes actuelles d'agents d'accueil des CSC, nous pouvons mettre en place un accueil polyvalent. Ce dernier pourra délivrer les prestations administratives de base énoncées ci-dessus tout en poursuivant la fonction d'information et d'orientation au sein du CSC. Une équipe de 3 ou 4 agents par pôle de services publics pourra ainsi être présente dans chaque quartier.

- **Une rationalisation de l'occupation des bâtiments et du bilan carbone qui en découle.**
Sous réserve de quelques travaux d'adaptation nécessaires, les équipements qui à ce jour hébergent les CSC sont adaptés à l'installation des pôles de services publics sans avoir à augmenter les m² de locaux municipaux.
- **Une synergie de l'offre des services** au sein d'équipement mieux repérés et identifiés rendant plus attractif et lisible chacun des équipements. Développer l'offre municipale présente au sein des équipements à travers la délivrance de prestations de base permet de renforcer l'attractivité des CSC et diversifier le public qui le fréquente.

2) L'offre de services des pôles

Périmètre des prestations administratives délivrées

Une réflexion a été conduite dans le cadre des chantiers de l'innovation menés lors du précédent mandat. Ces travaux ont permis de cerner le périmètre des accueils dits « généralistes » que le programme municipal reprend sous la dénomination de pôles de services administratifs.

Les pôles de services administratifs devront assurer **3 groupes de prestations** complémentaires :

- 1/ un accueil général de premier niveau : information générale sur les offres de la ville, orientations vers les services, remise de formulaires ...
- 2/ des permanences d'accueils spécialisés : état civil, formalités, inscriptions aux activités, prestations sociales, ...
- 3/ de la médiation numérique : aide aux démarches en ligne.

Le contenu précis des services proposé par ces pôles devra s'affiner en 2021 avec le travail des services et l'interrogation de la population mais qui pourra se structurer autour d'un socle minimal commun comprenant :

- Formalités
- Certaines délivrances d'actes Etat civil
- Permanences CCAS à interroger selon les besoins des territoires
- Accompagnement numérique

Les services proposés devront être adaptés au territoire.

La labellisation Maison France services sera à mettre en œuvre pour le Carré des services qui répond déjà à un certain nombre de critères. Il s'agit de permettre un premier niveau d'informations sur site afin d'éviter que les usagers ne se déplacent dans les différentes administrations ou opérateurs pour avoir une réponse de premier niveau. En cas de besoins d'informations plus précises sur l'avancement d'un dossier, le point Maison France services dispose de numéros de téléphone ou d'adresse mail dédiés pour contacter les opérateurs en présence de l'utilisateur. Plusieurs opérateurs sont déjà fléchés : le CDAD (Conseil Départemental de l'Accès au Droit), la DRFIP, Pôle emploi, la CPAM, la CAF, la CARSAT, le Ministère de l'Intérieur.

La méthode proposée :

- Définition de la configuration de l'accueil intégrant Maison France Services (moyens humains et matériels notamment locaux)
- Visite sur site d'une maison France services (Riaillé ou Saint Brévin) avec la future équipe en charge de ces questions
- Rapport à transmettre à la Préfecture et passage en Conseil Municipal
- Formations des agents Maison France Services
- Audit sur site

3) Les horaires d'ouverture

Les horaires d'ouverture des différents pôles devront être réfléchis à partir de 2021 en lien avec l'installation des équipes d'accueil. Cette réflexion devra s'alimenter de l'expérience usager et de la participation des habitants.

Il est donc proposé un maintien des horaires existants dans un premier temps avec une amélioration de la régularité et de la lisibilité des horaires d'ouverture des Thébaudières en 2021.

B/ L'accueil de premier niveau généraliste : une montée en compétence à assurer sur l'ensemble des pôles

1) La fonction nouvelle de Chargé de la relation aux usagers

Le changement de libellé de fonction doit participer de la traduction de l'évolution des missions. Il sera chargé de faciliter le parcours usager et de participer à l'amélioration continue des services par :

- la recherche des informations, le recueil des signalements et des réclamations, le renseignement des différents outils à disposition
- le signalement et la traçabilité des nouvelles demandes, des informations erronées ou des problèmes rencontrés par les usagers afin d'enrichir la base de connaissances commune

Le service s'appuie sur l'amélioration continue par l'écoute des usagers, les remontées des accueillants et pilote son activité à l'aide d'un tableau de bord. Un tel outil pourra se fonder sur un travail avec la DPEC dès l'initialisation du projet.

2) L'articulation entre accueil généraliste et accueil spécialisé

Il s'agit de mettre en œuvre les 4 niveaux d'accueil correspondant au parcours de l'utilisateur :

Accueil de niveau 1 = généraliste (relève de la DCU)

Accueil de niveau 2 = spécialisé (service état civil / cimetières / formalités/CCAS/Etc)

Accueil de niveau 3 = instruction des demandes

Accueil de niveau 4 = back office sans face à face public

L'accueil de niveau 1 physique ou téléphonique permet :

- L'orientation et l'accueil
- Les renseignements et l'assistance généraliste

Les accueils de niveau 1 et 2 forment la communauté des accueillants.

Il s'agira de veiller à une articulation fine entre ces 2 niveaux.

3) Les moyens pour assurer la montée en compétence

Plusieurs leviers sont envisagés pour assurer la montée en compétence et l'harmonisation des différents accueils :

- L'instauration d'un temps de coordination hebdomadaire (sans fermeture au public donc par roulement)

Ce temps doit permettre :

- une connaissance des pratiques, procédures et contexte des différents accueils
- des temps de formation, information (sur les e-démarches notamment)
- des réunions de coordination par site ou multi-site
- des réunions de la communauté des accueillants pour alimenter la base de connaissance commune

- des temps d'analyse de pratiques (gestion de conflits, harmonisation des réponses à l'utilisateur...)
- Principe du roulement entre les sites

En raison de la spécificité des accueils, il existe une logique de territoire. Les chargés de relation aux usagers et leur responsable d'unité sont affectés par site mais en cas de congés ou d'absence un principe de roulement entre les sites existe. Néanmoins, avant de permettre un roulement efficace, les agents doivent avoir connaissance des différents accueils et de leurs spécificités (quartier, publics, territoire...)

- Plan de formation adapté

4) L'accessibilité : FALC et accompagnement des usagers allophones

La participation a pour objectif la citoyenneté et in fine la démocratie. Cependant, elle ne peut se développer que si au préalable tout un chacun ressent réellement la réalité d'une accessibilité du service public local.

Deux chantiers principaux devront être menés :

- A court terme, l'acquisition et la formation des chargés de la relation usagers à un outil d'accompagnement des publics allophones
- A plus long terme, un travail dans la durée sur l'accessibilité des écrits et la mobilisation d'une méthode FALC (Facile A Lire et à Comprendre)

C/ La médiation numérique

Il faut considérer que « la médiation représente l'infrastructure humaine essentielle d'une société numérique ». Pour la majorité des usagers, la dématérialisation a amélioré l'accès aux services publics : gain de temps, économie de déplacement, accès à toute heure... Pour autant, cette évolution doit être accompagnée afin que chaque citoyen ait accès à des droits et puisse bénéficier de toutes les possibilités offertes par Internet. Il s'agit d'un nouveau service public : la médiation numérique. Pour chaque service en ligne, l'utilisateur doit avoir la possibilité de contacter une personne pour l'aider :

- Se rendre dans un pôle de services publics et avoir un accompagnement de 1^{er} niveau
- Prendre un RDV au cybercentre ou dans un centre socio-culturel
- Téléphoner à une hotline

La stratégie de médiation numérique devra s'articuler au sein du service relations aux usagers et médiation numérique qui en devient une fonction à part entière. Cette stratégie devra également intégrer les priorités de la feuille de route politique de la ville qui intègre ces questions numériques.

1) Accompagnement numérique de 1^{er} niveau

Dès la création de la nouvelle direction 1^{er} avril 2021, il est prévu la mise en œuvre de l'accompagnement numérique de niveau 1 dans chaque pôle de service administratif au sein des EPN (Espace Public Numérique) par les chargés de la relation aux usagers. Ces espaces existent à l'Hôtel de ville, au Carré et aux Thébaudières. L'espace du carré est situé au 2^e étage, il faudra probablement revoir cette configuration au regard de la labellisation Maisons France services.

Les fiches de poste seront actualisées pour intégrer cette nouvelle mission. Il s'agira également de quantifier la fréquentation de ces espaces et de l'utilisation de ce service.

Les chargés de relation aux usagers pourront passer le relais à la médiation numérique dès lors que les problématiques des usagers deviennent plus personnelles ou trop complexes techniquement. Les chargés de relation aux usagers n'étant pas des médiateurs numériques.

2) Les médiateurs numériques

Il existe un maillage territorial au sein des CSC et du Cybercentre qu'il s'agira de fédérer et de mettre en lien ces différents acteurs de la médiation numérique sur le territoire.

Il est proposé dans un premier temps d'établir un état des lieux :
Faire un état des lieux sur les moyens, lieu, accompagnement dans les CSC

1. Etat des lieux des demandes des usagers en termes d'accompagnement numérique des démarches

Agents d'accueil HDV, Carré, CCAS, CSC, Cybercentre, bibliothèques, PRJ

Ce temps de travail est à organiser par le service Relation aux Usagers et médiation numérique

Cet état des lieux pourra s'appuyer sur le recensement des e-services proposés par l'Etat et sera complété de la liste de e-services pour le compte d'autres opérateurs

Cela permettra d'alimenter également la base de connaissance commune.

2. Etat des lieux avec les CSC de la médiation numérique : structuration d'un réseau

Ce temps de travail est à organiser par le service Relation aux Usagers et médiation numérique en associant le Cybercentre, les CSC, le CCAS, la Médiathèque

3) Dans les locaux municipaux

Dans ce premier cas, la mise à disposition, en accord et avec la collaboration des services « accueillant », de PC en libre accès, en autonomie ou avec une médiation numérique, est un élément facilitateur.

De même, la mise à disposition de matériel de reprographie ou d'impression doit simplifier les démarches, et à minimiser les contraintes et les déplacements des usagers.
La fonction accueil évolue, et nécessite une acculturation aux outils numériques proposés par la ville.

La connaissance de la base de connaissance commune devient la ressource clé permettant de répondre aux usagers rapidement, de fiabiliser les renseignements donnés, et de sécuriser les agents via un référentiel à jour. Le maintien de la qualité de cette base de connaissance est donc essentiel, et cela nécessite l'animation de trois communautés d'acteurs : contributeurs, accueillants et rédacteurs.

4) Sur le Web

Les services de la ville de Saint-Herblain publiés sur Internet ne représentent qu'une partie des services publics accessibles sur Internet pour les usagers. Ceux-ci participent d'un bouquet de services plus large, offert par l'Etat, les autres collectivités locales, diverses entités publiques (CAF, CPAM...), sans compter les services privés.

Faciliter l'accès aux e-services de la ville, c'est tout d'abord faciliter l'authentification de l'utilisateur, tout en assurant la protection et la sécurité des données personnelles gérées par la ville. Pour ce faire, mettre en œuvre un compte ou un identifiant citoyen est une étape préalable. L'Etat travaille à offrir « un accès universel et personnalisé à l'administration numérique », en particulier via FranceConnect. Cette démarche doit inciter la ville de Saint-Herblain à examiner cette démarche, et à s'affilier à celle-ci dès lors que le besoin est couvert par les fonctionnalités proposées.

Cette démarche, à l'échelle de la ville, comporte un enjeu éthique et juridique crucial. Ces aspects devront être questionnés avant toute implémentation avec le SSI et le service juridique.

Il s'agira de rendre impossible la création d'un fichier population sur la base d'un identifiant unique.

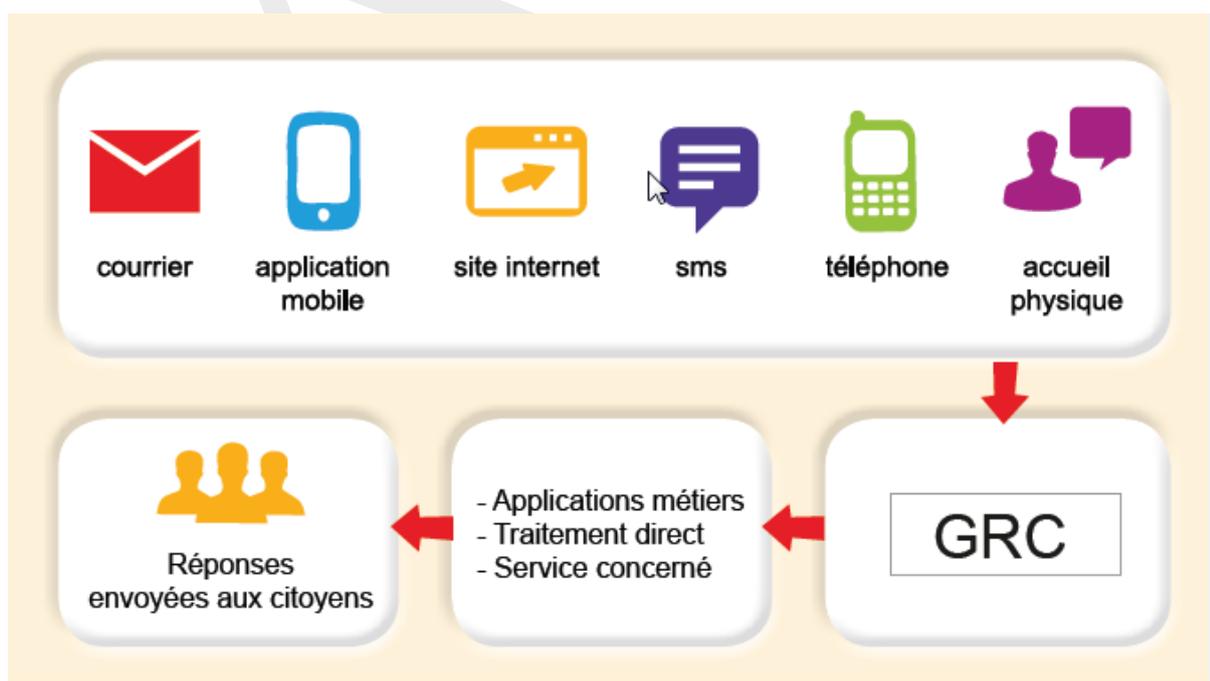
Un compte usager, une solution GRU devront conjuguer facilitation et respect de la séparation des 10 familles de téléservices et plus largement le RGPD.

Il s'agit de simplifier les échanges sans tracer les usagers.

Faciliter l'accès aux e-services ville, c'est aussi offrir une assistance en ligne, agent conversationnel ou hotline pour l'accès aux e-services de la ville. Ce service pourra être assuré par les accueillants

D/ La GRU : Gestion de la Relation Usager

Le courrier et la communication écrite ont longtemps été les seuls canaux de communication reconnus par l'administration. Cette situation est aujourd'hui résolue : les canaux de communication se sont multipliés, avec le mail tout d'abord, puis les multiples réseaux sociaux ensuite. La mise en œuvre d'un outil de Gestion de la Relation Citoyen ou Usager (GRC/GRU) doit permettre de prendre en compte la multiplicité des canaux de communication offerts aux usagers aujourd'hui. Cet outil vient compléter un logiciel « courrier » qui n'absorbe plus qu'une fraction des modalités d'échanges avec les habitants.



En amont de la réflexion sur la mise en œuvre de la GRU, plusieurs objectifs seront à développer sur le pôle courrier :

- Amélioration des délais de transmission avec le pôle Loire Chézine
- Optimisation de Dotelec et formation des directions
- Clarification des courriers à enregistrer par le courrier (type perte de mot de passe...)

En concentrant dans une base de données unique ou unifiée les différents échanges avec les citoyens, cela permet de contribuer à garantir l'unicité de la réponse de la collectivité aux sollicitations des citoyens.

Sujet transversal entre accueil et courrier mais aussi avec le dialogue citoyen, la GRU permettra tout au tant de sécuriser l'accueil de 1^{er} niveau (pouvoir répondre à un état de suivi d'un dossier d'usager et de ses différentes demandes) que d'améliorer les délais de réponse aux usagers (ex : pôle Loire Chézine) en lien avec les chargés de quartier

Le succès d'une démarche de GRU passe par des pré-requis tels que : la systématisation de la saisie des échanges dans le logiciel, la vérification de la base données lors d'un échange...

Ce logiciel devra s'articuler avec le logiciel courrier.

Il conviendra dans un premier temps de travailler le circuit courrier au sein du pôle courrier, en lien avec les autres directions au moyen d'une cartographie des sollicitations entrantes et sortantes des habitants.

Un cahier des charges pourra être envisagé début 2022.

II – Le dialogue citoyen au service des territoires, de la politique de la ville et de la vie associative

A / La fonction nouvelle de Chargé de quartier

Le programme municipal crée une fonction nouvelle de « chargé de quartier » pour épauler chacun des adjoints de quartier dans un service rattaché au secteur de la citoyenneté. Ce fonctionnaire aura vocation à accompagner l'adjoint de quartier, à préparer des dossiers et assurer le lien avec les autres directions. En particulier, le chargé de quartier aura à faire vivre, sous l'autorité de l'adjoint de quartier, l'Espace des projets destiné à accompagner et appuyer les initiatives prises par des habitants du quartier, qu'ils soient regroupés en associations ou en collectifs plus informels. Au cours du mandat, chaque adjoint de quartier devra être le porteur politique de projets d'investissements dans le quartier, et co-porteur de projets d'investissements d'envergure communale, par exemple une salle de sport, avec l'adjoint thématique.

L'organisation prévoit un chargé de quartier par quartier.

Son rôle s'articule autour de 3 fonctions principales :

1) Soutien à l'adjoint de quartier

Sur les thématiques de la proximité, de la vie associative, de la participation citoyenne

- La Proximité

La notion de proximité fait écho aux attentes des usagers et des habitants sur leur territoire quotidien.

Elle renvoie à la notion de cadre de vie et de qualité des espaces fréquentés ou parcourus régulièrement.

L'action de proximité se traduit par des interventions locales, ponctuelles, sans impact sur des territoires voisins ou des aménagements et développements urbains présentant des enjeux à plus grande échelle.

Compte tenu de la pratique régulière voire quotidienne de ces espaces de proximité, les riverains attendent réactivité et efficacité de la part des services métropolitains ou communaux.

Cette proximité se construit avec le pôle Loire Chézine et en articulation avec le projet de la DEPE.

La porte d'entrée des adjoints de quartier sur ces questions est le chargé de quartier.

La porte d'entrée du pôle Loire Chézine sur ces questions est le chargé de quartier.

Le chargé de quartier n'est pas un technicien mais un expert de la relation à l'habitant ou au collectif d'habitants.

En ce sens il assiste l'adjoint de quartier lors des temps sur site avec les habitants en ayant au préalable réalisé une pré-instruction de la demande en lien avec le pôle.

Il participe :

- o Aux réunions mensuelles avec le pôle (réunions proximité)
- o Aux réunions tous les deux mois avec le pôle et les adjoints de quartier

- La participation citoyenne

Le chargé de quartier est en charge de la conception et/ou de l'animation des projets de participation de son quartier et assiste l'élu sur ces temps.

- La vie associative

Le chargé de quartier fait le lien avec le pôle vie associative.

2) Participation citoyenne

Le programme municipal confirme le maintien de la co-construction de la ville avec les habitants, en étendant la démarche à des possibilités de contributions numériques.

▪ La plateforme participative

Le dialogue citoyen sera poursuivi et enrichi d'un nouvel outil de participation en ligne : la plateforme participative. Elle ne se substitue pas aux démarches en présentiel mais vient compléter et enrichir l'éventail participatif en permettant de toucher à d'autres horaires (accessible 24/24h), d'autres publics.

Elle permet de centraliser en un même lieu l'ensemble des démarches participatives, de donner à voir l'avancée des démarches en cours, de remonter des avis et des propositions, de permettre le rendre compte des démarches.

Elle a vocation à accueillir l'ensemble des démarches participatives portées par la ville et de s'enrichir des initiatives citoyennes.

La plateforme se décline autour de 6 fonctionnalités principales :

- Questionnaire
- Budget participatif
- Boîte à idées / Appel à projets
- Consultation
- Interpellation
- Cartographie collaborative

Elle aura vocation à s'articuler avec l'observatoire citoyen des politiques publiques (DPEC).

L'administration de la plateforme sera de la compétence d'un des chargés de quartier. Il aura également pour mission de gérer la stratégie éditoriale de la plateforme afin de permettre de l'alimenter en contenus de manière régulière.

L'administration de la plateforme ne fait donc pas l'objet d'un poste de travail dédié dans un premier temps. Cette fonction fondue avec celle de chargé de quartier, devra faire l'objet d'une évaluation afin de confirmer la charge de travail demandée par la plateforme.

- L'espace des projets

L'espace des projets devra permettre de faire émerger des projets d'habitants, de collectifs ou d'associations. Les services auront ensuite à instruire ces projets selon qu'ils auront une issue favorable ou défavorable (intérêt général, faisabilité, projet déjà existant...). Cet espace des projets pourra s'articuler avec la plateforme et les pôles de services publics. Ils seront animés par les chargés de quartier. Un espace des projets est prévu dans chacun des quatre grands quartiers de la ville

- Les autres dispositifs prévus dans le programme municipal

Le dialogue citoyen herblinois sera également enrichi par la mise en œuvre de nouveaux dispositifs :

- le recours au référendum d'initiative locale pour des projets non prévus au programme pesant plus de 3 millions d'€
- le référendum d'initiative citoyenne lorsque 10 % du corps électoral aura signé une pétition le demandant

3) Coordination territoriale et politique de la ville

Le chargé de quartier est en charge de l'animation partenariale du quartier. A ce titre, il poursuit les missions de coordination territoriale précédemment gérées par la MDT : organisation et planification des cellules de veille et réunions partenaires, participation aux instances partenariales du quartier, contribution à l'émergence de projets partenariaux sur le quartier...

Le chargé de quartier sera également en charge de la mise en œuvre opérationnelle de la politique de la ville dans les quartiers QPV Sillon et Grand Bellevue. Il sera en charge, en lien avec le référent politique de la ville herblinois :

- de la coordination de la mise en œuvre de dispositifs thématiques (santé, emploi, éducation...) liés à la politique de la ville
- du suivi de l'appel à projet sur son quartier (rencontres avec les porteurs de projet et les référents thématiques, avec les élus, instruction des projets)
- de la gestion urbaine et sociale de proximité
- de la participation aux groupes de travail mis en place dans le cadre du PGB
- du suivi des conseils citoyens Sillon et Grand Bellevue en lien avec Résovilles

B/ La Vie associative

Mission transversale de prestation de service, il est proposé que ce service soit rattaché à la DCU.

En effet, l'objectif d'une association est de faire vivre du collectif et de la démocratie locale. Par ailleurs, il s'agit d'une relation à des usagers mais organisés (en association ou en collectif).

Le pôle suivra les missions qui sont actuellement les siennes et participera à la réflexion globale de la direction visant à enrichir la démocratie locale et la citoyenneté.

L'actuel pôle vie associative s'enrichit d'une unité gestion de salles (**voir document en annexe**)

La mise à disposition de locaux à des tiers, qu'il s'agisse des partenaires associatifs, afin de leur permettre de mettre en œuvre leur projet social, ou à des particuliers pour l'organisation d'événements familiaux, est un service important pour les usagers :

* En 2019, 228 locaux ont été mis à la disposition de 209 associations et le montant des valorisations de ces mises à disposition a été estimé à plus de 1 235 000€ ;

* En 2019, la Ville a facturé plus de 42 000 € de locations de salles aux habitants (salles familiales dans les CSC ou à la Gournerie).

Or, ces prestations sont aujourd'hui rendues par différents services et directions, ce qui peut, parfois, manquer de lisibilité pour les usagers et d'harmonisation dans les pratiques et le suivi des demandes :

* La Direction du patrimoine pour les mises à disposition exclusives à moyens ou longs termes ;

* La Dsava, (les services des sports et loisirs et action socioculturelle), pour la planification des activités associatives dans les CSC et dans les équipements sportifs ;

* La cellule de gestion de la Dsava, le pôle soutien à la vie associative, les services sports et loisirs et action socioculturelle pour les mises à disposition ponctuelles de salles festives ou salles de réunions.

Dans le cadre de l'actualisation des projets de directions, il apparaît opportun de proposer un service à la population consolidé. Ainsi, la réflexion s'est axée sur deux objectifs :

- * Faciliter l'accès au service pour les habitants et les associations (prioritairement) et garantir la continuité des services

- * Harmoniser les pratiques à l'interne (procédures, outils...)

Le travail s'est plus particulièrement centré sur les mises à disposition ponctuelles de salles aux particuliers et aux associations.

Orientations définies

1. Faciliter l'accès du service aux usagers et garantir la continuité des services de gestion des salles

- * Mettre en place d'une unité gestion de salle centralisatrice des demandes ponctuelles des locaux, en capacité de prendre le relai pour toute demande de locaux par les usagers (particuliers, associations).

2. Harmoniser les pratiques à l'interne

- * Remplacer les actuels logiciels de gestion de salles (Rooming it et Agora) par un unique logiciel pour tous les services, à la fois adapté à la planification, au suivi des dossiers associatifs, et permettant une atomisation des données (édition de contrat, suivi facturation et valorisation) ;

- * Définir un cadre commun, assorti de procédures simples et harmonisées adaptées à tous les services gestionnaires.

Concertations préalables et calendrier de mise en œuvre

- * Ce travail a été mené en concertation avec les services gestionnaires de locaux pour partager et stabiliser les orientations définies (équipes et agents concernés au sein de la Dpat et de la Dsava).

- * 3 rencontres avec 3 fournisseurs de logiciel ont été mises en place, avec le soutien du SSI, ce qui a permis de dégager un outil en particulier.

- * Les agents directement concernés par la mise en place de cette nouvelle unité de travail ont participé à l'élaboration des procédures et des fiches de postes actualisés (responsable d'unité et gestionnaire), à l'occasion de différents temps d'échanges (rencontres individuelles et collectives).

- * Parallèlement, un règlement intérieur a été réalisé et sera présenté en Conseil Municipal d'avril.

C/ La politique de la ville

1) direction référente herblinoise de la politique de la ville

La nouvelle direction continuera d'être le référent herblinois de la Politique de la Ville. A ce titre, elle participe à la mise en œuvre sur le territoire de la feuille de route métropolitaine (**voir annexe**).

Elle participe à toutes les instances du Contrat de Ville, piloté par la Métropole :

- Comité de Pilotage Politique de la Ville : avec les élus de la Métropole et des 3 autres Villes concernées Rezé, Orvault, Nantes. 4 fois par an.
- Comité technique Politique de la Ville : avec les référents techniques de la Métropole et des 4 Villes. Tous les mois.
- Comité de Pilotage Contrat de ville, avec l'Etat et tous les signataires (élus de NM et 4 Villes) : 2 fois par an.
- Le Groupe Technique de Coordination (GTC) qui regroupe les acteurs de la gouvernance du contrat de Ville. 3 fois par an.
- Les groupes thématiques (ou lien avec nos collègues thématiques culture, emploi-jeunesse...) : rythme selon les thèmes.
- Le comité de suivi des Conseils Citoyens, 1 fois par mois.
- Les réunions interbailleurs

Elle anime également les instances herblinoises : avec les référents internes de chacune des directions (autant que nécessaire), et avec les élus concernés (COFIL 3 fois par an).

Le Responsable du service Dialogues des Territoires sera le référent politique de la ville et s'appuiera sur les deux chargés de quartier Est et Nord pour le volet opérationnel de la politique de la ville.

2) Missions associées

- Suivi de l'Appel à Projets Contrat de ville annuel
- Rapport annuel politique de la ville
- Le Projet du Grand Bellevue

Depuis le passage en comité d'engagement le 24 septembre 2018, la phase opérationnelle est lancée.

Saint-Herblain a donc choisi de remettre le PRU du Grand Bellevue dans le droit commun de ses relations avec la Métropole, comme pour tous les projets urbains menés par la Métropole sur le territoire herblinois. Ainsi, Nantes Métropole est réaffirmée dans son rôle de pilote et prend contact avec les directions concernées tant que de besoin.

La vision globale du projet est portée par la direction générale en association étroite avec la nouvelle direction et le chargé de quartier Est qui participe à différents temps de coordination :

- Groupe de coordination dialogue citoyen
- Equipe projet
- Comité éditorial
- GUSP Mendes France

- Gestion Urbaine et Sociale de Proximité (GUSP)

De nouvelles orientations sont en cours de réflexion par la métropole en concertation avec les villes et les bailleurs autour de :

- La nécessité de consolider et structurer la relation entre la collectivité et les bailleurs au travers notamment d'une thématique de travail commune qu'est le cadre de vie
- La volonté politique réaffirmée de donner la priorité à la proximité et d'apporter des réponses aux sujets de quotidienneté des habitants
- La nécessité réglementaire de renouveler les conventions GUSP et d'abattement de la TFPB qui arrivent à échéance
- La nécessité de relancer les dynamiques de GUSP

Un temps de diagnostic sera envisagé au **1^{er} trimestre 2021**

Un temps de définition du cadre global de la GUSP de **mai à septembre 2021**

Une déclinaison par quartier prioritaire à l'horizon **fin d'année 2021**

III - Calendrier

| Projets | Etape | calendrier | |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Plateforme participative | Lancement | Avril 2021 | |
| Espace des projets | | Dernier trimestre 2021 | |
| Gestion de la Relation Usagers | Etude | 2021 | |
| | Déploiement | 1 ^{er} trimestre 2022 | |
| Labellisation Maison France services du Carré | Etude | 2021 | |
| | Mise en œuvre | 1 ^{er} trimestre 2022 | |
| Mise en œuvre des pôles de services publics | Hôtel de ville et Carré | 2021 | |
| | Nord | 2022 | |
| | Centre | 2023 | |
| Réflexion sur les horaires d'ouverture des services publics | Etude et participation | 2021 | Conjointement à la réflexion sur les 1607h |
| | Déploiement | 2022 | |
| Déploiement d'une solution d'accompagnement des usagers allophones | | 2021 | |
| Médiation numérique | Mise en œuvre d'un accompagnement numérique de premier niveau | Dès la création de la nouvelle direction au 1 ^{er} avril 2021 | Dans chaque pôle de service administratif |
| | Structuration d'un réseau de médiation numérique | 2021 | En lien avec les CSC et le cybercentre |

Chapitre 4 : Présentation de la direction et des services et missions et des moyens permettant la mise en œuvre du projet de direction

Une nouvelle direction rattachée au secteur citoyenneté et affaires générales est créée et se substitue à la Mission dialogues et territoires. Elle aura pour mission de proposer un projet traduisant les objectifs du mandat en termes d'amélioration de la relation aux usagers sous tous ses aspects : accueils de premier niveau -physique, téléphonique, mails, courrier, gestion du multicanal, réclamations-, médiation numérique, gestion des espaces projets et des chargés de quartiers, plateforme numérique et participation...

I- Moyens organisationnels

La Direction Citoyenneté et Usagers devra mettre en œuvre l'ensemble des objectifs énoncés précédemment.

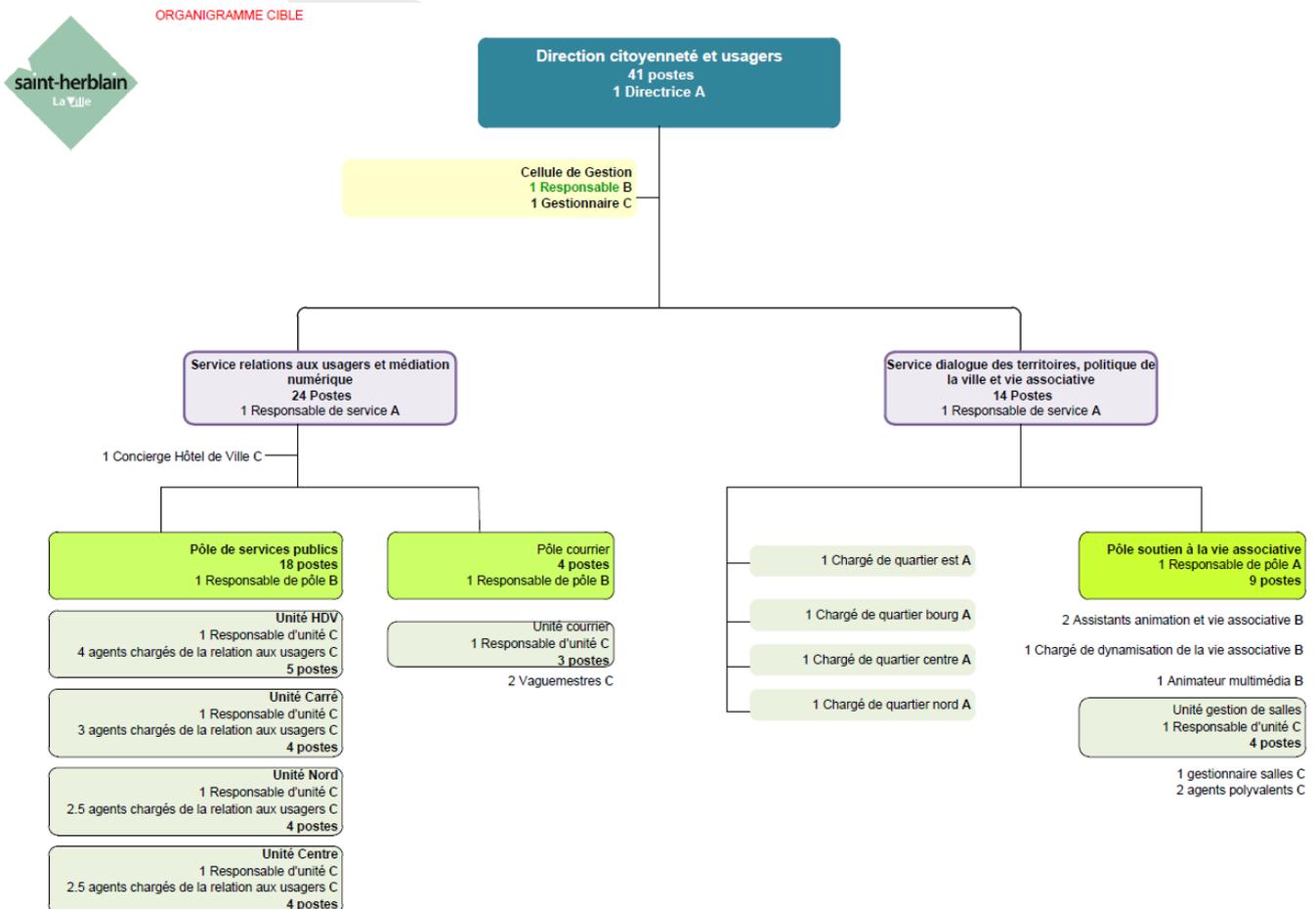
La Direction sera rattachée à la Direction générale Ressources et Citoyenneté.

L'organigramme cible proposé doit permettre la mise en œuvre des différents projets notamment les pôles de service publics avec la création d'unités. A chaque pôle de service publics correspondra une unité.

Il est à échéance 2022-2023 en intégrant l'ouverture du dernier pôle de services administratifs.

La Direction pourra s'appuyer sur une cellule de gestion qui aura en charge :

- le relais administratif de la direction (circuit de signature, chèques déjeuner, ordres de mission, lien avec les services fonctionnels...)
- la planification des réunions
- le soutien administratif des deux services



II- Moyens permettant la mise en œuvre du projet de direction

L'année 2021 sera une année transitoire qui permettra l'accueil de collègues aujourd'hui rattachés à d'autres directions, d'enclencher l'étude de certains projets et de préparer la phase plus opérationnelle qui se situera en 2022.

La mise en place des temps de coordination hebdomadaires au sein du service relations usagers (qui n'existent pas aujourd'hui) sera effective dès avril 2021. Des temps de coordination seront également mis en œuvre dans le service Dialogues des territoires.

L'harmonisation des pratiques en matière de temps de travail et la question des horaires d'ouverture sera initiée en 2021.

Budget de fonctionnement

Il conviendra de définir le niveau pertinent du budget de fonctionnement alloué à la direction qui doit régulièrement mobiliser du petit matériel ou des outils spécifiques pour l'organisation des concertations ou de réunions partenariales (petits consommables). Ce budget sera défini dans un souci permanent d'optimisation des moyens notamment par l'utilisation de supports réutilisables.

Ce budget doit également permettre de faire appel à des prestataires extérieurs pour certaines interventions.

Le budget comprendra également les sommes dédiées à l'affranchissement ainsi que celles nécessaires au fonctionnement de la vie associative.

Locaux

Ce sujet sera travaillé en deux temps.

Le premier au cours du 1^{er} trimestre 2021 :

- Pour étudier le regroupement de l'actuelle MDT et le Service relations aux usagers et médiation numérique
- L'implantation des locaux des 4 chargés de quartier : les chargés de quartier Nord et Est garderont leurs bureaux au Nord et à l'Est. Il faudra confirmer les bureaux de repli de l'Hôtel de ville.
- L'impact sur les locaux de la labellisation Maison France Services du Carré
- La vie associative et l'actuelle équipe d'accueil du Carré resteront dans un premier temps dans leurs locaux

Un 2^e temps de travail s'engagera s'agissant des pôles de service publics Nord et Centre.

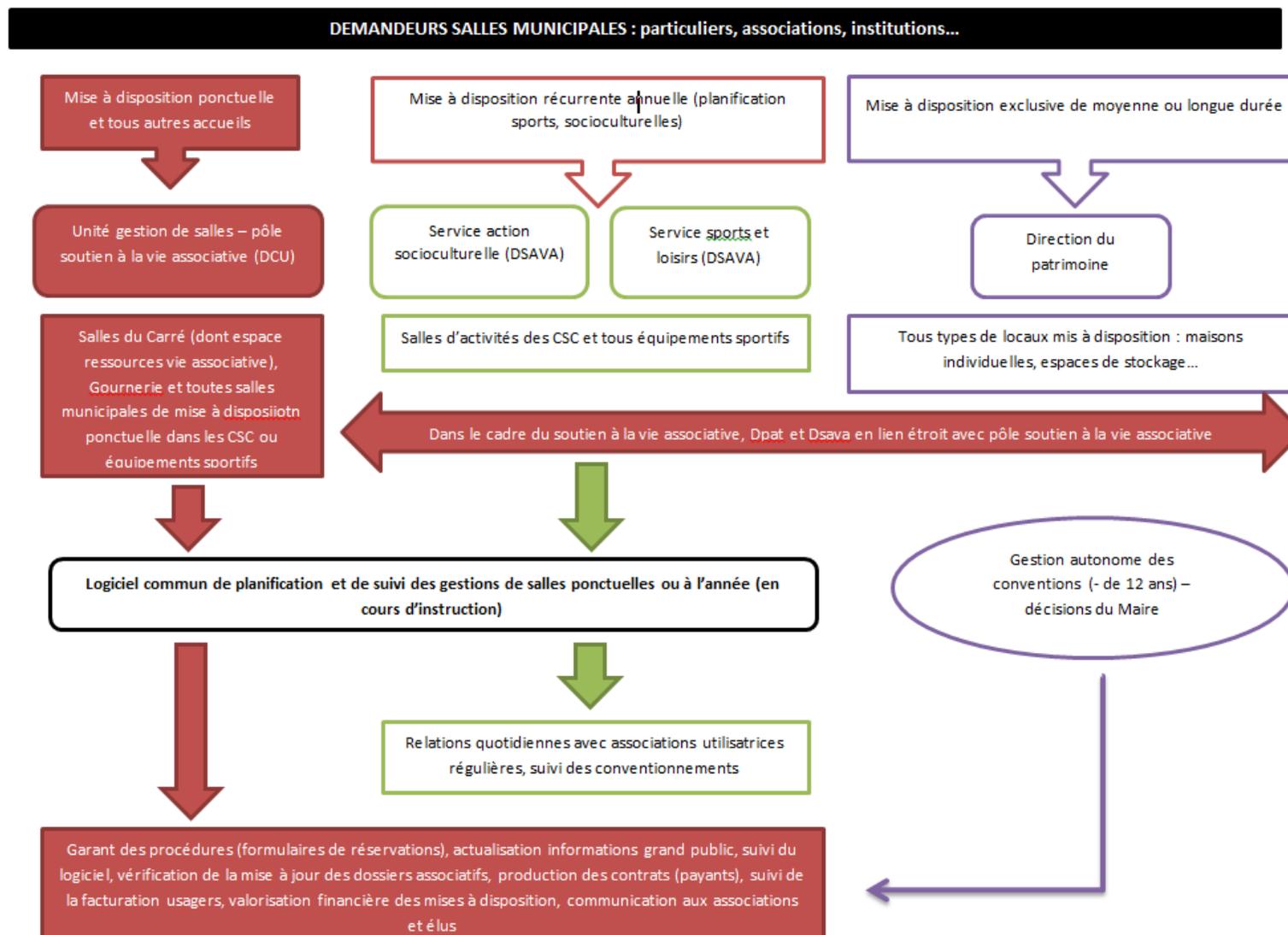
Matériels

L'équipe d'accueil du Carré a fait remonter lors des ateliers des difficultés en matière de moyens d'impression avec le souhait d'être équipé de bac multifonctions. Le déploiement de ces moyens devra coïncider avec le calendrier de mise en œuvre de la labellisation.

