

Les
Ateliers
de Profession Banlieue

ASSOCIATIONS & POLITIQUE DE LA VILLE

ÉVOLUTIONS ET
CONTRAINTE DU MONDE
ASSOCIATIF DANS LES
QUARTIERS POPULAIRES

SYNTHÈSE DES ATELIERS
DES 26 AVRIL ET 24 MAI 2022

PROFESSION
BANLIEUE

ASSOCIATIONS & POLITIQUE DE LA VILLE :

ÉVOLUTIONS ET CONTRAINTES DU MONDE ASSOCIATIF DANS LES QUARTIERS POPULAIRES

Synthèse des ateliers des 26 avril et 24 mai 2022, réalisée à partir des interventions de :

Thomas CHEVALLIER, docteur en science politique, postdoctorant
à l'Université Paris-Dauphine (IRISSO), chercheur associé au CERAPS
(Université de Lille)

Renaud EPSTEIN, professeur de sociologie à Sciences Po
Saint-Germain-en-Laye

Sandro DE GASPARO, intervenant-chercheur au sein du Laboratoire ATEMIS
et enseignant au Pôle Ergonomie et écologie humaine, Université Paris 1

Mourad HAOUACH, co-fondateur d'ESS Factory

Pierre LARTAUD, chef de projet politique de la ville à Epinay-sur-Seine

Cynthia SOU, présidente de BINA WAY - conseils en développement
des structures sociales et environnementales

Robert TURGIS, directeur de la Ligue de l'enseignement - FOL93
et secrétaire général du Mouvement associatif d'Île-de-France

Ateliers organisés et animés par **Camille BENITAH**, Profession Banlieue.

introduction

Dans le contexte d'évaluation des contrats de ville, Profession Banlieue a organisé les 26 avril et 24 mai 2022, deux ateliers destinés à mieux appréhender et comprendre l'évolution et les contraintes du monde associatif dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

En croisant des travaux issus du milieu de la recherche avec des retours d'expériences de professionnel·les intervenant dans les QPV, ces ateliers ont fourni l'opportunité :

- **d'analyser les relations** entre les associations et l'action publique locale, plus spécifiquement dans le cadre de la politique de la ville ;
- **de retracer l'évolution** des modalités de financements et leurs effets sur les projets associatifs ;
- **d'appréhender le tournant entrepreneurial** à l'œuvre dans les actions de développement local des quartiers.

Cette synthèse restitue l'essentiel de ce qui s'est dit sur ces différents sujets durant les interventions et les échanges.

1. COMMENT LE RAPPORT CONTRACTUEL ET PARTENARIAL ENTRE POUVOIRS PUBLICS ET ASSOCIATIONS A-T-IL ÉVOLUÉ AU PRISME DE LA POLITIQUE DE LA VILLE ?

1.1 Des évolutions liées d'abord à l'institutionnalisation et à la professionnalisation de la politique de la ville

Fortes de leur capacité à remplir des missions d'animation du territoire et à se mettre au service de l'intérêt général, les associations ont toujours occupé une place centrale dans la politique de la ville. Mais les modalités du soutien qui leur est apporté par les pouvoirs publics ont évolué au fil du temps.

- **Dès ses débuts, c'est-à-dire dans les années 1970, la politique de la ville s'est située entre modernisation et démocratisation de l'action publique.**

Cette approche s'est construite en réponse à une demande sociale de participation et de démocratie de proximité portée par le monde de l'animation socio-culturelle, en particulier dans les quartiers populaires. D'emblée, elle s'est appuyée sur un écosystème associatif qu'elle a d'ailleurs largement contribué à développer.

- **Durant près de trois décennies, les associations impliquées dans la politique de la ville ont été financées par l'État et les collectivités sous la forme de subventions ou de conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO).**

Ces modalités de financement pérennes sous-entendaient que chaque association était soutenue avant tout pour que ce qu'elle était : sa vocation et son champ d'action général, les ressources matérielles et humaines qu'elle mobilise... Ces structures étaient alors appréhendées en tant que lieux d'apprentissage de la citoyenneté. Des lieux à même de se structurer comme forces de propositions dans la lutte contre les exclusions et capables, pour cela, de mobiliser des personnes éloignées des institutions.

