



# PROGRAMMES EUROPÉENS ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL URBAIN 2007-2013

Horizons aquitains hors série < printemps 2006 >



Centre de Ressources pour la Politique de la Ville

*Ce document est issu d'un appel à projet de la DIACT, délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, auquel ont répondu : le centre de ressources pour la politique de la ville Provence-Alpes Côte d'Azur (CRPV Paca), le centre de ressources pour la politique de la ville Bretagne-Pays de la Loire (RésO villes) et le centre de ressources régional sur le développement territorial Pays et Quartiers d'Aquitaine (PQA). Les centres de ressources offrent aux acteurs de la politique de la ville et du développement territorial un support d'animation, de qualification et de débat. C'est donc ce réseau d'acteurs qui a été mobilisé pour produire une contribution de nature à nourrir l'élaboration du cadre stratégique de référence national, « mode d'emploi » des programmes européens pour la période 2007-2013.*

< Hors série Printemps 2006 >

**Directeurs de la publication**

*Francis Idrac, préfet de la Région Aquitaine  
Alain Rousset, président du conseil régional d'Aquitaine*

**Rédacteur en chef** / *Hervé Castelli, PQA*

**Comité de rédaction** / *Dominique Michel et Mustapha Berra (CRPV Paca),  
Brigitte Maltet (RésO villes), Bruno Bertrand,  
Michel Chanut, Stéphane Denjean,  
Anne-Sophie Gillion, Jean-Philippe Haufeurt,  
Monique Lafon, Bernard Ohl,  
Odile Plantade, Xavier Steffan*

**Ont participé à ce numéro** /  
*Philippe Estebe (ACADIE), Francis Pougnet et  
Thierry Gelas (Agence PLACE) pour  
la rédaction de la synthèse; Lulu Castelli  
pour la correction*

**Abonnements** / *Véronique Munoz, PQA*  
05 56 90 81 00

**Mis en forme** / [www.aggelos.fr](http://www.aggelos.fr)

**Pays et Quartiers d'Aquitaine**  
[www.aquitaine-pqa.fr](http://www.aquitaine-pqa.fr)

Centre de ressources régional  
sur le développement territorial  
1A terrasse du Front du Médoc  
33076 Bordeaux Cedex  
05 56 90 81 00 - [pqa@aquitaine-pqa.fr](mailto:pqa@aquitaine-pqa.fr)

**ISSN** / 1768-8183

PQA : Pays et Quartiers d'Aquitaine est un groupement d'intérêt public créé à l'initiative de l'Etat, du conseil régional d'Aquitaine, du CESR d'Aquitaine, de l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3, l'université Montesquieu Bordeaux IV, l'institut d'études politiques de Bordeaux et l'université de Pau et des pays de l'Adour.

**Edito**

> 4 séminaires et 3 questions cadre **p.5**

**1 / Enjeux**

> Relier, et non accoler, cohésion  
et compétitivité urbaine **p.7**

**2 / Innovation**

> Inventer des interfaces entre développement et solidarité **p.10**

**3 / Méthodologie**

> Optimiser l'architecture opérationnelle du dispositif **p.13**

**4 / Mise en réseau**

> S'inscrire dans des programmes d'échanges européens **p.17**

**5 / Annexes**

> Regards intérieurs/extérieurs **p.20**

« Dans le cadre du VIR du PNAT de la DIACT, ex-DATAR, animé par PQA, CRPV Paca et RéSOvilles, les OSC, le CRSN et les PO (ex-DOCUP), mobilisant du FEDER, du FSE, du FEADER (ex FEAOGA), et du FED, selon les Objectifs 1, 2 et 3 pour répondre aux orientations de Lisbonne et de Göteborg... STOP! »



**Marc Gastambide,**  
**conseiller aux affaires européennes**  
**à la DIACT**

« En mars 2000, les chefs d'Etat et de gouvernement, réunis à Lisbonne, ont fixé une stratégie pour 2010, visant à faire de l'Europe "l'économie fondée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde". Le conseil de Göteborg de juin 2001, a élargi cette stratégie à la protection de l'environnement et à la réalisation d'un modèle de développement durable reposant sur le triptyque : compétitivité, emploi-inclusion sociale, environnement-prévention des risques. Ainsi, la nouvelle politique de cohésion de l'UE s'articulera autour de 3 objectifs prioritaires pour la période 2007 – 2013 :

1. **La convergence** qui portera en France sur les départements d'outre-mer (actuel Objectif 1).
2. **La compétitivité régionale et l'emploi** pour, en France, la métropole (actuels Objectifs 2 et 3).
3. **La coopération** européenne (actuel programme Interreg III) : coopération transfrontalière, transnationale, et interrégionale; l'accent est notamment mis sur l'importance de la mise en place de réseaux de coopération, afin de faciliter les échanges d'expériences.

Afin d'articuler cette politique de cohésion économique et sociale avec les objectifs de la stratégie de Lisbonne-Göteborg, les politiques nationales (programme national de réforme, politiques nationales de compétitivité et de cohésion) et les priorités régionales (qui se traduiront dans les programmes opérationnels - PO), un Cadre de référence stratégique national (CRSN) pour le Fonds européen de développement régional (FEDER) et le Fonds social européen (FSE) devra être préparé par chaque Etat membre. Le CRSN français s'apprête à retenir 3 priorités [NDLR : confirmé le 6 mars lors du CIACT] :

- > environnement économique et soutien aux entreprises (soutien à l'innovation et excellence territoriale)
- > formation, emploi, gestion des ressources humaines et inclusion sociale avec **un soutien particulier aux zones urbaines en difficulté**
- > environnement et prévention des risques.

Pessac, le 6 janvier 2006

De l'eurojargon à la siglonite aiguë, il n'y a qu'un pas que nous avons essayé de ne pas franchir lors des 4 séminaires d'un cycle interrégional de qualification sur l'articulation entre les programmes européens et les politiques de développement social et urbain. Destiné à tous ceux qui font et refont la ville au quotidien, il s'agissait **d'anticiper la prochaine génération des programmes européens**, en questionnant les articulations souhaitables avec les politiques urbaines, notamment celles de la ville.

La réforme de la politique régionale européenne, liée à la fois à l'élargissement aux nouveaux états membres de l'Union et à la volonté de simplifier les programmes communautaires entraîne plusieurs conséquences pour les politiques urbaines. D'une manière générale, cette évolution des fonds structurels invite à une approche plus stratégique, plus intégrée, et plus coopérative, en exigeant une concertation poussée sur les objectifs nationaux et régionaux de l'Etat, des collectivités territoriales et des grands opérateurs du développement du territoire.

De juillet 2005 à février 2006, de Pessac à Rennes en passant par Aix-en-Provence, des directeurs d'associations, des chefs de projet politique de la ville, des élus, des directeurs généraux et des chargés de mission de communes, de communautés d'agglomération, de communautés urbaines, de conseils généraux et régionaux, des chefs de services déconcentrés de l'Etat, des chercheurs, des consulaires, des consultants, des Européens sont venus, revenus pour certains d'entre eux, pour se cultiver, s'acculturer et imaginer ensemble un meilleur usage des fonds européens.

Des rencontres et des frictions (cf. partie 4 sur la nécessité d'améliorer l'architecture opérationnelle) ont eu lieu entre les représentants du niveau national et des acteurs locaux de diverses régions, entre des porteurs de projets et des services instructeurs pour défendre au final une logique de projet et non de guichet. ...



**Claude Marcory,  
conseillère aux affaires  
européennes à la DIACT**

*« Nous sommes dans une nouvelle politique de cohésion en rupture avec l'ancienne. La règle nationale, le CRSN, permet de faire en sorte que ça se passe le mieux possible, après et selon un réel principe de subsidiarité, c'est au partenariat local de démontrer sa capacité à faire ensemble, en rédigeant des programmes opérationnels adaptés aux budgets alloués, avec une exigence de sélectivité très affirmée. »*

*Rennes, le 6 février 2006*

Chaque séminaire se devait d'informer chemin faisant sur l'actualité réglementaire tout en préparant, d'un séminaire sur l'autre, une contribution sur un futur envisageable. **Acadie et l'agence Place** (groupe Reflex) nous ont servi de fil rouge, d'assistance à maîtrise d'ouvrage, pour concevoir des séances qui garantissent cette progression méthodologique. Ainsi, la forme de ce document répond à ce double impératif, avec une synthèse des 4 séminaires découpée en... 5 parties (enjeux, innovation, méthode, mise en réseau et annexes) ponctuée de paroles d'acteurs qui illustrent la diversité, géographique et professionnelle, des participants.

Dernière clé de lecture : le scénario dont a bénéficié ce cycle, avec une actualité plutôt féconde et plutôt synchrone, faite de rebondissements, de larmes et de *happy end*, qu'il a fallu digérer en cours de route. En 10 mois, nous avons connu une première version du cadre de référence stratégique national (CRSN) à la dimension urbaine peu affirmée, une seconde version plus favorable, des concertations régionales, de dramatiques crises dans les banlieues, un sévère refus du Parlement européen, des Eurodéputés, de voter le budget de l'Union malgré la validation d'un rapport et d'un budget par la Commission européenne, pour finir par un Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires (CIACT du 6 mars), qui valide un CRSN, mentionnant un soutien aux « espaces urbains porteurs de dynamisme économique, social et culturel ». Ouf !

**Telle était notre quête**, nous ne saurons jamais l'influence réelle de ce cycle sur les rédacteurs du CRSN, l'essentiel étant que le niveau européen et national ouvre une porte pour soutenir, dans le cadre des futurs programmes opérationnels (PO), des projets urbains intégrés de développement durable... qui n'oublie pas les habitants des quartiers en difficulté. Bonne lecture de ce manuel qui n'en est pas tout à fait un.

**Brigitte Maltet, Dominique Michel et Hervé Castelli<sup>(\*)</sup>**

(\*) Respectivement directrice de RésOvilles, directeur du CRPV Paca, et chargé de mission de PQA.