Déplacements

La Direction dispose d'un véhicule affecté aux déplacements de l'ensemble des agents de la direction qui en auraient besoin.

Annexe 1 : schéma gestion de salles



Annexe 2 : projet de feuille de route métropolitaine politique de la ville

Proposition d'organisation du document dit « feuille de route métropolitaine de la politique de la ville mandat 2020-2026 »

Préambule :

- 1- Définition de la PdV (en une phrase) – moins une politique publique en tant que telle que des modalités d'actions ajustées et renforcées pour les quartiers politiques de la ville.
- 2- Ambition : « faire en sorte que les habitants aient envie de continuer à vivre dans leur quartier / la possibilité d'en partir si c'est leur projet ». Favoriser l'émancipation
- 3- La mobilisation des acteurs de façon lisible, impliquante, en s'appuyant sur l'expertise d'usage, dans une période qui a accentué les écarts.

I. Le contexte, et les constats

- 1- Quelques rappels utiles
 - a. 40 ans de PdV
 - b. dans la métropole nantaise, les quartiers populaires remplissent un rôle positif, d'accueil des populations les plus vulnérables
 - c. 2020, une crise sanitaire sans pareil
- 2- Etat des lieux : le paysage des acteurs mobilisés
 - a. La multiplicité des acteurs
 - i. Institutionnels
 - ii. Associatifs
 1. Le poids des grosses associations (montage dossiers)
 2. Quelle place pour l'expertise d'usage, la proximité avec le terrain ?
 - iii. Les habitants, dont les conseils citoyens
 - b. Le rôle de l'Etat
 - i. Sa présence sur les QpV
 - ii. Des dispositifs descendants.
 - c. Les bailleurs sociaux :
 - i. une fonction de proximité auprès des habitants

- 3- Atouts
 - a. On ne part pas d'une feuille blanche : les points d'appui du mandat précédent
 - b. Un 3eme VP à la PdV

II. La feuille de route

1- Enjeux et ambitions

- a. Une politique essentielle et prioritaire, partagée entre élus métropolitains et élus municipaux
- b. Une politique transversale impliquante
 - volonté de mobiliser d'abord le droit commun et de définir les actions spécifiques nécessaires. Ce sont les écarts mesurés au territoire qui justifient ce double registre d'intervention.

2- Méthode

- a. Une proposition politique après un temps d'observation et état des lieux
- b. Des temps de dialogue avec les autres élus pilotes de politiques publiques : séminaires au sein des Villes, bilatérales avec les VP de Nantes Métropole
- c. Des séances de partage et d'enrichissement avec les associations, les bailleurs, les conseils citoyens
- d. Une validation en Comité de pilotage du Contrat de ville puis une adoption en conseil métropolitain

3- Le contenu de la feuille de route

- a. Un état d'esprit à entretenir
 - i. s'appuyer sur l'expertise d'usage et le pouvoir d'agir des habitants et des acteurs : priorité à l'accompagnement des initiatives des habitants et des acteurs
 - ii. une place des acteurs à consolider : conseils citoyens, acteurs associatifs avec une attention aux acteurs associatifs des quartiers
 - iii. une méthode : confiance aux acteurs, opérationnalité par l'expérimentation, attention portée au partage des expérimentations concluantes et à leur intégration dans les politiques publiques
- b. Des axes prioritaires pour lutter contre toutes les formes d'assignation et pour promouvoir tous les moyens de l'émancipation
 - i. Recréer les conditions du lien, du vivre-ensemble au cœur de son quartier

1. avec les bailleurs et services des collectivités sur le champ de la proximité (GUP)
 2. avec les acteurs associatifs, culturels, et sportifs pour favoriser notamment l'appropriation positive des espaces publics
 3. avec les acteurs de la tranquillité publique
 4. une attention à la présence et au fonctionnement des services publics dans les quartiers
- ii. L'emploi, une priorité au cœur de la cité
 1. L'orientation, la formation, les passerelles, les stages...
 2. Les acteurs économiques
 - iii. Rompre avec la fracture numérique : médiation, équipement, connexion
 - iv. Garantir que les quartiers ne restent pas à l'écart des transitions (environnementales, alimentaires, gestion des déchets, place du réemploi, mobilités, etc.)
- > Rajouter l'attention portée à la jeunesse

Cette feuille de route doit rester un document court, lisible et accessible.

ANNEXE 8

Critères d'attribution des subventions aux associations

• Les critères d'attribution de subventions et autres aides

Critères communs à toutes les associations

LA SITUATION STRUCTURELLE de l'association est-elle saine et garantit-elle sa pérennité ?

- vie démocratique de l'association (conformité des statuts, fonctionnement démocratique de l'association...),
- existence d'un projet associatif,
- ressources humaines (bénévolat, nombre d'adhérents, licenciés, usagers, personnel salarié...),
- ressources matérielles de l'association (infrastructures et biens matériels).

LA SITUATION FINANCIÈRE de l'association est-elle saine et justifie-t-elle une subvention municipale ?

- réalité financière de l'association (bilan, compte de résultat et prévisionnel),
- diversification des sources de financement.

Quel est L'IMPACT de l'association sur la vie locale et au plan de L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ?

- ancrage herblinois (siège social, nombre d'Herblinois au sein de l'association, nombre de manifestations sur le territoire...),

- intérêt public de l'activité de l'association (rareté de l'offre sur la commune, mixité des publics au sein de l'association, accessibilité financière...),
- action éducative et citoyenne de l'association (impact de l'association sur la jeunesse locale, prise en compte des enfants et des jeunes, qualité de l'encadrement, organisation d'actions dans les champs éducatifs et sociaux...),
- actions en faveur du développement durable (prise en compte des dimensions sociales, environnementales et économiques dans son action),
- développement d'actions en partenariat avec d'autres acteurs associatifs.

L'association bénéficie-t-elle déjà d'AUTRES AIDES DE LA VILLE et dans quelles proportions ?

- autres subventions (exceptionnelles, d'investissement...),
- mise à disposition d'infrastructures municipales,
- prestations en nature (communication, soutien dans le cadre des manifestations...).

Critères complémentaires

SECTEUR SPORT

L'association favorise-t-elle par son action LA COHÉSION SOCIALE ?

- mixité des publics et ouverture au plus grand nombre,
- organisation ou participation à des actions de démocratisation de la pratique sportive,
- convivialité au sein du club.

L'association contribue-t-elle à L'ÉDUCATION DES PLUS JEUNES ?

- existence d'une école du sport,
- formation des encadrants,
- organisation ou participation à des actions d'éducation sportive,
- évolution du nombre de jeunes dans le club.

L'association œuvre-t-elle par son action à L'ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL DES HABITANTS ?

- développement de la pratique compétitive et loisir au sein du club.

L'association participe-t-elle au DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE ?

- accueil et organisation d'évènements de portée régionale, nationale, etc.,
- présence d'une équipe ou d'individus au haut niveau,
- résultats obtenus au niveau compétitif,
- stratégie de communication et de développement du club.

Critères complémentaires (suite)

SECTEUR CULTURE

4 grands critères déclinés suivant 4 familles d'acteurs culturels : accès à la connaissance, pratique, création/diffusion et patrimoine.

L'association favorise-t-elle par son action LA COHÉSION SOCIALE ?

- ouverture au plus grand nombre,
- aller à la rencontre de nouveaux publics,
- développement de la pratique collective,
- mise en valeur des identités de la commune.

L'association œuvre-t-elle par son action à L'ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL DES HABITANTS ?

- fonds et accueil de qualité,
- animations,
- formation des professionnels et des bénévoles,
- accompagnement de la pratique amateur,
- proposition de spectacles de qualité et diversifiés,
- présentation de l'histoire de la commune au plus grand nombre.

L'association contribue-t-elle à L'ÉDUCATION DES PLUS JEUNES ?

- accueil de classes et hors temps scolaire,
- fonds dédié à la jeunesse,
- accompagnement des enseignants,
- temps de restitution de qualité,
- participation à l'école du spectateur.

L'association participe-t-elle au DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE ?

- mise en réseau des catalogues,
- actions de communication,
- complémentarité avec les autres structures,
- présentation de spectacles sur le territoire,
- organisation de tournées en France et à l'étranger.

SECTEUR SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

L'association travaille-t-elle en PARTENARIAT AVEC DES STRUCTURES LOCALES du pays partenaire ?

L'association est-elle en capacité de justifier d'une PART D'AUTOFINANCEMENT dans son budget de fonctionnement ?

LES POPULATIONS S'IMPLIQUENT-ELLES dans une ou plusieurs phases du projet conduit ?

L'association agit-elle dans des domaines d'actions relevant des OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT ET/OU DES DROITS DE L'HOMME ?

L'association communique-t-elle sur la commune pour promouvoir ses projets auprès de la population herblinoise et contribue-t-elle à SENSIBILISER LA POPULATION à la solidarité internationale ?

L'association est-elle en lien avec L'OFFICE MUNICIPAL DES RELATIONS INTERNATIONALES ET DES JUMELAGES (OMRIJ) ?

SECTEUR SOCIOCULTUREL

VIE DE QUARTIER

L'association contribue-t-elle à LA COHÉSION et à LA DYNAMISATION SOCIALE ?

- accompagnement des personnes en difficulté et actions vers la réduction des inégalités,
- actions favorisant le vivre ensemble, la mixité sociale, l'ouverture culturelle des habitants,
- intégration et participation active des structures socioculturelles dans le réseau de partenaires de la vie sociale locale.

L'association encourage-t-elle L'ENGAGEMENT CITOYEN, la vie associative et la démocratie participative ?

- impulsion et animation de démarches rendant les habitants acteurs de la vie locale,
- soutien à la vie associative locale, vecteur d'animation locale,
- valorisation auprès de la Ville de la parole et des attentes des habitants des quartiers.

L'association accompagne-t-elle les mutations urbaines et LE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE ?

- organisation territoriale de l'action socioculturelle favorisant une couverture optimale des bassins de population et une intervention de proximité,
- implication forte des structures socioculturelles aux côtés de la Ville et de ses partenaires dans la démarche de renouvellement urbain et d'aménagement du territoire,
- adaptation permanente aux nouveaux besoins sociaux générés par les mutations urbaines,
- offre contribuant à l'attractivité du territoire,
- participation à l'effort collectif en faveur du développement durable.

L'association participe-t-elle à la mise en œuvre du PROJET ÉDUCATIF LOCAL EN DIRECTION DES ENFANTS et des jeunes ?

- accompagnement à la fonction parentale,
- soutien à la réussite scolaire et éducative,
- intervention éducative volontariste sur les temps libres de l'enfant et du jeune,
- espaces au sein des structures socioculturelles pensés pour les enfants et les jeunes,
- contribution des structures socioculturelles à une politique jeunesse globale prenant en compte toutes les dimensions du parcours de vie des jeunes : éducation, formation, orientation, emploi, logement, transports, loisirs...

NUMÉROS UTILES

Le service vie associative à votre disposition :

- Coordination des manifestations : 02 28 25 22 61
- Mise à disposition de salles : 02 28 25 24 94
- Demandes de subventions : 02 28 25 22 63
- Bénévolat et tous projets : 02 28 25 22 50

ANNEXE 9

**Fiches processus des différents soutiens municipaux à la vie
associative**

Formes d'accompagnement proposées par la Ville aux associations

Peuvent en bénéficier :

- Les associations domiciliées à Saint-Herblain
- Les associations qui interviennent sur le territoire herblinois
- Les associations qui interviennent auprès des Herblinois

Aides en numéraire

- Subventions de fonctionnement
- Subventions (au projet)
- Subventions Fonds herblinois de solidarité à la vie associative : fonds temporaire lié au COVID
- Appels à projets

Aides en nature

- Locaux
- Matériel
- Organisation de manifestations
- Aide à la gouvernance
- Formations
- Coordination

Animation de la vie associative

- Interconnaissance entre associations
- Promotion des associations

Les aides en numéraire : subventions

Ce n'est que depuis la loi relative à l'économie sociale (ESS) du 31 juillet 2014 qu'il existe une définition légale de la subvention.

En effet, jusqu'alors, il n'y avait pas de définition officielle de la subvention. Traditionnellement, la notion de subvention implique l'idée d'aide, de secours financier, attribuée de façon unilatérale et sans contrepartie, par une collectivité publique en vue du financement d'une œuvre d'intérêt général.

Source : <http://www.associatheque.fr/>

Subvention de fonctionnement

- Elle permet de financer la gestion courante de l'association. Elle ne s'attache pas à un projet particulier, mais témoigne le soutien de la Ville à l'association et à son projet associatif.
- Elle peut être attribuée dans le cadre d'un conventionnement, ou non. Règlementairement, une subvention de plus de 23 000€ par an impose la signature d'une convention entre l'association et la Ville.
- Elle est renouvelable, mais le renouvellement ne peut pas être automatique. L'association doit en faire la demande, et celle-ci rentre dans le processus d'attribution habituel (cf. processus d'attribution des subventions).
- Une subvention de fonctionnement peut être utilisée librement par l'association

Subvention au projet

- Elle permet de financer une activité ou un projet spécifique de l'association.
- Une même association peut formuler plusieurs demandes de subvention au projet par an. Chaque demande entre dans le processus d'attribution habituel (cf. processus d'attribution des subventions).
- A l'issue de la réalisation du projet, l'association est tenue de fournir un bilan complet de l'action ainsi qu'un budget finalisé.
- La subvention au projet peut être octroyée en complément d'une subvention de fonctionnement, et dans le cadre d'un conventionnement, ou non.

Subvention Fonds herblinois de solidarité au secteur associatif

- Ce fonds a permis la délivrance de subventions exceptionnelles en 2020, 2021 et 2022 pour toutes les associations (tous secteurs confondus) remplissant les conditions suivantes :
- l'association porte des missions d'intérêt général
- elle est implantée sur le territoire et/ou agit pour les Herblinois
- elle a été fragilisée par les effets de la crise et/ou sa pérennité économique aurait pu être remise en cause du fait du COVID.

Appel à projets

- L'appel à projet (AAP) permet à la Ville de définir un cadre général d'intervention (une thématique précise, une problématique qu'elle a identifiée) tout en laissant aux associations l'initiative de proposer une solution.
- Il répond à un besoin ponctuel et a pour but de favoriser l'expérimentation et l'initiative associative. La collectivité ne doit pas définir précisément son besoin, ou prescrire les actions qu'elle souhaite voir mettre en œuvre : dans ce cas, on quitte le domaine des subventions pour entrer dans celui de la commande publique.
- Comme pour les subventions au projet, l'association doit fournir des éléments de bilan
- A Saint-Herblain, les AAP concernent :
 - le fonds de soutien aux projets de solidarité internationale
 - la Politique de la Ville (aux côtés de l'Etat et de Nantes métropole)
 - autres dispositifs spécifiques, comme dans le cadre de la Cité éducative Grand Bellevue

La commande publique

La subvention attribuée par une collectivité ne peut pas servir à payer une prestation, même si celle-ci est réalisée par une association, car la subvention doit être octroyée sans contrepartie.

Si une collectivité qui souhaite faire appel à une association dans le cadre d'une prestation (c'est-à-dire dans le cadre d'un contrat passé entre la collectivité et l'association pour satisfaire un besoin en matière de services, de travaux ou de fournitures) alors elle doit passer par le régime de la commande publique, et éventuellement par un marché public.

Le juge administratif assure le contrôle des conditions d'utilisation des subventions. Il peut décider de la requalification d'une subvention en marché public. Dans ce cas, les dirigeants de la collectivité et ceux de l'association peuvent être passibles de sanctions.

Source : <http://www.associatheque.fr/>

Les aides en nature : les locaux

Locaux d'activité

76 salles polyvalentes

38 salles de pratique sportive et 16 espaces sportifs extérieurs

2 piscines

8 espaces de cuisine / restauration / cafète

12 lieux dédiés : bibliothèques, cyber centre, orchestre, radio, MAO

Bureaux

34 bureaux

Des boîtes à lettres

Stockage

36 locaux de rangement et de stockage

Les aides en nature : les locaux

Les locaux municipaux selon leur usage :

Locaux d'activité : on y regroupe les salles et terrains de sports, les piscines, les salles polyvalentes, les locaux de résidence artistique...

La plus grande partie de ces locaux se trouvent dans les complexes sportifs, les CSC, le Carré des services et à la Gournerie.

Il s'agit de locaux partagés entre les associations, qui demandent à y réserver des créneaux. L'attribution des locaux est gérée par les différents services de la Ville.

La mise à disposition de ces locaux est gratuite pour les associations.

Locaux à usage exclusif : il s'agit de locaux municipaux attribués à une seule association. Il peut s'agir d'un bureau, ou d'un local pour recevoir du public.

La mise à disposition de ces locaux est gratuite pour les associations.

Locaux de stockage : ce sont des locaux attribués à des associations pour du stockage de matériel.

La mise à disposition de ces locaux est gratuite pour les associations.

Locaux événementiels : il s'agit de locaux permettant l'organisation de spectacles, d'exposition et d'évènements festifs.

La mise à disposition de ces locaux peut être gratuite, ou payante selon des tarifs préférentiels pour les associations (c'est le cas pour la salle de La Carrière : salle municipale utilisée par un opérateur privé dans le cadre d'une convention de mise à disposition temporaire).

Aide à l'organisation d'une manifestation associative : circuit d'une demande

Au moins 3 mois avant l'évènement, l'association remplit un dossier « Demande d'organisation d'une manifestation associative »

Dossier de 4 pages disponible sur le site de la Ville. Envoi possible par courrier papier, dépôt au Carré des services, par mail à l'adresse unique

vie.associative@saint-herblain.fr

Au pôle Vie associative, le dossier est pris en charge par une assistante animation et vie associative, qui :

- Sollicite l'association pour préciser des éléments si besoin
- Prépare le récépissé de la demande, envoyé au plus tard un mois après réception (ne vaut pas accord des demandes)
- Dispatches les demandes vers les interlocuteurs concernés et lance les différentes démarches administratives

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La direction de la prévention et de la réglementation émet les différents arrêtés municipaux</p> | <p>La Direction nature paysage et environnement gère l'utilisation de l'espace public, l'accès aux équipements extérieurs (toilettes) et les interventions (tontes)</p> | <p>Le service logistique prévoit le prêt, et la livraison du matériel. Peut en assurer l'installation</p> | <p>Le service bâti-maintenance prévoit les accès aux locaux ou au domaine public pour l'association (badges, clés...)</p> | <p>Le cabinet fait le lien avec les élus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information • Signature des différents arrêtés • Organisation de la présence des élus | <p>Le service communication intègre l'évènement aux supports de communication municipaux</p> | <p>Nantes métropole est sollicité pour la gestion des déchets et les questions de circulation</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La Ville donne réponse à l'association sur l'ensemble de ses demandes au moins un mois avant la manifestation

Une fiche soutien est transmise à l'association comportant toutes les informations nécessaires

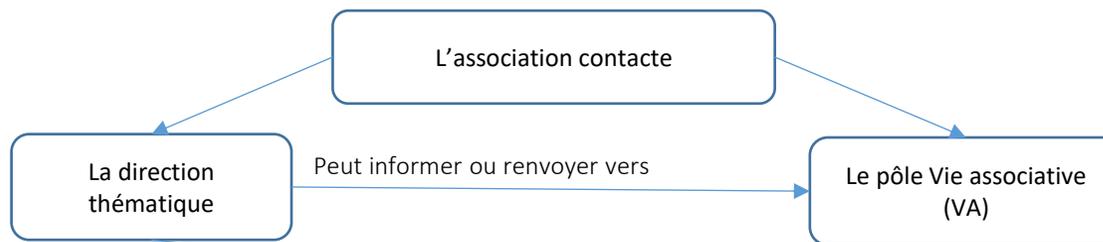
En pratique, on retiendra :

- En fonction du type d'évènement, les demandes peuvent être plus simples ou plus complexes à instruire. Globalement, les manifestations qui nécessitent l'émission d'arrêtés (évènements sur l'espace public, débit de boisson, sonorisation de l'espace public) ou qui demandent beaucoup de matériel et d'organisation logistique doivent être anticipées ;
- Il arrive régulièrement que le délai de 3 mois ne soit pas respecté par les associations. Dans ce cas, la politique du pôle vie associative est de tenter de satisfaire la demande malgré le retard. L'association n'est toutefois pas prioritaire, et des délais minimum sont à respecter pour les arrêtés d'occupation du domaine public. Cela pose des problèmes d'organisation interne, puisque le traitement de ces demandes en urgence décale la réponse aux associations qui ont fait la demande dans les temps.

Circuit de demande de subvention

Etape 1: renseignements (étape facultative)

Les demandes de renseignement peuvent être formulées par téléphone, mail, courrier, ou en accueil physique auprès des services municipaux



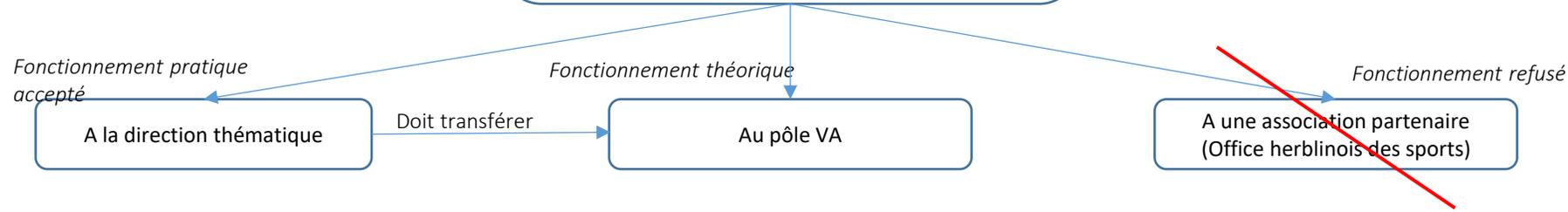
Les agents municipaux orientent l'association vers un type de subvention, en fonction des informations fournies :

- Subvention de fonctionnement
- Subvention au projet
- Fonds herblinois de solidarité pour le secteur associatif (subvention exceptionnelle COVID)
- Fonds de soutien aux projets de solidarité internationale
- Appel à projet Politique de la Ville

L'association récupère le dossier (disponible sur le site de la Ville), et le complète.
Si besoin, elle peut être aidée pour le remplir par le pôle VA ou la direction thématique.
L'association envoie le dossier complété

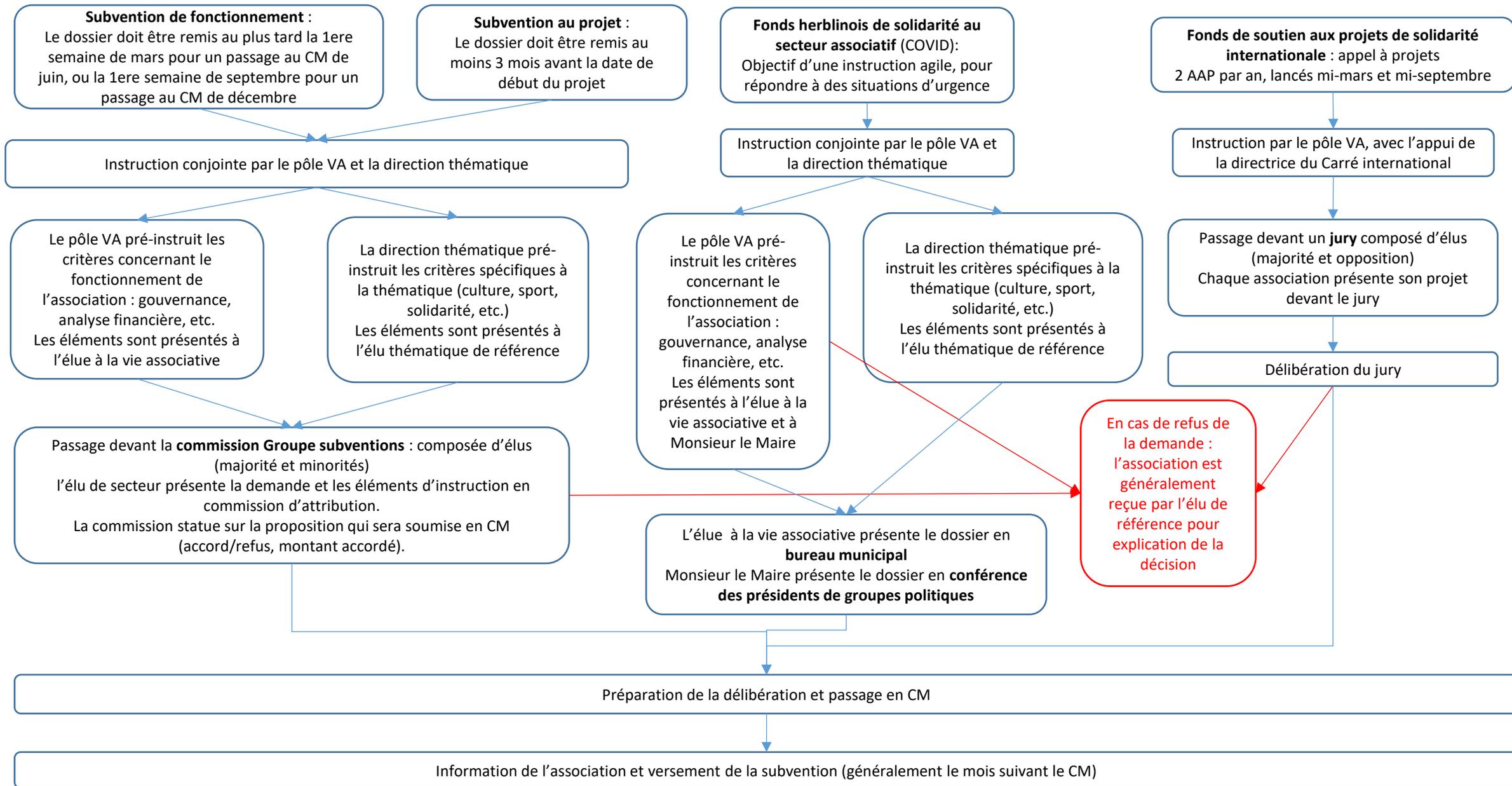
Etape 2: remise du dossier (étape obligatoire)

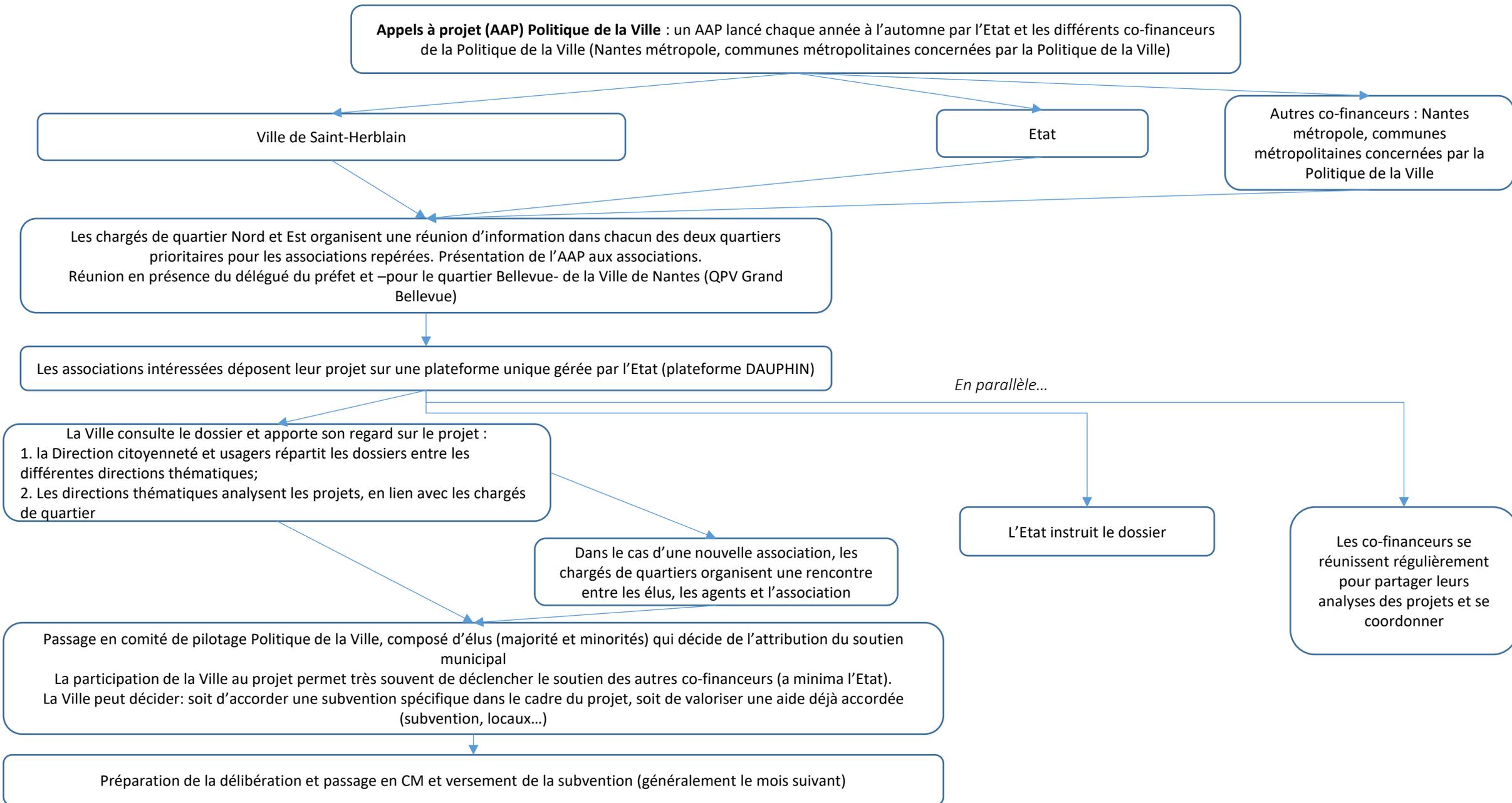
Les dossiers peuvent être envoyés par courrier, mail, ou déposés auprès des services municipaux.



Circuit de demande de subvention

Etape 3 : instruction et vote des demandes pour les demandes de subventions et le recours aux fonds municipaux





Les missions courantes du pôle vie associative

- **Accueil, information et accompagnement sur les thématiques de la vie associative :**
 - création d'une association
 - fonctionnement
 - Soutiens possibles
- **Mise à disposition de locaux**
 - Salles polyvalentes (réunions, assemblées générales, conférences, manifestations)
 - Bureaux (permanences associatives, inscriptions, rendez-vous individuels)
 - Locaux de stockage
 - Cybercentre
- **Proposition de services**
 - Domiciliation
 - Boîtes aux lettres
 - Placards
 - Reprographie
 - Documentation
 - Mise à disposition d'outils (relieur, massicot, plastifieur)
- **Pépinière associative**
 - Mise à disposition de locaux et de moyens techniques
 - Accompagnement
- **Orientation vers des partenaires**
 - Questions sur l'emploi
 - Problématique juridiques
- **Accompagnement budgétaire**
 - Aide à l'élaboration des budgets
 - Soutien à l'écriture des documents comptables
- **Instruction des demandes de subvention**
 - Subvention de fonctionnement (dont haut-niveau sportif)
 - Subvention au projet
 - Appel à projet de solidarité internationale
 - Fonds herblinois de solidarité pour le secteur associatif (conjoncturel : lié à la pandémie)
 - Relai de l'appel à projets politique de la ville
- **Accompagnement à l'organisation de manifestations**
 - Logistique
 - Règlementation
 - Sécurité
 - Éco-responsabilité
 - Communication
- **Formation des bénévoles** (programmation de formations en fonction des demandes et des actualités)
 - Fonctionnement, gouvernance, projet associatif
 - Comptabilité, gestion
 - Communication
 - Premiers secours
 - Éco-responsabilité
- **Mise en place de temps forts associatifs** (réunions, conférences, débats, forum des associations)
 - Dynamisation de la relation entre les associations,
 - Facilitation des échanges entre les associations et la Ville,
 - Information du grand public sur la richesse du tissu associatif herblinois
- **Accompagnement des associations dans les événements communaux** (Journée citoyenne du nettoyage, Festival Les Beaux Jours, OCPP)

Les directions municipales et le soutien aux associations

Sur les 11 directions municipales existantes, 10 directions (et une mission spécifique) contribuent d'une manière ou d'une autre à accompagner les associations.

Au sein des directions, différents services peuvent être mis à contribution.

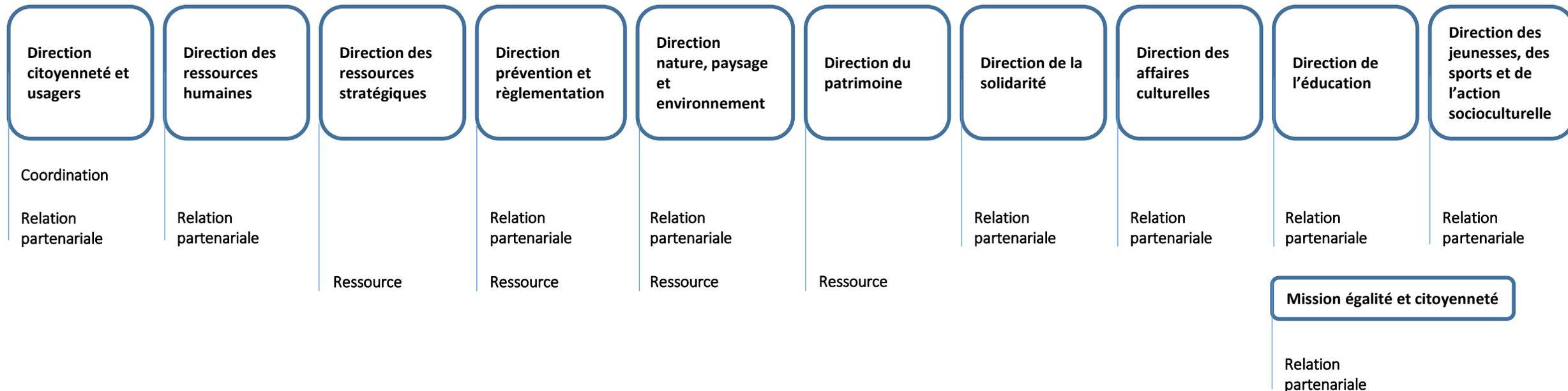
On identifie 3 principales postures d'accompagnement des associations. Une même direction peut endosser tour à tour plusieurs de ces rôles :

- **La gestion de la relation partenariale avec les associations** : en fonction de leur secteur d'activité (sport, culture, action sociale, etc.) les associations sont rattachées à l'une de ces directions thématiques et à son élu de référence. C'est à ce niveau que se joue la relation partenariale entre la Ville et l'association.

Le degré de partenariat est variable en fonction : de l'association (et de son projet associatif), du secteur d'activité (des cultures professionnelles différentes), de la direction (des besoins et modes de fonctionnement variables).

- **La coordination de la relation aux associations à l'échelle de la Ville et du suivi global des associations** : c'est l'une des missions spécifiques du pôle Vie associative, à la Direction citoyenneté et usagers. Cf. fiche Les missions courantes du pôle vie associative.

- **Le rôle de ressource** : dans ce cas, les directions sont sollicitées par les agents qui sont directement en lien avec les associations, pour mettre à disposition des ressources (matériel, locaux) ou répondre à une demande d'association (travaux, entretien..).



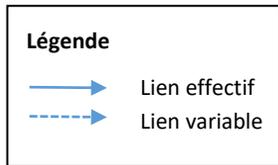
Le suivi des associations au sein de la Ville

Le suivi des associations au sein de la Ville est pensé comme une relation tripartite entre l'association, le pôle vie associative (pôle VA) et la direction ou le service thématique de rattachement (élu référent et agents municipaux).

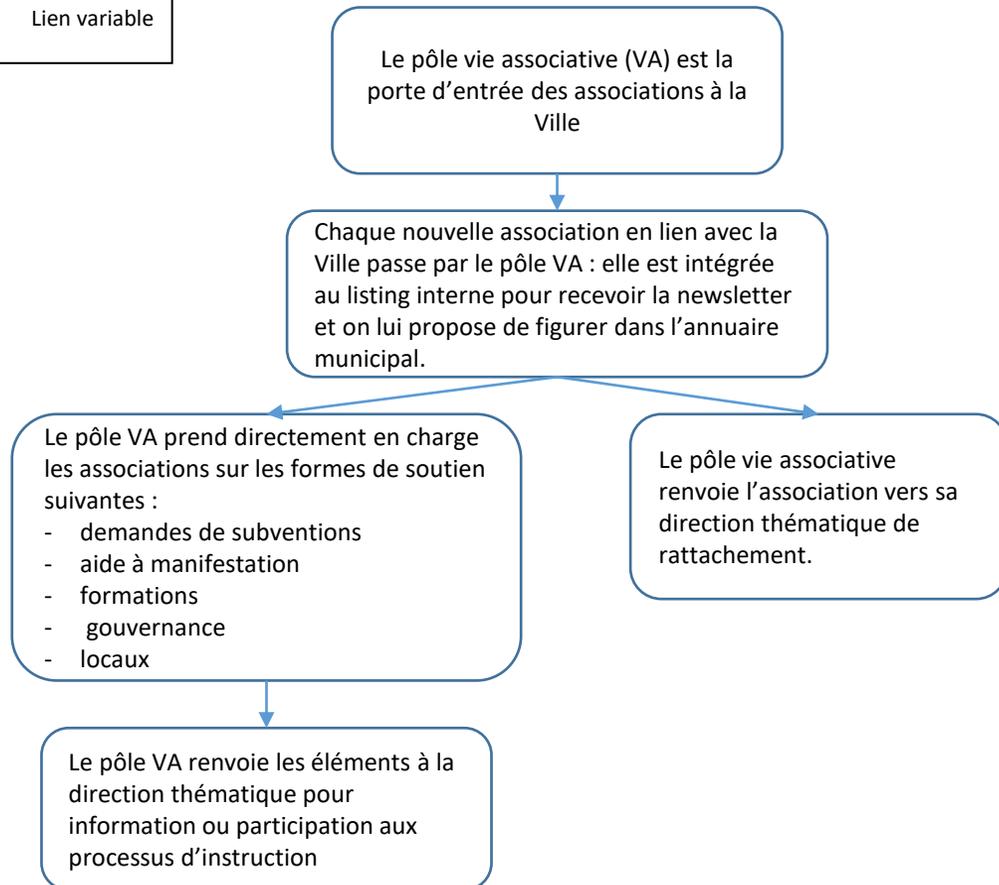
Exemple: une association culturelle sera rattachée à la Direction des affaires culturelles et à l'élue à la culture; une association sportive sera rattachée au service des sports et à l'élue aux Sports, etc.

Dans cette relation, le pôle vie associative a pour mission d'avoir une vue globale sur les associations en lien avec la Ville (qu'elles soient directement soutenues ou non), et d'aider les associations à travers un certain nombre de dispositifs (subventions, aide à manifestations, formations, accompagnement à la gouvernance, etc).