L'implication des habitant-es des quartiers populaires dans la vie associative était en effet envisagée comme un levier efficace pour atteindre des objectifs plus généraux de l'action publique : promotion de la citoyenneté, renforcement des liens sociaux de solidarité et de proximité, etc.

Dans l'esprit d'un « co-portage », les associations contribuaient étroitement à élaborer la programmation des actions qu'elles seraient amenées à mettre en œuvre dans les quartiers politiques de la ville. Leur expertise était jugée essentielle pour déterminer sur quoi et comment il convenait d'agir.

- **Un premier basculement notable est intervenu à la fin des années 1980, lorsque les chefs de projet de la politique de la ville ont été « municipalisés ».**

Jusqu'alors, ils et elles travaillaient dans le cadre de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (Mous) souvent portées par des associations. Puis à partir du moment où leur métier a été exercé sous le pilotage et la responsabilité des collectivités, il s'est progressivement structuré, institutionnalisé et professionnalisé. La spécificité de ses méthodes, de ses instruments et de son vocabulaire a été reconnue.

Cette professionnalisation s'est largement inscrite dans la logique du « New Public Management » (ou « nouvelle gestion publique »), qui préconise

d'introduire dans le secteur public des principes d'organisation et de fonctionnement inspirés du privé. Et cela a sensiblement changé la donne pour les chefs de projet de la politique de la ville, notamment parce que leur métier a pris une dimension croissante de reporting et d'évaluation.

- **C'est dans le droit fil de cette évolution qu'au cours des années 1990, la nature du partenariat entre les services de l'État et les associations s'est progressivement modifiée, relevant de plus en plus de la délégation et de moins en moins de la collaboration.**

Ainsi, au fil du temps, les associations sont devenues moins « co-porteuses » de la politique de la ville, moins impliquées dans l'élaboration des programmations, c'est-à-dire dans la définition des objectifs, la priorisation, les ciblage, etc.

- **Pour autant, le principe général qui prévalait encore jusqu'au début des années 2000 était celui de la subvention de fonctionnement.**

Le financement des associations intervenant dans la politique de la ville relevait encore d'un acte discrétionnaire et unilatéral des collectivités et de l'État, sans contractualisation. Si l'époque était à la délégation, et non plus au co-portage, les objectifs programmatiques restaient de nature relativement générale, et c'est avant tout pour leur raison d'être que les associations étaient soutenues.

1.2 Années 2000 : quand l'appel à projets modifie en profondeur les relations entre pouvoirs publics et associations

C'est l'Anru¹, en 2003, qui a été la première entité publique à lancer un appel à projets (AAP). Et depuis lors, ce mode d'allocation des budgets a été largement adopté par l'ensemble des politiques publiques.

(1) Agence nationale pour la rénovation urbaine

2. COMMENT LA SITUATION SE PRÉSENTE-T-ELLE AUJOURD'HUI ?

2.1

Une mise en concurrence s'est instaurée, non sans conséquences...

- **Si l'appel à projets s'est imposé comme incontournable, c'est parce qu'il a été présenté comme garant de la performance et de l'efficacité de l'action publique.**

Dans un contexte de rigueur budgétaire, il est censé permettre aux services publics d'être sélectifs, d'éviter le saupoudrage des financements.

Il est aussi supposé représenter un progrès en termes de transparence des décisions de financement, versus un régime de subventions et de conventions pluriannuelles dont les modalités d'attribution étaient jugées trop opaques.

- **Tenu comme propice à l'émulation, l'AAP s'inscrit spécifiquement dans une perspective d'innovation sociale, et non plus dans une conception large du service public.**

Sur le principe d'une incubation, il a vocation, du moins en théorie, à servir de cadre à des expérimentations. L'attribution du financement est d'ailleurs censée ne s'effectuer selon cette modalité que de façon temporaire, puis basculer dans le droit commun si les objectifs sont atteints à l'issue de ce qui devait être une « période d'essai ».

Mais dans les faits, cette stabilisation et cette pérennisation des financements ne se sont que très rarement concrétisées. Les actions associatives sont reconduites sur plusieurs années consécutives, mais elles ne basculent pas dans le droit commun, ce qui génère une grande frustration au sein des équipes politiques de la ville. Alors que celles-ci se sentaient soutenues et incitées à agir, elles constatent qu'elles sont plutôt freinées dans leur dynamique et dans la poursuite de leurs actions.