# 3 QUESTIONS

## 4 SEMINAIRES



*Le premier séminaire a fait émerger trois principales interrogations vis-à-vis des nouveaux programmes européens et du développement social urbain. Ce cadre a servi de questionnement de référence pour la conduite des séminaires suivants. En s'appuyant sur l'expérience de l'usage des fonds européens par les acteurs, ces rencontres ont peu à peu permis de dégager un fil commun, pouvant constituer la contribution des acteurs du développement social urbain à l'élaboration du CRSN et des programmes opérationnels régionaux (POR).*

### LOCAL / RÉGIONAL

**Quelles articulations entre les stratégies locales (agglomérations, Pays) et les stratégies régionales ?** Cherche-t-on une locomotive européenne qui tire (stimulation - démultiplication des projets de développement) ou une locomotive qui pousse (les fonds européens comme « correctifs » sur certains aspects des projets de territoire)? Ce positionnement est sans doute à rechercher sur un axe mettant en tension plusieurs échelles :

| Europe                    | Région | Collectivités locales  |
|---------------------------|--------|------------------------|
| Locomotive qui tire:      |        | Locomotive qui pousse: |
| Développement structurant |        | Développement social   |

### PÉNURIE / SÉLECTIVITÉ

**Quels ciblage dans un contexte de pénurie ?** La perspective de diminution des principaux fonds européens renvoie au ciblage à donner à leur intervention. Ce ciblage est à envisager sous plusieurs aspects : domaines d'intervention des fonds, pérennité des financements. Quels sont les effets attendus et les plus-values à rechercher par la mobilisation des fonds européens? Faut-il opérer un recentrage des fonds européens? Ou à l'inverse rechercher un élargissement des domaines d'intervention, pour se saisir de champs nouveaux ou peu explorés (environnement, santé, éducation par exemple)? Faut-il mettre l'accent sur les méthodes et l'ingénierie de projet, sur le soutien à l'innovation et l'expérimentation, promouvoir les démarches participatives? Comment positionner globalement les nouveaux fonds européens: dans une perspective de « coup de pouce » à certaines actions ou dans celle d'un appui sur le long terme sur des projets de territoires?

### PILOTAGE / GESTION

**Quelle gestion et quels modes de pilotage ?** Les fonds européens sont souvent reconnus pour leur capacité à dynamiser le partenariat et les opérateurs, cependant, plusieurs points font question. Crise de confiance face au découplage qui apparaît parfois entre l'instruction en amont des projets et les fonctions de contrôle associées à la liquidation des fonds (notamment autour du FSE): décalage entre conception-suivi de l'action et évaluation de l'action-liquidation des financements, manque de cohérence entre services instructeurs et services payeurs, variabilité du contrôle selon les territoires. Lourdeur administrative et prise de risque liées aux délais souvent longs de déblocage des crédits et effet « double peine » lorsque le désengagement d'un financeur fragilise la mobilisation des contreparties, voire déclenche la règle du « dégageant d'office ».



n°  
1

### Quels constats ?

#### Séminaire à Pessac Centre Condorcet

1<sup>er</sup> juillet 2005 - 80 participants

**En plénière**, Marion Lefeu, DATAR et Gilles Garcia, DIV, présentent les enjeux et le calendrier des Orientations stratégiques communautaires (OSC) et du Cadre de référence stratégique national - CRSN.

**3 ateliers** animés par François Xavier Leuret, URPACT Aquitaine, Jean-Philippe Haufeurt, conseil régional d'Aquitaine et Monique Lafon, SGAR Aquitaine, croisent des regards sur l'usage des fonds européens (FEDER, FSE).

**Expériences présentées** par Vincent Paillart et Catherine Fourcade, CRESS Aquitaine, Serge Rodriguez et Christophe Rochard, Urban2 Unicités (Bordeaux, Cenon, Floirac), Patrice Manuel, Mission Locale Adour Pyrénées, Catherine Gouttefarde, communauté urbaine de Strasbourg, Etienne Parin, GPV des Hauts-de-Garonne, Christelle Carrere, Mission locale de l'Agenais et de l'Albret, Sylvie Rebière-Pouyade, contrat de ville de l'agglomération bayonnaise, Céline Poulin, communauté d'agglomération de Pau, Lahbib Maouhoub, CLAP Sud-Ouest et Pascal Chazaud, CPC consultant.

n°  
2

### Quelles transitions ?

#### Séminaire à Aix-en-Provence Europole méditerranéen de l'Arbois

25 novembre 2005 - 90 participants

**En plénière**, Sylvie Harburger, Commission Européenne, informe sur l'actualité et l'esprit de la politique de cohésion 2007-2013. Claude Jacquier, chercheur CNRS, détaille les articulations entre compétitivité et cohésion territoriale à travers le « rôle mésestimé des villes et des régions urbaines ». Raphaël Calvelli, City Factory European Research & Development de Florence, présente « un point de vue italien » sur les programmes européens.

**3 ateliers** animés par Thierry Gelas, Agence Place, José Da Silva, chercheur Institut d'Aménagement Régional d'Aix-en-Provence et Philippe Estebe, Acadie, échangent sur la relation Maîtrise d'ouvrage/Maître d'œuvre, l'effet levier et l'articulation des échelles territoriales.

**Expériences présentées** par Clémentine Moulleron, Préfecture du VAR, Bénédicte Madelin, Profession Banlieue, Stéphane Blanchon, Musiques de nuit diffusion, Loïc Giraudon, Marseille Service Développement, Chantal Dagault, SGAR Pays de la Loire, Jean-Philippe Haufeurt, conseil régional Aquitaine, Alix Roche, conseil régional Paca, Ivan Maréchal, contrat de ville de l'agglomération périgourdine et Catherine Alvarez, DDE Gironde.

n°  
3

### Quelles comparaisons ?

#### Séminaire à Pessac Centre Condorcet

6 janvier 2006 - 70 participants

**La matin en plénière**, Sabine Brun-Rageul, Mission Europe SGAR Aquitaine, rappelle le calendrier régional d'élaboration du CRSN et son articulation avec le cycle interrégional sur la dimension urbaine. Christian Huttenloher, Réseau Urban Allemagne/Autriche, présente dans un français remarquable, la place de « l'urbain » dans les CRSN allemand et autrichien. S'en suit un débat sur l'articulation des échelles territoriales. Claude Jacquier, CNRS, IEP Grenoble, propose une analyse comparée des politiques de cohésion vues d'Europe.

**L'après-midi en plénière**, une table-ronde animée par Philippe Estebe avec Marc Gastambide, DIACT, Monique Lafon, SGAR Aquitaine, et Jean-Claude Grisonni, Réseau Urban France lance des propositions sur la mise en œuvre de la dimension urbaine des futurs programmes opérationnels régionaux. Le contenu de la seconde version du CRSN et les acquis du programme Urban2 alimentent le débat.

n°  
4

### Quelles contributions ?

#### Séminaire à Rennes conseil régional de Bretagne

6 février 2006 - 80 participants

**En plénière**, ouverture de Christian Guyanuarc'h, vice-président du conseil régional de Bretagne, en suivant Claude Marcory, DIACT, présentent l'avancement du CRSN à l'aube des « derniers arbitrages interministériels ». Nicolas Le Bianic, SGAR Bretagne et Chantal Dagault, SGAR Pays de la Loire complètent cette présentation par des éclairages régionaux.

**2 ateliers** animés par Philippe Estebe, Acadie et Thierry Gelas, Agence Place, discutent et valident les propositions issues des 3 séminaires précédents : relier cohésion/compétitivité, innover, optimiser l'architecture opérationnelle et favoriser la mise en réseau des acteurs au niveau européen.

**Témoignages** de Olivier Bessin, Nantes Métropole, Béatrice Prieur, Brest métropole Océance, Anne Coldefy, Rennes Métropole, Michelle Moreau, Angers Métropole. Conclusion par Jean-Yves Le Drian, président du conseil régional de Bretagne.

Deux soirées-débats organisées les veilles des séminaires 2 et 3 dans un restaurant d'insertion à Aix-en-Provence (l'atelier Mandarine) et dans un atelier d'exploration urbaine à Bordeaux (Passe Muraille / Bruit du Frigo) ont enrichi la réflexion et le contenu de ce cycle interrégional.





## RELIER, ET NON ACCOLER COHÉSION ET COMPÉTITIVITÉ URBAINES

Les participants au cycle de séminaires partagent le constat selon lequel la cohésion urbaine ne procède pas mécaniquement de la prospérité et de la compétitivité des villes. Ils constatent notamment que les régions françaises les plus riches et les plus compétitives, notamment en terme de PIB par habitant, sont aussi celles où la pauvreté, à la fois absolue et relative, a le plus augmenté dans la dernière décennie. Il faut y voir les conséquences de l'évolution du système productif, mais aussi d'un certain nombre de caractéristiques françaises qui doivent être questionnées, si l'on souhaite avancer dans une politique de développement local intégrée, reliant compétitivité et cohésion.

### Compétitivité et cohésion : tendance générale et exception française ?

S'agissant du système productif, l'évolution mondiale contribue à l'érosion des emplois de production et des emplois faiblement qualifiés. Cette disparition est particulièrement sensible dans les régions et les métropoles les plus dynamiques et les plus exposées à la concurrence internationale, là où l'on assiste à une élévation continue du niveau d'exigence pour l'emploi. Dans ces régions, l'érosion des emplois de production faiblement qualifiée n'est qu'imparfaitement compensée par la création d'emplois de services accessibles, du fait notamment d'une structure de la population (plus jeune, plus active) qui, de fait, est moins proportionnellement consommatrice de services que d'autres groupes sociaux (retraités, inactifs). L'étude des phénomènes migratoires montre que ce sont les régions les moins productives et les moins exposées à la concurrence mondiale qui parviennent le mieux à résorber la pauvreté, dans la mesure où elles connaissent un fort développement de la demande en services à la personne, eux-mêmes forts réducteurs d'inégalités.

Il ne s'agit pas ici de faire l'apologie du secteur des services comme moteur d'une certaine cohésion sociale et urbaine, mais plutôt de montrer qu'il n'y a pas, mécaniquement, correspondance territoriale entre la compétitivité et la cohésion. Les régions parisiennes et lyonnaises montrent que des pôles économiques et scienti-

tiques très compétitifs peuvent très bien coexister avec des quartiers de relégation et des poches de pauvreté. ...