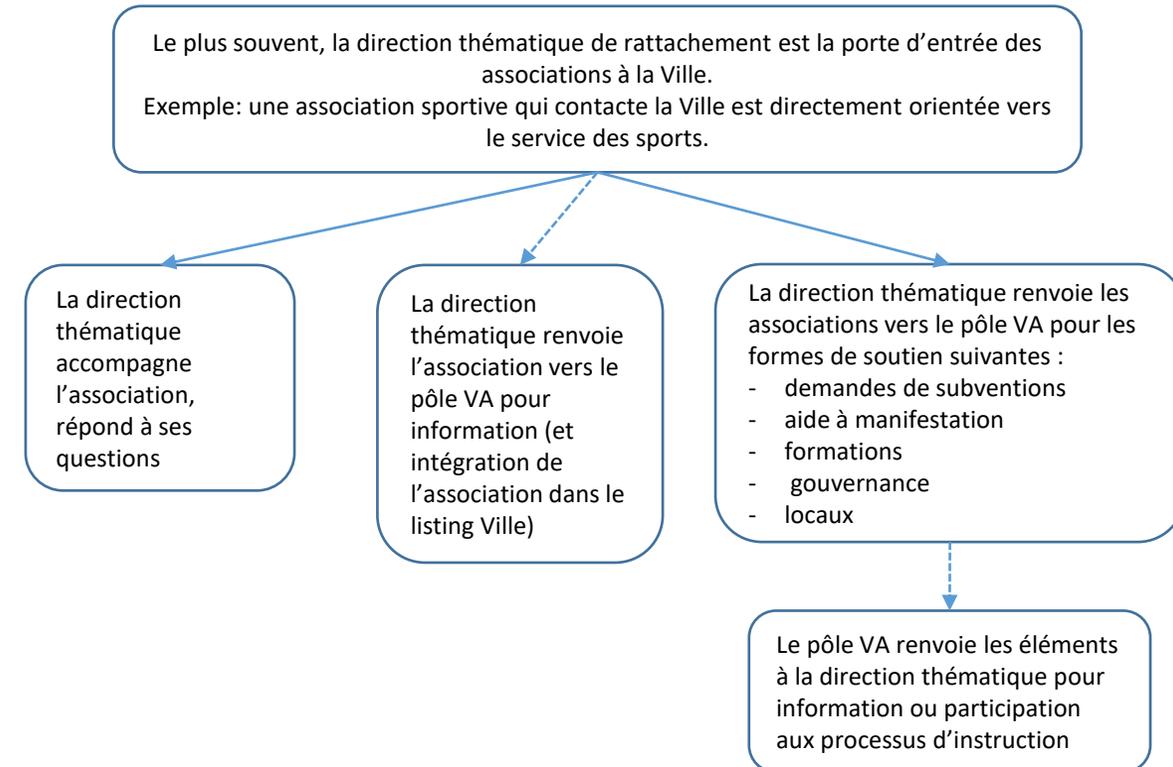
La direction thématique est en charge de la relation partenariale entre la Ville et l'association (conventions, objectifs partagés, projets, etc).



En théorie



En pratique



ANNEXE 10

**Invitation à la conférence inaugurale de l'Observatoire Citoyen
des Politiques Publiques [OCPP]**

INVITATION

Bertrand Affilé

Maire de Saint-Herblain
Vice-président de Nantes Métropole
et le conseil municipal

ont le plaisir de vous inviter à la conférence

ÉVOLUTIONS DE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

QUELS IMPACTS POUR LES ASSOCIATIONS ?

**Mercredi 23 mars 2022
de 20 h à 22 h**

**Carré des services publics
15 rue d'Arras**

Conférence organisée dans
le cadre de l'observatoire citoyen
des politiques publiques



Hôtel de Ville

2 rue de l'Hôtel-de-Ville - BP 50167 - 44802 Saint-Herblain cedex T 02 28 25 20 00

Entrée libre
et gratuite
dans la limite
des places
disponibles



Selon une étude de France bénévolat, près d'un Français sur quatre donne du temps dans une association. Derrière ce chiffre, il existe des formes d'engagement diverses, qui ne cessent d'évoluer.

Le bénévolat est un enjeu stratégique pour les associations, qui se trouvent confrontées à un renouveau des formes d'engagement. Comment ces évolutions se traduisent-elles pour les associations ? Comment s'y adapter ?

POUR EN PARLER

Lionel Prouteau est agrégé de sciences sociales, docteur en économie, et maître de conférences émérite à l'Université de Nantes. Ancien directeur de l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG) de Nantes, il est également membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA). Ses recherches portent sur l'économie sociale, les associations et le bénévolat.

Carole Orchamp est déléguée générale du Réseau National des Maisons des Associations et vice-présidente du Haut Conseil à la Vie Associative. Elle est membre du comité scientifique de la revue Jurisassociations, du comité de rédaction d'Association Mode d'Emploi, et de l'Institut ISBL.

Charles Amiot est délégué territorial de l'Afev 44, association qui mobilise des étudiants pour accompagner des jeunes des quartiers prioritaires.

ANNEXE 11

Questionnaire adressé aux associations

Depuis le mois de mars 2022, la Ville a lancé une démarche d'évaluation participative de sa politique publique vie associative. Confiée à [l'Observatoire citoyen des politiques publiques](#) - une instance participative spécifiquement chargée de l'évaluation des politiques publiques municipales - ce travail doit permettre d'évaluer et d'adapter le soutien de la Ville aux associations.

Votre association intervient sur le territoire herblinois ? Répondez à l'enquête et contribuez à l'amélioration du soutien municipal aux associations ! Cela vous prendra une quinzaine de minutes.

Nous vous conseillons de remplir cette enquête en bureau.



Votre association

Les questions suivantes visent à mieux connaître votre association.

1.
Quel est le nom de votre association ?

Ok

2.
Votre association est

- Une association déclarée en préfecture au registre national des associations
 Une association non-déclarée (un collectif non déclaré, une association de fait)

Ok

3.
Quelle est l'année de création de l'association ?

Ok

4.
Quels sont les secteurs d'activité de votre association ?
Plusieurs réponses sont possibles

- Action humanitaire
 Action sociale
 Santé, bien-être
 Défense des droits et des causes
 Loisirs
 Education
 Sports
 Culture
 Défense des intérêts économiques
 Vie et développement social
 Environnement

Min 1

Ok

5.
Si vous deviez choisir un secteur d'activité principal, lequel serait-il ?

Ok

6.
Votre association emploie-t-elle un ou plusieurs salarié·s ?

- Oui
 Non

Ok

7.

Combien de salariés compte votre association ?

8.

Quel est le périmètre d'intervention de votre association ?

Plusieurs réponses possibles

- Commune de Saint-Herblain
- Communes limitrophes de Saint-Herblain
- Nantes métropole
- Départemental
- Régional
- National

9.

Dans quel quartier de Saint-Herblain intervenez-vous ?

Plusieurs réponses possibles

- Nord
- Centre
- Est
- Bourg

10.

Dans quelle commune limitrophe à Saint-Herblain intervenez-vous ?

Plusieurs réponses possibles

- Nantes
- Orvault
- Couëron
- Indre
- Sautron

11.

Combien d'adhérents compte actuellement votre association ?

12.

Combien de membres l'association compte-t-elle à son conseil d'administration ?

13.

En quelques mots, décrivez l'objet de votre association

Votre perception du tissu associatif herblinois

14.

Diriez-vous que le tissu associatif herblinois est dynamique ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non
- Ne se prononce pas

15.

Diriez-vous que l'offre associative sur la commune répond aux attentes des habitants ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non
- Ne se prononce pas

16.

Quelles seraient selon vous les principales insuffisances à combler pour améliorer le tissu associatif local ?

Plusieurs réponses possibles

- Plus d'associations
- Une plus grande diversité d'activités associatives
- Davantage d'évènements associatifs
- Une meilleure implantation des activités associatives dans les différents quartiers
- Ne se prononce pas
- Autre

Votre connaissance et votre usage du soutien municipal

17.

La Ville accompagne les associations de diverses manières. Avez-vous connaissance des formes de soutien suivantes ?

- | | Oui | Non |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mise à disposition de locaux | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mise à disposition de matériel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Subventions | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aide à l'organisation de manifestations (compétitions sportives, spectacles, etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aide au fonctionnement de l'association (gouvernance, formations, etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aide à la communication | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Evènements à destination des associations (Rendez-vous de la vie associative, Forum des associations, Cabaret associatif) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18.

Votre association bénéficie-t-elle aujourd'hui du soutien de la Ville ?

- Oui
- Non

19.

Depuis combien de temps votre association bénéficie-t-elle du soutien de la Ville ?

- Entre 1 et 3 ans
- Entre 4 et 5 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Plus de 10 ans

20.

Votre association a-t-elle déjà bénéficié du soutien de la Ville ?

- Oui
- Non

21.

Il y a combien d'années ?

- Entre 1 et 3 ans
- Entre 4 et 5 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Plus de 10 ans

22.

Pendant combien de temps ?

- Entre 1 et 3 ans
- Entre 4 et 5 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Plus de 10 ans

23.

Pour quelles formes de soutien ?

Plusieurs réponses possibles

- Subventions
- Aide à l'organisation de manifestations (compétitions sportives, spectacles, etc.)
- Mise à disposition de locaux
- Aide au fonctionnement de l'association (gouvernance, formations, etc.)
- Mise à disposition de matériel
- Aide à la communication
- Evènements à destination des associations (Rendez-vous de la vie associative, Forum des associations, Cabaret associatif)

24.

Comment qualifieriez-vous l'importance de l'aide de la Ville dans la mise en œuvre de votre projet associatif
Déplacez le curseur pour répondre.

Symbolique
Indispensable

 NSP (Ne Sais Pas)

25.

Votre association a-t-elle déjà sollicité le soutien de la Ville ?

 Oui Non

26.

Pour quelles raisons ?

 Notre association ne souhaite pas dépendre de la Ville Notre association n'a pas besoin du soutien de la Ville pour mener à bien son projet associatif L'accompagnement proposé par la Ville ne couvre pas les besoins de l'association Par méconnaissance sur le soutien que la Ville peut apporter aux associations

27.

Votre association est-elle soutenue par d'autres acteurs que la Ville ?

 Oui Non

28.

Lesquels ?

 Etat Préfecture Région Département Nantes métropole Autres communes Dispositifs spécifiques type Contrat de Ville Autre

29.

La Ville de Saint-Herblain est-elle votre principal soutien ?

 Oui Non, ce n'est pas le principal Non, car mon association n'est pas soutenue par la Ville de Saint-Herblain

30.

Avez-vous le sentiment d'être bien informé des possibilités de soutien que la Ville propose aux associations ?

 Oui Plutôt oui Plutôt non Non

31.

Comment avez-vous su que vous pouviez solliciter l'accompagnement de la Ville ?

 Via la communication municipale (site internet de la Ville, réseaux sociaux, magazine municipal...) Par une autre institution (Préfecture, Région, Département, Nantes métropole, etc.) Par une autre association Vous avez directement contacté la Ville pour obtenir des informations Autre

32.

Savez-vous à qui vous adresser pour solliciter l'accompagnement de la Ville ?

 Oui Plutôt oui Plutôt non Non

Votre appréciation du soutien municipal aux associations

Ne répondez aux questions que si vous êtes concerné.

33.

Dans l'ensemble, diriez-vous que l'accompagnement proposé par la Ville répond aux besoins de votre association ?

- Oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non

Ok

34.

Sur une échelle de 1 à 5, comment apprécieriez-vous le soutien de la Ville dans les domaines suivants ?
5 correspondant à la note maximale

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Subventions | <input type="radio"/> |
| Aide à l'organisation de manifestation | <input type="radio"/> |
| Appui en matière d'ingénierie (formations, aide à la gouvernance, etc.) | <input type="radio"/> |
| Appui en matière de communication | <input type="radio"/> |

Ok

35.

Sur une échelle de 1 à 5, comment apprécieriez-vous la mise à disposition de locaux proposée par la Ville ?
5 correspondant à la note maximale

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Locaux d'activité (exemple: salle de pratiques artistiques, gymnases, terrains sportifs, salles de convivialité, etc.) | <input type="radio"/> |
| Locaux administratifs (bureaux) | <input type="radio"/> |
| Locaux événementiels (salles festives, salles de spectacle) | <input type="radio"/> |
| Locaux de stockage | <input type="radio"/> |

Ok

36.

Vous avez des suggestions pour améliorer le soutien de la Ville aux associations ? Faites-en part ci-dessous.

Ok

Votre appréciation sur les démarches pour solliciter le soutien de la Ville

Ne répondez aux questions que si vous êtes concerné

37.

Dans l'ensemble, les démarches à réaliser pour solliciter l'accompagnement de la Ville vous semblent-elles accessibles ?

- Oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non

Ok

38.

Sur une échelle de 1 à 5, comment appréciez-vous les démarches à réaliser pour demander une subvention ?
5 correspondant à la note maximale

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Facilité à compléter le dossier de demande de subvention | <input type="radio"/> |
| Délais de dépôt des demandes | <input type="radio"/> |
| Délais de réponse de la Ville | <input type="radio"/> |

Ok

39.

Sur une échelle de 1 à 5, comment appréciez-vous les démarches à réaliser pour demander la mise à disposition de locaux ?
5 correspondant à la note maximale

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Facilité à solliciter la mise à disposition de locaux | <input type="radio"/> |
| Délais de dépôt des demandes | <input type="radio"/> |
| Délais de réponse de la Ville | <input type="radio"/> |

Ok

40.
Sur une échelle de 1 à 5, comment appréciez-vous les démarches à réaliser pour demander un accompagnement dans l'organisation d'une manifestation ?
5 correspondant à la note maximale

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Facilité à remplir le dossier de demande d'aide à manifestation | <input type="radio"/> |
| Délais de dépôt des demandes | <input type="radio"/> |
| Délais de réponse de la Ville | <input type="radio"/> |

41.
Diriez-vous que ces démarches représentent un frein pour solliciter le soutien de la Ville ?

- Oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non

42.
Avez-vous déjà renoncé à solliciter le soutien de la Ville du fait des démarches à réaliser ?

- Oui
 Non

43.
Globalement, les demandes que vous formulez auprès de la Ville sont-elles plutôt acceptées ou refusées ?
Déplacez le curseur pour répondre.

Refus
Accord

NSP (Ne Sais Pas)

44.
Dans le cas d'une demande refusée

Oui Non

- Avez-vous compris la décision de la Ville ? Oui Non
Avez-vous été conseillé pour une prochaine demande ? Oui Non
Avez-vous été orienté vers une autre structure ? Oui Non

Votre appréciation du partenariat avec la Ville

45.
Quelle appréciation portez-vous sur la qualité de votre relation avec la Ville ?
Déplacez le curseur pour répondre.

Très insatisfaisante
Très satisfaisante

NSP (Ne Sais Pas)

46.
Quelle appréciation portez-vous sur la qualité d'écoute de la Ville ?
Déplacez le curseur pour répondre.

Très insatisfaisante
Très satisfaisante

NSP (Ne Sais Pas)

47.
Diriez-vous que le partenariat avec la Ville contribue à sécuriser le fonctionnement de votre association ?

- Oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non

48. Diriez-vous que la Ville vous a soutenu dans la création et les premiers temps d'activité de votre association (24 premiers mois de l'association) ?

- Oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non
 Non concerné

49. Diriez-vous que les associations contribuent à construire la politique publique associative aux côtés de la Ville ?

- Oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non

50. La Ville met en place des événements interassociatifs (Rendez-vous mensuels de la vie associative ; forum des associations ; cabaret associatif, etc). Avez-vous déjà participé à l'un de ces événements ?

- Oui
 Non

51. Diriez-vous que la Ville favorise l'interconnaissance et le partage entre les associations du territoire ?

- Oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non
 Non concerné

52. A l'échelle de la Ville ou de la Métropole, avez-vous déjà participé à des projets conjoints avec d'autres associations ?

- Oui
 Non
 Non concerné

53. Diriez-vous que la Ville a contribué à l'émergence de ces projets interassociatifs ?

- Oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non

54. Vous avez des suggestions pour que la Ville favorise davantage l'interconnaissance entre associations ? Faites-nous en part ci-dessous.

La vie de votre association et le soutien de la Ville en temps de COVID

55. Votre association a-t-elle été confrontée à des difficultés spécifiques liées à la crise sanitaire ?

Oui Non

- Baisse ou suspension d'activités
Surcroît d'activité
Baisse des adhérents
Baisse des bénévoles
Baisse des financements publics
Baisse des financements privés

56.

Aujourd'hui, diriez-vous que votre association subit toujours les effets de la crise sanitaire ?

- Oui
 Non

57.

Durant la crise, avez-vous eu le sentiment d'être aidé par la Ville ?

- Oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non

58.

Avez-vous bénéficié des dispositifs suivants mis en place par la Ville ?

| | Oui | Non |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Subventions exceptionnelles (Fonds herblinois de solidarité pour le secteur associatif) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Information et accompagnement sur le respect des mesures sanitaires | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Accompagnement à la reprise d'activités | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Evènements interassociatifs, échanges entre associations | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Communication | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

59.

Vous auriez souhaité être accompagné différemment par la Ville pendant la crise sanitaire ? Faites-nous part de vos retours ci-dessous.

Les perspectives de votre association

Vous arrivez à la dernière partie du questionnaire. Ces informations permettront à la Ville d'adapter son accompagnement aux nouveaux enjeux qui touchent les associations du territoire.

60.

Dans l'ensemble, pour ce qui concerne l'avenir de votre association, vous êtes

Déplacez le curseur pour répondre.

Très inquiet
 Très confiant

 NSP (Ne Sais Pas)

61.

Sélectionnez les domaines dans lesquels vous pourriez avoir besoin d'un accompagnement renforcé à l'avenir

- Aide en matière de gestion : comptabilité, suivi et bilans d'activités, etc.
 Aide en matière de gouvernance : statuts associatifs, responsabilités des dirigeants, organisation de l'association, implication de bénévoles dans les fonctions de gouvernance, etc.
 Aide à la recherche de nouveaux bénévoles
 Formation des bénévoles
 Accompagnement à l'utilisation du numérique
 Aide en matière de communication
 Mise en place de coopérations inter-associatives
 Simplification administrative
 Sécurité des financements dans le temps : engagements pluriannuels
 Aide à la recherche de co-financements

62.

Et si vous deviez choisir une priorité parmi ces propositions

63.

Vous arrivez à la fin de l'enquête. Si vous souhaitez ajouter quelque chose, vous pouvez en faire part ci-dessous.

Merci d'avoir pris le temps de contribuer à cette enquête.

Vos réponses ont bien été enregistrées et viendront nourrir l'évaluation du soutien municipal à la vie associative portée par l'Observatoire citoyen.

Les résultats de l'évaluation seront communiqués au grand public au début de l'année 2023.

64.

Souhaitez-vous être tenu informé des résultats de l'évaluation ?

 Oui Non

Rapport d'analyse du questionnaire adressé aux associations

ÉVALUATION DU SOUTIEN MUNICIPAL À LA VIE ASSOCIATIVE



*Rapport d'analyse
questionnaire
associations*

L'OBSERVATOIRE CITOYEN

DES POLITIQUES PUBLIQUES

Méthodologie



Contexte

- une enquête lancée dans le cadre de l'évaluation du soutien municipal à la vie associative, portée par l'Observatoire citoyen des politiques publiques ;
- En complément de plusieurs autres méthodes de collecte de matériaux, dont les principales sont le présent questionnaire et une campagne d'entretiens.

Objectifs

Récolter le point de vue des associations du territoire sur l'accompagnement proposé par la Ville à la vie associative, plus spécifiquement sur les points suivants:

- La connaissance et l'usage des formes d'accompagnement municipal ;
- La satisfaction des associations vis-à-vis du soutien de la Ville ;
- L'accessibilité des démarches ;
- La qualité de la relation avec la Ville ;
- L'interconnaissance entre associations ;
- Les impacts de la crise sanitaire et les perspectives des associations.

Passation

- Il s'agit d'un questionnaire de format long (104 questions) ;
- L'enquête était accessible uniquement sur le web, du 20 juin au 3 août ;
- Le questionnaire a été adressé à l'ensemble des associations recensées au pôle vie associative de la Ville. Cela prend en compte les associations actuellement soutenues, mais aussi toutes celles ayant été en lien avec la Ville.

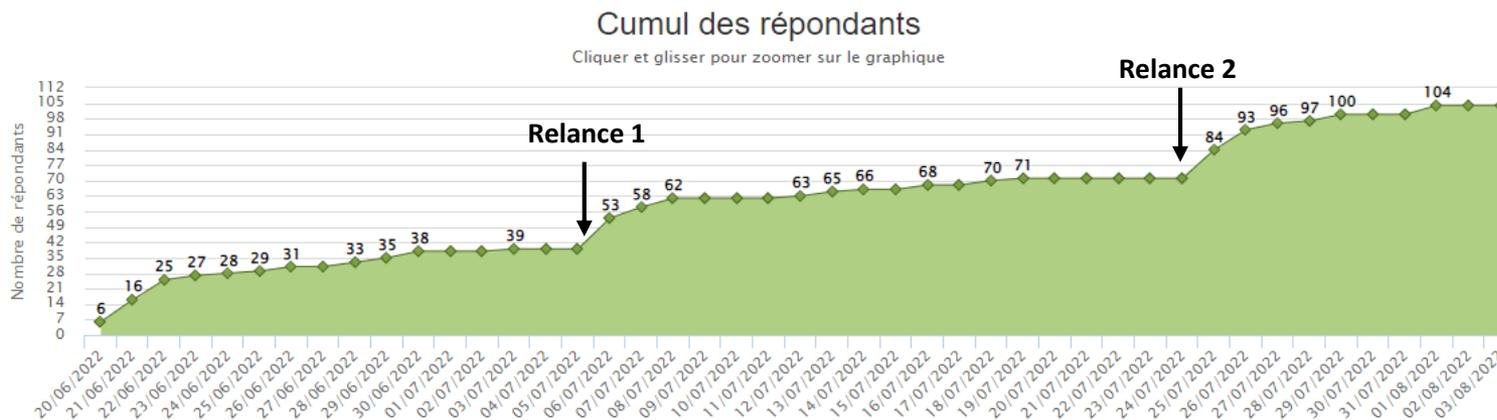
Taux de réponse au questionnaire



45 jours d'ouverture du questionnaire (du 20 juin au 3 août 2022)

2 messages de relance envoyés aux associations par mail les 6 et 25 juillet

100 associations ont répondu pour **104 réponses** exploitables



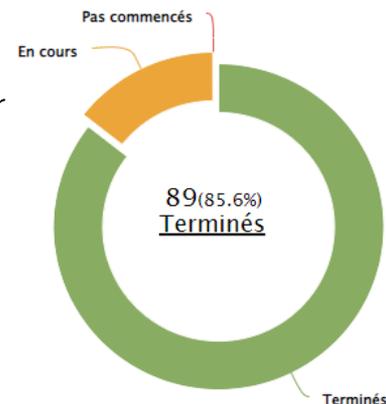
20 minutes c'est le temps moyen passé pour répondre au questionnaire

Toutes les questions n'étaient pas obligatoires : les associations étaient invitées à se prononcer sur les formes d'accompagnement dont elles avaient directement fait l'expérience.

89% des associations ont répondu à toutes les questions

Il s'agit d'un taux de réponse fort : à la fois dans le nombre d'associations ayant répondu à l'enquête, mais aussi dans le degré de contribution au questionnaire. L'ensemble des associations est allé au bout de l'enquête.

Si on ne sait pas si le panel de répondants est représentatif des associations herblinoises, on peut affirmer qu'il est significatif. Le présent questionnaire est de ce fait parfaitement exploitable dans le cadre de l'évaluation.



Profil des répondants – 1/4



Dans la mesure où les associations n'ont aucune obligation de se déclarer, une connaissance exhaustive du paysage associatif local est exclue. On ne peut donc pas évaluer si le panel des répondants est représentatif des associations qui interviennent sur le territoire .

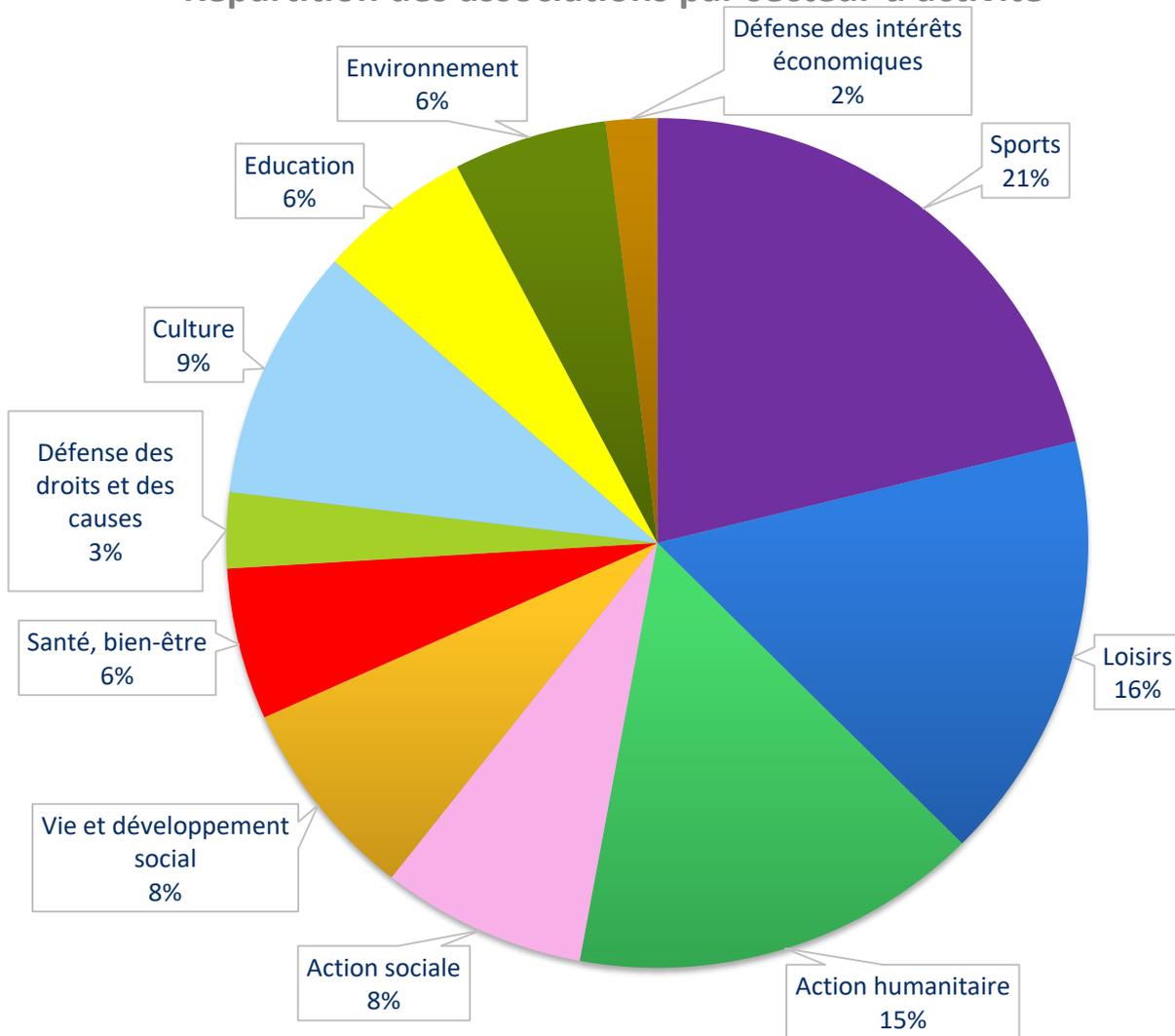
On peut en revanche dire que le panel se caractérise par :

- Une **écrasante majorité d'associations déclarées en préfecture** : sur 104 réponses, 103 se disent déclarées en préfecture ;
- Des **associations plutôt anciennes** : 80% ont été créées il y a 10 ans ou plus, et l'âge médian du panel est de 23 ans. La plus ancienne date de 1920, la plus récente de 2022.
- Une **majorité d'associations non-employeuses** (62%). Les 38% d'associations employeuses ayant répondu à l'enquête emploient en moyenne 4,5 salariés.
- En termes de gouvernance, **86% des associations ont un conseil d'administration**. Celui-ci est en moyenne composé de 10 personnes.
- Le nombre médian des adhérents des associations répondantes est de **100 adhérents**. La plus petite association n'a déclaré aucun adhérent, et la plus grosse près de 40 000.

Profil des répondants – 2/4



Répartition des associations par secteur d'activité



Les associations étaient invitées à identifier quel était leur principal secteur d'activité.

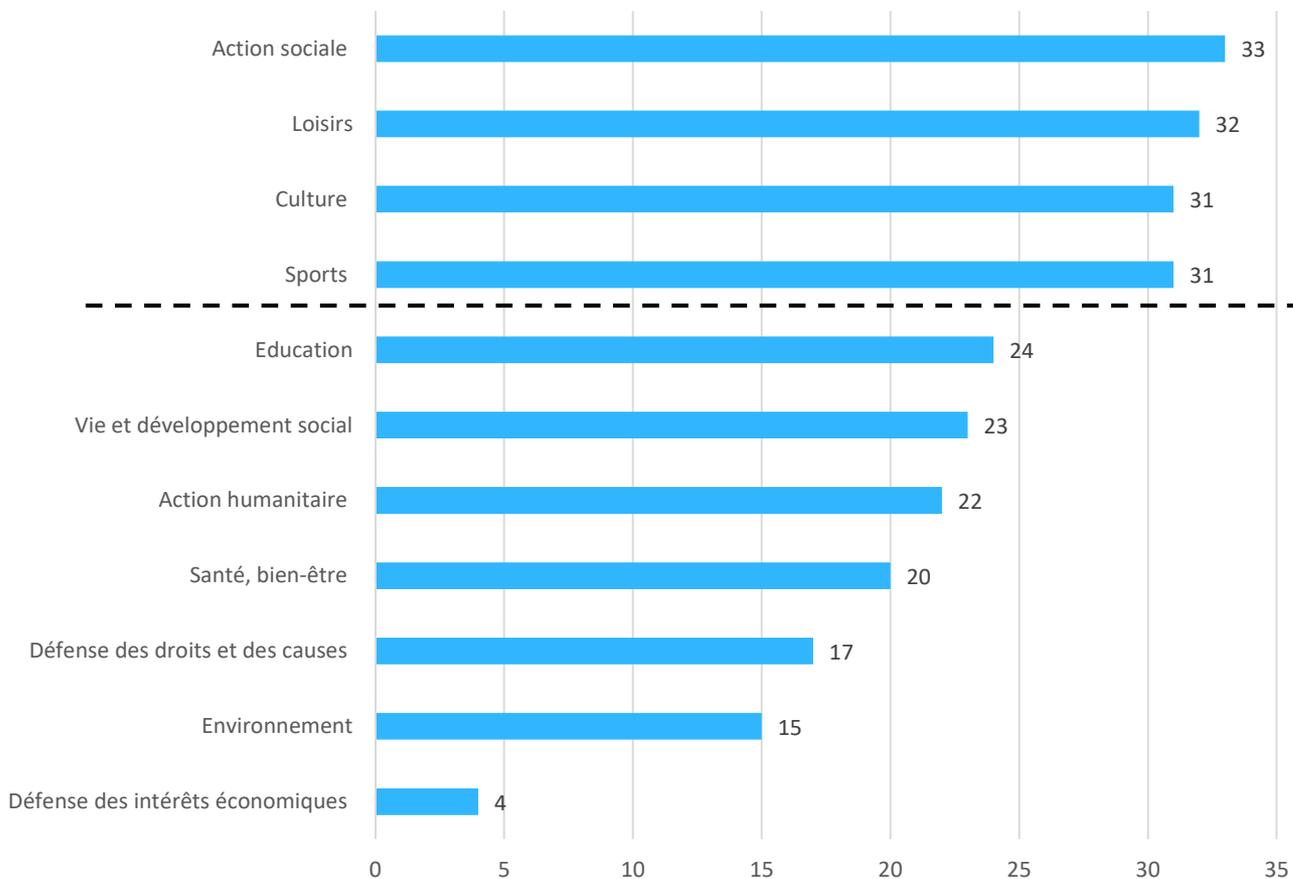
Les associations sportives sont les plus représentées au sein du panel (21 % des répondants).

On constate également le poids important des associations des différents secteurs qui composent le champ des solidarités, qui représentent en tout 40% des associations.

Profil des répondants – 3/4



Quels sont les différents secteurs d'activité de votre association ?



Les associations étaient également invitées à sélectionner les différents secteurs d'activités dans lesquels elles interviennent. Plusieurs choix étaient possibles, considérant qu'une association culturelle peut également porter des missions d'éducation par exemple.

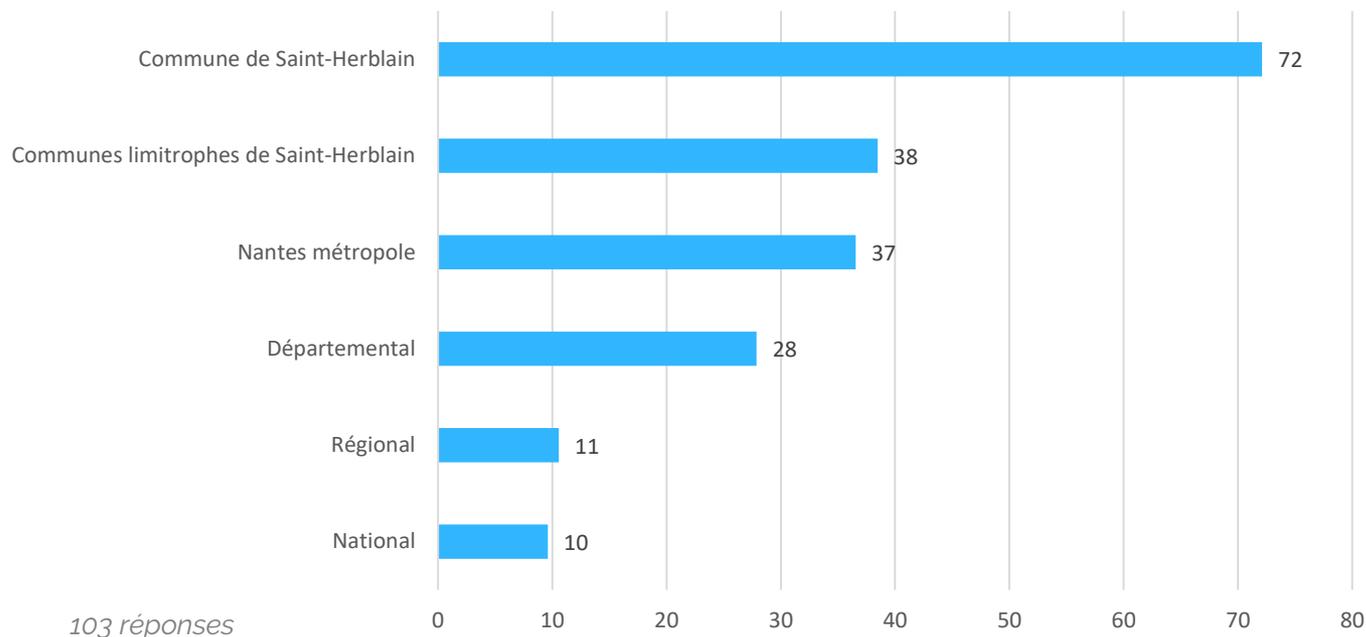
On constate qu'un rééquilibrage s'opère entre les quatre principaux champs d'intervention: l'action sociale, les loisirs, la culture et les sports.

103 réponses

Profil des répondants – 4/4



Quel est le périmètre d'intervention de votre association ? En %



La grande majorité des associations intervient à Saint-Herblain : 72%, soit 74 associations.
25% des associations interviennent exclusivement sur le territoire herblinois.
Parmi elles, 41 disent intervenir dans les quartiers Nord, Est et Bourg, et 33 au Centre.

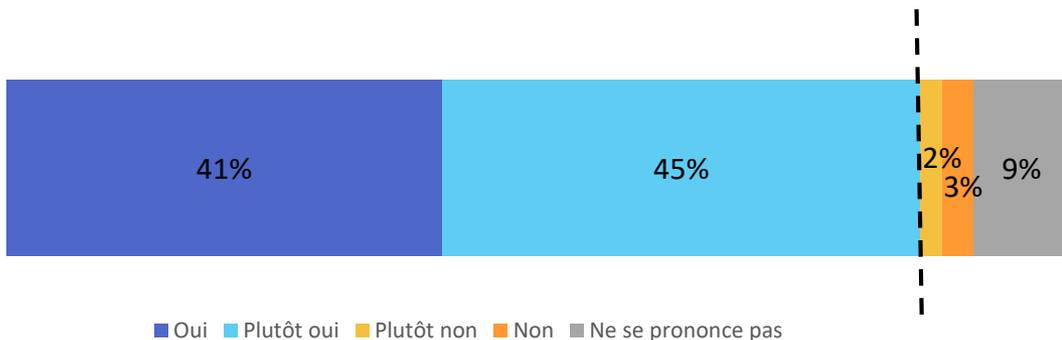
De nombreuses associations sont également actives sur le territoire métropolitain (37%) et dans les communes limitrophes à Saint-Herblain (38%). Pour ces dernières, les principales communes sont Nantes (34 associations), Couëron (23), et Orvault (19).

75% des associations interviennent sur d'autres territoires que la Ville de Saint-Herblain, et sont donc en lien avec d'autres interlocuteurs institutionnels.

Perception du tissu associatif - 1/2



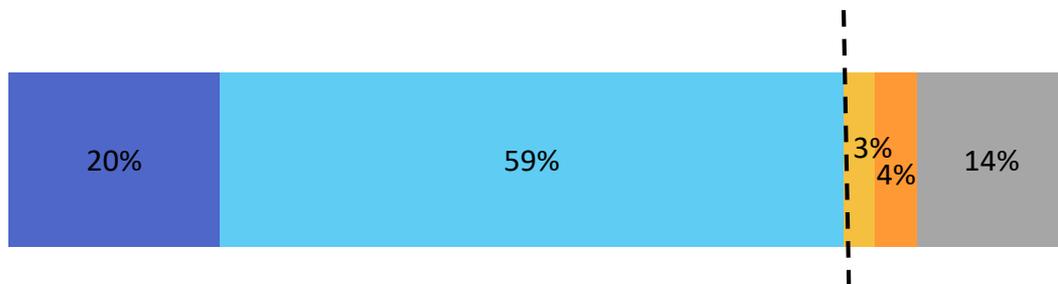
Diriez-vous que le tissu associatif herblinois est dynamique ? (en %)



■ Oui ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non ■ Ne se prononce pas
102 réponses

Les répondants ont **une perception globalement positive du tissu associatif local**, tant du point de vue de son dynamisme (41% d'opinions positives) que de sa capacité à répondre aux attentes des Herblinois (20%).

Diriez-vous que l'offre associative sur la commune répond aux attentes des habitants ? (en %)



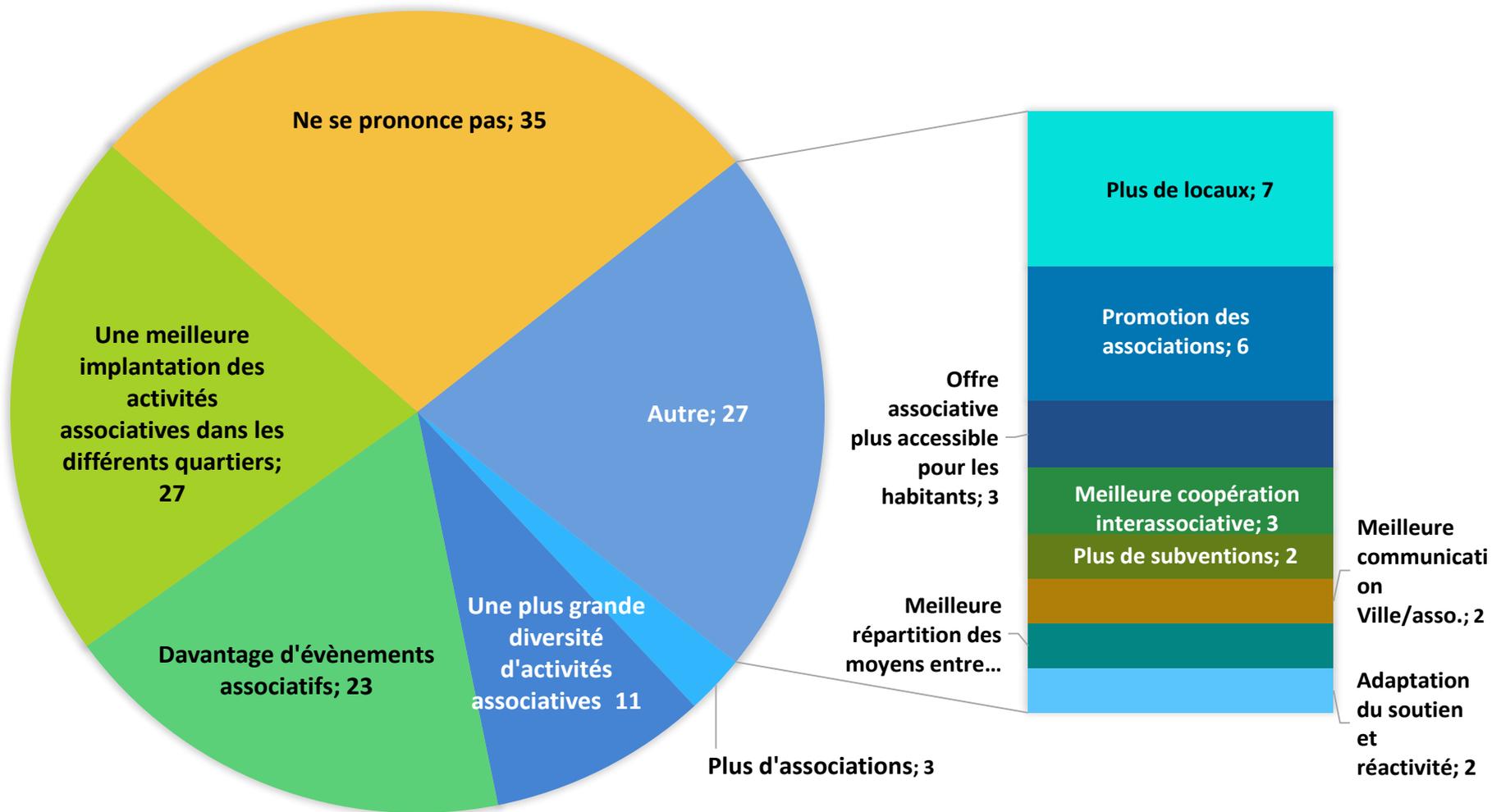
■ Oui ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non ■ Ne se prononce pas
102 réponses

La proportion de répondants qui n'ont pas souhaité se prononcer sur ces questions (respectivement 9 et 14%) pourrait indiquer un **défaut de connaissance globale du tissu associatif** de Saint-Herblain, et/ou une **difficulté à définir en quoi un tissu associatif est dynamique**.