- **Les appels à projets tendent à standardiser l'offre associative.**

Les finalités des actions ne sont pas définies par les acteurs de terrain, mais par les bailleurs de fonds, qui raisonnent essentiellement en termes de « cahier des charges ».

Pour se donner toutes les chances d'obtenir les financements, les acteurs ont naturellement tendance à se conformer le plus strictement possible aux attentes exprimées par les émetteurs des AAP. Prendre des initiatives, « sortir des clous » serait synonyme de prise de risque...

Un constat est ainsi généralisé : sur toutes les thématiques de la politique de la ville, de plus en plus d'actions « clés en main » sont proposées. Et ces actions s'apparentent davantage à de la prestation de service qu'à du partenariat.

Il est vrai que les associations de proximité ne sont plus associées au ciblage et à la priorisation des actions, alors que leur fine connaissance du terrain s'avérerait pourtant très précieuse pour s'assurer que les fonds bénéficieront à celles et ceux qui en ont le plus besoin. Cela explique pourquoi la programmation et la concrétisation de la politique de la ville ne répondent pas toujours de façon pertinente aux problématiques et aux publics identifiés par les associations locales.

En outre, dans l'optique de pouvoir les mettre en concurrence, les associations qui contribuent à la politique de la ville sont de plus en plus catégorisées selon la nature de leurs actions, ce qui a notamment pour conséquence d'exclure parfois du jeu les associations « généralistes » intervenant de multiples façons dans un périmètre géographique donné.

- **La mise en concurrence sur fond de contrainte financière n'est pas propice, bien au contraire, aux coopérations et aux partenariats inter-associatifs.**

Et ce, d'autant que les chef-fes de projet politique de la ville ont de moins en moins de temps et d'espaces pour construire des projets à l'échelle locale avec les associations.

Ce qui s'est passé durant la crise sanitaire et ses confinements successifs a pourtant démontré qu'en matière de politique de la ville, un assouplissement des règles du jeu est de nature à faciliter opportunément les synergies...

- **La recherche de financements occupe une place considérable – et croissante – dans l'activité associative.**

Il est estimé que l'ingénierie mobilisée pour financer les actions représente 20 à 30 % de l'activité des associations : autant de temps et d'énergie qui ne sont pas consacrés à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des actions.

Toutes ces évolutions liées à la mise en concurrence – standardisation de l'offre, catégorisation des acteurs... – ont en tout cas entériné un changement de paradigme qui s'était amorcé dès les années 1990 : les associations sont soutenues avant tout pour ce qu'elles font, et non plus pour ce qu'elles sont.

2.2

De nouveaux acteurs ont émergé, et le paysage s'est recomposé

- **Les associations se retrouvent aujourd'hui mises en concurrence entre elles, mais aussi avec de grands groupes « d'entrepreneuriat social ».**

L'évolution des modalités de financements a amené des groupes associatifs professionnalisés à se saisir d'une part croissante des ressources allouées. Disposant de compétences et de moyens bien plus développés que celles des « petites » associations, ils opèrent des changements d'échelles, leur montée en puissance renouvelant profondément les méthodes associatives et la nature du partenariat entre la puissance publique et les acteurs privés.

C'est ainsi, par exemple, que ces grands groupes, qui remportent de nombreux AAP, dupliquent fréquemment un même projet dans différents quartiers, contribuant en cela à la standardisation de l'offre associative évoquée précédemment. Une telle logique s'oppose à un objectif fondamental et historique de la politique de la ville : proposer des solutions qui tiennent compte des spécificités territoriales.

- **Dans ce contexte de dissymétrie des moyens, d'autres acteurs et d'autres dispositifs sont entrés en jeu.**

Ils ont pour vocation d'accompagner les professionnelles des petites associations locales, dans leur ingénierie de projet, la diversification de leurs financeurs, leurs stratégies de communication, leurs étapes de valorisation de leurs actions, de façon à ce que celles-ci puissent tirer leur épingle du jeu dans un paysage devenu âprement concurrentiel.

Ce qui n'est pas sans poser des problèmes de clarification des responsabilités et de partage des rôles avec les chef-fes de projet de la politique de la ville, auxquelles il revient théoriquement d'assurer en partie cet accompagnement...