**Jean-Yves Le Drian,**  
président du conseil régional  
de Bretagne

« (...) Souvent présentée comme blanche, le haut de la page des programmes opérationnels régionaux m'apparaît cependant déjà noirci, tant la préférence pour la stratégie de Lisbonne (compétitivité) s'impose devant celle de Göteborg (développement durable). Le concept d'aménagement compétitif gagne du terrain en France, témoin la récente transformation de la DATAR en DIACT. Cependant, **si Lisbonne reste le moteur, Göteborg représente toujours l'équilibre.** Je ne sais pas encore comment seront rédigés les programmes opérationnels régionaux ; mais il sera déterminant d'analyser les enseignements du passé avant d'émettre des préconisations. Même si l'exception française et son salmigondis de dispositifs ne favorise pas la recherche de cohérence territoriale, il faut nous en rapprocher, en partenariat avec l'Etat, pour ne pas dilapider de l'argent public, et souligner que l'attractivité d'une région passe par une solidarité et un équilibre retrouvé entre ses différentes composantes territoriales. Les travaux de la « Conférence territoriale » qui réunit les présidents du conseil régional, des 4 conseils généraux et des 10 Communautés d'agglomération s'inscrivent dans cette logique. »

Rennes, le 6 février 2006



**Alix Roche,**  
**directrice générale adjointe,**  
**conseil régional Paca**

« (...) Tous les partenaires sont aujourd'hui confrontés à la rareté des moyens financiers et à la nécessité de trouver des modes opératoires efficaces pour mettre en œuvre les projets. Dans un contexte national et européen en transformation, où le rapport à l'Etat et dans une certaine mesure à la Région se "décomplexe" avec la montée des compétences et des savoir-faire des collectivités locales et des nouveaux acteurs (EPCI, Pays, PNR), la nécessaire articulation des échelles territoriales devient indispensable. **Le niveau "supra" (Etat et Région) doit, en conséquence, adopter un positionnement renouvelé** qui ne saurait être celui de simple financeur, mais plutôt d'éclairer, d'animateur pour préparer l'avenir, garantir l'équilibre, la cohésion sociale et territoriale dans le respect des compétences de chacun. Ainsi, les nouveaux programmes européens qui s'offrent à nous doivent s'inscrire dans une complémentarité indispensable à la bonne allocation des ressources, pour répondre à des objectifs de compétitivité et de coopération dans une approche intégrée, qui n'oublie pas les exigences du développement durable et de la solidarité. »

Aix-en-Provence, le 25 novembre 2005



**Gilles Garcia,**  
**chargé de mission DIV**

« Le bilan 2000-2006 de l'objectif 2 en faveur des territoires de la politique de la ville laisse entrevoir des points forts (intervention conséquente en faveur des territoires urbains, **plus-value lorsque les partenaires locaux portent une stratégie de territoire**, appréciation positive des subventions globales, diffusion d'une méthode communautaire) et des limites (peu de projets d'envergure régionale, faible degré d'anticipation, effets pervers du N+2 et handicap du zonage). »

Pessac, le 1<sup>er</sup> juillet 2005

Il ne suffit donc pas de faire reposer la cohésion sur la compétitivité des villes. Pour autant, il ne faudrait pas non plus considérer les politiques de cohésion comme une sorte de « compensation » des politiques de compétitivité. Autrement dit, il ne suffit pas, pour avancer dans le sens de villes plus solidaires, de stimuler les pôles de croissance d'un côté et, de l'autre, de redistribuer des subsides en direction des territoires « déconnectés » des dynamiques de développement. Ce serait, notamment en France, faire l'impasse sur un ensemble de causes qui paraissent, à l'expérience, largement renforcer les mécanismes producteurs d'inégalité et d'exclusion. Lesquels sont de divers ordres, on peut en citer quelques uns :

- Un principe général d'égalité formelle d'accès aux droits qui continue d'avoir du mal à percevoir et à traiter les inégalités réelles dans la maîtrise et l'usage des dispositifs et des services publics.
- Un système de protection sociale et d'assurance qui prend mal en compte les nouvelles insécurités (par exemple les insécurités liées à des carrières professionnelles heurtées) et qui perd, peu à peu, son caractère universel.
- Une difficulté structurelle des politiques publiques et de l'administration à prendre en compte la diversité culturelle sous toutes ses formes, à la reconnaître et à la valoriser.
- Les « désillusions de la méritocratie », notamment dans le cadre scolaire, du fait des compétitions invisibles qui opèrent des tris permanents et favorisent la reproduction sociale.

## Quel acquis de la politique de la ville ?

Dans leur ensemble, les politiques territoriales visant la cohésion sociale (développement social des quartiers, renouvellement urbain) n'ont traité qu'à la marge les phénomènes producteurs d'inégalités sociales et spatiales. Si l'invention de la « géographie prioritaire » de la politique de la ville a constitué un progrès, en ce sens qu'elle a permis de porter, sur l'agenda public, le problème de la relation entre ségrégation spatiale et inégalités sociales, elle a néanmoins conduit à une focalisation trop importante sur le zonage ainsi défini, en évitant de questionner les mécanismes qui produisent, localement, les phénomènes de relégation, notamment les effets de sélection et d'éviction sur les principaux marchés scolaires, du travail et du logement.

La focalisation sur la géographie prioritaire a permis une considérable amélioration des conditions de vie des habitants des quartiers (qualité du logement, des services et des espaces publics), mais elle trouve clairement ses limites avec la politique des zones franches urbaines, qui d'un point de vue économique, peuvent remporter des succès avérés, mais dont l'impact social sur les espoirs et les « carrières » des habitants des quartiers de la politique de la ville demeure marginal.





**Etienne Parin,**  
**directeur du GPV des Hauts-de-Garonne**

« Dans le domaine de la politique de la ville, **la valeur ajoutée du FEDER est peu discutable.** Ces crédits permettent de renforcer la cohérence des interventions publiques à l'échelle de l'agglomération dans la mesure où le DOCUP priorisait les actions à conduire au bénéfice des quartiers socialement défavorisés. Nécessité confirmée par la position fiscale très tendue des communes maîtres d'ouvrage qui ne bénéficient pas de marges d'autofinancement suffisantes. Plus généralement, la valeur ajoutée s'inscrit dans la nécessité d'agir « vite et fort » sur des quartiers où l'enjeu du basculement d'image est déterminant. L'environnement a un impact essentiel sur le cadre de vie, la vision des quartiers. Néanmoins, il existe un problème de temporalité : les projets ANRU courent jusqu'en 2008-2010 alors que la programmation FEDER doit se terminer en 2006-2007, il manque 2 ans pour finir les projets ! ».

Pessac, le 1<sup>er</sup> juillet 2005



**Jean-Claude Grisoni,**  
**directeur Réseau Urban-France**

« (...) Parmi les 5 acquis d'Urban, soulignés par les acteurs européens participant à la conférence de Sarrebruck, en juin dernier, rappelons que :

> les interventions urbaines doivent se concentrer sur des **quartiers urbains géographiquement délimités et défavorisés**, en raison de moyens financiers limités et d'une recherche de lisibilité et d'efficacité. Toutefois, eu égard aux objectifs de Lisbonne, il faudra veiller à travers les projets développés à encourager ces territoires à devenir plus compétitifs et plus novateurs.

> les acteurs locaux doivent être directement impliqués dans la mise en œuvre des mesures urbaines afin d'obtenir une meilleure orientation des problèmes locaux et des ressources citoyennes. »

Pessac, le 6 janvier 2006



**Laurent Caillaud,**  
**chargé de mission du SGAR Aquitaine**

« Concernant les zonages, il faut noter que le contexte a radicalement changé. Dans une Europe à 15, dont les territoires étaient dans une situation à peu près homogène, il était relativement facile pour l'UE de déterminer les zones les plus en difficulté. Aujourd'hui, dans une Europe à 25 beaucoup plus hétérogène, cela n'est plus possible. Par ailleurs, il ne faut pas oublier, avant de les condamner, **le sens et la pertinence de certains ciblage initiaux** qui, au-delà des effets de frontières, ont favorisé le développement, le rattrapage de zones rurales peu dynamiques, de zones industrielles en déclin. Bref, la notion d'un projet ancré sur un territoire donné reste à préserver, avec ou sans zonage. »

Pessac, le 1<sup>er</sup> juillet 2005

Une approche territoriale trop étroite peut aussi avoir comme conséquence de masquer des enjeux sociaux : discriminations ethniques, mobilités individuelles, égalité des chances.

### **Reposer la question du rapport entre compétitivité et cohésion urbaines**

Ainsi, il serait donc limité de n'envisager la question de la cohésion dans les futurs programmes européens que sous la forme d'une compensation de handicaps étroitement territorialisés. La rédaction actuelle du CSRN illustre un risque latent, dès lors que l'on accole cohésion et compétitivité. En effet, elle souligne que la France conduit deux types de politiques urbaines : des politiques de compétitivité d'un côté, avec notamment les appels à projet métropolitains ; des politiques de cohésion de l'autre, avec notamment la politique de la ville et le programme national de renouvellement urbain.

On peut s'inquiéter que cette formule maintienne une stricte séparation entre ce qui relève de la compétitivité et ce qui relève de la cohésion, alors qu'à l'évidence, les deux sont fortement liés : **la perte de cohésion interne dans une ville ou un territoire constitue un risque, à terme, pour sa compétitivité globale.**

Par ailleurs, il paraît paradoxal, au moment où l'UE prend ses distances avec les zonages, que cette question revienne comme le principal instrument de la cohésion urbaine dans le CSRN. Cela conduit à suggérer deux orientations :

- D'une part, les programmes européens ne devraient pas venir en appui aux politiques nationales de cohésion et de compétitivité, mais en appui aux politiques locales conduites par les communes ou leurs groupements, dès lors qu'elles prennent en compte les deux aspects des orientations communautaires.
- D'autre part, ces programmes opérationnels régionaux ne devraient pas délimiter des zonages, mais indiquer des priorités territoriales d'échelle régionale (qui peuvent donc concerner des métropoles, des villes moyennes ou des territoires ruraux) débattues publiquement entre l'ensemble des partenaires du développement durable régional.

Du fait de la réduction des fonds européens, cette intervention devra être sélective et se concentrer sur les mécanismes et les situations les plus discriminants et venir en appui aux projets les plus innovants, dont l'effet levier ex ante paraît le plus fort.



## INVENTER DES INTERFACES ENTRE DÉVELOPPEMENT ET SOLIDARITÉ



**Sylvie Harburger,**  
**actions urbaines, DG Régio**  
**Commission Européenne**

« 60 % de la population de l'UE vit dans des agglomérations de plus de 50 000 habitants. Si la taille de la ville reste un critère relatif (le développement urbain durable ne concerne pas uniquement les grandes villes), la prospérité d'une région dépend de la prospérité de ces villes. Et inversement. C'est pourquoi il est nécessaire d'introduire une dimension urbaine dans les politiques menées à l'échelle nationale et européenne afin de contribuer à surmonter les défaillances du marché (sources de chômage et d'exclusion sociale) et de réaliser de **nouveaux investissements qui permettent aux villes d'exploiter au mieux leurs potentialités, pour parvenir à un développement durable et équilibré**, et ainsi réaliser des « **sustainable communities** ». Il est essentiel de créer au niveau local des partenariats entre acteurs publics, privés, associatifs, ainsi qu'avec la population. Quatre points fondamentaux au moins doivent être pris en considération :

- > les transports, l'accessibilité et la mobilité,
- > l'accès aux services et aux équipements,
- > l'environnement naturel et physique,
- > le secteur culturel. »

Aix-en-Provence, le 25 novembre 2005

Si l'on pose cette orientation d'ensemble (des fonds européens venant soutenir les politiques locales de cohésion et de compétitivité plutôt que la politique nationale de la ville), elle conduit à envisager le ciblage des fonds européens vers un double objectif :

- ▣ soutien à l'innovation dans la gestion urbaine,
- ▣ promotion d'interface entre les pôles de développement et les populations ou les territoires à l'écart de la prospérité urbaine.