Perception du tissu associatif - 2/2



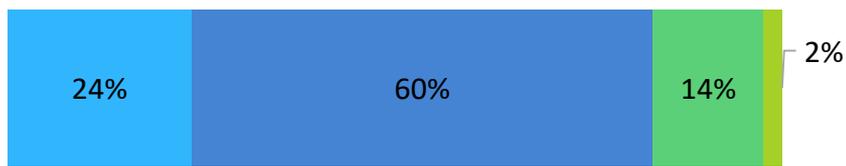
Quelles seraient selon vous les principales insuffisances à combler pour améliorer le tissu associatif local ?



Connaissance du soutien – 1/2



Avez-vous le sentiment d'être bien informé des possibilités de soutien que la Ville propose aux associations ? (en %)



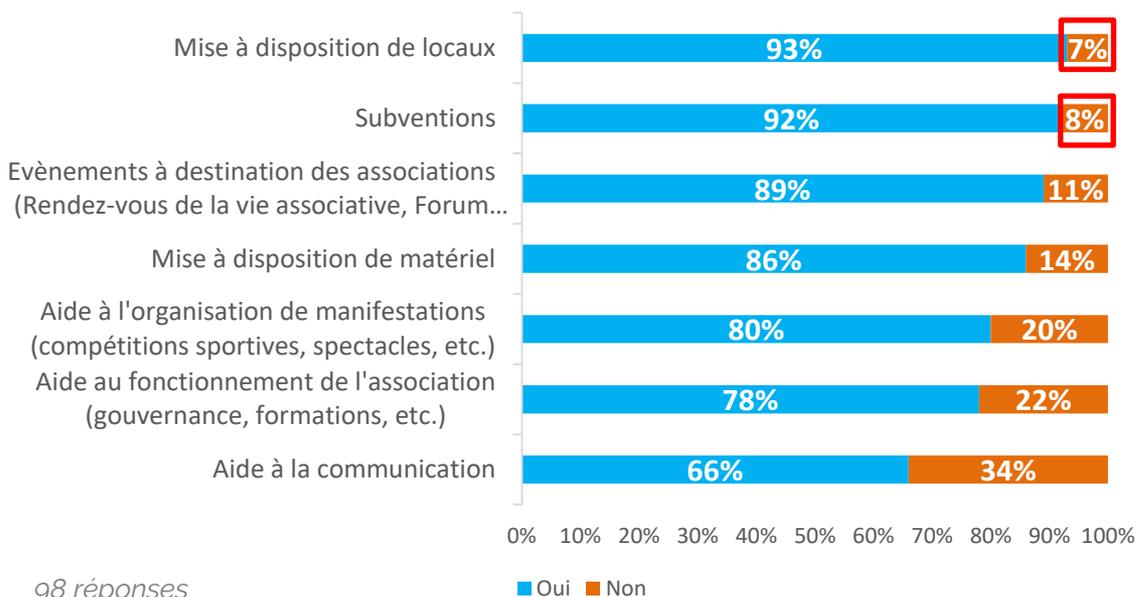
84 réponses

■ Oui ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non

Les répondants semblent avoir une bonne connaissance du soutien municipal aux associations.

Plus de 80% d'entre eux se disent bien ou plutôt bien informés sur l'accompagnement municipal aux associations, ce qui semble confirmé par une bonne connaissance des différentes formes d'accompagnement proposées par la Ville.

Aviez-vous connaissance des formes de soutien suivantes ?



98 réponses

■ Oui ■ Non

Les formes traditionnelles de soutien sont bien connues (locaux, subventions...). Les associations semblent moins familières du soutien en matière d'ingénierie (gouvernance, formations, communication).

Toutefois, plus de 70% des associations répondantes bénéficient actuellement du soutien municipal. Cela ne présage donc pas d'une bonne connaissance pour les associations qui n'en bénéficient pas.

Connaissance du soutien - 2/2

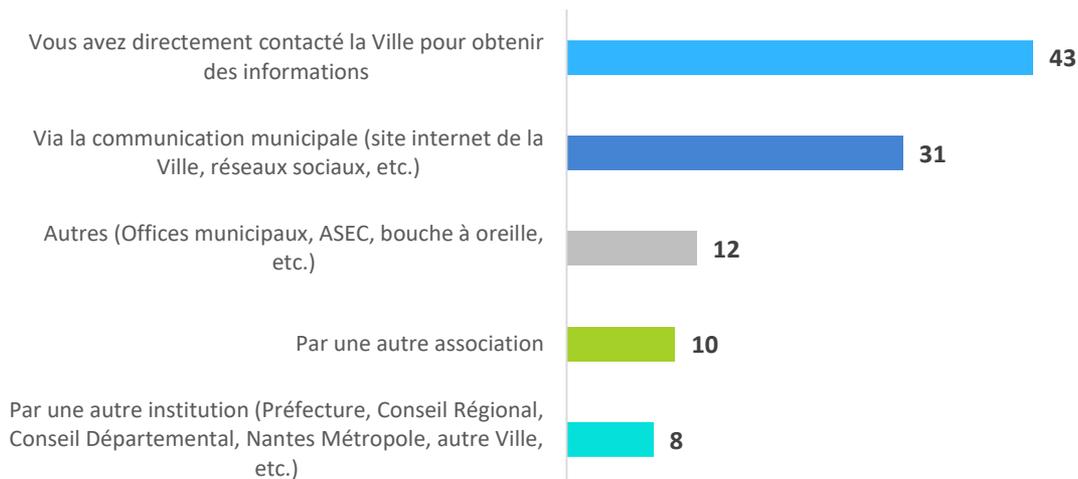


Comment avez-vous su que vous pouviez solliciter l'accompagnement de la Ville ?

La Ville reste le principal canal d'information utilisé par les associations pour se renseigner sur le soutien municipal.

Près de 88% des associations disent savoir à quel interlocuteur s'adresser pour solliciter l'accompagnement de la Ville.

84 réponses



Savez-vous à qui vous adresser pour solliciter l'accompagnement de la Ville ? (en %)



85 réponses

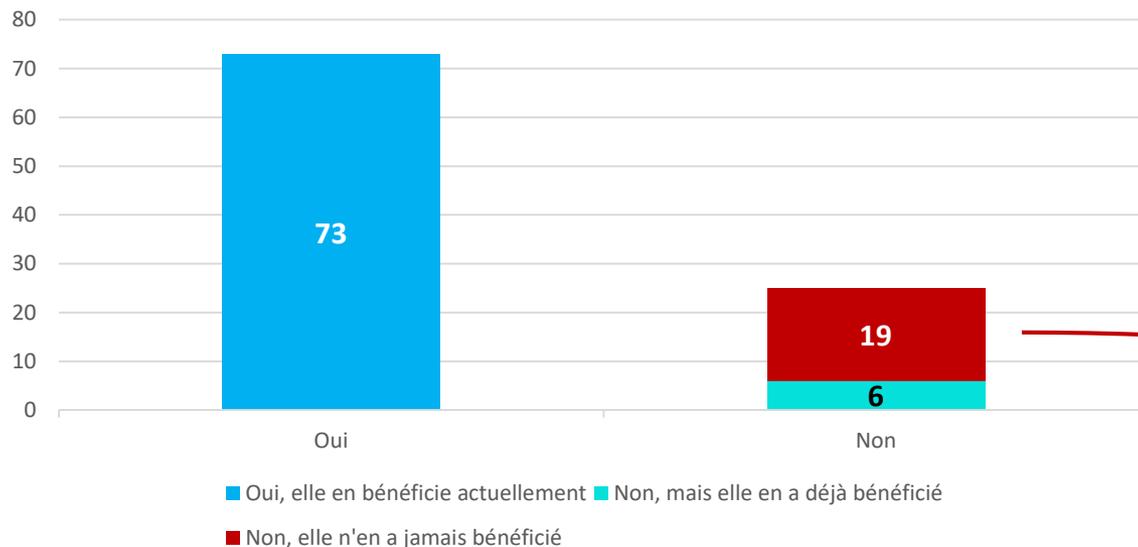
■ Oui ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non

Usage du soutien – 1/5



Votre association bénéficie-t-elle du soutien de la Ville ?

(98 réponses)



Près de **75% des associations sont actuellement accompagnées** par la Ville.

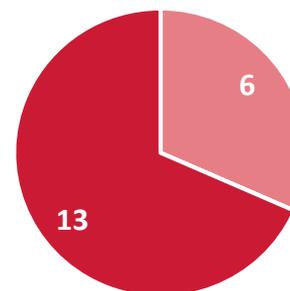
19% n'ont jamais bénéficié du soutien municipal, et 6% n'en bénéficient plus.

Votre association a-t-elle déjà sollicité le soutien de la Ville ?

Parmi les associations qui n'ont jamais été soutenues, **les deux tiers n'ont jamais sollicité la Ville.**

Les principaux motifs d'explication sont les suivants:

- Méconnaissance de l'accompagnement que peut apporter la Ville (6 association sur 13)
- L'association n'a pas besoin du soutien municipal pour mener à bien son projet associatif (3 associations sur 13)



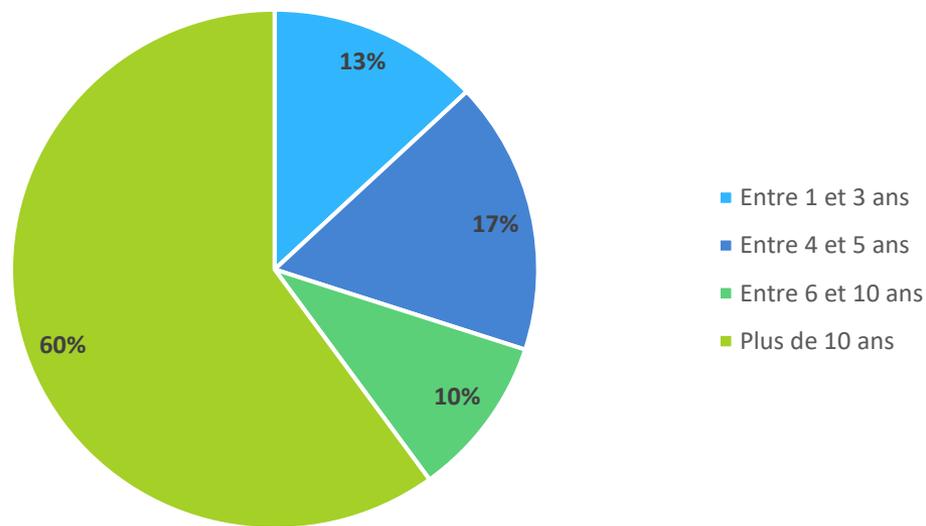
■ Oui ■ Non

Usage du soutien – 2/5



Pour les associations actuellement accompagnées par la Ville

Depuis combien de temps votre association bénéficie-t-elle du soutien de la Ville ? (en %)



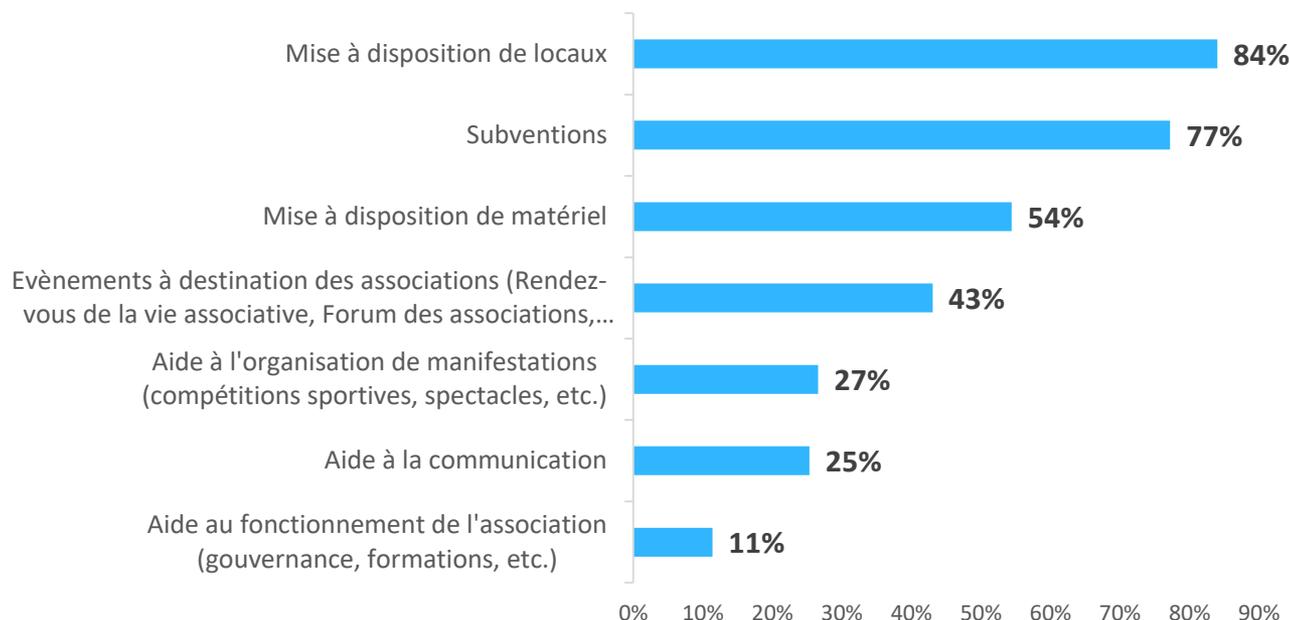
60% des associations actuellement soutenues par la Ville sont accompagnées depuis plus de 10 ans, ce qui tend à prouver que **la Ville soutient les associations dans la durée.**

Cela peut interroger sur la capacité de la Ville à soutenir de nouvelles associations, dans un contexte de budgets contraints.

Usage du soutien – 3/5



Pour quelles formes de soutien ?



L'accompagnement de la Ville prend principalement la forme de **mise à disposition de locaux** (pour 84% des associations), de **subventions** (77% des associations) et de **matériel** (54% des associations).

Les aides au fonctionnement (formation, accompagnement sur les questions de gouvernance) concernent 11% des associations.

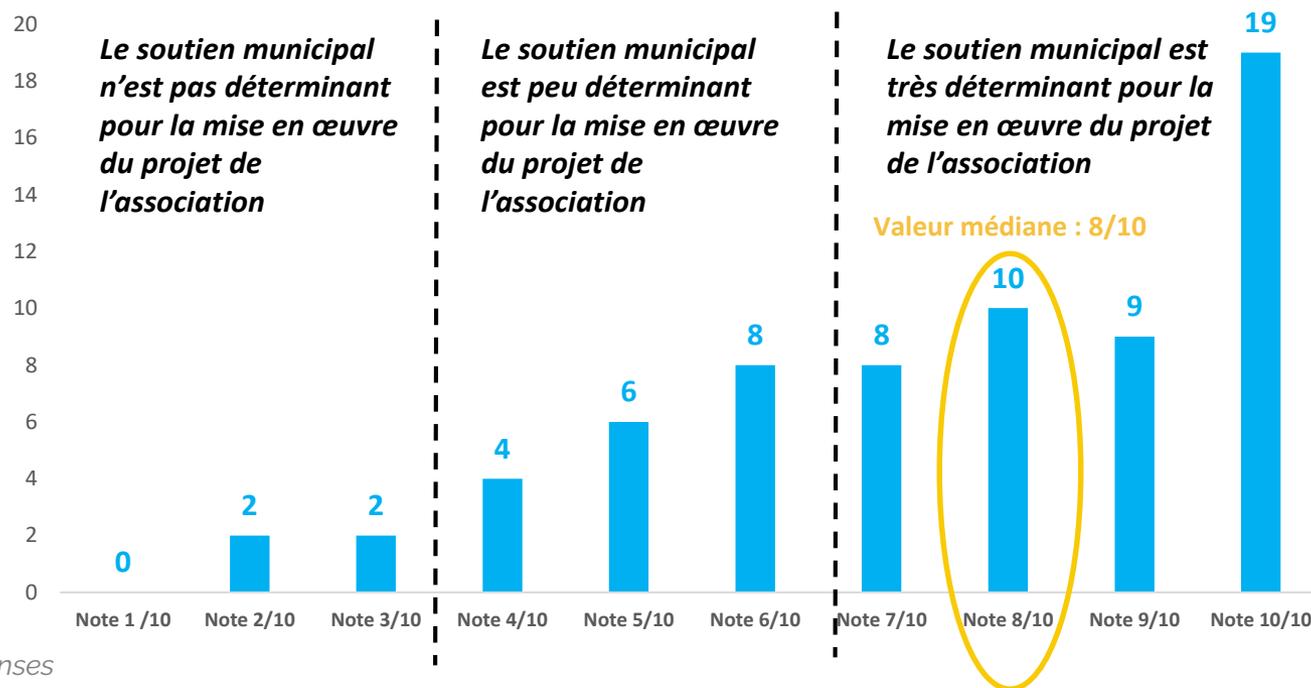
Notons qu'il n'y a pas de différence significative entre les associations anciennes et les associations créées récemment sur l'utilisation de cette forme de soutien.

Usage du soutien – 4/5



Pour les associations actuellement accompagnées par la Ville

Sur une échelle de 1 à 10, comment qualifieriez-vous l'importance de l'aide de la Ville dans la mise en oeuvre de votre projet associatif ?



Cette donnée permet d'estimer l'importance du soutien de la Ville dans la mise en oeuvre du projet associatif des associations accompagnées.

Avec une note médiane de 8/10, l'accompagnement municipal semble important pour les associations, même si la Ville n'est pas nécessairement le principal soutien de l'association.

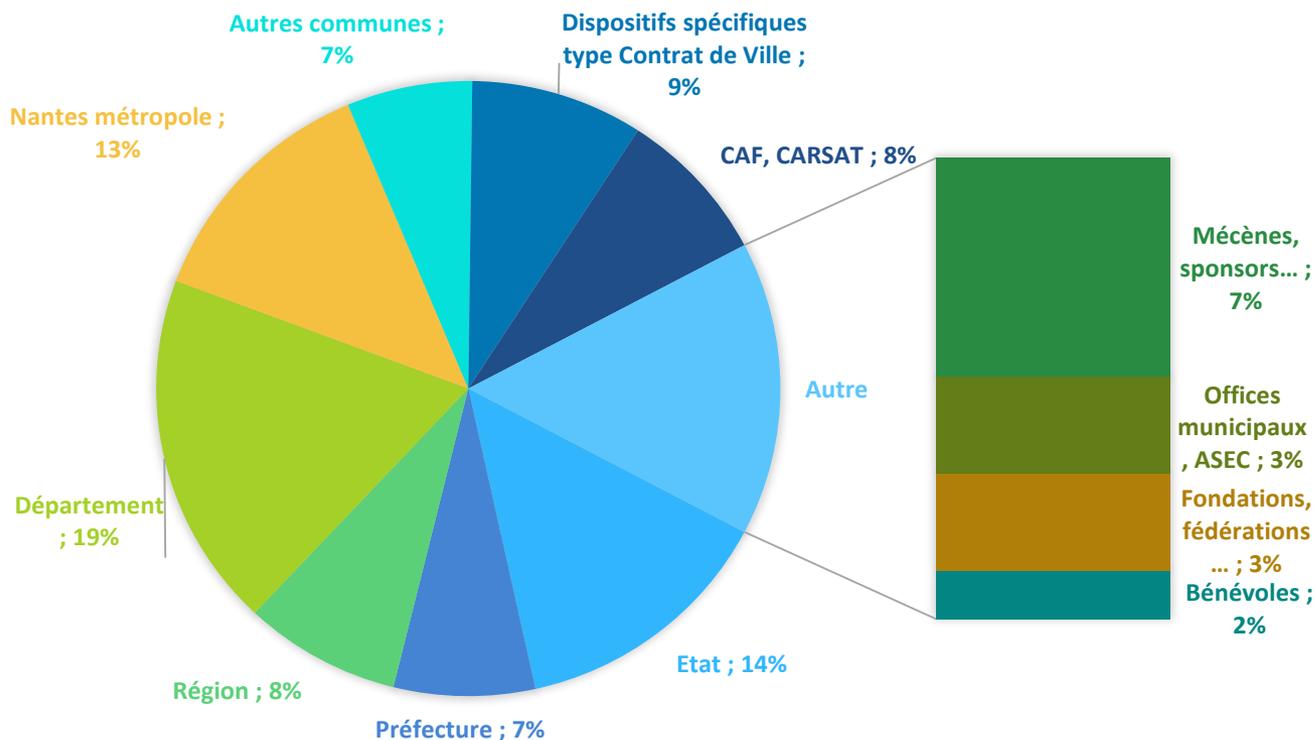
Usage du soutien – 5/5



| La Ville de Saint-Herblain est-elle votre principal soutien ? | Nb. de réponses | % |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|
| Oui | 14 | 29 |
| Non, ce n'est pas le principal | 26 | 53 |
| Non, car mon association n'est pas soutenue par la Ville de Saint-Herblain | 9 | 18 |
| Totaux | 49 | 100 |

49 réponses

Quels autres acteurs accompagnent votre association ?



Si le soutien municipal est jugé primordial, seules 30% des associations répondantes considèrent la Ville comme leur principal soutien.

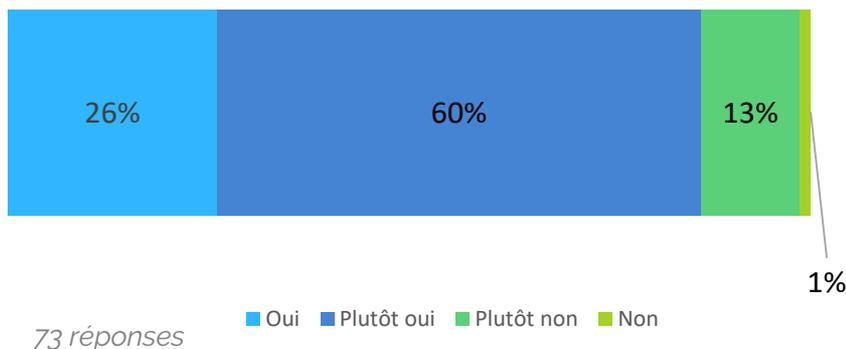
Les associations peuvent être accompagnées par d'autres acteurs, au premier rang desquels l'Etat et les collectivités territoriales (à plus de 75%).

Le secteur privé représente quant à lui 12% de ces autres soutiens.

Appréciation du soutien de la Ville - 1/2



Dans l'ensemble, diriez-vous que l'accompagnement proposé par la Ville répond aux besoins de votre association ? (en %)



Plus de 85% des associations jugent le soutien municipal globalement bien adapté aux besoins des associations.

La mise à disposition de locaux est la forme de soutien la plus appréciée par les associations (notamment pour les locaux d'activité). Les aides en matière d'ingénierie et de communication sont moins bien notées.

Globalement, **les formes de soutien les plus connues et les plus utilisées par les associations sont aussi les plus appréciées.**

On identifie une marge de progression sur l'accompagnement en matière d'ingénierie.

| Sur une échelle de 1 à 5, comment apprécieriez-vous la mise à disposition des types de locaux suivants ? | Note moyenne |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Mise à disposition de locaux d'activité (exemple: salle de pratiques artistiques, gymnases, terrains sportifs, salles de convivialité, etc.) | 4,2/5 |
| Mise à disposition de locaux évènementiels (salles festives, salles de spectacle) | 3,9/5 |
| Mise à disposition de locaux administratifs (bureaux) | 3,7/5 |
| Mise à disposition de locaux de stockage | 3,6/5 |

48 réponses

| Sur une échelle de 1 à 5, comment apprécieriez-vous le soutien de la Ville dans les domaines suivants ? | Note moyenne |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Aide à l'organisation de manifestation | 3,6/5 |
| Subventions | 3,3/5 |
| Appui en matière de communication | 3/5 |
| Appui en matière d'ingénierie (formations, aide à la gouvernance, etc.) | 2,7/5 |

58 réponses

Suggestions d'amélioration – 2/2



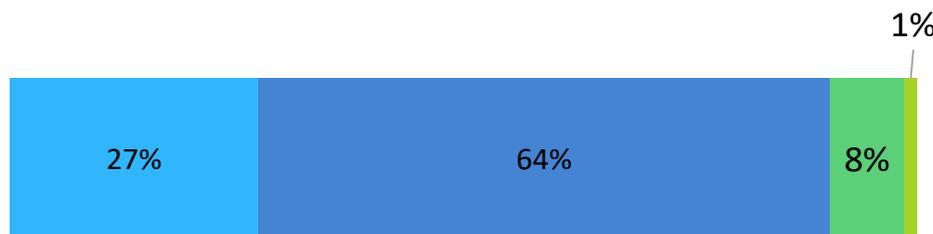
Suggestions d'amélioration du soutien de la Ville

| | | | | | | | |
|---------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------|--|
| Locaux ; 12 | | Démarches pour la demande de soutien ; 7 | | Promotion des associations ; 5 | | Accompagnement au fonctionnement de l'association ; 5 | |
| Evènementiels et festifs ; 3 | | Amélioration du suivi des demandes, réactivité ; 3 | | Accès aux outils de communication municipaux ; 3 | | Formations (numérique et web ; premiers secours) ; 4 | |
| Stockage ; 2 | | Clarification des interlocuteurs et des circuits ; 2 | | Visibilité des associations ; 2 | | Aide au salariat ; 1 | |
| Privatifs ; 2 | | Relais de proximité pour l'accompagnement des associations ; 1 | | Rôle de coordination de la Ville ; 5 | | Relation Ville-associations ; 3 | |
| Réservation des locaux en ligne ; 1 | | Subventions ; 5 | | Mutualisation entre associations: matériel, compétences (mentorat) ; 3 | | Concerta... et co-constructi... Ecoute ; 1 Interconn... 1 1 | |
| Entretien et adaptation ; 2 | | Subvention de la Ville ; 4 | | Auprès d'autres interlocuteurs ; 2 | | Adaptation du soutien ; 2 | |
| Accessibilité: transports, signalétique ; 1 | | Recherche financements ; 1 | | Aux besoins de l'association ; 1 | | Au secteur d'activité de l'association ; 1 | |

Accessibilité des démarches – 1/3



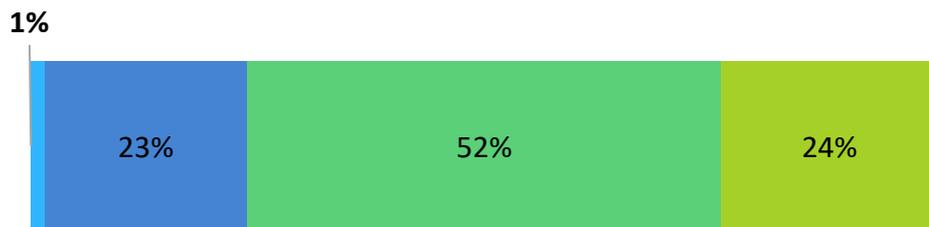
Dans l'ensemble, les démarches à réaliser pour solliciter l'accompagnement de la Ville vous semblent-elles accessibles ? (en %)



73 réponses

■ Oui ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non

Diriez-vous que ces démarches représentent un frein pour solliciter le soutien de la Ville ? (en %)



67 réponses

■ Oui ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non

Dans l'ensemble, les associations jugent plutôt accessibles les démarches à réaliser pour solliciter l'accompagnement de la Ville (91% des répondants). De même, ces démarches ne représenteraient pas un frein pour 76% des associations.

Cette appréciation globalement très positive est à nuancer : à la question « avez-vous déjà renoncé à solliciter le soutien de la Ville du fait des démarches à réaliser ? », 32% des répondants indiquent que oui.

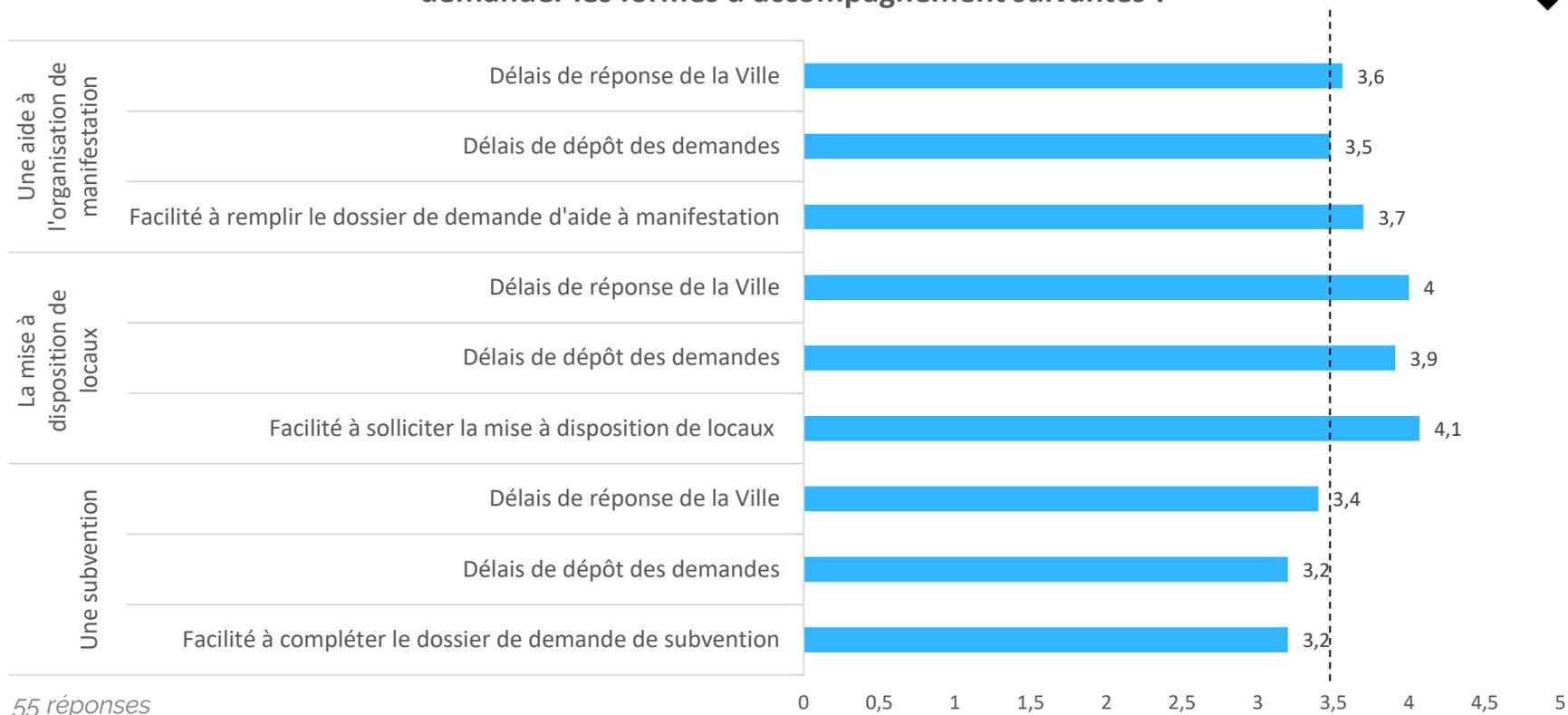
Quelques hypothèses de travail semblent se dessiner autour des questions suivantes :

- Le calcul rationnel effectué par certains responsables associatifs entre le temps à investir pour formaliser une demande de soutien et les bénéfices escomptés (idem sur les recherches de co-financement) ;
- L'accessibilité des informations et du processus de demande (notamment dans le cadre de la dématérialisation) ;
- L'intelligibilité du *process* de demande ;
- Les décalages entre le temps de l'association et le temps de l'institution (inadéquation des délais de réponse par rapport à la mise en œuvre des projets) ;
- Le sentiment que le processus de demande de soutien (au regard des pièces constitutives du dossier) constitue une forme d'ingérence dans la vie de l'association.

Accessibilité des démarches – 2/3



Sur une échelle de 1 à 5, comment appréciez-vous les démarches à réaliser pour demander les formes d'accompagnement suivantes ?

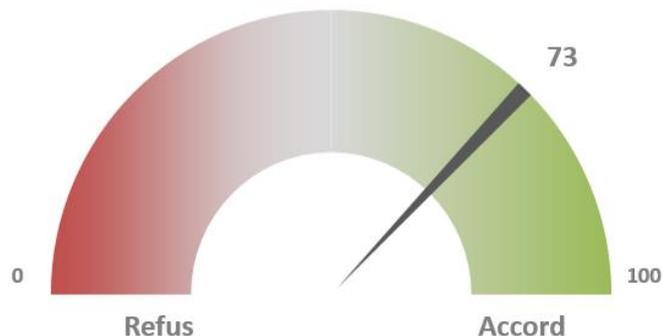


C'est s'agissant des demandes de subventions que l'appréciation des démarches à réaliser est la moins positive, en particulier concernant les délais de dépôt des demandes et la facilité à compléter le dossier de subvention.

Il n'y a pas de différence significative dans l'appréciation de l'accessibilité des démarches entre les associations employeuses et non-employeuses.

On notera que les associations créées récemment (ces 5 dernières années) ont très peu répondu à ces questions.

Accessibilité des démarches – 3/3

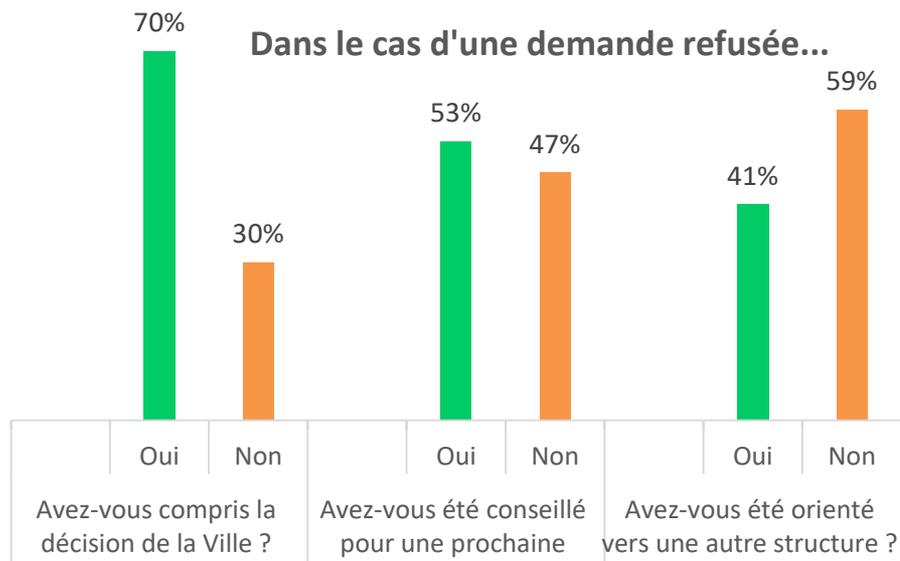


Selon la perception des associations répondantes, la Ville répond plutôt favorablement aux demandes de soutien formulées. Si le résultat est satisfaisant, il pourrait être consolidé pour atteindre un seuil de 80%.

Perception de la réponse de la Ville aux demandes de soutien

63 réponses

Dans le cas d'une demande refusée...



En cas de refus, 70% des associations disent comprendre la décision prise, ce qui laisse à penser que la Ville explique ses choix. En revanche, les associations ne sont pas systématiquement accompagnées pour une prochaine demande ou orientées vers une autre structure.

33 réponses

Qualité des relations avec la Ville – 1/2



Sur une échelle de 1 à 10, comment appréciez-vous les points suivants :



69 réponses

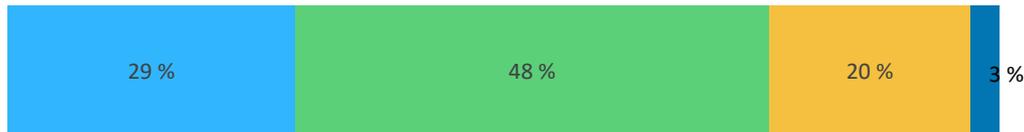
Selon la perception des associations répondantes, la qualité d'écoute de la Ville ainsi que la qualité de la relation avec la Ville sont plutôt perçues / vécues positivement.

Si ces résultats sont le fait d'un investissement de tous les instants et requièrent une attention sans cesse renouvelée, ils pourraient être consolidés. Pour rappel, dans ce type d'enquête de satisfaction, seuls les résultats supérieurs à 7/10 sont considérés comme satisfaisants.

Qualité des relations avec la Ville – 2/2



Diriez-vous que le partenariat avec la Ville contribue à sécuriser le fonctionnement de votre association ? (en %)



69 réponses

■ Oui ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non

77% des associations considèrent que le partenariat avec la Ville contribue à sécuriser le fonctionnement de l'association.

Diriez-vous que la Ville vous a soutenu dans la création et les premiers temps d'activité de votre association (24 premiers mois de l'association) ? (en %)



40 réponses

■ Oui ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non

En revanche, 40% des associations concernées considèrent avoir été peu ou pas soutenues par la Ville pendant les premiers temps d'activité de leur association.

Diriez-vous que les associations participent à la définition de la politique associative aux côtés de la Ville ? (en %)

(sur les modalités de l'accompagnement municipal aux associations; sur la conception des grands événements associatifs, etc.)



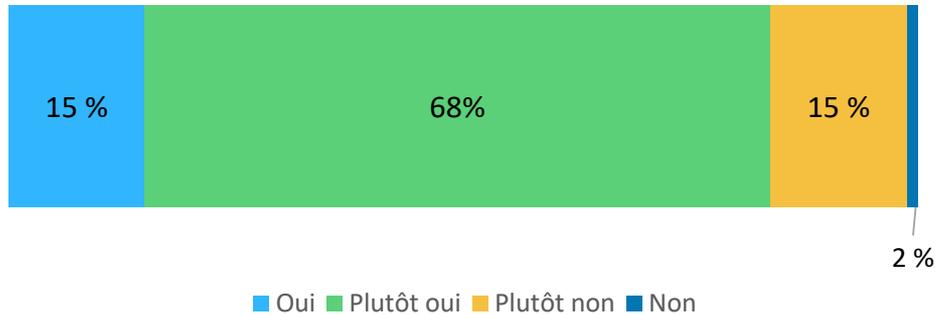
65 réponses

■ Oui ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non

De même, l'appréciation de la participation des associations à la politique associative est plutôt positive (73%).

Interconnaissance des associations – 1/2

Diriez-vous que la Ville favorise l'interconnaissance et le partage entre les associations du territoire ? (en %)

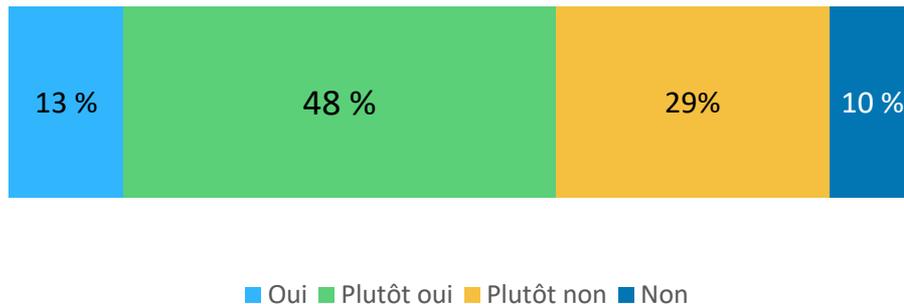


71 réponses

83% des répondants jugent positivement l'action de la Ville pour favoriser l'interconnaissance entre associations.

Par ailleurs, 75% des associations ont déjà participé à un événement inter-associatif organisé par la Ville (Forum des associations, Rendez-vous de la vie associative, cabaret associatif...).

Diriez-vous que la Ville a contribué à l'émergence de ces projets inter-associatifs ? (en %)



63 réponses

70% des associations disent avoir déjà participé à des projets inter-associatifs à l'échelle de la Ville ou de la métropole nantaise.