- **Les « petites associations de proximité » sont particulièrement fragilisées.**

Non seulement elles disposent de moyens limités pour répondre aux exigences formelles des appels à projets, mais ceux-ci induisent une contrainte financière qui influence l'orientation et la nature même de leurs actions : tout incite ces associations de proximité à « entrer dans les cases » et à se conformer aux cahiers des charges des bailleurs de fonds publics, vis-à-vis desquels elles se retrouvent plus ou moins constamment dans une situation de dépendance qui ne les encourage pas à faire preuve d'esprit critique.

- **Les frontières deviennent de plus en plus floues entre ce qui est du ressort de l'État, des associations et des collectivités.**

Ces dernières ne jouent plus leur rôle de « guichet unique » et de coordination, ce qui complexifie le travail des équipes politique de la ville et la façon dont elles envisagent l'action publique dans les quartiers.

- **Au sein même des associations, les fonctions tendent à se segmenter.**

C'est ainsi, en particulier, qu'en se développant, les organisations se dotent souvent d'une « ligne managériale », qui implique que les directions associatives se concentrent davantage sur les relations publiques plus que sur la proximité et le travail avec leurs travailleur-euses sociaux-les et leurs habitant-es.

3. QUELQUES PRÉCONISATIONS

- ☛ Se réinscrire dans un temps long, pour redonner du sens aux dispositifs.
- ☛ Repositionner les équipes de la politique de la ville dans un rôle d'accompagnement à la construction des projets.
- ☛ Faciliter la création d'espaces d'échanges inter-associatifs répondant à un besoin d'appropriation des dispositifs et permettant une lecture collective et arbitrale des besoins du territoire. Il faut faire confiance à ces espaces, qui fournissent aux associations l'opportunité de se retrouver, de dialoguer et de se concerter entre elles, dans un « entre soi » dont l'expérience montre combien il est utile pour monter des projets à l'échelle d'un territoire. En somme, il faut défendre une forme de « lâcher-prise » de l'État sur les décisions et les actions des associations.
- ☛ Réaffirmer un pilier fondamental du développement local et de proximité : le rôle de « thermomètre des QPV » joué par les associations. Grâce à leur expertise de terrain, grâce à leur connaissance fine des besoins et des problématiques locales et grâce, aussi, à leur capacité à aller chercher des habitant-es qui ne fréquentent plus les structures publiques, les associations sont à même d'assurer un certain nombre de missions délaissées par collectivités, du fait d'un manque de moyens et/ou, parfois, parce que celles-ci ont purement et simplement abandonné le champ public du développement local.

POUR ALLER PLUS LOIN...



Le regard de Sandro de Gasparo, intervenant-chercheur au sein du Laboratoire ATEMIS et enseignant au Pôle Ergonomie et écologie humaine, Université Paris 1.

Les associations ont-elles vraiment besoin d'un modèle économique ? Comment pourraient-elles contribuer aux dispositifs d'évaluation ?

Bien que les appels à projets soient systématiquement critiqués depuis 10 ans, y compris par les institutions qui les mettent en place, on assiste à leur extension croissante. Des programmes entiers continuent à basculer sur ce modèle, comme si aucun autre mode de pilotage économique n'était possible. Donc, oui, il est indispensable de penser le modèle économique des associations, mais celui-ci doit être à la hauteur du projet sociétal qu'elles portent et de ce fait doit faire l'objet de réflexion et de discussion avec les institutions.

Il faut d'abord rappeler combien l'échelle territoriale est pertinente pour penser le modèle économique des associations de proximité ancrées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Pouvant servir à défendre le projet associatif et ses valeurs, cette échelle « intermédiaire » fournit aussi un levier pour envisager ses transformations. Car la légitimité des petites associations à définir elles-mêmes leur contribution au développement local repose sur leur intégration et leur grande proximité au regard d'un réseau d'acteurs local.

Dans une logique de coopérations entre entités associatives, collectivités et représentants de l'État déconcentré, l'échelle territoriale laisse d'utiles marges de manœuvre à tous les acteurs de la politique de la ville pour s'accorder sur une vision économique de l'activité conforme à leur projet commun.