Pour illustrer ces deux objectifs, on peut évoquer quelques thèmes, sans que cela constitue une liste exhaustive ou limitative :

### L'innovation et la qualité démocratique de la gestion urbaine

Les fonds européens pourraient encourager les actions visant à l'inscription durable de la démocratie participative et des processus de coproduction institutions/habitants dans les méthodes « ordinaires » de gestion territoriale. Sous ce registre peuvent figurer à la fois :

- ▣ des instances et des méthodes participatives classiques (conseils de quartiers, budgets participatifs, méthodes consultatives sur les modalités de gestion urbaine);
- ▣ des formes nouvelles de production et de gestion de services urbains (gestion des temps sociaux, nouveaux services à la population et aux entreprises, entretien durable de l'espace urbain...);
- ▣ des actions anti-discrimination ciblées sur certains groupes sociaux particulièrement défavorisés face à l'éducation, l'emploi ou le logement (femmes, jeunes, immigrés).

### L'invention et la gestion d'interfaces entre les grands systèmes urbains, les territoires et les habitants

Les fonds européens pourraient inciter à la création de dispositifs assurant une retombée équitable des grands investissements urbains, qu'il s'agisse d'équipements, d'infrastructures ou de pôles de développement économiques et scientifiques, par exemple :

- ▣ les connexions « capillaires » aux grands réseaux de transports, mobilisant différents modes et assurant un accès équitable (y compris tarifaire) aux transports en commun ;
- ▣ les retombées sociales, économiques et urbaines des pôles développement économique, scientifique ou technologique, dans l'intra urbain et entre les métropoles et les territoires voisins : développement des services aux entreprises, programmes de formation, innovation dans la conception et la gestion des zones d'activité, liaisons entre ces pôles et le système éducatif et associatif, etc., ...



### Quelques très bonnes idées

... piquées dans le remarquable « **Document de travail (Working paper) des services de la Commission sur « la politique de cohésion et les villes »** - nov. 2005. Véritable mode d'emploi européen de l'utilisation possible du nouveau FEDER (art 8) en faveur de l'urbain :

- > La planification des transports doit prendre en considération les personnes qui ne possèdent pas de voiture ou qui ne savent pas conduire (en particulier personnes âgées et à mobilité réduite). Cette mesure vise à garantir l'accès à l'emploi et aux services (soins de santé, commerces) et à faciliter l'autonomie des personnes.
- > La garde des enfants, qui permet aux adultes de travailler ou de suivre une formation, est un enjeu spécifique particulièrement important pour la promotion de **l'égalité entre hommes et femmes**.
- > La participation accrue de personnes issues de différents milieux à la planification et à la mise en œuvre de services en faveur des habitants devrait contribuer à **prévenir la discrimination** et à garantir la prise en considération des barrières culturelles.
- > Les villes doivent promouvoir une **culture** vivante composée de facteurs « permanents » (la disponibilité de structures telles que des centres culturels, des quartiers historiques, des musées et des bibliothèques) et de facteurs « provisoires » (activités culturelles, vie nocturne, concerts). Ces éléments offrent un attrait supplémentaire aux personnes qui peuvent choisir leur lieu de résidence et renforcent le sentiment de fierté et d'identité de la population locale. De plus, la culture forme en elle-même un secteur à croissance rapide. Les événements socioculturels constituent de précieux instruments pour la construction de ponts entre les communautés.
- > La promotion de systèmes de coopération entre partenaires locaux comprenant les entreprises, les universités, les instituts de formation et la communauté locale. **Des réseaux** de soutien favorisent de nouveaux mécanismes de partage des connaissances et d'expérience. L'organisation d'ateliers, de réseaux et d'expositions constitue un moyen efficace de mettre en contact des partenaires potentiels.

▮ l'accessibilité des grands équipements culturels et l'appui à l'émergence de sociétés locales créatives, par la diffusion culturelle, la pratique des expressions artistiques.

L'expérimentation de dispositifs permettant de renforcer les solidarités territoriales, au-delà de la mutualisation de la taxe professionnelle.

De façon plus ciblée, les fonds européens pourraient aider à la conception et au démarrage d'expérimentations plus ambitieuses, visant à la création de dispositifs financiers, de type assurantiel, matérialisant la solidarité territoriale, à l'échelle d'agglomération ou de grands territoires (du type SCOT, par exemple).

On pense notamment à deux types de mécanismes ;

- ▮ des mécanismes visant à assurer une équité d'accès à l'éducation et au logement. On peut imaginer des fonds d'agglomération, abondés par les crédits européens, nationaux, régionaux et départementaux, visant à améliorer le pouvoir solvabilisateur des aides individuelles au logement, de façon à assurer une réelle égalité d'accès au marché du logement et à éviter la captivité dans certains segments du parc du logement social. On peut aussi imaginer un mécanisme assurantiel permettant de financer un service collectif du soutien scolaire pour les élèves dont les parents éprouvent des difficultés à assurer la « pédagogie invisible », ingrédient essentiel de la réussite scolaire ;
- ▮ des mécanismes renforçant l'égalité d'accès à l'initiative économique pour les groupes sociaux défavorisés, à partir des dispositifs existants d'épargne de proximité, de microcrédit, etc.

> L'amélioration de l'accès aux sources de financement. Par exemple, des partenariats entre les autorités locales, les investisseurs, les fournisseurs de services et les PME, facilitent la mise en commun d'instruments financiers et non financiers destinés à satisfaire les besoins locaux. Parmi ces instruments peuvent figurer des subventions, des systèmes de microcrédit, des programmes de garantie pour le partage des risques, des fonds d'emprunt **entre le secteur privé et le secteur public**, des « financements mezzanine », des conseils et des formations. Les villes peuvent jouer un rôle d'initiateur de premier plan dans ce domaine.

> Les villes doivent attirer et retenir les « **travailleurs du savoir** » et, de manière plus générale, une part importante des résidents diplômés de l'enseignement supérieur. L'attrait de la ville en termes de transports, de services, d'environnement et de culture constitue l'un des facteurs fondamentaux guidant le choix de ces travailleurs.

> Les villes doivent soutenir l'adoption rapide d'**éco-innovations** et de systèmes de gestion environnementale. La réalisation d'investissements dans ce domaine dès aujourd'hui permettra aux entreprises européennes de se mettre en position de leader dans un secteur en croissance.

> Les villes doivent prendre appui sur leurs forces. Elles peuvent notamment créer des partenariats et des pactes pour l'emploi et l'innovation qui réunissent des acteurs clés d'une zone – des représentants élus, des chefs d'entreprises, des ONG, des groupes d'intérêt et des universités – afin de se lancer dans des actions de développement économique et social positives et dynamiques. Les villes doivent combattre leurs faiblesses, en favorisant **l'employabilité** parmi les groupes de population qui éprouvent le plus de difficulté à accéder à l'emploi, par exemple les femmes, les jeunes, les travailleurs âgés, les immigrés et les minorités, ainsi que les personnes handicapées. ...



- > La mise en œuvre d'actions pour intégrer les **immigrés**, notamment des formations linguistiques et plus générales. Il est essentiel d'impliquer la communauté visée dans la planification et l'organisation de telles formations. L'inclusion des femmes immigrées dans ces actions constitue l'une des clés d'une intégration réussie.
- > La coopération entre les autorités urbaines, les écoles et la communauté locale, en vue de dispenser des **formations** aux jeunes. Certaines villes ont obtenu des résultats très positifs en impliquant les jeunes dans la conception et la réalisation de tels programmes.
- > L'adoption de mesures destinées à renforcer les compétences et les qualifications des femmes, à faciliter leur réinsertion sur le marché du travail après une période d'absence, à leur offrir la possibilité d'obtenir les connaissances et les qualifications nécessaires pour la **création d'une entreprise** ou l'exercice d'une activité indépendante, ainsi qu'à assister les mères célibataires et d'autres femmes (notamment celles issues de minorités ethniques) à surmonter les obstacles rencontrés sur le marché de l'emploi.
- > Les villes doivent recevoir de l'aide pour créer et développer les compétences requises pour gérer tous les aspects du développement urbain. De plus en plus souvent, les États membres et l'Union européenne offrent des compétences et des **centres de ressources**, ainsi que des possibilités de créer des réseaux pour échanger les expériences. Les compétences dans de nouveaux domaines – par-delà les frontières professionnelles traditionnelles – sont particulièrement importantes.
- > Les villes doivent disposer d'un plan cohérent et à long terme pour chacun des différents facteurs de croissance durable et d'emploi. Les actions menées dans un domaine doivent être compatibles avec celles entreprises dans un autre domaine. Par exemple, il importe que les mesures économiques soient durables en termes sociaux et environnementaux. Il convient

de mettre en place **des systèmes de suivi et d'évaluation** pour vérifier les résultats sur le terrain. Il importe de mobiliser les partenaires clés – le secteur privé et la population locale, ainsi que les gouvernements locaux, régionaux et nationaux – pour participer à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation du développement urbain.

- > La mise à disposition de formations et d'autres formes de renforcement des capacités et des compétences des groupes locaux constitue une caractéristique commune et fondamentale d'une **implication réussie des citoyens**. Il convient de réduire le fossé entre le temps des citoyens et le calendrier politique – le plus souvent, les acteurs locaux ne comprennent pas les délais induits par l'agenda politique et les procédures administratives ou bureaucratiques.
- > Les financements privés sont utiles et souvent nécessaires pour compléter les fonds publics. Le secteur privé apporte non seulement des moyens financiers, mais aussi des compétences et des aptitudes complémentaires. Un **partenariat public-privé efficace** requiert une vision à long terme de la part des autorités locales.

source : [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)



## OPTIMISER L'ARCHITECTURE OPÉRATIONNELLE DU DISPOSITIF



**Olivier Bessin,**  
**directeur de la mission**  
**« aménagement du**  
**territoire », Nantes Métropole**

« (...) Cette nouvelle génération de programmes européens est une occasion formidable pour passer des discours aux actes. Trois maîtres mots animent ma réflexion sur ce sujet : simplification, transparence et professionnalisation. L'enjeu est de tendre, **non pas vers "plus de partenariat", mais vers "mieux de partenariat"**, vers un partenariat qui dépasse le hard. Un guichet unique avec un système de subvention globale plus poussé, reposant sur des critères lisibles d'éligibilité des projets avec un accompagnement qualifié des porteurs de projet, serait une réelle avancée. »

Rennes, le 6 février 2006

La complexité d'utilisation des fonds européens apparaît comme un handicap récurrent dans les bilans tirés des politiques de renouvellement urbain. Revenir sur ces lourdeurs de gestion administrative est une évidence. Mais au-delà de cette certitude, deux questions liées aux dispositifs opérationnels méritent d'être mentionnées.