En revanche, 40% des répondants considèrent que la Ville n'a pas suffisamment contribué à l'émergence de ces projets.

Interconnaissance – 2/2



Suggestions des associations pour améliorer l'interconnaissance

| | Nbre d'occurrences |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Renforcer la communication sur les associations et entre les associations : publier un journal associatif, communiquer mieux et de manière anticipée sur les actions associatives prévues pour permettre le développement d'actions complémentaires (temps du partenariat) | 3 |
| Améliorer le forum des associations : en faire un évènement attractif, le weekend, et rassembler les associations par secteur pour favoriser leur visibilité | 3 |
| Améliorer la connaissance et le partenariat entre les associations et la Ville | 2 |
| Organiser des rencontres associatives par secteur : renforcer la connaissance des associations intervenant dans un même secteur et favoriser la complémentarité d'action | 2 |
| Renforcer les liens avec les grandes associations partenaires de la Ville (CSC, offices...) | 2 |
| La Ville met beaucoup de choses en place pour favoriser l'interconnaissance entre associations. Ce sont parfois les associations qui freinent: par crainte de perdre leur autonomie, de la sur-sollicitation de leurs bénévoles... | 2 |

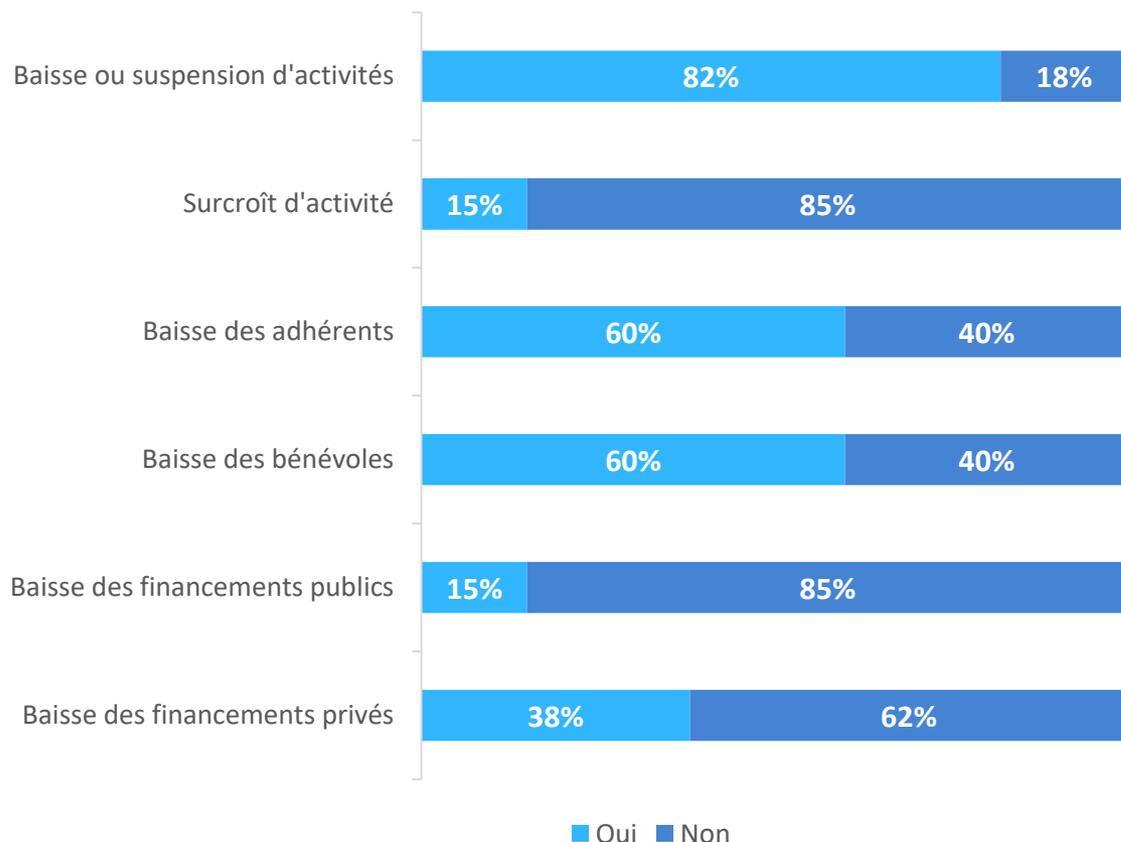
En additionnant ces 2 items, la notion de **partenariat inter-associatif** voire de mutualisation, constituerait la **priorité n°1**, en nombre d'occurrences.

17 réponses

Impacts de la crise sanitaire – 1/2



Votre association a-t-elle été confrontée à des difficultés spécifiques liées à la crise sanitaire ? En %



54% des associations disent encore ressentir les effets de la crise sanitaire

Les principaux impacts de la crise sur les associations répondantes ont été les suivants:

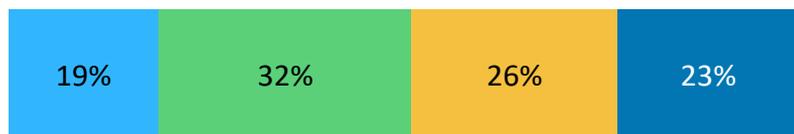
- Baisse des activités (82%)
- Baisse des adhérents (60%)
- Baisse des bénévoles (60%)

Concernant la baisse des financements, on notera qu'elle a été plus de deux fois plus importante pour les financements privés que publics.

Impacts de la crise sanitaire – 2/2



Durant la crise, avez-vous eu le sentiment d'être aidé par la Ville ? (en %)



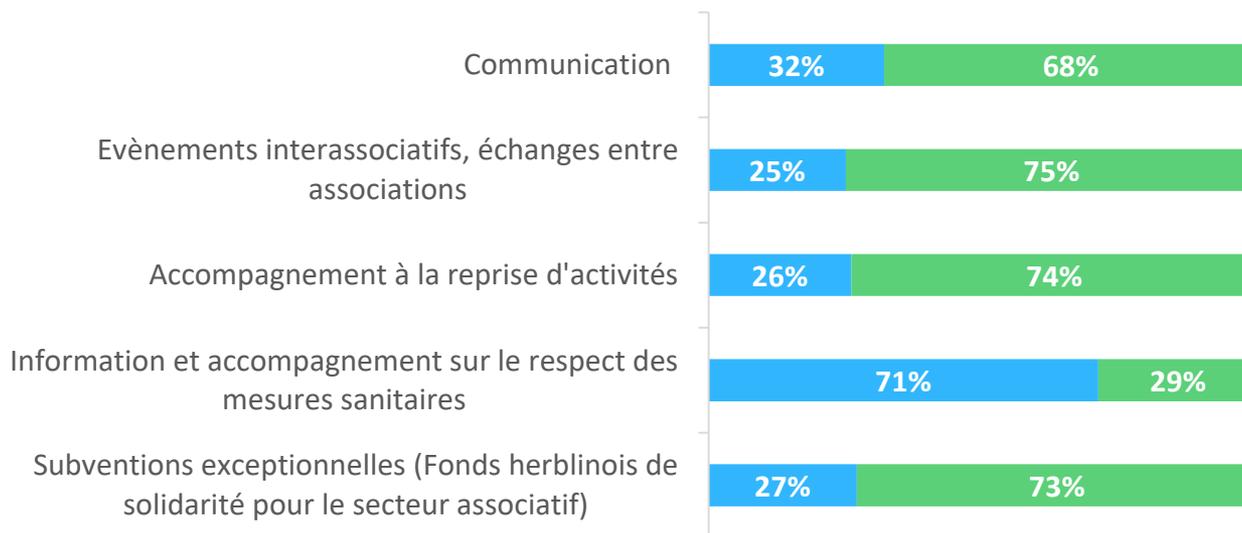
91 réponses

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

L'appréciation des associations quant à l'accompagnement de la Ville pendant la crise est très partagée.

La principale forme de soutien notée par les associations reste les informations et l'accompagnement sur le respect des mesures sanitaires (70% des répondants en ont bénéficié).

Avez-vous bénéficié des dispositifs suivants mis en place par la Ville ?



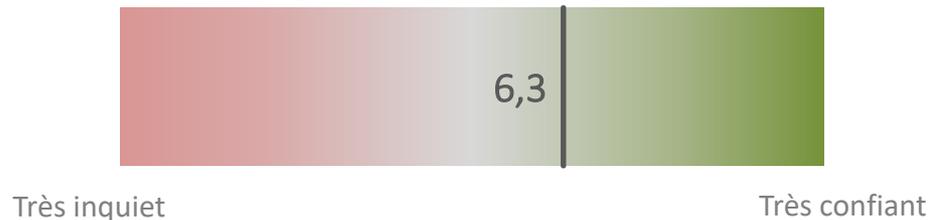
91 réponses

Oui Non

Perspectives – 1/2



Dans l'ensemble, pour ce qui concerne l'avenir de votre association, vous êtes?



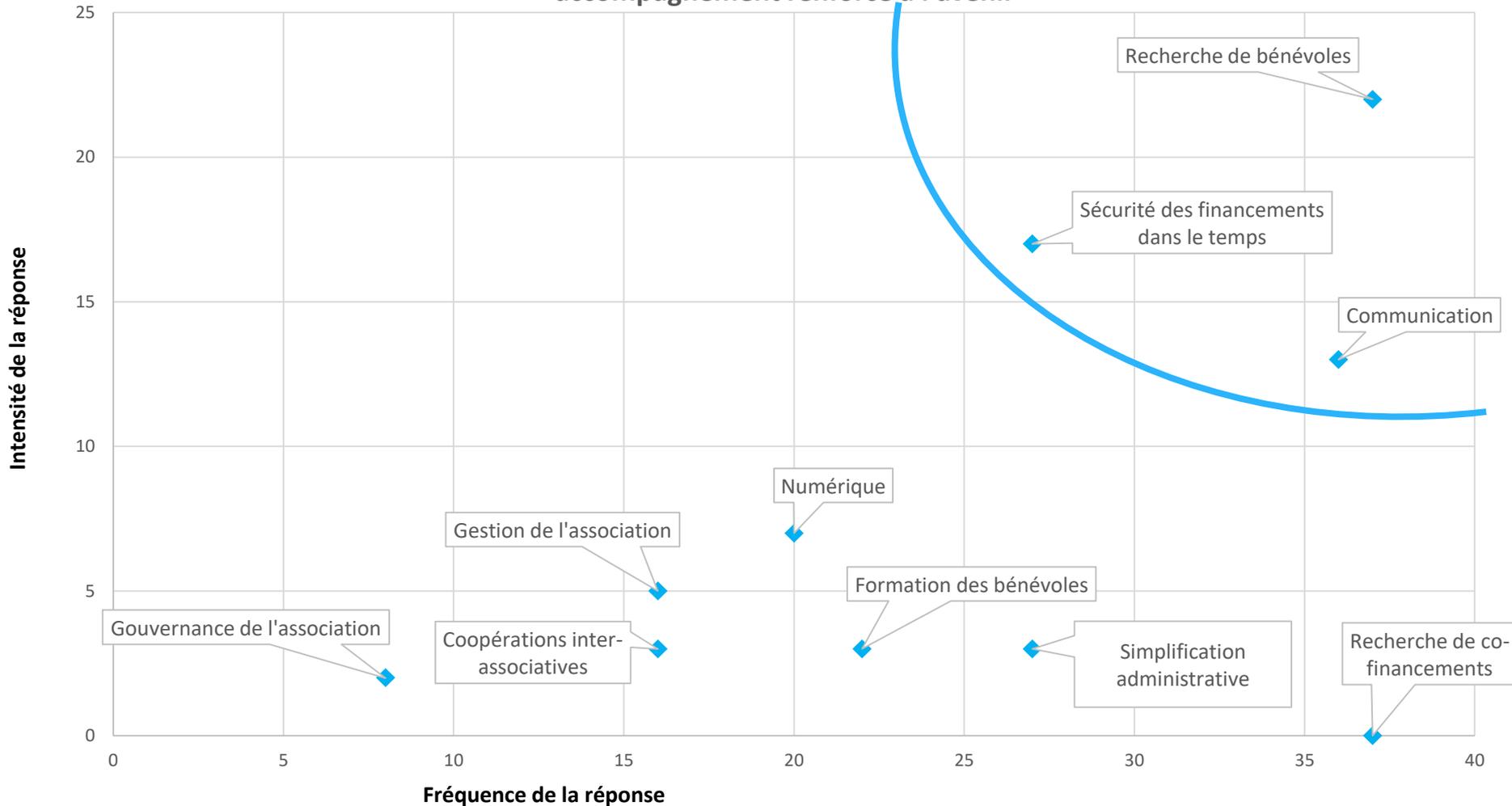
90 réponses

Avec un indice de confiance de 6,3/10, les répondants semblent prudents concernant les perspectives de leur association (rappelons que 54% des associations ayant répondu disent toujours ressentir les effets de la crise).

La recherche de bénévoles, la sécurité des financements dans le temps et la communication autour de l'association sont les trois priorités pointées par les associations pour ces prochaines années (cf. graphique suivant).

L'appui au numérique, la formation des bénévoles, la simplification administrative et la recherche de co-financements sont aussi jugés importants.

Quels sont les domaines dans lesquels les associations pourraient avoir besoin d'un accompagnement renforcé à l'avenir



Merci de votre attention

ANNEXE 13

Synthèse des entretiens, questions évaluatives 1 à 7

QUESTION 1

SYNTHESE DES ENTRETIENS (ELUS, AGENTS, ASSOCIATIONS, PARTENAIRES) ET DE L'ÉVALUATION A FROID

Rappel de la question :

Comment la Ville identifie-t-elle les besoins des associations du territoire ?

- Comment la Ville actualise-t-elle sa connaissance du tissu associatif local ? Dans quelle mesure ce processus est-il performant ?
- Comment la Ville a-t-elle connaissance des besoins des associations et de l'évolution de ces besoins ? Dans quelle mesure est-elle outillée pour appréhender les écarts entre les besoins des associations et le soutien qu'elle propose ?
- Dans quelle mesure le suivi des demandes des associations permet-il d'alimenter un processus d'adaptation et d'amélioration continue du soutien aux associations ?

Documents à utiliser :

- La présente fiche de synthèse
- Le rapport d'analyse du questionnaire associations
- Les fiches suivantes :
 - Fiche 6 : les missions courantes du pôle vie associative
 - Fiche 7 : les directions municipales et le soutien aux associations
 - Fiche 8 : le suivi des associations au sein de la Ville

1. Connaissance des associations et de leurs besoins

- **Enjeux de la connaissance des associations du territoire**

Rappel : la connaissance des associations constitue une problématique pour l'ensemble des acteurs institutionnels. Les associations peuvent se déclarer en préfecture au Registre National des Associations (RNA), mais cette déclaration n'est pas obligatoire. De même, lorsqu'une association cesse d'exister, elle n'est pas nécessairement supprimée du RNA.

De ce fait, il est difficile de connaître le nombre exact d'associations actives, bien que des estimations fiables existent à l'échelle nationale et locale (départementale notamment).

De même, il est impossible pour une commune d'avoir une connaissance exhaustive des associations qui interviennent sur le territoire. Les associations sont libres de signaler leur existence et de faire appel, ou non, au soutien de la collectivité.

Pour autant, la connaissance du tissu associatif local présente un intérêt pour la Ville. Connaître les associations permet de :

- Mieux les soutenir et ainsi favoriser le dynamisme et la richesse du tissu associatif pour le territoire et ses habitants ; *(entretiens élus, agents, associations)*
- Développer des partenariats avec certaines associations, et jouer des complémentarités entre l'action de la Ville et celle des associations ; *(entretiens élus, agents, associations)*
- Faire appel aux associations pour porter certaines actions ou certains projets, pour lesquels les associations sont mieux outillées que la Ville. *(Entretiens élus et agents)*

Elus et agents considèrent qu'il est difficile de connaître toutes les associations intimement, en partie du fait de l'organisation du soutien municipal aux associations au sein de la Ville :

- « *Le fonctionnement de la Ville sectorise, et donc sépare. C'est par exemple le cas dans l'instruction des dossiers de subventions, qui sont traités par les directions thématiques* » (entretien élu)
- « *La connaissance des associations est difficile. C'est très opaque. [...] Les liens ténus entre la Ville et les CSC n'aident pas.* » (Entretien agent)
- « *En tant qu'association, tu n'existes pas si tu ne demandes pas de subvention* » (entretien association).

- **Postures de la Ville dans la connaissance des associations**

La Ville de Saint-Herblain ne va pas systématiquement au-devant des associations. Le pôle vie associative ne prend pas contact avec les nouvelles associations déclarées au RNA sur la commune.

Il va du choix de l'association de se signaler à la Ville et/ou de solliciter le soutien municipal : une association peut souhaiter ne pas être en lien avec la Ville (2 entretiens agents)

Dans certains cas, les services de la Ville peuvent adopter une posture plus volontariste dans le repérage des associations :

- **Priorités de la Ville** : sur des sujets ou des politiques publiques sur lesquels la Ville s'investit fortement et souhaite travailler avec des associations : les droits des femmes, les solidarités, etc. (2 entretiens agents)
- **Action territorialisée** : sur des sujets en lien avec la citoyenneté et/ou un territoire spécifique : les associations sont alors des partenaires privilégiés (dans le cadre de la politique de la Ville, de l'éducation à la citoyenneté, du jardinage citoyen, etc.) (3 entretiens agents ; évaluation à froid)
- **Partenariat** : lorsqu'une complémentarité d'action entre la Ville et les associations est recherchée : sur l'offre de pratiques artistiques amateurs sur le territoire (articulation entre l'offre municipale portée par la Maison des Arts et l'offre associative) ; dans le champ des politiques de solidarités, où la complémentarité Ville/associations/autres acteurs institutionnels est historiquement très forte. (3 entretiens agents)
- **Promotion des associations** : lorsque la Ville souhaite se faire le relai de l'action associative : dans le domaine des solidarités (orientation des habitants vers les Restos du Cœur, le Secours populaire, etc.), des pratiques artistiques amateurs (orientation vers les CSC, la MJC, et les associations de pratique artistique connue). (2 entretiens agents ; évaluation à froid)

Ce repérage peut prendre plusieurs formes :

- Un recensement : en 2012, un recensement des associations de pratiques artistiques amateurs a été conduit par la Direction des Affaires culturelles pour identifier les associations intervenant sur le territoire.
Ce recensement a été mis à jour en 2019. L'établissement du recensement comme sa mise à jour ont permis de montrer les limites de ce type de démarches (taux de réponse relativement faible) ; (2 entretiens agents)
- Relai de la part du pôle vie associative : le pôle peut être sollicité par les services pour identifier des associations connues de la Ville qui pourraient intervenir sur un projet ; (entretien agent)

- Relai de la part des réseaux associatifs, et notamment des centres socio-culturels (CSC) : utilisation des plaquettes de communication éditées par les CSC en début d'année scolaire pour identifier les nouvelles associations de pratiques artistiques par la DAC ; rencontre avec les agents des CSC pour prendre contact avec les associations locales œuvrant dans le champ de l'environnement par la DNPE. (2 entretiens agents)
3 agents ont pointé la faiblesse des liens entre la Ville et les CSC pour repérer les associations du territoire, et la difficulté à obtenir des informations.

- **Suivi des associations en lien avec la Ville**

- **Outil de suivi**

Le suivi des associations qui choisissent d'être en lien avec la Ville est une mission du pôle Vie associative.

Un listing existe dans lequel sont recensées toutes les associations ayant à un moment ou à un autre sollicité la Ville en passant par le pôle vie associative. Là réside la distinction entre une base de données et un annuaire.

Cet outil reste à améliorer, car il est, en l'état actuel, incomplet, et ne peut être utilisé en tant qu'outil de suivi :

- Manque de mise à jour, et pas de traçabilité des dates de mise à jour ;
- Il contient peu d'informations sur les associations, mise à part les informations de contact ;
- Il n'est pas partagé à l'échelle de la Ville : prend en compte les associations en lien avec le pôle VA. Les associations en lien avec les directions thématiques qui ne sont pas orientées vers le pôle VA ou qui ne sont pas directement soutenues par le pôle n'y figurent pas.

« Le pôle vie associative a pour le moment une connaissance « empirique » des associations : on connaît les associations car on est en lien avec elles. Cela rend les choses difficiles, notamment en cas de changement de personnel » (entretien agent).

La transmission des informations au pôle VA par les directions thématiques est très variable : dépend des directions et des agents. (4 entretiens agents et associations ; évaluation à froid).

La mise à jour de l'annuaire des associations qui vient d'être lancée devrait permettre de progresser sur cette question.

- **La proximité avec les élus**

La proximité avec les élus est primordiale pour les élus et pour les associations. Elle a été citée par chaque élu reçu en entretien, et par plusieurs agents (qui identifient les élus comme des relais pour identifier les besoins des associations). En cela les élus jouent un rôle important dans la circulation ascendante de l'information.

Elle permet de connaître l'association et son projet, plus globalement de connaître le tissu associatif local. Elle facilite l'attribution du soutien.

Les élus rencontrent directement les associations : à la demande de la Ville ou de l'association, lors de rendez-vous de travail. Chaque nouvelle association qui sollicite le soutien de la Ville est rencontrée par l'élu de sa direction thématique de rattachement (dans le cadre des demandes de subvention notamment).

L'objectif est de pouvoir rencontrer périodiquement toutes les associations soutenues, mais le temps est contraint (difficulté soulevée par les élus et les associations).

Les élus rencontrent les associations dans le cadre des évènements et actions associatives auxquels ils assistent ou des évènements associatifs portés par la Ville : Forum des associations, Rendez-vous de la vie associative.

(3 entretiens élus ; 4 entretiens associations ; 3 entretiens agents ; évaluation à froid)

Ils peuvent également être sollicités via les réseaux sociaux (*entretiens élus*).

Ils sont parfois sollicités en cas de problème : quand l'association souhaite faire part d'une critique, lorsqu'elle estime que quelque chose dysfonctionne dans l'attribution du soutien, ou dans l'entretien des locaux associatifs par exemple (*2 entretiens élus*).

De ce fait, les élus se font le relai des besoins des associations auprès des services (*2 entretiens élus ; 3 entretiens agents ; évaluation à froid*).

La proximité avec les élus est également notée par les associations, qui s'en disent presque toutes satisfaites (*8 entretiens associations*). Une association pointe toutefois des difficultés à honorer les rendez-vous avec les élus par manque de temps des salariés et des membres du CA de l'association. Une autre s'est dite déçue de sa rencontre avec son élu de référence, ayant eu l'impression que le projet de l'association n'a pas été bien compris. Cela la conduit à s'interroger sur sa direction de rattachement.

- **La proximité avec les services**

La proximité avec les services est pointée et appréciée par les associations (*5 entretiens associations*) et par les agents municipaux.

A travers leur connaissance des associations et de leurs projets, les agents municipaux identifient les besoins des associations. Toutefois, les agents ne vont pas au-devant des associations pour connaître leurs besoins. Ils attendent d'être sollicités par les associations, et les aident éventuellement à identifier/formuler leurs besoins.

Positionnement et rôle du pôle vie associative : les agents des directions thématiques se font parfois le relai des associations et de leurs besoins auprès du pôle vie associative (*3 entretiens agents*) mais ce n'est pas systématique.

2. Le suivi des demandes

Globalement, les associations considèrent que la Ville pourrait améliorer le suivi de leurs demandes.

4 associations pointent la nécessité de relancer régulièrement les demandes (chronophage) : les services n'informerait pas suffisamment l'association de l'avancée de la demande. Souvent la demande est bien prise en compte et en cours de traitement mais, sans information, l'association doit relancer.

3 associations pointent la différence de rythme entre les associations et la Ville (et plus globalement les administrations) : cette différence est comprise, mais demeure source de frustration.

2 associations ont l'impression que la Ville a une connaissance incomplète voire superficielle de leur association. « *Il manque un suivi global des associations à la Ville. La Ville ne connaît pas vraiment les associations : elle sait qu'elles existent et comment elles sont soutenues, mais sans connaissance fine du projet associatif. C'est dommage, ce serait au pôle vie associative de suivre les demandes des*

associations et de pouvoir se faire passerelle entre l'association et les différents services, et avec les autres associations » (entretien association).

1 association pointe un manque de dialogue entre les agents des différents services et de transmission des informations en cas de changement de personnel, qui conduit l'association à formuler plusieurs fois ses demandes.

2 associations se disent satisfaites du suivi de leurs demandes par leurs directions de rattachement.

Un travail de suivi fin des associations soutenues par la Ville permettrait également de mieux prendre en compte l'évolution des associations, et d'adapter le soutien municipal en conséquence.

« Certaines associations sont bien connues de la Ville : on peut en venir à projeter des besoins en fonction de ce que l'on sait d'elles, parce qu'on pense dans une forme de continuité. Alors qu'au contraire l'association peut avoir envie ou besoin d'évoluer, de se renouveler » (entretien élu).

« Il manque un travail de suivi sur les besoins des associations mais aussi sur leurs projets. Un projet associatif évolue, il faut que la Ville puisse mesurer si les objectifs de l'association sont toujours en concordance avec ses valeurs » (entretien agent).

Synthèse

Les éléments suivants nous semblent à retenir :

1. Sur la connaissance des associations

- Un intérêt de la Ville (élus et services) à connaître les associations qui interviennent sur le territoire, pour mieux travailler avec elles, et notamment :
 - Mieux les soutenir
 - Développer le partenariat entre la Ville et les associations
 - Voire pour confier certaines missions à des associations. Autant d'éléments qui peuvent impacter positivement le territoire et les Herblinois.
- Une difficulté à connaître les associations d'un territoire : difficulté inhérente à la liberté des associations à prendre ou non contact avec l'institution.
- Une difficulté qui peut être renforcée, à Saint-Herblain, par deux éléments :
 - Une absence de posture volontariste systématique pour repérer les associations (pas de processus de repérage formalisé et organisé des associations) ;
 - Une multiplicité d'acteurs en lien avec les associations (élus, directions, services) et une organisation municipale sectorisée, qui rend difficile une vision d'ensemble ;
 - Des outils de suivi et de pilotage global des associations (type base de données) qui restent améliorables.
- Les associations en lien avec la Ville notent une vraie proximité entre l'association, les élus et les services.

2. Suivi des demandes

Plusieurs associations interrogées considèrent que le suivi des demandes pourrait être amélioré, notamment sur deux points :

- Tendre vers un meilleur suivi global des associations à l'échelle de la Ville et une connaissance un peu plus fine de l'action associative ;
- Tenir les associations informées de la prise en compte de leurs demandes : afin d'éviter les relances, chronophages pour l'association.

QUESTION 2

SYNTHESE DES ENTRETIENS (ELUS, AGENTS, ASSOCIATIONS, PARTENAIRES) ET DE L'ÉVALUATION A FROID

Rappel de la question :

Dans quelle mesure le soutien municipal à la vie associative s'inscrit-il en adéquation avec l'objectif municipal de développement des solidarités sur le territoire ?

- Les conditions d'attribution du soutien municipal sont-elles pensées de sorte à favoriser les actions sociales et en faveur des solidarités ?
- Quels sont les liens entre la politique vie associative et la politique de la Ville ? L'aide aux associations est-elle influencée par les objectifs en matière de politique de la Ville ?
- Par quels moyens la Ville accompagne-t-elle les associations dans la prise en compte des freins et des besoins spécifiques des publics en situation de vulnérabilité ? Ces moyens sont-ils en adéquation avec les ambitions et enjeux ?
- Quels résultats en matière de solidarité sont imputables au soutien municipal sont observables sur le territoire ?

Documents à utiliser :

- La présente fiche de synthèse
- Le rapport d'analyse du questionnaire associations
- Les fiches suivantes :
 - Fiche 1 : formes d'accompagnement proposées par la Ville aux associations
 - Fiche 2 : les aides en numéraire (subventions)
 - Fiche 5 : circuit des demandes de subvention
- Le support de formation Paysage associatif

1. Politique associative et développement des solidarités

- **Une priorité partagée**
 - Objectifs

Favoriser les associations qui œuvrent dans le secteur de l'action sociale de proximité et des solidarités est une priorité politique affirmée par les élus (2 entretiens élus ; 1 entretien agent).

« Toutes les associations qui amènent à lutter contre la pauvreté et l'exclusion, et qui favorisent l'émancipation, sont prioritaires » (entretien élu).

Par ailleurs, le développement du soutien aux associations caritatives est l'un des projets du mandat actuel (entretien agent).

- Moyens : subventions, locaux

Cette priorité se traduit dans la feuille de route des services (en particulier la Direction de la solidarité) et dans les décisions prises.

Il y a quelques années, face à la réduction des dotations de fonctionnement de l'Etat, il avait été décidé de réduire l'ensemble des subventions attribuées aux associations, à l'exception des associations de solidarité (*évaluation à froid*).

Sur la question budgétaire, voir dans le support de formation associations :

- La répartition des budgets de subvention par secteur (diapo 48)
- La répartition du Fonds herblinois de solidarité par secteur (diapo 50)

Sur les locaux :

La Ville a peu de locaux à usage exclusif à mettre à disposition des associations.

Sur les trois associations de solidarité vues en entretien :

- 1 association loue un local à un bailleur social : la subvention de fonctionnement de la Ville est utilisée en grande partie pour payer le loyer et les fluides. L'association en est satisfaite.
- 2 associations louent des locaux privés. Elles touchent une subvention spécifique couvrant une partie du loyer et des fluides (plus de 70% des dépenses).

Les deux associations ont eu besoin de locaux plus grands ces dernières années. Suite à leur demande, la Ville a débloqué une subvention supplémentaire pour le coût des travaux d'agrandissement, et la subvention habituelle a été augmentée pour couvrir l'augmentation du loyer.

Une association se dit très satisfaite du soutien de la Ville.

Une association pointe le manque de locaux à usage exclusif et considère que la subvention n'est pas suffisante. Elle indique que les antennes locales dans les autres communes (Nantes, Saint-Nazaire) bénéficient de locaux mis à disposition par les villes. L'association considère que cela freine son développement.

Sur les associations de solidarité internationale :

2 associations de solidarité internationale ont été vues en entretien.

Les deux associations sont satisfaites du soutien de la Ville en matière de subventions et de locaux.

Elles apprécient de pouvoir présenter directement leur projet devant le jury dans le cadre du fonds de soutien aux projets de solidarité internationale.

Elles se disent satisfaites de la mise à disposition de locaux, utilisés ponctuellement pour des AG ou des évènements associatifs.

L'une des associations regrette toutefois le manque de prise en compte des besoins spécifiques de l'association par la Ville : elle donne l'exemple d'une aide alimentaire d'urgence sollicitée par le pays aidé par l'association. L'association considère que les circuits d'instruction des demandes de subventions (et, partant de décision) sont trop longs pour pouvoir répondre aux demandes urgentes.

• Impacts du COVID

Le COVID a eu un impact immédiat et fort sur les populations les plus vulnérables, et donc sur les associations qui agissent en matière de solidarité (*2 entretiens élus ; 3 entretiens associations ; 1 entretien partenaire*).

Les effets de la crise se font encore sentir dans les associations : augmentation des bénéficiaires des aides alimentaires notamment, renforcement de l'isolement de certaines populations. (*3 entretiens associations*).

Les associations ont été des acteurs clés pendant la crise :

- Les associations de solidarité ont assuré des missions vitales, notamment à travers l'aide alimentaire, qui ne sont pas prise en charge par la Ville (*1 entretien élu ; 1 entretien partenaire ; 2 entretiens agents*) ;
- Les associations sont un maillon essentiel de la chaîne de solidarité : elles agissent en proximité, sur le terrain, et permettent de repérer des situations qui ne sont pas vues par les institutions (*2 entretiens élus ; 1 entretien partenaire ; 2 entretiens agents ; 3 entretiens associations*).

Moyens mis en place par la Ville pour aider les associations de solidarité pendant la crise COVID :

- Soutien financier : cf. la répartition du Fonds herblinois de solidarité par secteur
- Aides en nature : mise à disposition de personnel municipal pendant les confinements successifs pour assurer les distributions alimentaires auprès de 2 associations.
Retours très positifs des associations : « *l'implication de la Ville a été très forte [...] les relations entre la Ville et l'association sont encore plus forte depuis cette période difficile* » (*entretien association*).

- **Complémentarité entre l'action de la Ville et celle des associations en matière de solidarités**

- Complémentarité d'action

La complémentarité d'action entre la Ville et les associations de solidarité est revenue dans plusieurs entretiens : 2 entretiens élus, 3 entretiens agents, 4 entretiens associations et 1 entretien partenaire.

Les associations :

- Portent des missions qui ne sont pas prises en charge par les collectivités (exemple : aide alimentaire). Il est question de complémentarité des interventions voire, de coordination entre les accompagnements individuels et collectifs
- Elles sont mieux outillées pour réagir en cas d'urgence, plus réactives (*3 entretiens associations ; 1 entretien partenaire*).
- Elles ont un rôle essentiel puisqu'elles agissent en hyper-proximité, au plus près des habitants. Une association ne porte pas un poids, une image symbolique, à la différence des institutions. Elles sont plus accessibles pour les populations en situation de précarité (*2 entretiens associations*). Il est ici autant question de la capacité à « personnaliser » l'accompagnement et de veiller à dépasser la sensation de contrôle social qu'une institution peut incarner aux yeux de certains publics bénéficiaires.

La Ville et les associations partagent les mêmes objectifs en matière de solidarité (*1 entretien élu ; 1 entretien agent ; 4 entretiens associations*).

Le partenariat entre la Ville et les associations semble fort en matière de solidarité.

Il s'agit d'un fonctionnement habituel dans les politiques publiques de solidarités : les associations sont des acteurs essentiels aux côtés des institutions (*1 entretien agent*).

Grande proximité entre les associations, les élus et les services (Direction de la solidarité : service action sociale, CCAS). (*3 entretiens associations ; 1 entretien agent*).

Du fait de leur hyper-proximité, les associations adressent des bénéficiaires à la Ville. Elles se font le relai (information) des prestations sociales de la Ville et des autres institutions.

De même, la Ville adresse des bénéficiaires aux associations. (3 entretiens associations ; 1 entretien agent).

« Certaines associations sont des relais de l'action de la Ville et des spécialistes des questions de solidarité et de précarité. Elles n'ont pas besoin de l'aide de la Ville sur ces questions, elles ont leur propre expertise » (1 entretien agent). Toutefois, le fait de disposer de sa propre expertise ne saurait justifier le fait de ne pas s'inscrire dans une démarche plus collective, visant à partager les savoirs, à fonctionner en réseau pour *in fine*, veiller à la meilleure prise en charge des publics vulnérables.

Le partenariat entre la Ville et les associations de solidarité semble particulièrement fort. L'une de ses spécificités, c'est que l'intensité du partenariat et de la complémentarité d'action entre la Ville et les associations n'est pas corrélée à l'ampleur du soutien municipal. Certaines associations ne sont pas soutenues par la Ville ou très peu (subvention symbolique), mais travaillent très en lien avec les services. Importance des subventions dites symboliques dans le champ de la solidarité.

- Rôle de coordination de la Ville

La crise du COVID a renforcé les inégalités. En parallèle, certaines questions de société, comme celle des transitions (écologique, éthique, économique) se font de plus en plus pressantes. Sur la question de la transition écologique, on voit que les populations les plus précaires sont aussi les plus impactées par l'augmentation du coût de l'énergie. L'accompagnement des foyers sur ces questions est primordial, et surtout des foyers modestes.

De nombreux acteurs agissent dans ces champs : associations, collectifs d'habitants, bailleurs sociaux, institutions, et les services de la Ville.

« La Ville est l'institution la plus en proximité des habitants, et elle est la mieux à même de se positionner en coordinatrice de ces différents acteurs, elle a un rôle de liant » (entretien association).

Sur cette compétence partagée que sont les politiques sociales, il incombe aux collectivités territoriales, en particulier la Ville, de se positionner en leadership et d'assumer les missions de coordination entre les différents intervenants. L'analyse des besoins sociaux (ABS) constitue en cela un moment privilégié de structuration du partenariat et de définition du rôle et de la place des associations intervenant sur ce champ.

2. La politique associative dans les quartiers prioritaires

• Rappel de définitions

Politique de la Ville : la politique de la ville porte deux ambitions fortes : la réduction des écarts de développement entre les quartiers défavorisés et leurs unités urbaines et l'amélioration des conditions de vie de leurs habitants, en luttant notamment contre toute forme de discrimination.

Éducation, emploi, logement et cadre de vie... la politique de la ville est interministérielle et mobilise l'ensemble des politiques de droit commun et des services publics. Elle dispose aussi de moyens d'intervention spécifiques pour répondre au cumul de difficultés que rencontrent les habitants des quartiers défavorisés.

Quartiers prioritaires (QPV) : la politique de la ville est caractérisée par une approche globale des problèmes urbains, économiques et sociaux. Avec la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de 2014, la géographie prioritaire de la politique de la ville a été redéfinie pour concentrer les moyens vers les territoires les plus en difficulté. Désormais, pour identifier les quartiers prioritaires, un critère unique est retenu : celui du revenu.

Les bas revenus sont définis par une approche mêlant deux références :

- Le décrochage par rapport aux revenus de l'agglomération dans laquelle se situe le quartier
- Le décrochage par rapport aux revenus de la France métropolitaine.

Contrat de Ville : L'intervention des pouvoirs publics dans les 1 514 quartiers prioritaires de la politique de la ville est formalisée dans un cadre partenarial, le contrat de ville. Chaque contrat de ville s'inscrit, pour la période 2014- 2022, dans une démarche intégrée qui tient compte des enjeux de développement économique, de développement urbain et social.

Conclu à l'échelle intercommunale pour six ans, le contrat de ville repose sur trois piliers :

- La cohésion sociale : le contrat de ville prévoit des mesures de soutien aux associations et aux équipements sociaux, culturels ou sportifs pour favoriser le lien social sur le territoire ;
- Le renouvellement urbain et le cadre de vie : le contrat de ville programme la réhabilitation ou la reconstruction de logements sociaux, le soutien aux copropriétés et l'accès à la propriété, la réalisation d'équipements collectifs et le développement de l'attractivité des quartiers ;
- Le développement économique et l'emploi : le contrat de ville mobilise les dispositifs du service public de l'emploi pour faciliter l'insertion professionnelle des habitants des quartiers.

Source : <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/quartiers-de-la-politique-de-la-ville>

- **La place et l'action des associations en QPV**
 - Problématiques spécifiques en QPV

Il y a une urgence sociale en QPV : des situations de grande précarité, et en même temps un *turn over* significatif des habitants, donc des problématiques qui changent régulièrement. (*entretien partenaire*).

Cela signifie deux choses :

- L'action des associations en QPV est primordiale : comme pour les questions de solidarité, c'est l'hyper-proximité des associations qui leur permet d'être en prise avec le terrain et les situations individuelles des habitants, c'est extrêmement important (2 entretiens élus ; 1 entretien partenaire ; 2 entretiens agents ; 3 entretiens associations).
« Les associations sont des intermédiaires indispensables entre les habitants et la Ville, surtout en quartiers prioritaires » (*entretien partenaire*).
- Ces situations de précarités sont tellement prégnantes qu'elles imposent un fonctionnement dans l'urgence pour les associations et la Ville. La question est de savoir comment l'urgence de la situation constitue une opportunité ou un frein à l'échange entre les différents acteurs. Force est de constater qu'en dépit des efforts consentis par la Ville, le Conseil Départemental et la CAF (voire Nantes Métropole) sur la prise en charge des problématiques de vulnérabilité, il y a une mise en réseau des acteurs en QPV qui demeure insuffisante. Pour autant, de nombreuses innovations en matière d'intervention sont à valoriser (*entretien partenaire*).

Le rôle de la Ville peut être de favoriser la coopération et l'interconnaissance entre les différents acteurs.

Aussi, de veiller à la qualité des services et des propositions en QPV.

Exemple de la culture en QPV : « attention à ne pas cantonner la culture en QPV à des cultures populaires » (*entretien partenaire*).

Dans le secteur culturel, l'action en hyper-proximité des associations peut amener un écueil : le manque de renouvellement des propositions. Des associations culturelles qui ont une action de

terrain, qui connaissent bien le territoire, mais qui peinent à renouveler leurs propositions artistiques et culturelles. Attention à ne pas créer une culture pour les riches et une culture pour les pauvres : « *Il faut réunir les conditions du renouvellement des associations, et pouvoir faire des propositions artistiques d'envergure dans les QPV aussi* » (entretien agent). Renouvellement ? Consolidation ? Actualisation du projet associatif ou des actions qui en découlent ? Peut-être ne s'agit-il pas d'une question uniquement d'ordre sémantique ?

- Investissement citoyen

La participation des habitants est particulièrement difficile en QPV (2 entretiens élus ; 1 entretien partenaire ; 2 entretiens agents) mais elle est aussi particulièrement importante.