«Les appels à projets entraînent un épuisement de la valeur du travail associatif»

Qu'est-ce qui fait la « valeur » de l'action associative ?

L'approche gestionnaire tend à réduire le modèle économique des associations à leur modèle de financement, ou à leur plan comptable, avec une confusion entre la notion de valeur et la structure des coûts. La valeur d'une action associative devrait plutôt s'évaluer à l'aune des effets utiles qu'elle crée auprès de ses interlocuteurs : à quels besoins répond-elle, et comment ? Dans quelle mesure se traduit-elle par un « mieux vivre » ? En quoi favorise-t-elle la créativité des personnes, leurs engagements, la concrétisation de leurs projets ? Qu'en est-il de la qualité des relations de coopérations, des complémentarités entre compétences, positionnements et statuts ?

« La logique d'appel à projets implique d'anticiper ce que l'on va produire »

Les appels à projets éludent ces questions et s'appuient sur une conception très financière de la création de valeur, mettant ainsi en péril le modèle économique des associations et entraînant, à la longue, un épuisement de la valeur du travail associatif.

D'une part, les acteurs associatifs se laissent prendre par les logiques de la financiarisation ; ils cherchent à résoudre les problèmes de financements par une approche financière : le tarissement des subventions conduit à chercher très vite des compensations financières, en perdant de vue la réalité économique de leur activité.

D'autre part, le temps consacré à répondre aux appels à projets dans l'espoir d'obtenir des financements l'est au détriment de la création de valeur et de la qualité du service directement rendu sur le terrain.

Enfin, confrontées à l'instabilité de leurs ressources, les associations sont contraintes d'aller rechercher d'autres soutiens matériels, notamment auprès des acteurs privés. Cela induit un autre risque, celui de changer insidieusement le projet politique associatif.

Si la logique de l'appel à projets pose problème, c'est aussi parce qu'elle est issue d'une vision « industrielle » de la création de valeur, qui cherche à « encapsuler » celle-ci dans un « produit » conçu à

l'avance : une action orientée vers des objectifs qui impliquent d'anticiper précisément ce que l'on va faire, avec tels résultats, dans tel délai. Elle met les associations dans l'obligation de savoir à l'avance ce qu'elles vont faire, et cela se traduit par une tendance à la standardisation et à une recherche constante d'économies d'échelle (reproduction, mutualisation, massification...).

Les problèmes financiers ne se résolvent pas par des outils financiers.

Les activités économiques des associations, qu'elles soient ou non marchandes, sont aujourd'hui évaluées à partir d'indicateurs financiers liés à une logique de projets, alors que la valeur de l'action sociale correspond à des temps longs (parfois, ses effets ne se font véritablement sentir qu'après quelques années). Ce n'est qu'à partir de cette temporalité que la mise en récit peut être opérée, et ce qui se pose, c'est la nécessité d'une réappropriation par les associations elles-mêmes des dispositifs d'évaluation intervenant dans les réflexions sur leurs modèles économiques. Le processus au terme duquel est définie la valeur des actions, ainsi que leur périmètre et leur méthodologie, devrait s'appuyer sur un exercice de délibération, et non sur la standardisation a priori de critères qu'on viendra vérifier a posteriori.

Il manque aujourd'hui des espaces qui se prêteraient à de telles délibérations, rassemblant les différents acteurs du territoire de projet. En déplaçant les curseurs, et en travaillant à l'échelle du pilotage des associations et à celle des interlocuteur-rices avec lesquelles elles peuvent travailler, de tels espaces permettraient de mieux reconnaître – ou de réapprendre à connaître – ce qui se crée en termes d'utilité et d'effets, directs et indirects. Ils serviraient ainsi à construire une nouvelle approche de la coopération entre acteurs de la politique de la ville, des ressources à développer conjointement (confiance, interconnaissance, compétences...), des financements nécessaires, au service d'un projet qui fait sens, et donc qui crée de la valeur, pour le territoire.