### Comment garantir l'élaboration de stratégies régionales et locales intégrées ?

Deux positionnements stratégiques pourraient être recherchés dans la mise en œuvre des programmes urbains européens :

- ▣ accompagner la montée en puissance de la décentralisation en « jouant » le plus possible la carte des politiques régionales et celle des projets de territoires (menés par les collectivités locales – Pays, Communes, communautés de communes et d'agglomération, EPCI). Il est important de mettre à profit les programmes européens pour faire monter en puissance le « chef de filat » des régions en matière de développement et d'aménagement du territoire et des communautés urbaines et d'agglomération en matière de cohésion et de solidarité territoriale. Ceci conduit à recommander une décentralisation forte des fonds, y compris le FSE ;
- ▣ favoriser l'élaboration collective des Programmes Opérationnels Régionaux, en associant l'Etat, les conseils régionaux et généraux, les territoires de projet et leurs partenaires locaux.

Cette « collaboration » pourrait notamment s'exprimer sur trois grands registres :

- ▣ l'élaboration du diagnostic, avec notamment l'explicitation des enjeux régionaux dans la tension cohésion/compétitivité des territoires ;
- ▣ les règles d'éligibilité aux fonds urbains européens, en précisant notamment les registres d'actions prioritairement aidés ;
- ▣ le mode de fonctionnement des POR (complémentarité des différents financements, filières d'aide et d'instruction, modalités de suivi et d'évaluation...). ...





**Pascal Chazaud,  
CPC Consultants**

« (...) Le fonctionnement d'INTERREG mérite d'être analysé. Car il repose sur un **principe de chef de file, qui coordonne l'élaboration du projet** (impliquant des organismes d'au moins 2 états membres) et la mise en œuvre de l'opération avec une forte responsabilité juridique et financière, dans la mesure où le FEDER lui est directement versé. A lui de redistribuer ensuite auprès de ses partenaires, en fonction des dépenses réellement engagées et justifiées par chacun aux différents stades d'avancement de l'opération. Le chef de file produit des rapports d'avancement techniques et financiers pour l'ensemble du partenariat. Tous les territoires peuvent émarger lors des appels à projets lancés à intervalle régulier. »

Pessac, le 1<sup>er</sup> juillet 2005



**Catherine Gouttefarde  
PIC Urban II,  
communauté urbaine  
de Starsbourg**

« (...) La mise en réseau des associations et des techniciens repose sur **la création d'un Eurogroupe Alsace**, rassemblant tous les gestionnaires et acteurs des fonds européens (INTERREG, URBAN, Objectif 2...), qui se réunit une fois par mois. Il permet une meilleure cohérence. Concernant la règle du dégageant d'office (n+2), elle nous oblige à travailler vite et à privilégier les projets qui se montent rapidement. Elle permet surtout une utilisation réelle et efficace des fonds. Ce qui n'était pas toujours le cas, il arrive que des collectivités reçoivent des arrêtés de subventions signés, sans demander pour autant le versement. Avec cette règle, des projets, qui seraient restés dans les tiroirs, sortent plus facilement pour éviter de perdre des fonds. »

Pessac, le 1<sup>er</sup> juillet 2005

## Comment garantir dans la durée un fonctionnement optimal des programmes urbains européens ?

Par la lisibilité et la visibilité des programmes opérationnels régionaux (POR) qu'ils peuvent mettre en œuvre, **l'appel à projet** semble être une procédure particulièrement adaptée pour l'interpellation des territoires de projet. Pour autant, cette « mise en concurrence » des porteurs de projet demande que le dispositif s'assure sur deux points :

▮ Garantir l'égalité des chances entre territoires.

Il s'agit principalement de compenser les disparités d'ingénierie interne et d'opérateurs potentiels existantes de fait entre les territoires. Le dispositif de mise en œuvre et de suivi des POR devra donc s'attacher à ce que les territoires les moins « outillés » aient accès à une assistance à élaboration de projet.

▮ Permettre la progressivité, la montée en puissance, la maturation des projets.

L'appel à projet ne doit pas s'entendre uniquement comme l'emboîtement mécanique demande/réponse ou problème/solution. Le développement des projets, leur maturation, leur évolutivité au fil de leur mise en œuvre doit s'inscrire naturellement dans cette notion d'appel à projet. C'est toute la dimension d'expérimentation, d'innovation qui en dépend.





## Du TAC au TAC, du FEDER au FSE

(...) « Séparer la gestion du FEDER et du FSE aux niveaux national et régional sépare nécessairement les porteurs de projet Feder et FSE sur le terrain. »

(...)« Il me semble que la question de la répartition FEDER/FSE n'est qu'une partie du problème, l'autre étant celle de l'usage fait de ces deux fonds. Ils ont trop souvent servi jusqu'à présent de **tiroir-caisse pour boucler des tours de table financiers** (FEDER), ou financer des projets que les politiques de droit commun ne souhaitaient pas soutenir (FSE), sans apporter de réelle plus-value sur la méthode de projet, ce qui devrait pourtant être leur principal objectif. Quant au FSE, on peut toujours souhaiter en avoir plus étant donnée l'ampleur des besoins, mais il me semble que la vraie piste de progrès est de mieux le gérer, dans une plus grande proximité avec les porteurs de projet. »

(...) « Les règlements des fonds structurels imposent aux Etats membres de procéder aux contrôles prouvant la bonne consommation des crédits et de l'argent public. La France a déployé d'importants efforts pour satisfaire à ses obligations, au risque de **complexifier et de rigidifier** les procédures au détriment de la bonne marche des programmes. Les acteurs les plus fragiles, notamment les associations, ont pâti de ces logiques comptables excessives. »

(...) « Concernant la gestion du FSE, la ligne jaune qui sépare le contrôle du **manque de confiance** dans les opérateurs associatifs est trop souvent dépassée, au point que nombreux sont ceux qui fuient ce dispositif. »

(...) « Au sujet des contrôles, il existe toute de même une lourde responsabilité pesant sur les porteurs de projet, car il est déjà arrivé que l'**autorité de gestion fasse une erreur** et que la responsabilité en revienne pourtant au porteur de projet. Les associations font confiance à l'administration en matière de gestion, en retour leur responsabilité paraît excessive. »

(...) « Le financement du FSE est utile car il permet, à travers ses contrôles et ses vérifications, de recadrer un certain nombre de choses dans notre action. »

## Catherine Alvarez, chargée de mission, DDE de la Gironde

« Nous essayons en tant que service instructeur de passer d'une **logique de guichet à une logique de projet**, avec une mission de conseil et d'aide au montage. A partir d'une rencontre avec le maître d'ouvrage, qui nous expose son projet, on étudie l'opportunité du projet, sa faisabilité technique et administrative, son coût et son financement. L'assistance, c'est aussi informer très en amont le maître d'ouvrage sur tout ce qui va se passer de l'instruction au contrôle, pour qu'il anticipe sur ce qu'il aura à produire et à démontrer. »

Aix-en-Provence, le 25 novembre 2005

## Lahbib Maouhoub, directeur du CLAP Sud-Ouest

« L'intervention du FSE a constitué un sérieux coup de pouce. Notamment pour les ateliers pédagogiques interculturels. Cependant, plusieurs critiques peuvent être portées sur le dispositif :

- > **une forte pression sur la trésorerie des associations**, liée au mode de déblocage des crédits, ce qui peut aboutir à mettre les associations en danger,
- > un manque de cohérence entre les services instructeurs et les services payeurs qui amène parfois à des distorsions fortes entre les subventions attendues et celles effectivement libérées,
- > un effet « double peine » lié dans le mécanisme des contreparties au désengagement d'un financeur. »

Pessac, le 1<sup>er</sup> juillet 2005

## Stéphane Blanchon, chargé de mission Musiques de nuit diffusion

« Comment apprécier la plus-value des financements européens ? Certainement vis-à-vis des partenariats qu'ils nous ont permis de développer à la croisée du social, du culturel, du développement territorial et de la participation des habitants. Des actions concrètes se sont ainsi mises en œuvre avec des centres culturels, des centres d'animation, des associations socioculturelles, des collectivités territoriales, des services de l'Etat, etc. Sans parler des **effets liés à la méthodologie de travail** des programmes européens sur la structuration de notre association et des effets leviers financiers avec des subventions supplémentaires des villes et conseil régional. »

Aix-en-Provence, le 25 novembre 2005



## 2 EXPÉRIENCES EN MIROIR

### **... sans zonage mobilisant du FSE Appui aux micro-projets associatifs**

**Catherine Fourcade,**  
chargée de mission CRESS Aquitaine,  
[www.cressaquitaine.org](http://www.cressaquitaine.org)

Cette mesure, la 10 b de l'axe 6 du DOCUP de l'Objectif 3, marque la volonté de prendre en compte l'action des petites structures, qui ne peuvent pas entrer « sans risque » dans les dispositifs européens (complexité et lourdeur des dossiers, délais importants de dégagement des crédits...). La gestion de cette mesure est déléguée à un organisme tiers : la CRESS, qui en est l'autorité de gestion. Comment ça marche ?

**Une subvention est attribuée rapidement** à l'association sans obligation de contrepartie. Elle peut être mobilisée au titre du remboursement (l'action pouvant déjà avoir été conduite) comme au titre de l'avance de fonds. D'un montant maximum de 23 000 €, elle ne peut être accordée qu'une fois.

Une commission mixte régionale de 16 membres (représentants de l'économie sociale (8 membres) et des pouvoirs publics (2 pour la Région, 6 pour les services de l'Etat) se réunit une fois par mois, pour examiner la recevabilité des dossiers (intérêt du projet, contexte, impact, risques, condition de pérennisation de l'action) et, le cas échéant, la recherche de substituts possibles hors de la mesure 10 b. Si, près de 30% des projets présentés concernent des créations d'activité, des initiatives diverses et nombreuses sont prises en compte : chantiers d'insertion, jardins de cocagne, aide à la mobilité, insertion par le sport, etc.