Les associations et collectifs sont des acteurs indispensables pour favoriser la participation citoyenne :

- Parce que l'association est un intermédiaire entre les habitants et la Ville : le dialogue citoyen donne à penser une relation directe entre élus et citoyens. C'est une bonne chose, mais en QPV, du fait de la précarité, certains habitants sont exclus de cette relation. Ce sont les associations qui font le relai (entretien partenaire).
- Parce que l'engagement associatif est l'expression la plus forte et la plus durable de l'engagement citoyen : l'investissement dans une association est généralement plus durable que l'investissement dans les instances de participation citoyenne (entretien élu).

L'une des missions des CSC est de favoriser la participation des habitants : le projet social des centres socio-culturels (dont la CAF impose une mise à jour tous les 4 ans) doit être construit avec les habitants du quartier.

Les CSC ont également pour mission d'accompagner les projets des habitants, qu'ils soient ou non organisés en collectifs.

Toutefois la participation des habitants au projet des CSC est assez faible (3 entretiens associations ; 1 entretien agent).

Impression que ce côté social des missions des CSC, voire même le nom Centre socio-culturel, peut constituer un frein pour certains publics qui fréquentent les CSC comme consommateurs d'activités (2 entretiens associations).

• Le Contrat de Ville

Le Contrat de Ville se construit à l'échelle métropolitaine. Avec 2 quartiers prioritaires (Sillon de Bretagne et Grand Bellevue), la ville de Saint-Herblain est signataire du Contrat de Ville métropolitain.

Pour être soutenues dans le cadre du Contrat de Ville, les associations doivent répondre à l'appel à projets (AAP) lancé chaque année dans le cadre du Contrat de Ville.

Pour 2022, voir ici : <https://www.contrat-ville-agglomantaie.fr/appel-a-projets-contrat-de-ville-2022/>

Toute association qui intervient en QPV peut déposer un projet. A Saint-Herblain, les associations (tous secteurs confondus) sont régulièrement orientées vers ce dispositif, qui permet d'obtenir des financements de la part de l'Etat, de la métropole, et des communes signataires.

Ainsi, le Contrat de Ville finance des actions portées par des associations de solidarité, mais aussi des associations socioculturelles, sportives, culturelles, etc. (1 entretien élu ; 7 entretiens agents ; 4 entretiens associations ; évaluation à froid).

Sur le circuit d'instruction des projets soumis par les associations dans le cadre du Contrat de Ville voir la fiche 5 : circuit de demande de subvention.

Le fonctionnement par appel à projets a été largement critiqué dans le cadre des entretiens réalisés, en particulier sur les points suivants :

- Un fonctionnement dévoyé

En théorie, l'AAP est censé permettre aux associations d'expérimenter des actions sur un temps court et sur des thématiques précises. Si l'action a vocation à durer (parce qu'elle répond à un besoin et qu'elle a porté ses fruits), elle devrait être pérennisée. Dans ce cas, elle ne doit plus être financée dans le cadre des AAP, mais par une subvention de fonctionnement, dans le cadre d'une Convention entre l'association et l'institution par exemple.

La question est ici de construire ou d'étayer les passerelles entre les crédits spécifiques de la Politique de la Ville et les crédits de droit commun. Or, dans une situation où les cofinancements sont la règle, cette situation interroge autant la Ville que les autres institutions.

Actuellement, les sujets identifiés comme prioritaires dans les AAP du Contrat de Ville métropolitain répondent à des besoins pérennes et non ponctuels (soutenir les actions de solidarité et d'aide aux habitants en situation de précarité ; favoriser l'accès à l'emploi et à la formation ; favoriser la continuité et la réussite éducative, etc...).

Dans la plupart des cas, soit l'action perdure à travers le dépôt d'un projet dans le cadre de l'AAP chaque année (ce qui dévoie la raison d'être de l'AAP), soit elle n'est pas reconduite, faute de financements de fonctionnement. (2 entretiens partenaires ; 3 entretiens associations ; 4 entretiens agents).

- Participe d'une forme de précarisation des associations

Le fonctionnement annuel d'un AAP peut insécuriser l'association, surtout si le projet est reconduit chaque année à travers un dispositif d'appel à projet.

Les associations ont besoin d'une vision pluriannuelle pour développer leurs projets, ce que l'AAP ne permet pas. (2 entretiens partenaires ; 2 entretiens associations ; 2 entretiens agents). La vocation de l'APP réside principalement dans sa vocation d'aide à l'amorçage de projet. Il n'a pas vocation à demeurer un financement pérenne.

Par ailleurs, le dispositif même des AAP conduit l'association à se développer et à se structurer : ne peuvent y répondre que les associations en capacité de remplir les dossiers, de mener des projets sur des temps courts, et de produire les éléments de bilan demandés dans le cadre du Contrat de Ville. De plus, les associations sont souvent orientées vers le Contrat de Ville par les collectivités, du fait des opportunités de co-financement possibles dans ce dispositif. Indubitablement, cela pose la question du rôle et de la place de la collectivité dans le processus d'instruction de l'APP.

Cela a pu conduire des associations à se développer, voire à devenir associations employeuses, alors même que les financements dans le cadre du Contrat de Ville sont temporaires. Cela induirait de la précarité pour certaines associations, et détournerait les associations de leur projet associatif.

« L'appel à projet est un piège, tant pour les associations que pour les élus. C'est un dispositif nécessairement temporaire. Les associations sont incitées par les collectivités à y avoir recours, elles se développent, puis elles ne sont plus soutenues. En termes d'image, c'est très compliqué à gérer pour une Ville » (entretien partenaire).

« Cela conduit aussi les associations à se détourner de leur projet associatif : en théorie, une association travaille sur son objet associatif, développe des projets qui y répondent, et recherche les financements pour mettre en place ces projets. Avec l'appel à projet, on fait tout à l'envers : les financeurs proposent un budget et l'association propose un projet qui rentre dans les cases des objectifs et du budget. Certaines associations ne fonctionnent que grâce aux appels à projet. C'est assez malsain pour le tissu associatif » (entretien association).

« Le dispositif des appels à projet est mortifère pour les associations, il conduit les associations à devenir de petites entreprises » (entretien association).

« Souvent, les villes ne versent plus de subventions de fonctionnement, mais passent uniquement par des appels à projets. Cela dévoie complètement le modèle associatif et cela met en concurrence les associations. Cela contribue à une forme d'épuisement associatif, puisque l'association est suspendue au résultat de l'appel à projets » (entretien association). La question de l'articulation entre la logique des campagnes de subventionnement de fonctionnement et celle des appels à projets s'énonce : concurrence vs complémentarité ?

- Un fonctionnement qui induit un mauvais accompagnement des associations

Les projets menés dans le cadre du Contrat de Ville sont temporaires. Ils doivent être menés dans l'année, sachant que les subventions ne sont pas versées immédiatement, et que les associations doivent fournir des éléments de bilan à l'issue du projet. Il se déploie donc dans un temps contraint.

En partie du fait de cette temporalité contrainte, les associations ne sont pas toujours bien accompagnées pour mener leur projet.

Dans le cadre du Contrat de Ville, la Ville pourrait améliorer le soutien aux associations sur les points suivants :

- Aider l'association dans la gestion du projet : calendrier de déploiement, actions à mettre en place, définition des indicateurs d'évaluation du projet en amont, etc. (1 entretien élu, 1 entretien agent) ;
- Être davantage relai de l'association sur le terrain, ou faire le lien avec les autres acteurs de terrain. Cela permettrait des actions plus en prise avec le territoire et ses habitants (1 entretien agent). De plus, sans relai de terrain, l'intervention en QPV peut parfois être compliquée (sentiment d'une présence étrangère, illégitime). (1 entretien association)
- Structurer et accompagner l'après AAP en matière de mobilisation des crédits de droit commun.

Constat d'une difficulté globale à mesurer les résultats des actions portées dans le cadre du Contrat de Ville sur le territoire et ses habitants (1 entretien élu, 1 entretien agent).

« Parfois, sur certains axes sur lesquels beaucoup de moyens ont été mis dans le cadre du Contrat de Ville, on constate une amélioration. Alors, on se prend à rêver que ces actions ont porté leurs fruits. » (Entretien élu).

Des améliorations sont possibles à la fois dans l'exploitation des données de bilan, et dans l'accompagnement des associations à l'évaluation de leurs projets.

Synthèse

Les éléments suivants nous semblent à retenir :

1. Sur la place des associations dans la politique publique de solidarités :

- **Une priorité**

Favoriser les associations qui œuvrent dans le domaine de l'action sociale de proximité et des solidarités et est une priorité politique affirmée par les élus et perçue par les services.

Cette priorité se décline concrètement dans les moyens importants attribués aux associations de solidarité (subventions notamment) mais aussi au soutien proposé par la Ville aux associations caritatives pendant le COVID.

La crise sanitaire a fortement et rapidement impacté les associations de solidarité. A certains égards, ces impacts risquent de durée : un état de fait à prendre en compte par la Ville.

- **Le partenariat entre les associations de solidarité et la Ville**

La coopération entre associations et institutions est habituelle dans les politiques publiques de solidarités. Le partenariat semble toutefois particulièrement fort à Saint-Herblain.

Il est à noter que, dans le secteur des solidarités, le degré de partenariat n'est pas corrélé au degré de soutien accordé par la Ville à l'association (des associations peu soutenues mais qui travaillent étroitement avec la Ville).

Une vraie complémentarité et un travail régulier et en proximité existe entre la Ville et les associations : deux acteurs qui agissent en proximité sur le territoire.

Les associations sont en hyper-proximité auprès des habitants : elles interviennent directement sur le terrain (davantage que la Ville) et sont plus accessibles pour certains habitants (elles ne portent pas le poids symbolique véhiculé par l'institution). Elles ont un rôle de repérage et d'intermédiation entre certains habitants et la Ville.

La Ville reste toutefois l'institution la plus en proximité des habitants, et elle est la mieux à même de favoriser la coopération des associations et des autres acteurs institutionnels.

2. La question spécifique des quartiers prioritaires (QPV)

• La place des associations en QPV

La place des associations en QPV est primordiale, pour plusieurs raisons :

- Les QPV se caractérisent par une grande précarité, et des situations d'urgence sociale. En ce qu'elles sont généralement plus agiles que les institutions, les associations sont mieux outillées que la Ville pour répondre à ces situations d'urgence ;
- Des acteurs en hyper-proximité : comme nous l'avons noté dans les éléments portant sur les solidarités, les associations sont des acteurs de terrain, qui sont mieux à même de repérer certaines situations. Elles jouent le rôle d'intermédiaire entre la Ville et les habitants.
- L'engagement citoyen est particulièrement fragile en QPV : l'engagement au sein d'une association reste la forme la plus courante et la plus forte d'engagement citoyen. La place des associations en QPV est donc extrêmement importante.

- Le Contrat de Ville : un dispositif intéressant, s'il est utilisé pour ce qu'il est

Le Contrat de Ville est un dispositif partenarial liant l'Etat et les collectivités territoriales. Ces acteurs soutiennent des actions favorisant la cohésion sociale, le renouvellement urbain, et le développement économique et l'emploi dans les QPV.

Le soutien aux associations dans le cadre du Contrat de Ville passe par la forme de l'Appel à projet (AAP).

En soi, l'AAP dans le cadre du Contrat de Ville est un dispositif intéressant de par sa dimension partenariale : les financements peuvent être assez importants, puisqu'ils sont partagés. De plus, il favorise une action coordonnée sur un territoire entre les associations, les collectivités territoriales et l'Etat.

La forme de l'AAP est faite pour permettre l'émergence d'innovations associations et d'expérimentation.

Il semble toutefois que ce dispositif soit parfois mal utilisé, et puisse alors contribuer à fragiliser les associations et le modèle associatif.

C'est le cas lorsque des associations sont soutenues au long cours par des AAP Contrat de Ville. Les principaux écueils sont alors les suivants :

- L'association se trouve insécurisée, l'AAP étant un dispositif annuel, sans garantie de renouvellement. A fortiori lorsque l'association s'est structurée en association employeuse pour pouvoir répondre à des AAP ;
- C'est un mode de soutien qui se développe de plus en plus dans les collectivités, au détriment de soutien plus durable (comme les subventions de fonctionnement) et en dehors du Contrat de Ville. Là encore cela contribue à insécuriser les associations ;
- Le rythme annuel du Contrat de Ville n'est pas celui de la coopération partenariale. Il induit des projets courts, qui doivent être menés rapidement, au détriment d'une forme de soin apportée dans la gestion de projet (pas d'accompagnement de l'association par les collectivités ; pas de développement d'une véritable relation partenariale ; pas de coopérations inter-associatives sur le terrain).

QUESTION 3

SYNTHESE DES ENTRETIENS (ELUS, AGENTS, ASSOCIATIONS, PARTENAIRES) ET DE L'ÉVALUATION A FROID

Rappel de la question :

Comment la Ville répond-elle aux besoins des associations du territoire ?

- De quels moyens la Ville dispose-t-elle pour accompagner les associations ? Sont-ils en adéquation par rapport aux objectifs de la politique publique ? Sont-ils utilisés de manière efficiente ?
- Quels sont les critères / le processus de décision conduisant à l'attribution de moyens aux associations ? Permettent-ils de garantir une équité de traitement entre associations ?
- L'organisation du soutien municipal aux associations est-elle assez agile pour s'adapter aux évolutions conjoncturelles (dont COVID) ou structurelles (dont évolutions du bénévolat) qui touchent la vie associative ?

Documents à utiliser :

- La présente fiche de synthèse
- Le rapport d'analyse du questionnaire associations
- Les fiches suivantes :
 - Fiche 1 : formes d'accompagnement proposées par la Ville aux associations
 - Fiche 2 : Les aides en numéraire : subventions
 - Fiche 3 : les aides en nature : les locaux
 - Fiche 4 : aide à l'organisation d'une manifestation associative
 - Fiche 5 : circuit de demande de subvention
- Le support de formation sur le paysage associatif

1. Formes de soutien et moyens

- **Les formes de soutien proposées par la Ville aux associations**
Cf. Fiche Formes d'accompagnement proposées par la Ville

La Ville propose différentes formes de soutien aux associations :

- Des aides en numéraire, qui prennent essentiellement la forme de subventions ;
- Des aides en nature : locaux, matériel, communication, accompagnement à l'organisation de manifestation, sur les questions de gouvernance, ingénierie de projet, etc.
- Une animation de la vie associative, permettant de faire la promotion des associations du territoire et de renforcer l'interconnaissance voire les mutualisations entre associations.

Sur la connaissance des diverses formes de soutien et leur appréciation, voir le rapport d'analyse du questionnaire.

Les associations vues en entretien connaissent bien ces différentes formes de soutien, et en sont globalement satisfaites.

- **Les moyens**

Cf. les diapos 38 à 62 du support de formation paysage associatif

Cf. fiches 2 et 3 : les locaux et les subventions

Les moyens comprennent :

- Les financements directement apportés aux associations *via* les subventions ;
- Les coûts afférents aux locaux : construction, rénovation, entretien, fluides et dépenses énergétiques ;
- Les coûts afférents au matériel : achat, location, transport ;
- Les coûts afférents aux personnels qui, directement ou indirectement, répondent aux demandes des associations.

- **La perception du soutien municipal aux associations issue des entretiens**

Cf. rapport d'analyse du questionnaire en complément.

La perception du soutien municipal aux associations est globalement positive. L'ensemble des associations vues en entretien bénéficient d'au moins une forme de soutien municipal.

Plusieurs associations disent percevoir une volonté politique de la part de la Ville à soutenir fortement les associations.

La perception du soutien reste variable, en fonction des interlocuteurs et des formes d'accompagnement.

- **Mise à disposition de locaux**

L'ensemble des associations rencontrées sont soit utilisatrices de locaux municipaux, soit soutenues financièrement par la Ville pour la location de locaux privés.

L'attribution de locaux municipaux aux associations représentent environ 18 000 prêts par an, soit 300 à 350 prêts par semaine. Cela signifie que plus de 300 fois par semaine, des associations se réunissent pour faire vivre leur projet associatif sur le territoire (*entretien agent ; évaluation à froid*).

La mise à disposition de locaux est l'une des principales formes de soutien de la Ville aux associations. Elle représente d'ores et déjà un coût non négligeable pour la collectivité, qui ne fera que s'accroître avec l'augmentation du coût de l'énergie.

Les associations devraient recevoir chaque année un courrier récapitulatif du montant des subventions dont elles ont été destinataires, mais aussi le coût que représentent les locaux qu'elles ont utilisés. Ce courrier n'est pas envoyé systématiquement (*3 entretiens associations*).

Typologie des différents types de locaux municipaux (cf. Fiche locaux) :

Locaux d'activité : on y regroupe les salles et terrains de sports, les piscines, les salles polyvalentes, les locaux de résidence artistique...

La plus grande partie de ces locaux se trouvent dans les complexes sportifs, les CSC, le Carré des services et à la Gournerie.

Il s'agit de locaux partagés entre les associations, qui demandent à y réserver des créneaux.

L'attribution des locaux est gérée par les différents services de la Ville.

La mise à disposition de ces locaux est gratuite pour les associations.

Sur les 17 associations interrogées, 11 sont utilisatrices de ce type de locaux et 9 s'en disent satisfaites, tant sur leur disponibilité que concernant leur entretien et leur aménagement.

Plusieurs associations ont indiqué que l'attribution gratuite de ces locaux municipaux est

indispensable à la vie de leur association : si les associations n'avaient pas accès à des locaux adaptés (pour le sport notamment) ou qu'elles devaient payer un loyer pour utiliser les salles, elles ne pourraient plus fonctionner.

1 association considère qu'il est difficile d'avoir accès à des locaux d'activité, et que la réglementation auxquels ils sont soumis en tant qu'ERP (Etablissement Recevant du Public) est trop contraignante pour les activités associatives.

1 association émet un point de vigilance sur l'aménagement des locaux. Il s'agit d'une association de danse qui note que, lors des travaux de réhabilitation des CSC, des aménagements ont été réalisés pour permettre l'accueil de compagnies théâtrales et de petites formes de spectacles (estrades, cages de scène), ce qui peut contraindre certaines autres pratiques, dont la danse.

Des différences de traitement peuvent être perçues par les associations dans l'attribution des locaux en fonction des pratiques.

1 association pointe qu'il est beaucoup plus facile pour une association sportive d'obtenir des locaux que pour une association culturelle.

De fait, l'offre de locaux sportifs est riche et de qualité (des championnats nationaux ont régulièrement lieu à Saint-Herblain, en partie du fait de la qualité des infrastructures). Ce point de vue est partagé par les associations sportives, les élus et les agents.

1 élu et 3 agents indiquent la nécessité de maintenir un bon niveau d'infrastructures sportives, en gardant notamment en tête l'augmentation de la population herblinoise.

Locaux à usage exclusif : il s'agit de locaux municipaux attribués à une seule association. Il peut s'agir d'un bureau, ou d'un local pour recevoir du public.

Globalement, ce type de locaux est faible à Saint-Herblain, surtout si l'on compare à l'offre proposée par la Ville de Nantes.

Selon 3 agents, la proximité avec la Ville de Nantes crée des attentes de la part des associations (en matière de locaux mais aussi de subventions).

La Ville met à disposition des associations des bureaux (essentiellement situés dans les CSC, au Carré des services, au complexe sportif du Vigneau).

Certaines associations sont installées dans ces locaux depuis très longtemps.

Les deux bureaux associatifs situés au Carré des services, (dits « pépinière associative ») peuvent être attribués à des associations pour une durée d'un à deux ans, l'objectif étant de soutenir l'émergence et la structuration de l'association, puis de l'aider à trouver d'autres locaux pour laisser la place à d'autres associations.

4 associations interrogées ont pointé la difficulté à obtenir des locaux à usage exclusif à Saint-Herblain (soit parce qu'elles en ont obtenu après un temps d'attente qu'elles ont jugé important, soit parce qu'elles n'en ont pas obtenu).

2 élus pointent la difficulté à attribuer ces locaux : l'offre est très limitée, et une fois qu'une association est installée il est complexe de lui demander de quitter les lieux.

La Ville accompagne les associations dans leur recherche de locaux à usage exclusif :

- en faisant le lien avec les bailleurs sociaux ;
- en attribuant à certaines associations des subventions spécifiques couvrant une partie de la location d'un local privé et des charges ;
- en mettant à disposition temporairement des locaux laissés vacants avant démolition/réhabilitation

dans le cadre de programmes de travaux (place de Preux, place Mendès France), en lien avec les bailleurs.

Locaux de stockage : ce sont des locaux attribués à des associations pour du stockage de matériel. Ils sont essentiellement localisés dans les CSC. 1 association considère qu'ils sont insuffisants.

Locaux évènementiels : il s'agit de locaux permettant l'organisation de spectacles, d'exposition et d'évènements festifs (salle polyvalente du Carré des services, Salle de la Carrière, Théâtre ONYX, Longère de la Bégraisière).

Ces locaux sont surtout demandés par les associations de pratique artistique amateur et les compagnies de spectacles professionnelles montées en associations, mais aussi par les associations qui souhaitent organiser des évènements ou des temps festifs.

1 association interrogée dit apprécier particulièrement l'accès à la Longère de la Bégraisière comme lieu d'exposition.

3 associations interrogées jugent que ces locaux sont insuffisants à Saint-Herblain, 3 agents partagent ce constat.

- **Subventions**

Cf. Fiche 2 Les aides en numéraire : subventions ; le support de formation Paysage associatif (diapos 43 à 52); rapport d'analyse du questionnaire.

En fonction des années, entre 150 et 200 associations sont soutenues par la Ville *via* l'attribution d'une subvention (170 associations en 2021).

L'ensemble des associations interrogées sont bénéficiaires d'au moins une subvention de fonctionnement. Certaines bénéficient ponctuellement de subventions au projet et/ou de subventions dans le cadre d'appel à projets Contrat de Ville. Plusieurs ont également eu recours au Fonds herblinois de solidarité au secteur associatif, dispositif mis en œuvre spécifiquement en 2020 dans le cadre de la COVID et renouvelé pour les années 2020 et 2021.

Les associations s'entendent pour dire que la Ville refuse peu de demandes, et qu'en cas de refus, les décisions sont explicites.

3 associations ne sont pas subventionnées à la hauteur de ce qu'elles demandent. 2 associations indiquent que la Ville de Saint-Herblain subventionne moins l'association que ne le fait la Ville de Nantes, par comparaison.

« La Ville a toujours soutenu notre association, mais le curseur est un peu bas... » (entretien association).

2 associations anticipent dans les années à venir la nécessité de trouver de nouveaux fonds pour développer leur activité et pensent faire appel à la Ville.

La question de l'attribution des subventions aux associations (critères et processus) est traitée en détail dans les pages suivantes.

- **Matériel et accompagnement logistique**

La Ville peut fournir du matériel aux associations qui le souhaitent, soit dans le cas d'une location de salle municipale, ou dans le cadre d'une aide à l'organisation de manifestation.

Ces matériels sont divers : tables, assises, panneaux de signalétique ou de signalisation, sonorisation, etc.

En complément du prêt de matériel, la Ville en assure le transport sur le lieu de l'évènement, ainsi que l'installation (aménagement des lieux, branchements électriques...). Il semble que cela soit une spécificité herblinoise par rapport à certaines autres communes. Ce service est particulièrement apprécié des associations.

Du point de vue des agents interrogés, la Ville est bien dotée en matériel. Néanmoins, à certaines périodes de forte tension, des demandes peuvent être refusées du fait d'une réserve de matériel insuffisant.

C'est parfois le cas du mois de juin, où la demande en matériel est forte du fait des nombreux évènements : festivals organisés par la Ville (exemple cette année : Les Beaux Jours), fêtes de quartiers, fêtes d'écoles, évènements associatifs, fête des voisins, et autres évènements (cette année : les élections).

En 2022, le stock de matériel municipal n'a pas été suffisant pour honorer l'ensemble des demandes.

Des agents constatent que la majorité des associations ont tendance à demander un peu plus de matériel que ce dont elles auraient réellement besoin (parce qu'elles ont du mal à évaluer leur besoin ; parce qu'elles préfèrent en avoir un peu plus « au cas où » ; ou parce qu'elles reconduisent les demandes des années précédentes sans les adapter à leurs besoins réels). Ces agents proposent de faire davantage de pédagogie auprès des associations, pour les responsabiliser dans les demandes de matériel formulées.

- **Autres formes d'accompagnement**

Mise à disposition de locaux, de matériel et subventions font partie des formes de soutien traditionnellement proposées par les communes aux associations.

La Ville de Saint-Herblain a souhaité développer plusieurs autres formes de soutien des associations. Cette volonté s'est traduite par la création du pôle Vie associative, qui propose différentes formes d'accompagnement aux associations :

- Aide à l'organisation de manifestation (cf. Fiche Aide à l'organisation de manifestation) : prend la forme d'un dossier de demande à remplir ;
- Accompagnement sur les questions de gouvernance (structuration de l'association, projet associatif...) : thématiques traitées dans le cadre des Rendez-vous mensuels de la vie associative, accompagnement individuel à la demande ;
- Formations à destination des bénévoles : sur le numérique, la communication, la comptabilité. Un premier niveau d'information peut être proposé dans le cadre des Rendez-vous mensuels de la vie associative, puis complété par des formations individuelles ;
- Un service de reprographie (impressions et photocopies) ;
- Des rencontres et/ou évènements associatifs ayant pour but de favoriser les échanges entre associations et d'assurer la promotion des associations : Rendez-vous mensuels de la vie associative, cabaret associatif, Forum des associations, participation des associations à des évènements municipaux (par exemple le festival Les beaux jours).

Les directions thématiques peuvent également accompagner les associations dans le cadre de montage de projets co-construits entre plusieurs associations et avec la Ville.

Une association interrogée considère que les formes d'accompagnement proposées par le pôle VA sur les questions de gouvernance et de formation constituent une vraie richesse pour les associations herblinoises, et sont un supplément par rapport au soutien traditionnellement apporté par les collectivités (essentiellement locaux et financements).

2. Processus d'attribution

- **Focus sur le processus d'attribution des subventions**

Cf. fiche 5 : circuit d'une demande de subvention.

Ce que l'on peut dire du processus d'attribution :

- Il fait systématiquement intervenir le pôle VA et la direction thématique. Le pôle VA sur l'instruction technique sur la santé de l'association (santé financière, démocratique, viabilité de l'association et du projet) et la direction thématique sur le contenu du projet.
Les techniciens se basent sur les critères travaillés en 2011-2012
Cf. critères en annexe.
- Toutes les demandes sont instruites : une demande envoyée à la Ville sera systématiquement présentée aux élus.
- L'instruction par les techniciens est présentée à l' élu thématique, qui portera la présentation du projet en commission d'attribution des subventions. Celui-ci a la possibilité de demander des éléments complémentaires.
L' élu peut également proposer un soutien différent de celui qui est demandé (révision du montant par exemple) et en faire la proposition à la commission d'attribution des subventions.
- La demande passe en commission d'attribution des subventions. Celle-ci est composée de 16 élus, 12 de la majorité et 4 des groupes minoritaires. Après délibération, la commission propose d'accepter ou de refuser la demande, ou d'attribuer un soutien différent de ce qui a été demandé.
- Les propositions sont votées en conseil municipal.

Appréciation du processus actuel (retours d'élus et d'agents) :

- Intéressant dans la complémentarité entre services (coopération pôle VA et directions thématiques) ;
- Intéressant dans le dialogue entre élus : l'attribution du soutien aux associations est une décision politique, portée par une commission d'élus ;
- Le processus est régulièrement mis à mal par des dossiers non conformes (dossiers remis en retard et/ou incomplets). Dans ce cas, les services tentent au maximum d'instruire le dossier pour qu'il passe dans la prochaine commission.

- **Critérisation, transparence et équité**

En 2011-2012, un groupe de travail rassemblant élus, agents des différentes directions en lien avec les associations, et associations, a travaillé sur une liste de critères dans le cadre du soutien de la Ville aux associations.

Vous trouverez la liste de ces critères dans le document Critères d'attribution des subventions, en annexe.

Deux types de critères sont utilisés :

- Les critères transversaux : ils ont trait à l'ancrage local de l'association, à son fonctionnement et à sa santé (santé financière, gouvernance...).

- ⇒ Ils sont utilisés par le pôle VA dans l’instruction des demandes de subventions
- Les critères spécifiques au secteur d’activité de l’association (culture, sport, action socio-culturelle, solidarité).
- ⇒ Ces critères sont utilisés par la direction thématique dans l’instruction de la demande de subvention.

La critérisation a plusieurs avantages :

- Elle favorise la transparence dans l’attribution du soutien de la Ville aux associations : les critères ont à l’époque été communiqués aux associations.
- Elle permet une répartition à la fois efficiente et équitable des moyens, car elle garantit une attribution rationnelle du soutien, en fonction d’objectifs politiques définis par les élus.
- Elle permet que l’instruction des demandes de soutien par les techniciens soit faite dans le respect des priorités politiques de la Ville, et garantit donc un fonctionnement équilibré entre le volet politique et technique.

Appréciation de la critérisation dans les entretiens :

Parmi les personnes interrogées, 2 techniciens (arrivés récemment dans la collectivité) n’en ont pas connaissance. Elus et techniciens considèrent qu’une actualisation des critères serait opportune.

Pour les élus, la boussole en matière d’attribution du soutien municipal aux associations doit rester l’intérêt général.

En matière d’équité, il convient donc de préciser que l’équité totale entre associations n’est pas souhaitée (ni souhaitable) : la Ville soutient les associations en fonction de leurs projets associatifs, et des priorités qu’elle identifie.

2 associations font part d’interrogations quant à l’équité de traitement entre associations :

- une association sportive interroge la répartition des créneaux entre les différentes pratiques sportives, considérant que son association ne bénéficie pas de créneaux suffisants ;
- une association pointe un déséquilibre dans le soutien apporté aux associations en fonction de leur secteur d’activité. Elle a l’impression que les associations sportives sont davantage aidées que les associations culturelles.

Concernant la transparence, cela reste une priorité pour les élus (*2 entretiens d’élus*).

3 associations jugent que l’attribution du soutien est transparente : les décisions prises sont explicitées, même en cas de refus. Dans ce cas, un rendez-vous est organisé entre l’association et les élus pour expliciter les raisons du refus.

- **Sécurisation et contractualisation**
 - **Sortir de la reconduction à l’identique des subventions**

Au cours des entretiens, plusieurs élus ont fait état de difficultés dans l’attribution du soutien.

Ces difficultés tiennent à 3 principaux éléments :

- L’ancienneté des critères ;
- Le manque de visibilité sur le projet et l’action des associations, et notamment le manque d’éléments de bilan suite à l’attribution du soutien ;
- L’impression d’un système qui ne permet pas de mettre fin au soutien à une association (sur une subvention de fonctionnement ou sur la mise à disposition de

locaux) et qui pousse donc à la reconduction systématique du soutien, laissant peu de place à l'émergence de nouvelles associations.

De manière plus conjoncturelle, la crise du COVID et les difficultés connues par les associations ont renforcé cette tendance à la reconduction des subventions.

Dans un contexte de moyens contraints, une tension peut se faire jour entre associations historiques et associations émergentes.

La reconduction du soutien ne permet pas de faire de la place à ces nouvelles associations, ce qui pose question en termes d'équité de traitement entre associations.

« La reconduction à l'identique du soutien est une solution de facilité qui ne permet pas de créer les conditions de l'émergence de nouvelles associations » (entretien partenaire).

- **Répondre au besoin de sécurisation des associations**

Le besoin de sécurisation des moyens attribués est l'un des principaux retours faits par les associations dans le cadre des entretiens et du questionnaire, et relayé par les entretiens avec les partenaires.

Ce besoin de sécurisation est plus particulièrement prégnant s'agissant de l'attribution des subventions et de la mise à disposition de locaux.

Pour rappel, la Ville soutient financièrement les associations à travers 5 principaux dispositifs de financement (cf. *fiche 2 : les aides en numéraire*) :

➤ **Subvention de fonctionnement**

A travers la subvention de fonctionnement, la Ville soutient le projet associatif et le fonctionnement de l'association.

A la différence des autres types de subventions, l'association n'a pas à rendre compte précisément de la manière dont les fonds perçus sont utilisés.

La subvention de fonctionnement est attribuée de manière annuelle et n'est pas reconduite automatiquement : l'association doit faire une demande de subvention chaque année. Etant attachée au projet associatif –et non pas à un projet ponctuel de l'association- elle présente toutefois un caractère plus durable.

Sur les 17 associations auditionnées en entretien, 14 associations bénéficient d'une subvention de fonctionnement.

2 autres associations reçoivent des financements en passant par le fonds de soutien aux projets de solidarité internationale, et la dernière est financée à travers les appels à projets Contrat de Ville.

L'ensemble des associations se disent très attachées aux subventions de fonctionnement : pour leur aspect plus durable et sécurisant dans le temps, et parce qu'elles impliquent une gestion moins complexe (pas de formalisation de bilan évaluatif).

2 associations considèrent que les subventions de fonctionnement attribuées par la Ville sont insuffisantes :

- une association intervenant sur le quartier Grand Bellevue, et donc subventionnée par les villes de Saint-Herblain et Nantes, note un déséquilibre dans les montants de subvention entre les deux villes ;
- une association de solidarité pointe un besoin de subvention plus important depuis le COVID compte tenu de l'augmentation des besoins de la population.

4 élus interrogés considèrent que les subventions de fonctionnement, tout comme l'attribution de locaux exclusifs, sont un mode de soutien plutôt contraignant pour la Ville : l'inscription dans un temps

long a pour effet de figer les choses et, à défaut d'interdire, de limiter toute possibilité de modification.

Subvention au projet

Avec la subvention au projet, la Ville soutient une association sur un projet ponctuel (un évènement par exemple). Elle peut intervenir en complément d'une subvention de fonctionnement, et une association peut demander plusieurs subventions au projet par an.

Les associations doivent remettre des éléments de bilan pour justifier de l'utilisation des fonds attribués dans le cadre de la subvention au projet.

La subvention au projet n'a pas le caractère durable de la subvention de fonctionnement. Selon les partenaires interrogés, elle peut avoir un côté insécurisant pour les associations, si celles-ci ne touchent pas de subventions de fonctionnement en parallèle.

Sur les 17 associations interrogées, 13 touchent (ou ont déjà touché) une subvention au projet.

- **Subvention dans le cadre du Fonds herblinois de solidarité au secteur associatif (temporaire, lié au COVID)**

Le Fonds herblinois de solidarité au secteur associatif est lié au COVID. Il s'agit donc d'une forme de soutien temporaire, mise en place en 2020 et qui a été réactivée en 2021 et 2022, compte tenu des difficultés persistantes connues par certaines associations du fait de la crise.

Plusieurs associations en ont bénéficié, et ont salué la mise en place de ce fonds spécifique et son maintien jusqu'à cette année.

- **Subvention dans le cadre du Fonds de soutien aux projets de solidarité internationale : attribution par appel à projets (AAP)**

Le fonds de soutien aux projets de solidarité internationale est un fonds réservé spécifiquement aux associations de solidarité internationale.

Les associations sont subventionnées sur projet : elles sont invitées à présenter leur projet devant un jury, et doivent fournir des éléments de bilan à l'issue du projet pour justifier de l'utilisation des fonds perçus.

Les deux associations de solidarité internationale vues en entretien perçoivent des subventions dans le cadre de ce fonds de soutien. Elles en sont satisfaites et apprécient particulièrement de venir présenter directement leur projet auprès du jury, considérant que c'est un bon moyen pour promouvoir l'action de l'association.

- **Subvention dans le cadre du Contrat de Ville : attribution par appel à projets et co-financements possibles avec les autres partenaires du Contrat de Ville.**

Dans le cadre du Contrat de Ville, la Ville co-finance des projets associatifs sur les deux quartiers prioritaires du territoire (Sillon de Bretagne et Grand Bellevue), aux côtés des autres signataires du Contrat de Ville (Etat, Nantes métropole, autres communes signataires).

Pour plus de précisions sur le fonctionnement du Contrat de Ville et des appels à projet, cf. [Question 2-synthèse des entretiens](#)

L'appel à projet (AAP) a vocation à financer des projets ponctuels et à favoriser l'expérimentation associative.

Selon certains agents et partenaires, il se trouve parfois dévoyé, lorsque des projets se retrouvent reconduits sur plusieurs années via des AAP, sans être pour autant sécurisés par l'attribution d'une subvention de fonctionnement et/ou l'établissement d'un cadre contractuel avec le ou les financeurs.

Les partenaires interrogés et 4 associations pointent une tendance globale de la part des collectivités à utiliser de plus en plus l'appel à projet (AAP) et la subvention au projet, au détriment de formes de soutien plus durable, et notamment en remplacement de la subvention de fonctionnement.

Selon 2 associations et 2 agents, c'est notamment le fonctionnement de la Ville de Nantes.

Lorsqu'il est utilisé en dehors du cadre pour lequel il est pertinent (des projets ponctuels et des expérimentations), l'AAP peut avoir des impacts négatifs pour les associations comme pour les collectivités (cf. Question 2 – synthèse des entretiens).

- **La contractualisation Ville-associations**

Elle consiste à poser un cadre contractuel entre la Ville et l'association. Elle permet de sortir d'une relation financeur-financé pour tendre vers une relation plus partenariale.

A Saint-Herblain, cela prend généralement la forme de conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens (CPOM), définies sur une période de trois années, et potentiellement renouvelables. La Ville et l'association s'entendent sur des objectifs et des valeurs communes, éventuellement sur des projets spécifiques menés dans le cadre de la CPOM, ainsi que sur l'attribution de moyens (subventions et locaux).

A l'issue de ces trois années, l'association présente un bilan des actions menées. Des rencontres intermédiaires peuvent avoir lieu. La CPOM peut éventuellement être renouvelée.

Dans le cas des associations soutenues à hauteur de 23 000€ et plus annuellement, la convention est une obligation réglementaire.

Quelques CPOM existent pour des associations soutenues pour des montants moindres. C'est par exemple le cas pour des associations soutenues par la Direction des affaires culturelles (DAC), qui bénéficient de locaux exclusifs : ces conventions de 3 ans sont renouvelables une fois, ce qui permet à l'association de bénéficier d'un local pendant potentiellement 6 années.

Les partenaires interrogés pointent la contractualisation comme un modèle intéressant :

- Elle fournit une vue pluriannuelle à l'association, ce qui la sécurise pour un temps et lui permet de véritablement développer son projet sur le territoire ;
- Elle favorise une véritable relation partenariale entre la Ville et l'association, et plus seulement une relation de financeur à financé. Elle permet donc de s'entendre sur des objectifs et des valeurs ;
- Elle impose des échéances (présentation de bilans) qui permettent de vérifier la concordance des valeurs entre la Ville et les associations et la tenue des engagements ;
- Elle a une date de fin, au-delà de laquelle la collectivité peut choisir de ne pas renouveler la convention. Elle répond donc à l'objectif des collectivités de ne pas s'enfermer dans des soutiens historiques et de pouvoir soutenir de nouvelles associations.

Parmi les associations interrogées, 4 souhaiteraient mettre en place un conventionnement avec la Ville.

En complément de la contractualisation, les partenaires interrogés suggèrent de développer un fonds spécifique « émergence » ou « petits projets » : une enveloppe dédiée pour des associations émergentes et des collectifs, pour soutenir la structure la première année et lui laisser le temps de faire ses preuves avant de passer éventuellement sur un soutien plus important et/ou plus durable.

3. Adaptation et perspectives

- **Réactivité et capacité d'adaptation de la Ville**

L'adaptation des moyens est une préoccupation permanente de la Ville, notamment sur la question des locaux sportifs mis en regard de l'augmentation de la population municipale (1 entretien élu, 3 entretiens agents).

Certaines associations pointent des marges d'amélioration sur le suivi des demandes (cf. Question 1 – synthèse des entretiens), partagées par 2 agents et 2 élus.

Globalement, les personnes interrogées considèrent que le soutien municipal aux associations est assez complet dans les formes proposées, et bien structuré dans les démarches à réaliser pour y accéder (*entretiens élus, agents et associations*).

La structure de l'attribution du soutien -avec ses démarches, ses délais à respecter, les différentes commissions d'attribution- est importante en termes d'organisation interne. Elle permet d'anticiper les demandes (qui pour certaines nécessitent des temps de traitement relativement importants, comme pour les arrêtés municipaux par exemple), d'en assurer le suivi, de donner réponses aux associations dans des délais raisonnables.

Pour autant, plusieurs agents et élus constatent que les délais de demande ne sont pas toujours respectés, et les dossiers pas toujours complets.

Dans ce cas, la Ville fait preuve de souplesse : les services tentent au maximum de répondre positivement à ces demandes (« *La doctrine du service c'est Quand on peut, on fait* », *entretien agent*), ce qui pose parfois problème.