« Il manque des espaces de délibérations qui serviraient à construire une nouvelle approche des ressources et des financements »

Ressources bibliographiques

- CHEVALLIER Thomas, *Résister à la politique : Participation associative et rapport au politique dans les quartiers populaires en France et en Allemagne*, sous la direction de Julien Talpin et Jean-Gabriel Contamin, thèse soutenue en 2020.
- CHEVALLIER Thomas, « *La démobilité par le partenariat. L'exemple d'une association de quartier à Lille* », in *Démobiliser les quartiers. Enquête sur les pratiques du gouvernement en milieu populaire*, Septentrion, 2021.
- COTTIN-MARX Simon, *Sociologie du monde associatif*, La Découverte, 2019.
- COTTIN-MARX Simon, *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Les Éditions de l'Atelier, 2021.
- DELFINI Antonio, TALPIN Julien, VULBEAU Janoé (dir.), *Démobiliser les quartiers. Enquête sur les pratiques du gouvernement en milieu populaire*, Septentrion, 2021.
- DELFINI Antonio, ROUX Adrien, TALPIN Julien, *La restriction des libertés associatives, Quel monde associatif demain ?*, Crès, 2021.
- DEMISSY Romain, DE GASPARO Sandro, « *Évaluation des activités des associations de jeunesse, sports et éducation populaire (JEP) dans une perspective servicielle* », in *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Injep, La Documentation française, 2021.
- FIIHN Stella, ZALZETT Lily, « *Te plains pas, c'est pas l'usine* ». *L'exploitation en milieu associatif*, Niet Editions, 2021.
Présentation de l'ouvrage par Adeline De Lépinay
- FRAISSE Laurent, LASNIER Bruno, *Quelles dynamiques locales pour une meilleure prise en compte des associations ? Quel monde associatif demain ?*, Crès, 2021.
- HELY Matthieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, coll. « le lien social », 2009.
- RENAULT-TINACCI Mathilde (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Injep, La Documentation française, 2021.
- TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Dalloz Juris Associations, 2019.
- TRENTA Arnaud, *La participation associative dans les quartiers populaires : associations, problèmes publics et configurations politiques locales dans la périphérie urbaine de Paris et de Buenos Aires*, thèse soutenue en 2014.



Tous les documents soulignés sont accessibles en téléchargement

Rapports, enquêtes

☛ *Ce que nous devons aux associations,*
La Tribune Fonda n°40, 2021.

☛ *Évaluation des actions associatives,*
rapport rédigé à la demande de la Secrétaire d'État
Sarah El Haïry, 2022.

☛ *Covid-19 : où en sont les associations ?*
Le Mouvement associatif, 2020.

☛ *Les associations et l'entrepreneuriat social,*
Rapport du Haut Conseil à la vie associative
(HCVA), 2017.

☛ *Pacte pour la transition, mesure n°30,*
« Co-construire avec tous les acteurs concernés
une politique associative locale volontariste (pour
soutenir le dynamisme et la vitalité économique des
initiatives associatives et citoyennes du territoire,
garantir leur accessibilité à la plus grande partie de la
population, reconnaître et protéger leur rôle critique et
délibératif) », rédigée par le Collectif des associations
citoyennes, 2020.



Tous les documents
soulignés sont accessibles
en téléchargement

☛ *Paroles d'associations de la Seine-Saint-Denis. Étude sur les associations soutenues par le Département. Réalités, effets, partenariats,* Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, 2015.

☛ *« Une citoyenneté réprimée », un état des lieux des entraves aux actions associatives en France,* 1^{er} rapport de l'Observatoire des libertés associatives, 2020.

ASSOCIATIONS & POLITIQUE DE LA VILLE

ÉVOLUTIONS ET
CONTRAINTES DU MONDE
ASSOCIATIF DANS LES
QUARTIERS POPULAIRES

LA VILLE

AVEC LE SOUTIEN DE

L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)
La Banque des territoires
La Préfecture d'Île-de-France
L'Agence régionale de santé d'Île-de-France
La Préfecture de la Seine-Saint-Denis
Le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis
La Caisse d'Allocations Familiales de la Seine-Saint-Denis
Les villes et établissements publics territoriaux (EPT) de la Seine-Saint-Denis

**PROFESSION
BANLIEUE**

PROFESSION BANLIEUE

15, rue Catulienne
93200 Saint-Denis
Tél.: 01 48 09 26 36
contact@professionbanlieue.org
www.professionbanlieue.org

Directeur de publication :

Vincent Havage

Cheffe de projet :

Camille Benitah

Secrétariat de rédaction :

Pierre Michaud

Mise en page : David Faure

Novembre 2022