**Un accompagnement intégré, projet par projet**, est réalisé par une chargée de mission de la CRESS, qui joue, lors du montage du dossier, un rôle de facilitateur auprès de l'association, doublé d'une fonction d'expertise à l'attention de la commission mixte qui situe mieux « le périmètre de risque de sa décision ». Tout au long de la mise en œuvre de l'action, cet accompagnement s'attache à mobiliser des acteurs autour de l'initiative (création d'un Comité de Pilotage ad hoc) pour préparer la pérennisation de l'action. Enfin, l'accompagnement assure le contrôle du service fait.

Un des acquis est, semble-t-il, la constitution d'un effet d'acculturation des membres de la commission autour de critères et de valeurs partagés. Un autre acquis porte sur la qualification des opérateurs (apprentissage de méthodes liées au dossier administratif, à la comptabilité, à l'évaluation) qui a favorisé la promotion de règles de gestion rigoureuses.

Pessac, 1<sup>er</sup> juillet 2005

### **... avec zonage mobilisant du FEDER Pour un centre d'agglomération équilibré**

**Christophe Rochard,**  
chef de projet Unicités  
[www.urban-unicites.com](http://www.urban-unicites.com)

Retenu par la Commission européenne pour bénéficier du programme Urban 2 (Aide au développement urbain, économique et social de quartiers à revitaliser), ce projet territorial intégré, baptisé « Unicités », repose sur un double enjeu :

1. Affirmer la centralité et l'attractivité du cœur de l'agglomération bordelaise sur les deux rives de la Garonne,
2. Renforcer la cohésion et la proximité en soutenant les initiatives des acteurs et des habitants.

Sur ce territoire zoné (une partie de Bordeaux, de Cenon et de Floirac, regroupant 52 000 habitants), marqué par la mise en œuvre de projets structurants (tramway, aménagement des quais, ZAC Bastide, GPV de la Rive droite, ANRU), Unicités constitue « un levier », qui encourage des actions innovantes dans les domaines de l'aménagement, de la création d'emplois, de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, de la protection de l'environnement et de la société de l'information.

**Le fonctionnement d'Unicités** repose sur :

- > Un Comité de suivi annuel qui présente au partenariat l'état d'avancement global du programme et valide les décisions.
- > Un comité de sélection (Etat, collectivités territoriales, consulaires...), qui se réunit deux à trois fois par an pour retenir des projets dans le cadre de l'appel à projet permanent.
- > Un chef de projet qui anime le partenariat autour de ce programme en lien avec le SGAR Aquitaine et les communes de Bordeaux, Cenon et Floirac. Il accompagne les porteurs de projet (collectivités et associations), veille au suivi de l'instruction et à la coordination de la communication (site Internet, lettre...).

L'autorité de gestion du programme est confiée à la préfecture de région Aquitaine, l'autorité de paiement à la Caisse des Dépôts et Consignations, et l'instruction à la préfecture de la Gironde.

Cette clarté, dans la séparation et la complémentarité des fonctions, favorise l'efficacité de ce dispositif original et partenarial, qui a financé **une grande variété de projets** : de la création d'une maison du vélo à l'accueil de jour pour les personnes prostituées, d'une halte nautique à un atelier d'exploration urbaine, de « chantiers d'insertion pour SDF » à l'aménagement de places... Fin 2005, le programme Urban a cofinancé une centaine d'opérations dont un bon tiers de maîtrises d'ouvrage associatives.

Pessac, 1<sup>er</sup> juillet 2005



## S'INSCRIRE DANS DES PROGRAMMES D'ÉCHANGES EUROPÉENS



**Michelle Moreau,  
vice-présidente  
Angers Loire Métropole**

« (...) les travaux de coopération que nous menons avec le réseau Urbact ou avec les villes jumelles (avec un ambassadeur dans chacune d'entre elles), ne passent pas toujours par les voyages ! Des plates-formes de travail et une méthodologie rôdée permettent de travailler à distance. Ces échanges internationaux ont une **réelle contamination positive sur nos pratiques**. La visite du Job center de Wigan a, par exemple, permis de calibrer notre projet de maison de l'emploi. Ceci dit, mieux vaut parler anglais ! »

Rennes, 6 février 2006



**Christelle Carrere,  
chargée de mission Mission locale  
de l'Agonais et de l'Albret**

« (...) La Mission locale est partie à la recherche d'expériences et de partenaires pour concevoir et promouvoir le projet Euro-job Mediator, dans le cadre du programme Leonardo Da Vinci. Déposé en novembre 2002 et clôturé fin avril 2005, dans le cadre **d'un appel à projet intelligent**, ce projet dispose d'un budget de 600 000 €, dispatchés entre partenaires européens (italiens, espagnol, grec, tchèque, finlandais). L'objectif de ce travail transnational est de créer une fonction de médiateur en entreprise pour accompagner les jeunes salariés en insertion. Une Charte des meilleures pratiques du médiateur en entreprise européen a ainsi été co-élaborée. »

Pessac, 1<sup>er</sup> juillet 2005



Facteur d'innovation dans les pratiques et les méthodes, d'expérimentation d'actions nouvelles, ... les fonds européens mobilisés par les politiques de cohésion urbaine sont très souvent repérés comme des leviers très dynamiques et les nouveaux programmes urbains européens devront bien sûr s'attacher à préserver ces qualités intrinsèques. Pour autant, ces « qualités » demandent à être précisées et explicitement écrites dans les programmes opérationnels régionaux. Deux axes stratégiques pourraient permettre de donner une plus forte lisibilité à cette ambition d'enrichissement des projets de territoire .

### **Elargir la vision franco/française des politiques urbaines Faire reprendre pied à l'Europe dans les politiques locales**

- ▣ Soulever des questions nouvelles, en mettant l'accent sur des dimensions peu ou pas traitées dans le cadre franco/français (prise en compte des minorités, développement économique, soutien à l'initiative économique des territoires de projet par exemple).
- ▣ A travers ces questions, il s'agit sans doute aussi de relayer les points de débat qui ont animé le conseil de Bristol sur la question du logement social et de la cohésion urbaine, et notamment le plaider pour l'approche intégrée du renouvellement urbain.
- ▣ Proposer, par l'exemple des autres pays européens, des méthodes et des outils nouveaux dans la gestion des projets et des programmes, dans leur accompagnement et leur évaluation. En ce sens, les programmes d'échanges et de visites entre territoires, à l'adresse des habitants, des techniciens et des politiques constituent un instrument essentiel pour la qualification des acteurs et des citoyens.
- ▣ L'intensification des échanges à travers les programmes urbains européens est aussi l'occasion de développer la conscience d'appartenance européenne. ...



**Laurent Garrau,  
chargé de mission  
Union régionale  
des CIDF d'Aquitaine**

« (...) Ces échanges européens tendent de plus en plus vers des co-productions qui commencent à faire sens. Ils posent cependant **la question de l'ingénierie** disponible dans les collectivités et dans les associations autour de cette « fonction Europe ». Il est bon enfin de rappeler que l'échange de bonnes pratiques fait partie des priorités transversales des programmes européens... au même titre que l'égalité homme-femme, d'ailleurs ! »

Rennes, 6 février 2006



**Isabelle Chenevez, direc-  
trice du CRDSU Rhône  
Alpes**

« (...) Nous avons sorti un numéro spécial des « Cahiers du CRDSU » sur **la coopération internationale des villes** (n°42, 2005, [www.crdsu.org](http://www.crdsu.org)), qui, au gré des expériences capitalisées, identifient des savoir-faire, tout en illustrant la difficile coopération (!) au sein des collectivités territoriales entre les services dédiés au développement international et ceux dédiés au développement territorial. »

Rennes, 6 février 2006



**Quelques outils de mise en  
réseau**

**[www.projetsdeurope.gouv.fr](http://www.projetsdeurope.gouv.fr)**

En visitant ce site de la DIACT, découvrez l'actualité de la politique européenne de cohésion, à travers la réalité des projets bénéficiant de subventions de l'Europe. Les rubriques « Aides européennes », « C'est moi qui l'ai fait », « Si j'avais un projet » et « Ressources » sont au service d'une « espèce en voie de disparition : le porteur de projet d'Europe ». Ludique et pratique dans son utilisation, ce site héberge une intéressante base de données d'expériences en tout genre.

**[www.eukn.org](http://www.eukn.org)**

European Urban Knowledge Network is a European initiative to share knowledge and experience on tackling urban issues. This website is the portal to all information on the member states' urban policy initiatives and the parties involved. En Français dans le texte, ce « réseau européen des centres de ressources des politiques urbaines », animé par la DIV en France, est un portail vers les ressources (expériences, politiques, réseaux, recherches) apportées par 15 Etats membres de l'UE, la Commission Européenne, le programme Urbact et le réseau Eurocités. En phase de développement.

- ▣ L'enjeu est bien ici de dépasser l'image de l'Europe « facilitatrice » de décollage pour les Pays en parcours d'intégration européenne, à travers le financement des grandes infrastructures pour affirmer sa présence dans les politiques quotidiennes de développement et de solidarité.

**Enrichir l'approche locale des projets de territoire  
Conforter les Régions dans les politiques locales**

- ▣ Articuler compétences régionales et politiques de solidarité.

Les programmes opérationnels régionaux pourraient afficher la volonté des acteurs de construire des liens entre les champs de compétence des régions et les enjeux de solidarité mis en avant dans les territoires de projet : comment la Région « sort-elle » de ses compétences de base pour exercer une responsabilité dans les politiques de solidarité, autour de quels effets leviers attendus ?

- ▣ Développer une animation sans tutelle.

Le renforcement de la présence des Régions dans les politiques de développement urbain soulève la question du risque de tutelle d'une collectivité sur les autres. Sans doute, la dimension d'animation, d'interpellation, d'accompagnement dans la mise en œuvre des programmes est à privilégier, dans la logique du « chef de file ».

**[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)**

Qui ne connaît pas LE portail de l'UE, de l'Union Européenne (Az Europai Unio Portalja en hongrois) ? Irremplaçable source d'informations pour « découvrir l'UE, vivre dans l'UE et dialoguer avec l'UE ». En se connectant sur le site relatif à la politique régionale (tapez INFOREGIO sur votre moteur de recherche, ça ira plus vite), on parcourt toute l'actualité grâce à la « newsroom ». Ne pas hésiter à télécharger le magazine Inforegio Panorama, dont le numéro 19 (avril 2006) zoome sur la dimension urbaine des Fonds structurels. Indispensable.