Tout l'enjeu semble donc de maintenir autant que possible une organisation structurée, tout en gardant des marges de manœuvre pour intégrer des demandes incomplètes et/ou transmises en retard. Nécessité de prendre en compte à la fois le rythme plus rapide de la vie des associations, mais aussi la spécificité de certaines associations émergentes qui ne sont pas familières des procédures municipales. Enjeu de ne pas décourager les initiatives (*2 entretiens d'élus*).

2 associations considèrent que la Ville est peu en capacité de répondre à des demandes urgentes (cas d'une aide alimentaire d'urgence pour un pays d'Afrique ; et d'une demande de subvention au projet).

2 associations se disent satisfaites de la capacité de réaction de la Ville : sur l'organisation en urgence d'une manifestation sportive d'ampleur pour l'une, et sur l'accueil des réfugiés ukrainiens pour l'autre.

1 association affirme que la Ville fait preuve d'une bonne réactivité lorsque le soutien demandé fait partie de l'accompagnement municipal habituel (subvention, locaux, matériel) mais que la Ville a du mal à accéder à des demandes lorsqu'elles sortent de ces cadres (par exemple, donner accès à des locaux qui ne sont pas habituellement mis à disposition des associations).

- **Focus sur la crise COVID**
 - **Impact sur les associations**

La crise COVID a largement impacté les associations interrogées.

La plupart font état d'une nette baisse de leurs adhérents. Pour 3 d'entre elles, cette baisse perdure et se traduit aujourd'hui par un manque de recettes. L'une de ces associations est aujourd'hui déficitaire sur son activité.

Plusieurs autres associations ont aujourd'hui retrouvé un nombre d'adhérents similaire à 2019, voire supérieur pour deux d'entre elles.

Une association dit avoir profité de la baisse d'activité pendant le premier confinement pour retravailler son projet associatif et échanger avec la Ville sur les perspectives de l'association. Ce travail a donné lieu à un projet développé dans un QPV et soutenu financièrement dans le cadre du Contrat de Ville.

Pour presque toutes les associations, la COVID a accentué les besoins en bénévoles : soit parce que l'association a perdu des bénévoles, soit parce que le COVID s'est traduit par un surcroît d'activité pour l'association, voire pour ces deux raisons cumulées.

Pour certaines associations, et notamment les associations de solidarité, la crise s'est traduite par une augmentation des besoins et donc de l'activité de l'association, dont elles sentent encore les effets.

Le COVID a eu des effets importants à court terme. Aujourd'hui certaines associations sont encore directement impactées par ces effets.

- **Accompagnement proposé par la Ville**

La Ville a mis en place plusieurs formes d'accompagnement pendant la crise :

- Le Fonds herblinois de solidarité au secteur associatif : mis en place en 2020 et renouvelé en 2021 et 2022.
- Une veille renforcée de la part du pôle VA sur les obligations réglementaires, les conditions de reprise de l'activité, et les aides que les associations pouvaient solliciter auprès des différents acteurs institutionnels ;
- Des formes d'accompagnement diverses en fonction des directions : le service des sports à aider des associations à travailler sur des projets spécifiques ; la DAC a mis en place des rencontres en visioconférence entre les associations de la coordination danse, et a organisé un Forum danse en lieu et place de l'évènement « Alors on danse », pour promouvoir les associations ; des agents municipaux ont assuré des permanences au Secours populaire et au Restos du cœur.

- **Perception des associations**

Plusieurs associations interrogées ont bénéficié du Fonds herblinois de solidarité. Elles s'en sont dites très satisfaites.

Une association considère particulièrement importante le maintien du fonds en 2021 et 2022 : du fait des reports d'activités et de l'arrêt des aides des autres acteurs institutionnels (notamment l'Etat). Toutefois certaines associations se trouvent en difficulté aujourd'hui, alors qu'elles ne l'étaient pas nécessairement en 2020.

6 associations disent s'être senties soutenues par la Ville pendant la crise sanitaire. Le fonds de solidarité et l'accompagnement renforcé de la part du pôle VA ont été particulièrement appréciés. Une

association regrette que la veille mise en place par le pôle VA sur les autres possibilités de soutien pendant le COVID (autres financements) n'ait pas été maintenue.

5 associations se sont senties peu soutenues par la Ville. 4 d'entre elles pointent des conditions de reprise de l'activité difficiles, et plus tardives à Saint-Herblain que dans d'autres communes voisines.

- **Focus sur les questions de bénévolat**

La crise du bénévolat est un sujet récurrent dans le monde associatif depuis une quinzaine d'année. La notion même de crise fait débat.

Pour revoir la conférence sur les évolutions de l'engagement bénévole qui avait inauguré l'Observatoire citoyen des politiques publiques le 23 mars, rendez-vous ici : [lien de la vidéo](#)

On retiendra que le COVID n'a fait qu'accentuer le manque de bénévoles pour les associations. Presque toutes les associations disent avoir perdu des bénévoles depuis 2020.

Selon un partenaire interrogé, la crise a particulièrement épuisé les bénévoles investis dans la gouvernance des associations, et notamment les présidents d'association, qui ont dû faire face à la complexité des conditions de reprise (obligations sanitaires, contrôle du pass).

- **Retours des associations**

12 associations disent connaître des difficultés de bénévolat. Les principales sont les suivantes :

- Des difficultés à trouver des bénévoles pouvant assurer des missions régulières : permanences d'accueil du public, encadrement et animation des entraînements pour les associations sportives ;
- Des difficultés à trouver des bénévoles qui acceptent de s'investir dans la gouvernance de l'association ;
- Des bénévoles vieillissants, que l'association peine à renouveler lorsqu'ils ne sont plus en capacité de s'investir ;
- Des difficultés à trouver des bénévoles avec des compétences spécifiques : comptabilité, utilisation du numérique, bénévoles formés dans certains secteurs (encadrement d'activités sportives).

La plupart des associations recherchent des bénévoles disponibles de manière régulière, en semaine et dans la journée.

Une association interrogée, qui intègre de nombreux bénévoles actifs et des jeunes parents, a mis en place une organisation particulièrement souple, pour prendre en considération les contraintes d'emploi du temps de ses bénévoles. Elle semble présenter moins de problème de bénévolat que les autres.

En matière de gouvernance, certaines associations ont testé des formes de gouvernance plus horizontales (système de co-présidence). Les résultats paraissent assez inégaux.

Pour certaines associations (notamment sportives) le manque de bénévoles freine leur développement. Pour d'autres, le fonctionnement de l'association pourrait être mis en péril à terme.

- **Perspectives et préconisations**

Les partenaires interrogés soulignent la nécessité de modifier les conditions de recrutement et d'intégration des bénévoles au sein des associations.

Suite au COVID, plusieurs associations ont fait appel à France bénévolat pour être accompagnées sur cette question.

France bénévolat constate que les associations ne parviennent pas à prendre en compte les évolutions dans les modalités de l'engagement bénévole :

- Les associations ont du mal à décrire précisément les missions qui seront confiées aux bénévoles. Or, les nouveaux bénévoles veulent savoir ce qu'on leur demandera de faire avant de s'engager ;
- Elles recherchent des profils de bénévoles disponibles en semaine et la journée : cela exclut de fait les actifs et les étudiants, et cela favorise les profils de retraités, alimentant les problématiques de vieillissement des bénévoles.

Ces constats sont partagés par les partenaires interrogés dans le cadre des entretiens.

Plusieurs partenaires et agents de la Ville pointent également des difficultés au sein des CA à intégrer de nouvelles personnes, de nouvelles idées et de nouveaux modes de fonctionnement.

Certaines associations pourraient bénéficier d'un soutien en matière d'accompagnement au changement sur ces questions de bénévolat.

A noter que le pôle VA organise au moins un Rendez-vous de la vie associative chaque année sur les questions de bénévolat.

- **Nouveaux besoins et perspectives d'évolution du soutien municipal aux associations**

Si le soutien de la Ville apparaît relativement complet, de nouveaux besoins semblent se faire jour.

Cf. [l'analyse du questionnaire](#).

- **Accompagnement au projet**

Plusieurs élus et agents de la Ville (*3 élus, 4 agents*) pointent une marge de progression sur la question de l'accompagnement au projet.

La Ville pourrait mieux accompagner les associations dans le cadre de la mise en œuvre des projets subventionnés : sur les questions de planification et d'évaluation notamment.

Cet accompagnement pourrait permettre :

- Une montée en compétence des bénévoles, intéressante dans le cas d'associations non-employées ;
- Une meilleure adaptation des projets au territoire et des actions coordonnées entre acteurs si la Ville se pose en coordinatrice et en relai de ces actions ;
- Une connaissance plus fine de l'action de l'association ;
- Une relation Ville-association davantage tournée vers le partenariat que vers un lien financeur/financé, et une plus grande complémentarité entre l'action associative et l'action municipale.

- **Gestion financière de l'association**

Dans un contexte de raréfaction des ressources, la gestion des finances de l'association est une question clé.

On identifie principalement 3 points sur lesquels la Ville pourrait développer et/ou améliorer le soutien aux associations :

- Analyse financière

5 agents et 2 élus considèrent que l'analyse financière mise en place dans le cadre des demandes de subventions pourrait être améliorée.

Elle consiste à étudier les éléments financiers demandés aux associations (budgets, comptes de résultats) et permet principalement d'identifier :

- Si la demande de subvention est justifiée au regard des moyens de l'association (l'association a-t-elle besoin de la subvention ?). Sur ce point, plusieurs agents pointent la nécessité de responsabiliser les associations quant aux demandes de subventions réalisées : certaines associations demandent systématiquement des subventions, même en cas de trésorerie suffisante pour réaliser les projets.
- Si la situation financière de l'association est saine. Le soutien municipal doit être conditionné à une gestion saine des finances de l'association. En cas de difficultés relevées, la Ville pourrait proposer une aide à l'association. Les limites de cette aide devraient être définies (la Ville ne gère pas la comptabilité des associations).

Deux associations disent avoir besoin d'aide en matière de gestion financière, notamment pour dégager des pistes d'économies.

➤ Autofinancement et co-financement

L'autofinancement consiste, pour l'association, à dégager des recettes qui lui permettent de financer ses activités.

Plusieurs associations interrogées autofinancent une partie de leurs actions : à travers des prestations facturées, des activités (cotisations adhérents) et l'organisation d'évènements permettant de générer des recettes (lotos, vides-greniers, etc.)

Le co-financement consiste à faire appel au soutien financier d'autres acteurs que la Ville. C'est un élément considéré positivement pour l'attribution du soutien municipal : les associations sont encouragées à solliciter d'autres acteurs institutionnels. Cette diversité de soutien permet de sécuriser l'association : si l'association bénéficie d'un seul soutien et que celui-ci vient à être diminué ou supprimé, l'association peut se trouver en péril.

Le recours à l'autofinancement ou au co-financement est variable en fonction des associations, en partie du fait d'un manque d'information –et parfois de compétence– des associations pour trouver d'autres sources de financement que la Ville. Il n'est jamais opportun pour une association de ne dépendre que d'un seul financeur. Une piste de travail pourrait être de développer du conseil auprès des associations pour diversifier leurs sources de financement.

3 associations se disent intéressées par une telle démarche. Certains agents disent ne pas être assez informés sur ces questions et l'identification des sources de financement externes à la Ville : 3 agents souhaitent monter en compétences sur ces questions.

➤ Questions liées au salariat

Plusieurs associations interrogées sont confrontées à la question du salariat : soit parce qu'elles embauchent déjà un ou plusieurs salariés, soit parce qu'elles envisagent de faire appel à un salarié. Le passage au salariat est identifié comme une étape particulièrement complexe, qui nécessite de structurer davantage l'association, d'être compétent dans la gestion financière de l'association, et en capacité de réaliser un certain nombre de démarches administratives.

Plusieurs associations ayant sollicitées la Ville sur cette question ont été orientées vers d'autres interlocuteurs plus spécialisés (*3 entretiens associations*). Dans ce cas, la Ville a joué son rôle de relai et de coordination entre les associations et les interlocuteurs concernés.

Cela pose aussi la question de la limite du soutien que peut apporter la Ville : jusqu'où accompagne-t-elle les associations sur certaines questions spécifiques ? A partir de quand renvoyer les associations vers d'autres interlocuteurs ?

➤ Rôle de coordination de la Ville

Les partenaires interrogés pointent que le rôle des services vie associative au sein des collectivités est amené à évoluer, pour tendre vers davantage de conseil auprès des associations, et de coordination entre les différents acteurs (acteurs institutionnels, acteurs privés, coopérations inter-associatives).

QUESTION 4

SYNTHESE DES ENTRETIENS (ELUS, AGENTS, ASSOCIATIONS, PARTENAIRES) ET DE L'ÉVALUATION A FROID

Rappel de la question :

Le soutien municipal à la vie associative, dans ses différentes formes, est-il visible pour les associations ?

- Les associations savent-elles où s'adresser pour solliciter l'aide de la Ville ?
- Par quels moyens la Ville fait-elle connaître les différentes formes de son soutien aux associations ?
- Les conditions d'accessibilité au soutien municipal sont-elles adaptées aux besoins des associations (notamment des associations émergentes ou en reprise) et aux évolutions du paysage associatif (quid des associations "de fait"/non déclarées) ?
- Le processus d'attribution des aides (financières et en nature) est-il adapté aux besoins et aux capacités des associations ?

Documents à utiliser :

- La présente fiche de synthèse
- Le rapport d'analyse du questionnaire associations
- Les fiches suivantes :
 - Fiche 1 : formes d'accompagnement proposées par la Ville aux associations
 - Fiche 4 : aide à l'organisation d'une manifestation associative
 - Fiche 5 : circuit de demande de subvention
 - Fiche 6 : les missions courantes du pôle vie associative
 - Fiche 7 : les directions municipales et le soutien aux associations
 - Fiche 8 : le suivi des associations au sein de la Ville

1. Visibilité du soutien pour les associations : la communication de la Ville vers les associations

- **Les outils de communication existants**

Les informations sur le soutien municipal aux associations figurent sur le site internet de la Ville.

Une rubrique du site est dédiée aux associations, qui peuvent y retrouver entre autre :

- Le contact du pôle vie associative ;
- L'annuaire des associations (actuellement en cours de mise à jour) ;
- Les informations sur l'aide à l'organisation d'une manifestation et le dossier de demande ;
- Les informations sur les différents types de subventions et les dossiers de demande ;
- Les informations sur la réservation d'une salle ;
- Les informations sur l'offre de formation et d'accompagnement.

Si cette rubrique centralise les informations destinées aux associations, elle reste librement accessible et ne nécessite pas d'authentification. Elle peut donc être utilisée aussi bien par des associations déjà en lien avec la Ville que par des collectifs, des associations émergentes, ou des particuliers.

Un listing existe dans lequel sont recensées toutes les associations ayant à un moment ou à un autre sollicité la Ville en passant par le pôle vie associative. Si ce listing mériterait d'être complété et actualisé (cf. Question 1 - synthèse des entretiens), il permet d'ores et déjà de communiquer aux associations *via* une newsletter produite par le pôle VA.

Cette newsletter permet à la Ville de transmettre aux associations un certain nombre d'informations, sur les formes de soutien proposées et sur les événements associatifs prévus et participe d'une stratégie de communication à destination des associations.

Dans certains cas, la Ville peut communiquer plus largement au grand public sur certains événements associatifs afin d'en assurer la promotion (Forum des associations, championnats sportifs...) *via* des campagnes d'affichages dans l'espace public.

- **Une posture assez peu proactive**

Sauf exceptions (détaillées dans la synthèse des entretiens de la question 1), la Ville n'a pas souhaité développer une posture proactive de repérage des nouvelles associations et de diffusion des différentes formes de soutien qu'elle peut proposer.

En cela, les associations nouvellement créées et déclarées sur le territoire ne sont pas systématiquement contactées. La Ville ne transmet pas de rappel automatique aux associations quant au calendrier de remise des dossiers de demande de subvention par exemple (à l'exception des appels à projets lancés dans le cadre du contrat de Ville, cf. éléments pour la question 2).

Certaines exceptions existent toutefois. Dans certains cas, les services de la Ville peuvent adopter une posture plus proactive dans le repérage des associations :

- **Priorités de la Ville** : sur des sujets ou des politiques publiques sur lesquels la Ville s'investit fortement et souhaite travailler avec des associations : les droits des femmes, les solidarités, etc. (2 entretiens agents)
- **Action territorialisée** : sur des sujets en lien avec la citoyenneté et/ou un territoire spécifique : les associations sont alors des partenaires privilégiés (dans le cadre de la politique de la Ville, de l'éducation à la citoyenneté, du jardinage citoyen, etc.) (3 entretiens agents ; évaluation à froid)
- **Partenariat** : lorsqu'une complémentarité d'action entre la Ville et les associations est recherchée : sur l'offre de pratiques artistiques amateurs sur le territoire (articulation entre l'offre municipale portée par la Maison des Arts et l'offre associative) ; dans le champ des politiques de solidarités, où la complémentarité Ville/associations/autres acteurs institutionnels est historiquement très forte. (3 entretiens agents)
- **Promotion des associations** : lorsque la Ville souhaite se faire le relai de l'action associative : dans le domaine des solidarités (orientation des habitants vers les Restos du Cœur, le Secours populaire, etc), des pratiques artistiques amateurs (orientation vers les CSC, la MJC, et les associations de pratique artistique connue). (2 entretiens agents ; évaluation à froid)

Dans ces cas-là, les associations repérées sont directement contactées et les possibilités d'accompagnement proposées par la Ville leur sont présentées.

- **Un accompagnement individualisé**

De manière générale, ce sont les associations qui prennent contact avec la Ville pour s'informer sur les possibilités d'accompagnement municipal. Plusieurs canaux sont possibles : téléphone, mail, accueil physique dans les équipements municipaux. Elles peuvent s'adresser au pôle VA ou aux directions thématiques (cf. paragraphes suivants sur les interlocuteurs potentiels).

Elles bénéficient alors d'un accompagnement individualisé, en fonction de leurs besoins, et se voient informées sur les différentes formes de soutien proposées par la Ville.

Les rendez-vous interassociatifs (Rendez-vous mensuels de la vie associative, Forum des associations, réunions d'informations diverses organisées par les directions et/ou le pôle VA) sont également des temps privilégiés d'information des associations sur le soutien municipal.

- **La connaissance du soutien**

Cf. rapport d'analyse du questionnaire : la connaissance des différentes formes de soutien constitue une rubrique à part entière du questionnaire qui a été adressé aux associations.

Les associations interrogées ont globalement une bonne connaissance des formes d'accompagnement proposées par la Ville : aussi bien les formes traditionnelles (locaux, subvention, matériel) que le soutien plus spécifique mis en place à travers les formations, l'aide à la gouvernance, l'aide au projet, etc.

Le manque d'une base de données accessible aux associations sur les formes de soutien aux associations est évoqué comme pouvant être un outil utile.

Si les associations interrogées se disent bien informées des possibilités de soutien proposées par la Ville, 4 d'entre elles citent des exemples de petites associations ou d'associations récentes qui auraient besoin de davantage d'informations.

Ce constat est partagé par plusieurs agents (*6 entretiens agents*) qui notent que la connaissance du soutien est variable en fonction des associations : si les formes traditionnelles de soutien sont bien connues, l'accompagnement au projet, à la gouvernance et les formations sont moins bien perçues. La connaissance du soutien serait à renforcer en particulier auprès des petites associations et des associations récentes.

Certaines associations connaissent les différentes formes de soutien, mais se disent non concernées par certaines, en particulier l'accompagnement à la gouvernance, les formations et aides au projet : soit parce que l'association est ancienne et déjà structurée, soit parce qu'il s'agit d'une association employeuse (une partie de ces questions est déléguée aux salariés), soit parce qu'elle fait partie d'un réseau national (exemple d'antennes locales) qui prend en charge ces questions.

2 élus et 3 agents considèrent que l'amélioration de l'information aux associations devrait être une priorité pour la Ville.

A noter, une vigilance évoquée à plusieurs reprises sur les risques inhérents à une information large (voire systématique), à savoir de la frustration (dans la mesure où toutes les demandes exprimées ne sauraient être satisfaites) et une équité de traitement imparfaite (la ville ne pouvant informer que les associations dont elle a connaissance, et pas l'ensemble de celles intervenant sur le territoire).

2. Lisibilité du soutien pour les associations : à qui s'adresser et comment ?

- **Différents interlocuteurs potentiels**

Cf. rapport d'analyse du questionnaire

Les associations en lien avec la Ville peuvent être en lien avec différents interlocuteurs.

Les principaux sont :

- Les élus
- Le pôle vie associative
- Les directions thématiques

Dans certains cas spécifiques, les associations peuvent également être en contact avec les services ressources (directions du patrimoine pour le prêt, la livraison et l'installation de matériels), le service communication, le cabinet du Maire (dans le cas d'évènements avec présence des élus).

En fonction des secteurs, les associations peuvent également être en lien avec les associations partenaires de la Ville : les CSC (centres socio-culturels) et les ASEC (association socio-éducative et culturelle) ; l'OSH (Office du Sport herblinois) ; l'OHRPA (Office herblinois des retraités et des personnes âgées) ; la MJC (Maison des jeunes et de la culture) ; le Carré internationale (ancien Office municipal des relations internationales et de la jeunesse).

Certaines associations partenaires sont des interlocuteurs importants pour les autres associations : c'est notamment des ASEC pour les associations qui utilisent les locaux des CSC. Toutefois, plusieurs associations interrogées peinent à comprendre le rôle de ces associations partenaires. Un effort d'explicitation sur le rôle et les missions de ces associations pourrait être utile.

Une confusion semble également exister dans le cas des ASEC et des CSC.

Il existe 4 CSC à Saint-Herblain, un par quartier : le CSC Sillon au Nord, le CSC Soleil Levant au Centre, le CSC Grand B à l'Est et l'Espace 126 au Bourg.

Les locaux et le personnel des CSC sont municipaux. Les ASEC sont des associations : ce sont les principales animatrices des CSC. Une convention tripartite est signée entre l'ASEC, la Ville, et la CAF. Leur projet associatif est appelé projet social : il doit être adapté au territoire, et co-construit avec les habitants du quartier. Il définit les objectifs de l'association.

Le personnel des CSC aide l'ASEC dans la mise en œuvre de son projet social.

Les locaux des CSC sont attribués par la Ville aux associations. Les associations utilisatrices des locaux du CSC peuvent être adhérentes à l'ASEC, siéger au CA et participer au projet social de l'association. Mais ce n'est pas une obligation.

C'est pourquoi les CSC et les ASEC sont des interlocuteurs de proximité importants pour certaines associations.

- **Une porte d'entrée unique ?**

A la question « qui est la porte d'entrée à la Ville pour les associations ? » les réponses sont multiples. Si le pôle ressource à la vie associative est souvent présenté comme la porte d'entrée pour les associations force est de constater un écart entre le discours et les pratiques.

En pratique, la plupart du temps, ce sont les services et les directions thématiques sont également une porte d'entrée voire le principal interlocuteur des associations.

Une distinction est à opérer entre les associations – plutôt installées dans leur fonctionnement – qui ont des habitudes opérationnelles et relationnelles installées avec les directions municipales et les associations émergentes dans le paysage local.

Cette situation se trouve aujourd’hui renforcée par le fait que le pôle VA peine à exercer un suivi global des associations en lien avec la Ville (cf. Question 1 – synthèse des entretiens).

Quelle que soit la porte d’entrée des associations vers la Ville, celles-ci s’entendent pour dire que la multiplicité des interlocuteurs municipaux est parfois difficile à gérer.

Plusieurs associations, qui interviennent de manière transversale auprès de différentes directions municipales (par exemple pour la direction des affaires culturelles, la direction de l’éducation et la direction de la solidarité) ont ainsi souhaité se voir attribuer un interlocuteur unique à la Ville.

- **Perception des associations**

- **Des interlocuteurs bien repérés : personnalisation des relations**

Les associations interrogées ont le sentiment de savoir à qui s’adresser à la Ville. Elles ont généralement un interlocuteur dédié dans la direction thématique qui les accompagne.

Les relations entre associations et agents sont assez personnalisées : les associations s’adressent à une personne et non à un service. Les entretiens ont révélé une proximité assez forte entre les associations, les élus et les agents. Cette proximité est jugée positivement par les associations, qui relèvent la « *bienveillance* » des agents et leur qualité d’écoute.

- **La nécessité de comprendre le fonctionnement municipal**

6 associations indiquent qu’il est nécessaire de comprendre le fonctionnement municipal et de savoir qui s’occupe de quoi pour adresser ses demandes aux bonnes personnes. Les associations interrogées étant assez anciennes, elles connaissent ce fonctionnement, mais cela a nécessité un effort de compréhension.

Si la porte d’entrée des associations à la Ville est bien souvent la direction thématique, le pôle VA centralise un certain nombre de démarches (demandes de subventions, d’aide à l’organisation de manifestations, gestion d’une partie des locaux...).

La répartition des missions entre directions n’est pas toujours claire pour les associations, comme en témoigne la réunion d’information proposée aux associations sportives en juin, qui a permis d’explicitier les missions du service des sports et celles du pôle VA.

- **Quand l’organisation et les personnels changent**

En 2021, une partie de l’organisation municipale a changé. Le périmètre de certaines directions a évolué, et notamment celui du pôle VA.

En parallèle, un renouvellement important de personnel a eu lieu (changements de postes, départs et arrivées) au pôle VA comme dans les directions thématiques.

Ces changements ont été signalés par 5 associations dans le cadre des entretiens. Pour l’association, ils se traduisent par une perte de repères : nécessité de comprendre le nouveau fonctionnement au sein de la Ville, et changement d’interlocuteur référent, là où de nombreuses associations apprécient d’avoir un interlocuteur unique et repéré.

3. Accessibilité du soutien pour les associations

Sur les démarches à réaliser par les associations, cf. :

- Fiche 4 : aide à l'organisation de manifestation associative
- Fiche 2 : les aides en numéraires - subventions
- Le rapport d'analyse du questionnaire (l'accessibilité des démarches était une rubrique importante du questionnaire).

- **Les démarches**

- **Des démarches nécessaires**

7 associations jugent que les démarches à réaliser par les associations pour solliciter le soutien de la Ville sont nécessaires.

Dans leur très grande majorité, les associations comprennent et souscrivent au principe selon lequel il incombe à la Ville de rendre compte de l'usage du denier public. Dans ce contexte, il est perçu comme normal et légitime que les demandes soient formalisées dans une logique de traçabilité, de transparence, voire, le cas échéant, de contrôle.

Les démarches en tant que telles sont donc acceptées et comprises par la plupart des associations interrogées.

- **Une perception différente en fonction du type d'association**

Néanmoins, bien que le principe de ces démarches soit bien perçu par les associations, 6 associations considèrent qu'elles pourraient être simplifiées, ou allégées.

Ce constat est partagé par certains agents (7 entretiens agents).

La perception de l'accessibilité des démarches est fonction du type d'association.

Pour les associations employeuses, les démarches de demande de soutien ne sont pas un problème : ces démarches sont prises en charge par les salariés de l'association.

De même, elles semblent moins problématiques pour les associations les plus anciennes, qui sont habituées, et pour les associations qui ont au sein de leur CA une personne compétente pour assurer la comptabilité.

Les associations les plus en difficulté sont : les petites associations, celles qui ne fonctionnent qu'avec des bénévoles, et qui font face à des problèmes de gouvernance.

Les difficultés les plus couramment énoncées sont les suivantes :

- Des démarches accessibles en termes de compréhension, mais chronophages : longueur des dossiers à remplir, nombre de pièces justificatives à fournir (« *Les bénévoles veulent donner du temps pour l'association, pas pour remplir de la "paperasse"* », entretien association) ;
- Des dossiers pas toujours adaptés à l'activité de l'association, et qui ne permettent pas de véritablement mettre en valeur le projet de l'association (« *L'association ne rentre pas dans les cas du dossier* », entretien agent) ;
- Un processus de demande de subvention qui se dématérialise récemment: la dématérialisation des dossiers de demande de subvention date de 2022. Certaines associations alertent sur le fait que leurs bénévoles ne sont pas compétents pour remplir des dossiers sous format numérique ;
- Un rapport temps passé/gain obtenu parfois déséquilibré : 3 exemples d'associations qui ont renoncé à demander le soutien de la Ville car les démarches à réaliser étaient trop lourdes par rapport à la demande de soutien. De même, cette question a été posée par 2 agents et un élu quant au traitement des demandes de subventions symboliques (subventions de petits

montants, généralement quelques centaines d'euros, qui actent le soutien symbolique de la Ville à l'association). Les dossiers sont les mêmes pour ces demandes symboliques. Selon le RNMA, le coût d'instruction d'une demande de subvention est *a minima* d'une centaine d'euro pour une collectivité.

Pour un élu interrogé, il est symboliquement important de maintenir les mêmes dossiers pour toutes les demandes de subventions.

- Des exigences règlementaires de plus en plus contraignantes (en matière de comptabilité et de présence sur l'espace public notamment), que la Ville ne peut ignorer mais qui font qu'il est difficile pour les associations de se mettre en conformité. Plusieurs agents notent des difficultés de plus en plus importantes sur la gestion comptable des associations.

- **Accompagnement actuel**

La Ville est en capacité de soutenir les associations dans leurs différentes démarches.

Le pôle VA et les directions thématiques aident régulièrement les associations à remplir leurs dossiers de demande de subvention, ou d'appel à manifestation.

Plusieurs agents des directions thématiques voient dans cette aide la possibilité pour l'association de prendre de la hauteur sur son projet associatif. A la direction des affaires culturelles, les agents aident les associations à préciser leur projet, et à faire en sorte que le dossier de demande de subvention mette véritablement en valeur le projet de l'association. Ces démarches sont présentées comme une opportunité de formaliser davantage le projet pour certaines associations émergentes.

Le pôle VA propose un accompagnement plus poussé, en particulier sur les éléments comptables à fournir dans le cadre des demandes de subvention. Les directions thématiques adressent régulièrement des associations au pôle VA sur cette question (de plus en plus). Il s'agit d'une forme d'accompagnement incontournable.

Il s'agit toujours d'un accompagnement individualisé.

Plusieurs agents considèrent que cet accompagnement n'est pas assez sollicité, au regard des difficultés qu'ils perçoivent au sein des associations (sur le numérique, sur la gestion comptable et la formalisation du projet associatif). Cela peut pointer un défaut d'information sur cette possibilité.

La Ville propose aux associations un premier niveau d'accompagnement sur ces questions. Lorsque l'association a besoin d'un soutien plus poussé, ou que la Ville n'est pas compétente sur la question posée (notamment le salariat), elle réoriente l'association vers un interlocuteur plus compétent. Le plus souvent (la FAL, le RNMA, le réseau Maïa, le réseau REEVE).

- **Perspectives**

- Adaptation et simplification

Si les démarches à réaliser pour solliciter le soutien de la Ville sont comprises par les associations, 6 d'entre elles considèrent qu'elles pourraient être simplifiées. Ce constat est partagé par plusieurs agents et par les partenaires interrogés.

Les adaptations souhaitées sont les suivantes :

- Adapter les dossiers au secteur d'activité de l'association ;
- Adapter les dossiers à la taille de l'association ;
- Adapter les dossiers en fonction du montant demandé : alléger les démarches pour les demandes les plus faibles et les subventions symboliques, intégrer une logique de forfait ;
- Alléger les demandes administratives pour les associations connues de la Ville, et en particulier ne pas demander les mêmes pièces justificatives tous les ans.

Le principe et les limites de l'adaptation renvoie à la question de l'équité de traitement.

- **Les délais**

- **Délais de demande**

2 associations pointent les délais de demande de soutien comme inadaptés.

La première concerne les dossiers de demande de subvention.

Pour bénéficier d'une subvention versée en début d'année civile, la demande doit passer au Conseil municipal de décembre.

L'association doit avoir remis son dossier de demande de subvention en juin.

Une association sportive considère que ce délai arrive trop tôt, car une grande partie de son activité a lieu en juillet-août. En remettant un dossier en juin, les éléments de bilan d'activité ne sont pas complets.

La seconde concerne les dossiers d'aide à l'organisation de manifestation. Ceux-ci doivent être remis 3 mois avant l'évènement, afin de permettre l'établissement des différents arrêtés (notamment pour l'occupation du domaine public). Une association considère que ce délai n'est pas tenable pour son organisation.

- **Délais de réponses**

Deux associations considèrent que les délais de réponse de la Ville sont trop tardifs, dans le cas des réservations de locaux et d'aide à l'organisation de manifestations.

Certaines associations, qui proposent des activités à l'année, ont besoin d'une visibilité très anticipée sur la mise à disposition des locaux. Les délais de réponse de la Ville ne permettent pas à l'association de lancer sa communication dans les temps.

Concernant l'aide à manifestation, la Ville s'engage à donner réponse un mois avant l'évènement. Une association considère que ce délai est trop tardif, et met là encore en péril la communication lancée par l'association.

- **Volonté de souplesse**

Plusieurs agents et élus constatent que les délais de demande ne sont pas toujours respectés, et les dossiers parfois remis incomplets.

Dans ce cas, la Ville fait autant que possible preuve de souplesse : les services tentent au maximum de répondre positivement à ces demandes (*« La doctrine du service c'est Quand on peut, on fait », entretien agent*), ce qui peut, ponctuellement, poser problème.

Tout l'enjeu semble donc de maintenir autant que possible une organisation structurée, tout en gardant des marges de manœuvre pour intégrer des demandes en dehors de la procédure prédéfinie. Il y a nécessité à trouver un équilibre entre la rigueur du cadre et le respect des règles afférentes avec la nécessaire souplesse à observer avec les associations. Il est ici question de la manière dont la qualité du processus d'instruction est garantie.

Nécessité de prendre en compte à la fois le rythme plus rapide de la vie des associations, mais aussi la spécificité de certaines associations émergentes qui ne sont pas familières des procédures municipales. Enjeu de ne pas décourager les initiatives (2 entretiens d'élus).

- **La question des associations émergentes**

Aujourd'hui, pour obtenir un soutien financier de la part de la Ville, la structuration en association déclarée à la préfecture est une condition *sine qua non*.

En revanche, la Ville peut prêter des locaux à une association non constituée ou à un collectif. Dans ce cas, puisque le collectif n'est pas constitué en personne morale, la Ville reste responsable des locaux même quand ceux-ci sont utilisés par le collectif (notion de responsabilité et de risque juridique).

Lorsqu'elles en font la demande, les associations émergentes sont aidées par la Ville pour se structurer. Les principaux relai d'accompagnement sur ces questions sont :

- Le pôle VA
- Les CSC : l'accompagnement des projets des habitants fait partie du projet social des ASEC. Les CSC peuvent être amenés à aider certains collectifs d'habitants à se structurer en associations ;
- La Direction des affaires culturelles : accompagne régulièrement des collectifs d'artistes (notamment artistes plasticiens) à se structurer en association.

En termes de soutien financier, aucune règle municipale n'interdit de subventionner des associations qui viennent d'être créées.

En revanche, en pratique, ces associations sont généralement orientées vers une première demande de subvention au projet. Cela permet à l'association de faire ses preuves et à la Ville de mesurer que l'association est suffisamment structurée, avant de la faire bénéficier d'un soutien plus important et/ou plus durable.

QUESTIONS 5 ET 6

SYNTHESE DES ENTRETIENS (ELUS, AGENTS, ASSOCIATIONS, PARTENAIRES) ET DE L'ÉVALUATION A FROID

Rappel de la question :

Question 5 : La structure actuelle des liens entre la Ville et les associations est-elle de nature à favoriser une coopération au service d'objectifs partagés ?

- Les associations sont-elles considérées comme de potentiels relais de l'action publique (en matière de solidarité, de politique de la Ville, de développement durable...) ? Dans quelle mesure les conditions d'attribution du soutien incitent-elles les associations à contribuer aux objectifs municipaux ?
- Quels moyens et quelle organisation sont mis en place pour favoriser et garantir cette complémentarité d'action ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que les associations participent à la politique publique associative, dans sa mise en œuvre et sa définition ?

QUESTION 6 : Qu'est-ce que la relation partenariale entre la Ville et les associations apporte aux associations et à la Ville ?

- Quelles formes et quelles intensités ces relations partenariales prennent-elles ? Qu'en résulte-t-il pour les associations ? Pour la Ville ?
- Dans quelle mesure le soutien municipal s'assortit-il pour les associations d'une forme de redevabilité ? Ces conditions sont-elles soutenables pour les associations ? Respectent-elles le principe de liberté associative ?

Documents à utiliser :

- *La présente fiche de synthèse*
- *Le rapport d'analyse du questionnaire associations*
- *Les fiches suivantes :*
 - Fiche 1 : formes d'accompagnement proposées par la Ville aux associations*
 - Fiche 2 : les aides en numéraire : subventions*
 - Fiche 6 : les missions courantes du pôle vie associative*
 - Fiche 7 : les directions municipales et le soutien aux associations*
 - Fiche 8 : le suivi des associations au sein de la Ville*
- *Le support de formation Paysage associatif*
- *Les critères d'attribution des subventions*

1. Les liens entre la Ville et les associations : soutien et partenariat, des notions à définir

Les deux questions traitées dans cette synthèse portent sur les liens entre la Ville et les associations, les formes de coopération et de relations partenariales.

Un premier effort de définition semble nécessaire pour clarifier ce qui relève du soutien de la Ville aux associations (et donc de la politique publique associative) et ce qui relève des relations partenariales

entre la Ville et les associations (et donc de la place des associations dans les autres politiques publiques : sportive, culturelle, sociale, éducative, environnementale, etc.)

La politique publique associative a pour objectif de favoriser le tissu associatif local, considérant tout ce que la présence des associations sur un territoire apporte à ses habitants. On pointera principalement les deux points suivants :

- Les associations agissent fortement en matière de **cohésion sociale** et de **citoyenneté** : le fonctionnement associatif permet la rencontre et l'échange, et constitue un levier de lutte contre l'isolement. De plus, l'engagement associatif est probablement l'expression la plus forte et la plus durable de l'engagement citoyen.
- Les associations contribuent largement à l'**animation du territoire** : elles proposent des activités, des services, des événements, voire participent du développement économique local, notamment dans le cas des associations employeuses.

Toutes les associations, de par leur existence même et quel que soit leur projet associatif, contribuent d'une manière ou d'une autre à au moins l'un des deux points ci-dessus.

C'est pourquoi **favoriser la richesse du tissu associatif est un objectif à part entière**. A la Ville, c'est la politique publique associative qui doit permettre de répondre à cet objectif. Cette politique publique se déploie à travers les différentes formes de soutien proposées par la Ville aux associations : mise à disposition de locaux, soutien financier, accompagnement au projet et à la vie de l'association (questions de gouvernance, de bénévolat...). Le détail de ces formes d'accompagnement est présenté dans la Fiche 1.

Ces missions sont essentiellement prises en charge par le pôle vie associative.

Toute association peut solliciter le soutien de la Ville. Du fait de moyens nécessairement contraints, ces demandes sont soumises à des processus d'instruction sur la base de critères permettant une répartition équitable des moyens (cf. fiche Critères).

Par ailleurs, les associations sont des acteurs de proximité qui peuvent partager les mêmes objectifs que la collectivité, agir en complémentarité avec elle et contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques municipales. On rentre alors dans le cadre de relations partenariales entre la Ville et les associations : ces relations peuvent être plus ou moins fortes, et plus ou moins formalisées. Elles peuvent donner lieu au soutien de la Ville à l'association, ou non.

Ces relations partenariales sont gérées par chaque direction thématique, en fonction de la politique publique concernée (solidarité, culture, sport, action socioculturelle, environnement, etc.).

La mission d'évaluation confiée à l'Observatoire citoyen des politiques publiques porte sur la politique associative, et donc sur le soutien que la Ville propose aux associations.

Dans la mesure où les liens entre la Ville et les associations ne se réduisent pas à la question du soutien municipal, l'Observatoire citoyen a également souhaité interroger les relations partenariales entre la Ville et les associations. C'est le sens des questions 5 et 6, traitées dans la présente synthèse.

2. Les liens entre la Ville et les associations

2.1. La qualité des relations

- **Données issues du questionnaire**

La qualité des relations avec la Ville était une rubrique à part entière du questionnaire. Vous trouverez les résultats complets p.22 et 23 du rapport d'analyse.

Les associations répondantes notent positivement la qualité de leurs relations avec la Ville (note de 7,4/10).

La qualité d'écoute de la Ville reçoit une note de 6,9/10. On peut faire l'hypothèse que la marge de progression identifiée par les associations interrogées en entretien sur le suivi des demandes peut expliquer cette note un peu plus basse.

- **Données issues des entretiens**

Parmi les 17 associations interrogées en entretien, 15 associations disent avoir d'excellentes relations avec la Ville (les élus comme les services). 1 association indique avoir de bonnes relations mais souhaiterait davantage de temps d'échange. 1 association dit ne pas se sentir assez écoutée par la Ville.

8 associations pointent la très grande proximité entre l'association, les élus et les services. 2 associations indiquent qu'il s'agit d'une spécificité de la Ville par rapport à d'autres institutions qui les soutiennent (notamment le département, région).

Pour les élus, la proximité avec les associations est essentielle. 2 élus regrettent de ne pas avoir le temps de rencontrer toutes les associations au moins une fois dans l'année. Des élus et des agents s'interrogent sur la possibilité de mettre en place un système pour pouvoir rencontrer régulièrement toutes les associations. Une suggestion faite en entretien consisterait à organiser chaque année un rendez-vous avec un tiers des associations soutenues. Cela permet de voir chaque association tous les 3 ans.

2.2. Apports du soutien municipal pour les associations et pour la Ville

- **Apports du soutien municipal aux associations**

A travers la politique publique associative, les associations peuvent bénéficier du soutien de la Ville dans différents domaines.

- Pour les associations :

Les différentes formes d'accompagnement proposées par la Ville sont rappelées dans les fiches 1 à 4.

L'usage et l'appréciation du soutien de la Ville sont traités dans le questionnaire (p.10 à 17 du rapport d'analyse) : on y constate que plus de 85% des associations jugent le soutien municipal plutôt bien adapté aux besoins des associations.

Les formes de soutien les plus utilisées sont : la mise à disposition de locaux, les subventions, la mise à disposition de matériel.

La question « Sur une échelle de 1 à 10, comment qualifieriez-vous l'importance de l'aide de la Ville dans la mise en œuvre de votre projet associatif ? » remporte une note médiane de 8/10, qui témoigne de l'importance – pour le moins déterminante – voire la dépendance au soutien municipal pour les associations répondantes.

L'appréciation des formes de soutien et des moyens issue des entretiens est traitée dans la synthèse de la question 3.

Plusieurs associations y indiquent que le soutien de la Ville leur est indispensable, notamment sur la mise à disposition gratuite des locaux d'activité. Les associations utilisatrices de locaux municipaux ne seraient pour la plupart pas en capacité de maintenir leur activité sans cette mise à disposition.

- Pour la Ville :

Un tissu associatif riche est nécessairement un bénéfice pour une collectivité. C'est pourquoi la Ville développe une politique publique de soutien aux associations.

L'action des associations en matière de cohésion sociale et d'animation du territoire est indiscutable. Elle est soulignée par 5 associations et 3 élus. Les élus pointent également le rôle primordial de certaines associations lors de la crise COVID, sur des missions d'ordre caritatif.

Une association et un élu soulignent la nécessité d'une relation équilibrée entre la Ville et les associations :

« La collectivité peut être reconnaissante envers le travail que font les associations sur le territoire. Il y a souvent un complexe d'infériorité de la part des associations, mais il faut mettre en regard ce qu'elles demandent par rapport à ce qu'elles apportent » (entretien association).

« Il doit y avoir un équilibre dans la relation entre la Ville et les associations : les associations ne sont pas dans une posture de mendicité, et la Ville n'a pas à contrôler l'association » (entretien élu).

Les associations interrogées disent d'ailleurs ne pas ressentir d'ingérence de la part de la collectivité.

- **Complémentarité entre l'action des associations et celle de la Ville**

La complémentarité de mission et d'action entre la Ville et les associations est revenue dans de très nombreux entretiens, aussi bien chez les associations, que chez les élus, les agents municipaux et les partenaires.

Cette complémentarité peut s'exercer dans le cadre de relations partenariales formalisées, ou non.

Dans de nombreux domaines, les associations et la Ville poursuivent les mêmes objectifs, en particulier dans le secteur social et la politique de la Ville.

Une association et un agent pointent que ce sont deux types d'organisation qui agissent en dehors des logiques de profit, ce qui participent à une forme de proximité dans les objectifs poursuivis.

La grande majorité des associations interrogées perçoivent une complémentarité entre leur action et celle de la Ville. Celle-ci est également pointée par plusieurs élus et agents municipaux.

Elle peut s'exercer de différentes façons :

- Dans certains cas, associations et Ville portent les mêmes objectifs, mais les associations sont mieux outillées pour porter certaines actions : parce qu'elles sont plus réactives, qu'elles sont davantage présentes sur le terrain et au plus près des habitants, et parce qu'elles peuvent avoir développé une expertise et/ou un réseau qui rend leur action plus pertinente. Dans ces situations, la Ville peut soutenir l'association (mais ce n'est pas systématique), faire la promotion de l'action de l'association, et s'en faire le relai (en lui adressant par exemple des usagers) ;
- Dans d'autres situations, la Ville est plus à même de porter certaines actions, et la mécanique est alors inverse : les associations se font le relai de l'offre municipale ;
- Il peut arriver que cette complémentarité se traduise par une répartition des actions entre une offre associative et une offre municipale.

C'est le cas pour l'offre de pratique artistique amateur, où les professionnels soutiennent l'hypothèse que l'offre associative se façonne en partie en fonction de l'offre municipale. Traditionnellement, les pratiques artistiques amateurs sont plutôt portées par les associations. A la différence de la plupart des communes, à Saint-Herblain, l'offre de pratique artistique municipale est assez développée avec la Maison des Arts, qui propose un enseignement en musique, arts plastiques et arts numériques.

S'il existe une offre associative en musique et en arts plastiques, une enquête menée en 2019 a révélé que l'offre associative est plus faible dans les champs artistiques couverts par la Ville. En revanche, l'offre associative est plus importante dans les autres domaines, en danse notamment.

- Il peut arriver que l'offre associative et l'offre municipale fassent doublon. Ce n'est alors pas nécessairement considéré comme un problème si cela répond aux besoins des Herblinois. On citera l'exemple des bibliothèques associatives : le réseau des bibliothèques municipales est très développé à Saint-Herblain. Or, il existe aussi deux bibliothèques associatives, qui ne travaillent pas en lien avec les bibliothèques municipales. Chaque équipement a son public. *« L'abondance d'offre ne nuit pas » (entretien élu).*
- Les associations et la Ville mènent régulièrement des actions conjointes. Ce point sera développé dans les paragraphes suivants, dans les éléments traitant des partenariats entre la Ville et les associations.

2.3. Redevabilité et liberté associative

La question d'une forme de tension entre, d'une part, la nécessité pour les associations de rendre des comptes sur l'utilisation du soutien municipal, et d'autre part le principe de liberté associative était apparue assez rapidement dans les discussions de l'Observatoire citoyen.

Cette question a souvent été abordée dans le cadre des entretiens.

- **Une nécessaire redevabilité**

Toutes les associations interrogées adhèrent au fait que les associations doivent pouvoir rendre compte de l'utilisation qui est faite du soutien municipal, dans la mesure où elles se voient attribuer des ressources publiques (deniers publics, locaux municipaux...).

Aucune association ne remet en question ce principe.

Un élu a souhaité nuancer le terme de redevabilité : le principe de redevabilité ne repose pas uniquement sur la manière dont une association rend compte à la Ville de l'usage du soutien municipal ; il incombe également (et peut-être surtout) à l'élu de rendre compte à la population de la gestion des ressources municipales. C'est pourquoi l'attribution du soutien municipal aux associations doit être argumentée (se référer à des critères) et que les associations doivent dans une certaine mesure rendre compte de l'usage du denier public.

- **La question des bilans**

Dans le cadre de certaines formes de soutien (subvention au projet, subvention dans le cadre d'appel à projet) les associations doivent remettre des éléments de bilan des actions menées.

Ces bilans ont fait l'objet d'interrogation de la part des associations, des élus et des agents.

- 3 associations disent ne pas savoir si les bilans remis sont réellement utilisés. Pour une association, ces bilans sont l'occasion de témoigner de l'expertise qu'a l'association (sur le territoire et ses habitants). Elle a le sentiment que ces éléments ne sont pas assez pris en compte.
1 association pointe le fait que la formalisation des bilans est chronophage. Elle interroge la possibilité de transformer la remise de documents rédigés en une présentation orale devant les élus et les services.
- 4 agents considèrent que les éléments de bilan remis par les associations ne sont actuellement pas assez exploités et qu'il y a une marge de progression sur ce point.

2 agents indiquent que les éléments fournis par les associations ne mettent parfois pas assez en valeur le projet de l'association et ce qu'il a apporté, et que les associations pourraient être mieux accompagnées dans ces démarches.

- Plusieurs élus indiquent que les éléments de bilan fournis ne sont pas toujours éclairants sur le projet mené.

Ils s'entendent sur la nécessité de demander ces éléments et de les exploiter, mais indiquent qu'il faut proportionner la demande aux capacités des associations (ne pas alourdir plus que nécessaire les démarches à réaliser pour les associations) et éventuellement proposer un accompagnement aux associations sur la partie évaluation dès le démarrage du projet (choix d'indicateurs d'évaluation pertinents par exemple).

- **Une simplification possible**

Toutes les associations acceptent le principe de redevabilité et la production d'éléments de bilan. Si certaines considèrent ces démarches comme « un mal nécessaire », trois associations estiment qu'elles gagneraient à être simplifiées : en allégeant les dossiers écrits ou encore en assurant une présentation orale de ces éléments.

3. Focus sur les relations partenariales entre la Ville et les associations

On a vu que l'action de la Ville et celle des associations pouvait être complémentaire, et que le soutien municipal aux associations était utile aux associations mais aussi à la Ville.

Pour autant, une association peut être soutenue sans être nécessairement partenaire de la Ville. La Ville peut soutenir une association parce qu'elle est en accord avec ses valeurs et que son action est jugée utile et bénéfique, sans qu'un partenariat soit construit.

De même, une association peut être très peu soutenue (voire ne pas l'être) et être partenaire de la Ville.

On pourrait définir le partenariat comme une action conjointe et concertée entre l'association et la Ville, au service d'objectifs partagés. Le partenariat permet de tendre vers des objectifs et un horizon communs, d'acter les engagements des partenaires, et de définir la contribution des associations à la politique publique municipale.

Le partenariat peut être plus ou moins intense, et plus ou moins formalisé. Les relations partenariales sont gérées directement par les directions thématiques, sans intervention systématique du pôle vie associative.

3.1. Des objectifs partagés

L'échange et l'accord sur les objectifs constituent la première étape dans la mise en place de relations partenariales.

Les associations interrogées semblent globalement au fait des objectifs que se fixe la collectivité dans les différentes politiques publiques, et qu'elles partagent.

Cela ressort très nettement pour trois politiques publiques :

- La politique sportive : toutes les associations sportives interrogées disent connaître les principales orientations de la politique sportive (le sport pour tous, la cohésion sociale par le sport, la mixité dans le sport, etc...). Ils ont l'occasion d'échanger avec les élus sur ces orientations lors de temps de rencontre individuels ou collectifs.

Les associations disent participer à leur mesure à ces objectifs, sans que cela dénature leur projet associatif.

Une association a notamment monté avec l'aide de la Ville un projet d'initiation sportive en pied d'immeuble en quartier prioritaire dans le cadre du Contrat de Ville.

- La politique culturelle : plusieurs associations culturelles disent connaître et partager les objectifs portés par la Ville en matière de culture.
- La politique de solidarité : l'ensemble des associations de solidarité interrogées disent tendre vers les mêmes objectifs que la Ville. Ce constat est également formulé par les agents de cette direction.

3.2. Degrés de partenariats

- **Des degrés de partenariats variables**

La phase de collecte de matériaux a révélé des formes et de degrés de partenariat variables entre la Ville et les associations.

Certains partenariats sont ponctuels, et concernent des projets spécifiques, sur des temps assez courts ou sur un rythme saisonnier.

On peut citer le cas d'une association intervenant spécifiquement l'été sur le territoire herblinois, ou d'associations de passage sur la commune (par exemple, des compagnies de spectacle vivant présentes quelques années sur le territoire pour mener un projet spécifique).

D'autres partenariats sont plus durables. Dans ces cas, on note que les associations ont tendance à participer de manière plus affirmée à la politique publique municipale (dans sa mise en œuvre mais aussi, dans une certaine mesure, dans sa définition).

Les entretiens ont permis de révéler des manières différentes de gérer les partenariats associatifs dans certaines directions. On peut retenir :

- La direction de la solidarité (DSOL) : la DSOL met en œuvre la politique publique de solidarités à l'échelle de la Ville.
Comme indiqué dans les synthèses précédentes, la place des associations dans les politiques publiques sociales est traditionnellement forte. Saint-Herblain n'échappe pas à la règle. Les associations sont considérées par les élus et par les agents de cette direction comme des acteurs clés de la politique publique de solidarité. De leur côté, l'ensemble des associations interrogées qui interviennent dans ce champ disent partager les mêmes objectifs que la Ville et agir dans une complémentarité forte avec la commune.
Le soutien financier attribué aux associations de solidarité représente une part importante des subventions associatives.
Toutefois, la DSOL affirme que la notion de partenariat est ici dé-corrélée de celle du soutien : certaines associations sont peu ou ne sont pas soutenues par la Ville, et en sont pourtant des partenaires incontournables.
- La direction des affaires culturelles (DAC) : la DAC met en œuvre la politique culturelle municipale.
Dans le secteur des pratiques artistiques amateurs, la DAC a mis en œuvre un mode de relation partenariale avec les associations qui apparaît original, ou qui semble en tous cas unique à l'échelle de la Ville.
4 groupes de coordination ont été créés en 2012, un pour chaque grand champ disciplinaire : un groupe de coordination pour la musique, un pour les arts plastiques, un pour la danse et un pour le théâtre.

Ces groupes, animés par la Ville, permettaient aux associations participantes de se rencontrer, d'échanger, de partager sur leurs pratiques et leurs problématiques, et de monter des projets communs, soutenus par la Ville.

Pour la DAC, ils permettent de prendre le pouls du tissu associatif, d'identifier les éventuels problèmes des associations pour pouvoir apporter des réponses.

Si la Ville y joue un rôle d'animation et de coordination, ce sont bien les associations qui sont les forces vives de ces groupes.

Aujourd'hui, seule la coordination danse fonctionne encore activement. Faute de dynamique collective, les autres coordinations ont été abandonnées (la coordination théâtre sort parfois ponctuellement de son sommeil).

Les associations de danse participent collectivement à des évènements municipaux (festival Les Beaux Jours) et organisent chaque année « Alors, on danse ? » la fête de la danse à Saint-Herblain.

- La Direction de la nature, des paysages et de l'environnement (DNPE) : la DNPE met en œuvre la politique publique ayant trait à l'environnement et au cadre de vie.

Il est apparu dans le cadre des entretiens que cette direction travaille de plus en plus avec les associations œuvrant dans le champ de l'environnement, et souhaite développer ses relations partenariales avec les associations. Elle mène une politique proactive de repérage des associations, en s'appuyant notamment sur les relais de proximité que sont les Centres socioculturels et sur le pôle vie associative.

La coopération avec les associations dans le champ de l'environnement et du développement apparaît comme une priorité pour la DNPE.

- La direction de l'éducation (DE) : la DE met en œuvre la politique éducative de la Ville. Cette direction fait actuellement figure d'exception au sein de la collectivité, puisque l'essentiel de ses relations avec les associations ne sont pas des relations partenariales, mais des relations de prestation.

Cela nous permet de rappeler que partenariat et prestation sont deux choses différentes. Sur cette question, voir la Fiche 2 sur les aides en numéraires.

Récemment, la DE a commencé à travailler en partenariat avec certaines associations dans le cadre de projets spécifiques en quartiers prioritaires. Cette évolution devrait se poursuivre.

Le degré de formalisation de ces partenariats est variable. Pour les associations soutenues à hauteur de 23 000€ ou plus, le conventionnement est une obligation.

En fonction du degré de partenariat et de la direction thématique concernée, des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens peuvent être mise en place entre la Ville et les associations. Ces conventions permettent de poser par écrit les objectifs et les engagements de chacun. Leur éventuel renouvellement donne nécessairement lieu à des temps de rencontre, qui permettent de partager les résultats du partenariat, et de vérifier la concordance des objectifs, des valeurs et des projets des parties prenantes.

Des partenariats ne sont pas nécessairement formalisés par le biais de convention, ce qui ne présage pas d'un degré de proximité moindre entre l'association et la Ville.

- **Le cas particulier des associations dites « partenaires »**

Les associations dites « partenaires » sont des associations fortement soutenues par la Ville.

[Commentaire : les guillemets utilisés dans cette formulation et dans la suite du document ne relèvent pas d'un jugement de valeur sur la qualité du partenariat, mais visent à attirer l'attention sur le fait

que ces associations ne sont pas les seules partenaires de la Ville. Une autre dénomination pourrait être à trouver.]

Ces associations sont au nombre de 8 :

- L'Office herblinois des retraités et des personnes âgées (OHRPA)
- Le Carré international, anciennement appelé Office municipal des relations internationales et des jumelages (OMRIJ) ;
- La Maison des jeunes et de la culture (MJC)
- L'Office des sports herblinois (OSH)
- Les 4 associations socioéducatives et culturelles : principales animatrices des CSC, il y en a une dans chaque quartier.

Précisons que ces associations furent au départ des émanations de l'activité municipale, ainsi qu'en attestent – pour certaines au moins – le terme d'office dans nom. A ce titre, les 4 associations socio-culturelles faisaient parties de l'office socio-culturel. Ces associations sont aujourd'hui fortement soutenues par la Ville, et une complémentarité marquée est recherchée (cf. support de formation paysage associatif, p.47 et 48).

En 2020, les subventions attribuées à ces 8 associations représentaient 44,5% du total des subventions aux associations.

Des souhaits d'amélioration du partenariat entre la Ville et certaines de ces associations ont pu être formulés dans le cadre des entretiens, y compris sur leur rôle dans l'écosystème associatif local.

On note des attentes plus fortes des élus vis-à-vis de ces associations. Plusieurs agents ont relevé des difficultés à travailler avec certaines de ces associations dites « partenaires ». Le rôle de ces associations dites « partenaires » n'est pas toujours bien compris des autres associations.

Deux associations « partenaires » interrogées ont indiqué partager les objectifs de la Ville, identifier des points de complémentarité entre l'action de l'association et celle de la Ville, mais souhaiter une relation partenariale plus fructueuse. Elles déplorent un manque d'écoute de la Ville, un manque de coopération et de concertation, et émettent des craintes quant à l'image de l'association (impression que, pour les habitants, l'association est municipale).

Si les liens sont déjà solides, certaines de ces associations, certains élus et agents s'entendent pour dire que ces relations partenariales pourraient être améliorées.

• Perspectives

Dans le cadre des entretiens, la perception des relations partenariales existantes entre la Ville et les associations apparaît globalement positive, selon les retours des associations et de la Ville.

Pour autant, le souhait de développer encore ces relations est partagé par plusieurs élus, associations, et agents municipaux. Les principales raisons invoquées sont les suivantes :

- Les 6 élus reçus en entretien individuel identifient clairement les associations comme de possibles relais de l'action publique. Leurs apports en termes de cohésion sociale et d'animation du territoire sont reconnus, de même que leur capacité d'innovation et leur réactivité. Les élus souhaitent le développement de la relation partenariale avec les associations, tout en soulignant directement pour 3 d'entre eux la nécessité de ne pas empiéter sur la liberté associative et le projet de l'association ce qui, dans une relation partenariale équilibrée, ne devrait pas être le cas ;

- Le partenariat entre la Ville et les associations est considéré comme un moyen de développer la complémentarité d'action, et donc l'efficacité des actions associatives et municipales. Ce point de vue est partagé par les élus, ainsi que par 10 associations et 10 agents ;
- Les associations identifient également la relation partenariale comme la garantie d'un soutien municipal à la fois plus fort et plus durable ;
- Le partenariat permet de construire une relation plus forte, qui s'appuie sur des objectifs et des valeurs partagées, et des liens plus équilibrés entre la Ville et les associations (sortir du rapport financeur/financé). Cela peut également permettre un meilleur suivi du projet des associations et donc une meilleure adaptation du soutien.

3.3.Co-construction des politiques publiques

- **Dans le cadre partenarial**

Les associations interrogées qui sont liées à la Ville dans un cadre partenarial se perçoivent comme parties prenantes des politiques publiques, dans leur mise en œuvre mais aussi, dans une certaine mesure, dans leur définition.

C'est particulièrement le cas des associations de solidarité, des associations sportives, et des associations qui participent à la Commission communale pour l'accessibilité (une commission obligatoire pour toutes les communes de plus de 5000 habitants, qui agit comme un observatoire local de l'accessibilité sur le territoire).

Parmi les associations interrogées, plusieurs jugent que la concertation sur les politiques publiques est insuffisante (la politique publique en direction des jeunes est particulièrement mentionnée). Toutefois il est à noter qu'il n'est pas uniquement question d'être concertée lors du processus de fabrication de la politique publique mais d'être impliquée sur des points concrets (dans le cadre d'opérations de travaux par exemple).

- **Dans le cadre de la politique vie associative**

La participation des associations à la politique associative de la Ville est un objectif fortement affirmé par les élus et clairement perçu par les agents municipaux.

Plusieurs actions sont mises en place pour permettre d'y répondre :

- Dans une certaine mesure, l'ambition de proximité entre les élus, les associations et les services doit permettre une connaissance fine des associations, et la prise en compte de leurs besoins et de leurs retours dans la définition du soutien municipal ;
- Les temps collectifs proposés aux associations (forum des associations, rendez-vous mensuels de la vie associative, cabarets associatifs, etc.), s'ils répondent bien sûr à un enjeu d'interconnaissance et de promotion des associations viennent également nourrir cette proximité et permettent aux associations de contribuer à la définition de la politique publique associative ;
- Certains projets sont directement co-construits avec les associations : récemment, cela a été le cas du festival Les Beaux Jours, lancé en 2022 en remplacement de Jours de Fêtes. Le festival a fait la part belle aux associations du territoire, qui ont pu travailler directement avec le pôle vie associative sur leur rôle et le périmètre de leur intervention.

Sur cette question de la concertation et de la participation des associations aux politiques publiques en général, et à la politique vie associative en particulier, plusieurs agents alertent sur la sur-sollicitation des associations.

Le fonctionnement des associations étant essentiellement bénévole, la concertation avec les associations doit être modérée, non pas dans ses ambitions mais dans l'investissement nécessaire pour les associations, afin que cette possibilité ne soit pas vécue comme une contrainte.

Parmi les associations interrogées, 7 disent regretter de ne pas pouvoir s'investir davantage dans les propositions faites par la Ville, et notamment dans les temps d'échange collectifs proposés.

QUESTION 7

SYNTHESE DES ENTRETIENS (ELUS, AGENTS, ASSOCIATIONS, PARTENAIRES) ET DE L'ÉVALUATION A FROID

Rappel de la question :

Dans quelle mesure la Ville favorise-t-elle l'interconnaissance et la coopération des associations entre elles ? et avec le monde économique ?

- Quelles actions sont portées par la Ville en la matière ?
- Le soutien de la Ville a-t-il permis l'émergence de projets communs ?
- Le soutien de la Ville a-t-il donné lieu à des mutualisations (de locaux, de matériel, de compétences...) entre associations ?

Documents à utiliser :

- *La présente fiche de synthèse*
- *Le rapport d'analyse du questionnaire associations*

1. Enjeux de l'interconnaissance et de la coopération inter-associatives

1.1. Interconnaissance entre associations

L'interconnaissance est riche pour les associations. Les associations interrogées considèrent notamment qu'elle permet de :

- Promouvoir l'association en donnant de la visibilité à son action auprès des autres associations ;
- Echanger sur les pratiques et les éventuelles problématiques rencontrées par les associations : trouver des solutions, des exemples inspirants.

L'interconnaissance est également une première étape pour mettre en place des projets communs entre associations et des interventions en complémentarité. Dans les faits, la seule interconnaissance ne semble pas suffisante pour parvenir à une réelle coopération.

Les échanges entre associations ont été particulièrement importants pendant la période COVID, alors que les associations étaient confrontées à de nombreuses difficultés et à une forme d'isolement lié à l'arrêt de la plupart des activités associatives.

C'est pourquoi le maintien du lien avec les associations et entre les associations a été une priorité pour la Ville, à la demande des élus, comme l'ont pointé 6 agents travaillant dans les directions suivantes : pôle vie associative, direction des affaires culturelles (DAC), direction de la solidarité (DSOL), service des sports.

Le pôle vie associative a mis en place des outils de veille et des temps d'échange avec les associations en visio pendant la période de confinement.

La DAC a maintenu le lien avec la coordination danse tout au long du confinement en visio et à transformé l'habituelle fête de la danse annuelle en Journée des associations danse (événement de plus petite envergure respectant les contraintes sanitaires mais permettant tout de même de donner de la visibilité aux associations).

La DSOL a travaillé en lien étroit avec les associations de solidarité qui ont vu leur activité augmenter

face aux conséquences du COVID. La Ville a notamment mis du personnel municipal à disposition de certaines associations.

1.2. Coopération et mutualisation

L'interconnaissance semble une première étape pour permettre le développement de projets interassociatifs.

Ceux-ci peuvent être ponctuels ou plus durables. Une association estime que la coopération entre associations est à développer, en ce qu'elle permet une plus grande efficacité de l'action associative à travers le partage de compétences, et que le développement de la complémentarité permet aussi aux associations de se spécialiser, et de mieux répondre aux besoins des habitants.

Enfin, dans un contexte de réduction (ou à tout le moins de stagnation) des moyens, la mutualisation des ressources et des compétences est pointée par plusieurs associations comme porteuse d'opportunités. Nous verrons toutefois dans les paragraphes suivants que, si les associations en acceptent le principe, sa mise en œuvre effective semble plus complexe.

2. L'action de la Ville pour favoriser le lien entre associations

2.1. Favoriser l'interconnaissance : un objectif de la politique publique associative

Favoriser l'interconnaissance et faire le lien entre les associations est un objectif clair de la politique publique associative.

La politique associative souhaite favoriser la connaissance des associations de tous secteurs confondus, l'objectif étant de permettre l'échange autour des questions liées au format associatif et à la vie des associations, sans les limiter à un secteur (thématique ou géographie).

L'interconnaissance entre associations était une rubrique à part entière du questionnaire. Les résultats complets sont consultables p.24 et 25 du rapport d'analyse.

83% des associations répondantes jugent positivement l'action de la Ville pour favoriser l'interconnaissance des associations.

Dans le cadre de la politique publique associative, cette action prend principalement deux formes : l'organisation de temps d'échange d'une part, et d'évènements inter-associatifs d'autre part.

- **Des temps d'échange**

Des temps d'échange collectifs sont proposés aux associations chaque mois à travers les Rendez-vous de la vie associative.

Organisés un mercredi par mois, ces temps sont l'occasion pour les associations d'échanger collectivement autour d'un thème. Les associations peuvent proposer les thèmes qui les intéressent lors d'un premier rendez-vous de rentrée.

Lors de ces rendez-vous, les agents de la Ville apportent aux associations des informations sur le thème traité, et les associations partagent leurs pratiques et leurs problématiques.

10 associations considèrent ces rendez-vous comme un vrai point positif du soutien municipal herblinois. En revanche, ils sont davantage perçus comme des temps de formation que comme des temps d'échange. Plusieurs associations disent ne pas s'y rendre car elles n'ont pas le sentiment d'avoir besoin d'aide sur les questions de gouvernance.

Les associations ont également la possibilité de solliciter le soutien de la Ville sur un certain nombre de formations (au numérique, à la comptabilité...). Auparavant, ces formations étaient proposées lors de temps collectifs pour permettre aux associations de se rencontrer et d'échanger. Devant la difficulté à trouver des créneaux communs aux différentes associations, ces formations sont dorénavant proposées individuellement.

- **Des évènements inter-associatifs**

La Ville organise régulièrement des évènements inter-associatifs, ou des évènements municipaux auxquels les associations sont invitées à participer.

Les associations sont alors conviées à l'évènement, mais également à sa planification et à son organisation. Ces temps de travail favorisent l'interconnaissance entre associations.

Les exemples les plus marquants cités par les associations et les agents municipaux sont le forum des associations (forum associatif annuel de promotion des associations au grand public. Il n'a pas eu lieu depuis 2020 mais sera à nouveau organisé à partir de l'année prochaine), et le festival Les Beaux Jours. Ce nouveau festival artistique, créé en lieu et place des festivals Jours de fête et Soleils bleus, a fait la part belle aux associations, qui ont participé à l'évènement et aux temps de travail préalables.

Notons que 75% des associations qui ont répondu au questionnaire disent avoir participé au moins une fois à un évènement inter-associatif organisé par la Ville.

2.2. Dans le cadre des autres politiques publiques

A la différence de la politique associative, favoriser l'interconnaissance entre associations d'un même secteur n'est pas un objectif en tant que tel dans le cadre des autres politiques publiques, sauf peut-être, dans une certaine mesure, pour la politique culturelle.

A quelques exceptions près, la plupart des directions ont des relations essentiellement bilatérales avec les associations.

Des temps collectifs peuvent être organisés :

- Sur des questions spécifiques : par exemple, le service des sports organise chaque année une réunion de rentrée obligatoire pour les associations utilisatrices de locaux sportifs, afin de faire le point sur les questions de sécurité. Le service des sports a également organisé une réunion d'information exceptionnelle en juin pour expliciter auprès des associations le rôle du service des sports, celui du pôle vie associative, et celui de l'Office des sports herblinois (OSH, association dite « partenaire » de la Ville).
- Dans le cadre de certains projets : par exemple, la direction des affaires culturelles (DAC) a accompagné ces trois dernières années le projet artistique de la compagnie théâtrale Tutti Quanti sur le quartier Nord. Ce projet participatif a donné lieu à trois spectacles, travaillé avec différentes associations (CSC Sillon, MJC, l'association culture et loisirs de la Bergerie, l'USSH cyclisme, etc). La Ville s'est alors positionnée en accompagnement de la compagnie, et en relai auprès des autres acteurs associatifs.

Les groupes de coordination lancés par la DAC font actuellement figure d'exception au sein de la Ville. Créés en 2012 et initialement au nombre de 4 (un par grand champ disciplinaire : musique, arts plastiques, théâtre et danse) ces coordinations regroupent les associations d'un même secteur. Elles sont des instances d'échange entre associations : la Ville y adopte une posture d'animation, de coordination et d'accompagnement, mais les projets qui en émanent sont le fruit de la volonté et de la participation des associations.

Sur ces quatre coordinations, seule la danse est encore active. Les autres ont été abandonnées faute de dynamique associative collective.

Au sein de cette coordination danse, les associations échangent autour de leurs pratiques artistiques et construisent des projets communs (notamment la fête annuelle de la danse). Les questions ayant trait au fonctionnement des associations (administration, salariat, comptabilité, etc) n'y sont actuellement pas abordées.

3. Résultats et perspectives

3.1. Les coopérations existantes

- **Coopération : des projets impulsés par la Ville... ou non**

Dans le cadre du questionnaire, 70% des associations répondantes disent avoir déjà participé à des projets inter-associatifs à l'échelle de la ville ou de la métropole nantaise.

A la question « Diriez-vous que la Ville a contribué à l'émergence de ces projets inter-associatifs », 13% répondent « oui », 48% « plutôt oui », 29% « plutôt non » et 10% « non ».

Dans le cadre des entretiens, plusieurs exemples de projets inter-associatifs impulsés ou accompagnés par la Ville ont été donnés, en particulier dans les secteurs des sports et de la culture.

5 associations disent également avoir mené ou bien mener des projets inter-associatifs dans lesquels la Ville n'a pas joué un rôle, sans que cela soit pointé comme un défaut d'action de la Ville. Les associations intervenant dans le champ de la solidarité sont par exemple en lien régulier, et proposent des interventions conjointes sans participation de la Ville.

- **Mutualisation : un principe séduisant mais des difficultés pratiques**

La coopération et la mutualisation sont considérées par une association et deux partenaires comme porteuses d'opportunités pour les associations, dans un contexte de réduction ou de stagnation des moyens.

La majorité des associations reçues en entretien ne sont pas contre le principe de coopération et de mutualisation inter-associative. Pour autant, peu d'entre elles sont actuellement engagées dans des projets inter-associatifs ou mutualisent leurs moyens avec d'autres associations.

Une association mène un projet avec une autre association dans le cadre du Contrat de Ville ; une autre dit mutualiser ponctuellement des moyens (prêt de matériel). Nombreuses sont celles qui disent s'y être essayé, avec un succès très relatif, quand d'autres disent ne pas avoir encore eu l'opportunité d'essayer.

Si le principe de coopération est admis, dans les faits la situation semble plus nuancée.

Trois associations indiquent une crainte que la mutualisation de moyens se solde par une perte d'identité pour l'association. Trois associations pointent le fait que les relations entre associations ne sont pas toujours saines : des rivalités et une forme de concurrence peuvent s'installer entre associations d'un même secteur ou d'un même territoire, qui rend difficile la coopération. Ces rivalités sont exacerbées par la comparaison du soutien municipal aux différentes associations, ce qui, renforce la nécessité de transparence et d'équité de traitement dans l'attribution des soutiens municipaux.

La Ville peut avoir une posture incitative dans la mutualisation de moyens : c'est le cas lorsqu'elle propose l'occupation de locaux municipaux à plusieurs associations.

Plusieurs bureaux partagés sont mis à disposition d'associations au Carré des services et au CSC Grand B. Selon une association interrogée utilisatrice de l'un de ces bureaux, les liens tissés entre associations sont alors étroits (forte interconnaissance).

Plus ponctuellement, la Ville met en lien des associations dans le cadre de certains projets d'occupation de friches urbaines : plusieurs collectifs d'artistes ont ainsi eu l'occasion de travailler ensemble dans le quartier Preux et le quartier Bellevue.

3.2. Le rôle de la Ville

Actuellement, la Ville se pose en relai entre les associations à travers l'action du pôle vie associative. En organisant des temps de rencontre et des événements inter-associatifs, le pôle vie associative a pour objectif de favoriser la connaissance des associations entre elles. Ces temps restent circonscrits à des thématiques ayant trait au bon fonctionnement des associations en général (promotion des associations, questions de gouvernance, etc.).

A travers ces temps de rencontre, la Ville espère créer les conditions de l'émergence de projets inter-associatifs.

Les différentes directions peuvent être amenées à faire le lien entre les associations dans le cadre de projets spécifiques. Le lien est alors plus direct et plus ciblé.

Ces prochaines années, ce sera par exemple le cas dans le cadre du projet des olympiades des villes jumelles : projet de rencontres sportives entre Saint-Herblain et ses villes jumelles, porté conjointement par la Ville, le Carré international, les associations sportives et les associations de solidarité internationale du territoire.

On peut en citer d'autres : le festival Les Beaux Jours, le projet artistique Tutti Quanti sur le quartier Nord, etc.

Si la Ville peut tenter de favoriser les rencontres entre associations, faire le lien entre différentes associations, voire inciter à la coopération en mutualisant l'utilisation des locaux ou en impulsant des rencontres (comme dans le cas de la coordination danse), un des partenaires interrogés rappelle que la coopération ne se décrète pas. Une posture trop descendante de la Ville sur cette question pourrait être vécue comme une forme d'ingérence dans le fonctionnement des associations, et se révéler contre-productive.

Selon ce partenaire, il faut aussi encourager la capacité des associations à se réunir, s'organiser et coopérer en dehors du « giron » municipal.

3.3. Nouveaux besoins et perspectives

Les entretiens menés ont permis de dégager quelques pistes de développement sur la question de la coopération interassociative, explicitées ci-après.

Les associations ont également pu s'exprimer sur cette question dans le cadre du questionnaire (p. 25 du rapport d'analyse).

Le questionnaire révèle que la priorité pour les associations répondantes serait de renforcer le partenariat entre les associations, et entre les associations et la Ville. Le renforcement de la communication entre associations (avec par exemple la publication d'un journal associatif) et l'amélioration du forum des associations apparaissent aussi être des points importants pour les associations.

- **Coordinations thématiques**

Trois associations interrogées suggèrent la mise en place de coordinations thématiques, sur le modèle des rendez-vous de la vie associative, mais regroupant les associations d'un même secteur.

Cette suggestion a été émise par des associations de solidarité et de solidarité internationale. Ces

temps d'échanges pourraient être portés par les directions thématiques, avec l'appui du pôle vie associative sur les éventuelles questions de gouvernance spécifiques à un secteur d'activité.

Selon une association interrogée, si la Ville fait déjà beaucoup pour faciliter la connaissance des associations entre elle, notamment à travers les rendez-vous de la vie associative, il manque deux points pour que ces efforts portent réellement leurs fruits :

- Une connaissance plus fine de l'association (ses missions, ses projets, son fonctionnement), dont l'association considère qu'elle pourrait être portée par le pôle vie associative ;
- La mise en relation des associations par secteur, mais aussi la mise en relation des associations avec les services de la Ville et les autres institutions.

L'association identifie ici la Ville comme le principal relai de proximité en capacité de faire le lien entre les associations, les institutions et le monde économique.

- **Entre évènements et échanges informels**

Une association interrogée considère que, si les évènements et temps de rencontre proposés par la Ville aux associations sont utiles, ils ne permettent qu'une première prise de contact entre associations, et non des liens plus poussés permettant une réelle coopération.

L'association en question, qui bénéficie d'un bureau partagé dans un local municipal, considère que les coopérations les plus solides et durables se tissent lors de temps informels mais réguliers.

L'association considère qu'il manque une Maison des associations à Saint-Herblain : un lieu de vie pour les associations, où celles-ci pourraient se croiser et échanger régulièrement.

L'installation d'associations dans certaines friches urbaines répond partiellement à ce besoin, mais de manière temporaire et limitée chaque fois à un secteur associatif (le plus souvent, le secteur de la culture ou de la solidarité).

- **Mutualisation de postes et de compétences**

Deux associations interrogées se disent intéressées par la mutualisation de ressources, en particulier sur des postes de travail et des compétences spécifiques.

Une association émet l'idée de créer un groupement d'employeurs pour partager les services d'un comptable, ou bien pour mutualiser un poste d'intervenant artistique entre plusieurs associations (permettant alors de proposer un poste à temps plein, plus attractif en termes de recrutement qu'un poste à temps incomplet).

Une association souhaiterait également travailler sur une mutualisation des dépenses de communication : considérant que la communication est un poste de dépense important pour les associations, et que celles-ci ont souvent besoin de communiquer selon un calendrier similaire (à la rentrée notamment), les associations pourraient se regrouper pour obtenir des tarifs préférentiels auprès d'un imprimeur.

Dans ces deux cas, les associations attendraient de la Ville qu'elle puisse faire le lien entre associations si elle identifie des besoins similaires, et éventuellement qu'elle puisse également faire le lien avec des entreprises locales. Force est de constater que le positionnement de la Ville dans un registre de facilitation ou d'intermédiation revient avec une récurrence certaine.

- **Lien avec le monde économique**

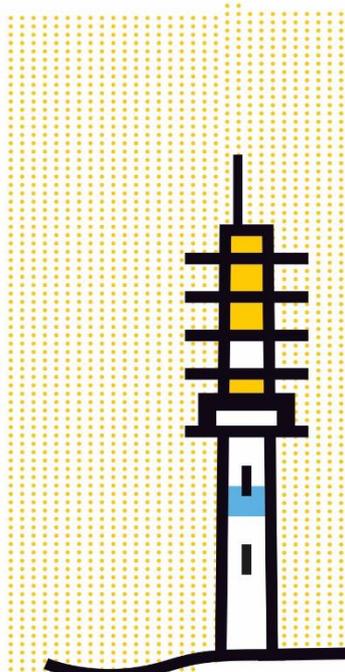
Aujourd'hui, la Ville fait peu le lien entre les associations et le monde économique, ou bien cela n'est pas ressorti de notre campagne d'entretiens.

La contribution du secteur privé au secteur associatif est vu comme une opportunité encore trop peu explorée par les associations.

La création en juillet 2022 de la Fondation territoriale de Loire-Atlantique, qui a pour but de favoriser la philanthropie de proximité, devrait aider à développer cet aspect.

Un des partenaires interrogé alerte cependant sur le fait que la philanthropie et le mécénat privé ne peuvent pas remplacer le soutien des associations par le secteur public, et que ce développement ne devrait pas se traduire à un désengagement du public.

Cette réflexion peut rejoindre la question des co-financements, traitée dans la synthèse de la question 3 (p. 15). Notons que dans le cadre du questionnaire, à la question « Quels sont les domaines dans lesquels votre association pourrait avoir besoin d'un accompagnement renforcé à l'avenir ? », la réponse « Recherche de co-financements » a été sélectionnée 37 fois, et la réponse « Coopération inter-associatives » 16 fois.



L'OBSERVATOIRE CITOYEN

des politiques publiques