**[www.urbact.org](http://www.urbact.org)**

Urbact est un programme d'initiative communautaire destiné à « favoriser les échanges et la diffusion des connaissances entre acteurs des villes, pour en faire bénéficier l'ensemble des populations et quartiers en difficulté en Europe ». Découvrez les enseignements (et les contacts !) de la quinzaine de réseaux thématiques initiés. Constitués de plusieurs villes (5 au moins) de plusieurs pays (3 au moins) dont l'une est chef de file, ils facilitent l'établissement de coopérations et la prise de décision des décideurs locaux. A noter la « base politique de la ville » qui décrit les politiques nationales de la ville dans les pays membres de l'UE. Eclairant.

**[www.urban-france.org](http://www.urban-france.org)**

Avec des rubriques sur « L'avenir des fonds européens 2007-2013 », « Forum » et « Documentation / réglementation », le site du réseau Urban 2 dépasse la seule, et néanmoins riche, actualité des 9 sites Urban français. La rubrique « Projets » propose une solide base de données, de fiches d'expériences réalisées à partir des actions financées. Enfin, grâce aux « Autres programmes Urban en Europe », on parcourt l'Europe et ses territoires urbains. Utile, tout comme la newsletter de ce site.

**Ne pas oublier les sites Internet...**

des centres de ressources « politique de la ville » (p. 27) qui disposent tous de fiches d'expériences, de contacts et de données, sans parler des « pages ressources » sur l'Europe qui apparaissent ici et là.





## 2 TÉMOIGNAGES EUROPÉENS

### Allemagne/Autriche Programmes européens et systèmes fédéraux

**Christian Huttenloher,**  
Réseau Urban Allemagne/Autriche  
[www.urban-netzwerk.de](http://www.urban-netzwerk.de)

Malgré des structures administratives similaires, l'Allemagne et l'Autriche se distinguent dans la mise en œuvre des politiques urbaines. Si l'Autriche cherche à « promouvoir des structures équilibrées et empêcher la ségrégation », l'Allemagne favorise « un objectif d'égalité des conditions de vie ».

En Allemagne, **l'articulation des compétences** entre les différents niveaux d'intervention souffre d'une certaine complexité associée à de réelles luttes de pouvoir, entre un « Etat fédéral qui donne des principes de base, un cadre législatif, et un soutien aux actions des acteurs inférieurs, les Länders qui ont de fortes compétences pour de nombreux aspects de la vie urbaine, et des communes, qui ont une aussi forte autonomie et indépendance avec des ressources propres ». En Autriche, pays plutôt rural et montagnard, « il n'y pas de vraie politique urbaine au niveau national et au niveau des Länders », ce sont uniquement les communes qui l'exercent. Globalement, la « gestion est plus pragmatique en Autriche, et plus bureaucratique en Allemagne, mais ça ne veut pas dire que cela fonctionne mieux en Autriche ! »

Aujourd'hui, les 12 programmes Urban allemands concernent autant des grandes villes comme Berlin (3,4 millions d'habitants) que des petites, comme Luckenwalde (23 000 habitants). L'autorité de gestion est globalement exercée par les Länders, la coordination du programme est assurée par des « villes/autorités locales avec le soutien d'agences professionnelles et structures de quartiers ». En Autriche, seulement 2 Urban (Graz et Vienne) sur des quartiers marqués par le déclin industriel, avec une autorité de gestion confiée aux villes.

Demain, l'intégration dans les CRSN et les PO de l'approche intégrée et multisectorielle d'Urban est recherchée pour « connecter des quartiers en difficulté aux zones d'opportunités avoisinantes, assurer une flexibilité des investissements et réaliser des approches innovantes ». Si tous les Länders allemands préparent des volets urbains dans leur PO, un relatif « manque de concept et de stratégie profonde se fait ressentir » dans l'articulation nationale-locale. L'Autriche mise de son côté dans un CRSN à la dimension urbaine affinée, sur un soutien « aux infrastructures et aux technologies » liées à la recherche, l'environnement, l'énergie, aux investissements innovants dans les petites entreprises, dans la culture, les mobilités, les transports et les emplacements infra urbains type friches. Auf wiedersehen.

Pessac, le 6 janvier 2006

### Italie/Italia Programmes européens et système « plutôt communalé »

**Raphael Calvelli, Factory European  
Research & Development de Florence**  
[raphaelcalvelli@libero.it](mailto:raphaelcalvelli@libero.it)

Si la décentralisation italienne date de 1972, le maire est réellement « responsable des échecs et des réussites de la collectivité locale » depuis 1993 et son élection au suffrage universel direct. De son côté, l'intercommunalité, instituée en 2000 avec une loi sur les « aires métropolitaines », se développe difficilement... car « il n'y a que 8000 communes en Italie ! » L'organisation territoriale se caractérise, enfin, par l'existence d'« Ufficio de relazione con il pubblico », bureaux de relation auprès du public, qui placent **le citoyen au cœur de l'action territoriale** et des « Forums » qui organisent le partenariat inter-administratif à travers « des lieux de rencontre et de productions ».

Les politiques de la ville se sont plus particulièrement développées depuis 1992 à travers différents programmes et différents sigles (PRII, PRIU, PRU) avec un « **co-financement privé devenu obligatoire** dans les Programmi de riqualificazione urbana, qui soutiennent une urbanisation primaire ». L'Europe, le « modèle communautaire », inspire depuis 1998 de nouvelles approches, « intersectorielles, avec une implication des acteurs locaux, sans découpage géographique ». La plus-value des programmes européens sur ces contrats de quartiers s'est caractérisée par :

> une accélération de l'inclusion des problèmes sociaux, économiques et environnementaux, un rapprochement entre « le temps du terrain et le temps de l'administration », avec un passage de « la culture du formel à la culture de l'action », une modernisation de structures au fonctionnement archaïque (ex : centre pour l'emploi), une communication citoyenne lors des opérations de renouvellement urbain (ex : Gênes), un échange d'expériences au niveau national.

Enfin, le CRSN italien s'est construit en s'enrichissant du contenu des « documento strategico regionale » pour la « Programmazione dei fondi strutturali 2007-2013 ». Elaborés en concertation avec les autorités locales, ces derniers se composent d'un « document de programmation économique et financier et d'un programme régional de développement ». Le « soutien au renouvellement urbain » relève 2 priorités spécifiques : « le développement des transports publics et les infrastructures urbaines d'un côté, et les plans de mobilité urbaine, le détournement des flux des centres urbains et la planification urbaine de l'autre ». Ciao.

Aix-en-Provence, le 25 novembre 2005



## REGARDS INTÉRIEURS / EXTÉRIEURS

- (1) Claude Jacquier
- (2) José Da Silva
- (3) Réseau national  
des centres de ressources
- (4) DIACT / DIV
- (5) DG Région

### REGARDS EXTÉRIEURS (1)

Entretien avec Claude Jacquier,  
directeur de recherche au CNRS, enseignant à l'IEP Grenoble

**Iconoclaste, engagé et chapeauté, Claude Jacquier est un homme qui aime surprendre. Et être surpris. De Bamako à Berlin, de Québec à Grenoble, il ballade et enrichit sa réflexion en échangeant avec ses contemporains. « Attention, si je viens à vos séminaires, ce n'est pas pour faire couler l'eau tiède », nous avait-il dit prévenu. Effectivement. Voici, sous la forme d'interview, une partie de son analyse, de « son combat contre l'anachronisme français », mis en débat lors des séminaires 2 et 3 d'Aix-en-Provence et de Pessac. Bienvenue dans le Jacquier illustré.**

#### Si je vous dis compétitivité, vous nous dites ?

Que cette notion est incertaine et difficilement mesurable. Elle recouvre deux problématiques trop souvent assimilées qui relèvent pourtant de logiques différentes. Celle de la « compétitivité-productivité » des économies nationales, qui associe plein emploi et préservation du modèle social et celle de la « compétitivité-attractivité » d'un territoire avec ses effets sur les localisations et délocalisations d'entreprises. Depuis les Conseils européens de Lisbonne et de Göteborg, la définition « officielle » s'est élargie pour devenir : « la capacité à améliorer durablement le niveau de vie des habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale ». Ainsi cette définition met en jeu la quasi-totalité des champs d'activité d'une nation. Dès lors, comment rendre compte de tous ces champs par un indicateur synthétique mesurable, pouvant faire l'objet de comparaisons dans le temps et l'espace ? A l'évidence le PIB par tête, prôné ici et là, est insatisfaisant, ne serait-ce que par la valorisation d'activités qui n'ont rien à voir avec la production de richesses et la non prise en compte de l'économie non monétaire pourtant essentielle dans les mécanismes de reproduction des sociétés. En utilisant le revenu disponible par tête, on aurait déjà une tout autre représentation de la répartition de la richesse sur le territoire. Enfin l'utilisation de l'indice de développement humain (IDH) du PNUD, bien qu'imparfait sur le plan théorique, permettrait une mesure plus juste de cette notion de bien-être social au cœur de l'amélioration de la compétitivité européenne.





## Quelle place et quel rôle pour les villes ?

Les villes sont des vecteurs essentiels de la compétitivité des territoires. Acteurs collectifs, elles créent de la valeur car elles sont au cœur des processus innovants à l'articulation des trois piliers du développement durable : l'économie, le social et l'environnement. Ainsi, dans les différents pays, les villes se retrouvent en situation d'avoir à réguler l'équilibre dynamique entre ces piliers : entre compétitivité économique et cohésion sociale, entre compétitivité économique et qualité environnementale et enfin, entre cohésion sociale et qualité environnementale. Il faut donc adapter et réformer les systèmes de gouvernement à de nouveaux défis et les villes sont placées en première ligne pour ce faire. L'heure n'est plus comme dans les années du boom de l'urbanisation, au « faire » la ville dans les sites « vierges » de la périphérie urbaine, mais au « faire avec » la ville, « faire avec » les composantes des territoires telles qu'elles existent, à savoir des lieux (place) déjà aménagés, des gens (people) qui y habitent ou qui y travaillent et des institutions publiques et privées existantes que ces gens se sont données ou qui s'imposent à eux (ce sont en fait les piliers du développement durable). L'équilibre de ces composantes est instable et ce que l'on appelle la crise urbaine ou la crise des quartiers a à voir avec la perte de cohérence entre ces composantes. Reconstruire de la cohérence territoriale suppose d'agir avec doigté sur ces trois composantes du territoire (lieux, gens, institutions), tenir compte de l'atmosphère (au sens marshallien du terme) ou du climat local (le capital social), imaginer des projets les plus en phase avec ce territoire et cette atmosphère, et pour cela mobiliser les savoir-faire professionnels ad hoc.

## Comment faire pour ne pas céder à l'urgence qui pousse à souvent confondre procédure et processus ?

Cette confusion est fréquente et source de nombreux échecs. Le développement des territoires est affaire de processus, alors qu'on se rabat trop souvent sur la procédure imposée par les textes qui en est l'exact inverse. La réussite d'un programme intégré de développement urbain durable (dénomination européenne de la politique de la ville) est toujours la résultante d'un processus qui articule étroitement et de manière singulière territoire, atmosphère, projet, savoir-faire. C'est ce que j'appelle l'algorithme du jardinier en ce que ce processus fait penser à la pratique du jardinier ou de la jardinière (terroir, climat, plante, main verte). C'est cette combinatoire innovante et singulière qui construit les bonnes pratiques tant recherchées par les instances européennes mais qui les rend en grande partie intransférables. En effet, impossible de transférer un territoire, impossible de transférer une atmosphère, impossible de transférer un projet innovant produits de subtils arrangements. En revanche, il est pos-

sible de transférer des idées et des savoir-faire d'où l'importance de l'échange entre expériences singulières, de la capitalisation des savoir-faire et de leur diffusion par la formation (cf. le programme européen Urbact).

Pour réunir ces conditions éparses, saisir les opportunités et créer cette confiance mutuelle entre acteurs, il faut des savoir-faire et des talents professionnels spécifiques. Nous devons former des T-men et des T-women, spécialistes d'un domaine (économie, urbanisme, culture, aménagement, etc.), soit la barre verticale du T, mais aussi capables d'entrer dans des coopérations « horizontales » pour animer des réseaux, attirer, capter, accumuler et redistribuer les ressources afin de nourrir un processus de développement qui pourra prendre la forme de contrats et de conventions. Ces approches interactives fondées sur des coopérations conflictuelles entre les acteurs au sein des communautés locales permettent une coproduction des programmes et projets de développement des territoires.

## La notion de « communauté » nous emmène au-delà des frontières... que vous prenez plaisir à traverser, n'est-ce pas ?

Le voyage est un révélateur. C'est une vieille idée, vieille comme le monde (Ulysse, Goethe, etc.). Le voyage nous contraint à modifier notre perspective et à voir les choses censées bien connues sous un autre point de vue. En fait, en voyageant au loin, on en apprend plus sur son propre pays que sur les autres. Faut-il encore pratiquer cet art du voyage avec la distance suffisante. Il me semble que les Français ont une difficulté avec le dépaysement, et plus précisément dans la rencontre avec l'autre. Alors que la réalité de la fragmentation sociale et spatiale des villes européennes est très diverse, on a tendance, en France, à rabattre la question sur les très franco-français grands ensembles. Par exemple la problématique des grands ensembles est très franco-française. Empruntant à Baudelaire, on peut dire quel amer savoir celui qu'on tire d'un voyage à la recherche de la politique de la ville ailleurs. Bien entendu, on n'en trouve pas trace sous cette appellation. Dans les années quatre-vingt-dix on a entendu parler de la politique City Challenge en Angleterre, plus récemment de la politique des grandes villes en Belgique et aux Pays-Bas, de politique urbaine au Danemark, de politique Sozial Stadt en Allemagne, etc. Que sont nos « quartiers sensibles » une fois passés l'épreuve de la traduction ? La « community », notion très valorisée au Royaume-Uni, mais aussi dans nombre de pays européens, en Amérique du Nord et au Québec francophone devient chez nous une « communauté ethnique ou religieuse » qui ne peut avoir droit de cité. ...



Pour comparer des réalités ou plutôt les représentations de ces réalités, pour transposer les méthodes, pour rendre compte des bonnes

pratiques, il faut se réaliser un travail assimilable à la transposition musicale qui est une sorte de changement de point de vue sur un thème musical déjà parfaitement connu, transposition qui révèle les traits essentiels formels et structurels et met en évidence les possibilités et les incompatibilités. Cela n'a, bien sûr, rien à voir avec un relativisme tiède ou un éclectisme échevelé. Ces approches comparatives sont aujourd'hui essentielles à l'heure de la mondialisation et de l'intégration des grands ensembles politiques continentaux tels que l'Union européenne, l'Aléna en Amérique du nord, le Mercosur en Amérique latine et surtout l'ensemble asiatique. Elles le sont aussi parce qu'elles nous permettent de faire retour sur nos propres représentations de la réalité dans chaque pays et nous obligent à questionner notre enfermement dans ce qui est de l'ordre de l'évidence. Belles prisons, en effet que celles de l'évidence, du sens commun et du bon sens. Ainsi, un regard porté depuis l'Europe sur l'architecture politico-administrative française nous indique ce qu'elle a de baroque, voire de rococo ou de postmoderne. Le décorum de la préfectorale et de l'État déconcentré n'ont nulle part d'équivalent sauf peut-être dans les anciennes démocraties populaires qui viennent d'intégrer l'Union.

### **Quelles pistes pour conclure... et pour construire cette cohésion urbaine à partir du terrain ?**

Il faut certainement reconsidérer les raisons de la politique de la ville en France. Celle-ci a certainement moins à faire avec ce qui est affiché explicitement (cf. « *la crise des banlieues* » ou des « *grands ensembles* ») qu'avec l'invraisemblable empilement et enchevêtrement, sans égal ailleurs, des niveaux de pouvoirs et de compétences décentralisés et déconcentrés. Pour faire fonctionner tout ce bric-à-brac institutionnel qui, au niveau territorial, ne respecte d'ailleurs pas le principe fondamental de la séparation des pouvoirs, il faut construire de véritables usines à gaz capables de palier quelques uns des dysfonctionnements rencontrés. La politique de la ville dans sa version procédurale est assurément une des preuves du génie français en ce domaine. Fort heureusement elle ne se limite pas à cela. Cela dit, la nécessaire mise en œuvre de politiques intégrées de développement urbain révèle, dans tous les pays, la difficulté où l'on se trouve de réaliser des coopérations transversales entre des politiques sectorielles devenues trop souvent inopérantes qui ne peuvent se réformer que très lentement (prééminence des déontologies et des cultures professionnelles, pesanteur des organisations corporatistes). Peut-être que le départ à la retraite

des classes nombreuses du baby-boom facilitera les choses si tant est que les nouveaux embauchés aient reçus d'autres formations (adaptation du milieu universitaire et professionnalisation) et qu'on saisisse ce moment-là privilégié et qui ne se représentera pas de sitôt pour modifier les organisations administratives.

En attendant la réalisation improbable de réformes institutionnelles qui pourtant sont grandement nécessaires, les programmes intégrés de développement durable européens sont l'occasion d'intervenir dans des domaines de services qui, plus que d'autres sont des porteurs et des vecteurs de coopération et de coproduction entre les acteurs, et donc porteurs et vecteurs de réforme au quotidien : l'éducation et la formation en général, la sûreté, la santé, l'accessibilité globale à la ville, notamment pour les personnes en situation de handicap (un public beaucoup plus large que celui des handicapés). Ils sont aussi l'occasion d'explorer ce qu'un rapport pour l'Union européenne en 1991 appelait les « gisements d'emplois » dans le secteur des services moins délocalisables et à relativement faibles qualifications à savoir : services liés à la vie quotidienne (à destination des enfants, des personnes âgées, des personnes en situation de handicap, des migrants), des services culturels et de loisirs, des services liés à l'aménagement urbain (espaces publics), à l'environnement (gestion ordures ménagères, économie d'énergie). Soulignons ici, ce que ne précisait pas, alors, le rapport, que ces secteurs d'activités sont tous positionnés sur le « bouclage » des cycles de production-consommation ouverts sans précaution au moment de l'industrialisation et de l'explosion de la consommation de masse. Ces programmes intégrés de développement urbain durable sont aussi l'occasion de souligner l'importance des approches de genre et le rôle essentiel que jouent les femmes dans les stratégies de développement en ayant cette capacité d'articuler l'économie marchande, l'économie de redistribution (aides), l'économie domestique, l'économie sociale et solidaire (économies identifiées par K. Polanyi) et ce que j'appelle l'économie de braconnage (les tombées du camion, mais aussi la corruption).

Il faut pour cela construire des opportunités de nouveaux arrangements innovants sur les territoires et comme le disait Jankélévitch « occasionner des occasions ». Tout cela nécessite moins de financements qu'une mobilisation opportune de savoir et de savoir-faire capables d'apprécier finement quelles sont les échelles des problèmes et les échelles des solutions afin de construire des stratégies de développement adaptées aux enjeux. Leur élaboration et leur mise en œuvre reposent sur des acteurs hybrides, à l'interface entre les champs sectoriels et à la frontière des territoires traditionnels, capables donc de nouer des complicités, parfois d'être des hérétiques et toujours de participer à des opérations qui



s'inscrivent dans ce qui s'apparente à une conspiration des réformistes. A l'ère du papy-boom des soixante-huitards, une nouvelle génération professionnelle est en train d'arriver, celle qui est curieusement née à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix. N'en faites-vous pas parti à PQA ?

## Bingo !

Juste une dernière pépite découverte lors d'un voyage d'évaluation de centres de recherche au Canada : les ARUC : alliances recherche-université-communauté. Sous la forme d'un appel à projet (4 millions de dollars par an !), l'Etat fédéral finance des coopérations entre les forces vives d'un territoire pour générer des processus innovants fondés sur la curiosité et l'envie de découvrir, la collaboration et l'apprentissage mutuel, la fertilisation croisée des savoirs et des savoir-faire, l'accumulation et le transfert en temps réel de nouvelles connaissances dans des domaines importants pour le développement social, culturel ou économique des communautés. Voilà, ce que les régions françaises pourraient encourager : des ARUC, des centaines d'ARUC dans les villes et sur les territoires les plus défavorisés qui pourraient ainsi devenir des pôles de croissance et de développement (*cf. conférence donnée au colloque de l'OCDE à Montréal en octobre 2005*) ! J'aime cette amertume toute baudelairienne du savoir tiré des voyages.

## REGARDS (2)

Entretien avec José Da Silva, chercheur Institut d'aménagement régional d'Aix en Provence, délégué général du Réseau Euroméditerranéen pour la protection des mineurs isolés

**Chercheur, acteur associatif, ex-Aquitain, néo-Provençal, José Da Silva amène un regard, plutôt frais et plutôt panoramique, sur les fonds européens. Son appel à « l'innovation et à la créativité dans les relations entre acteurs » pour « articuler les territoires de projets européens avec l'ensemble des territoires vécus d'un même système spatial », a trouvé un écho lors des 4 séminaires. Il nous livre ici son point de vue sur ce cycle qui a, selon lui, « su donner la parole aux bénéficiaires finaux » : les associations.**

### A chaud ou à froid, que retenir de ce cycle ?

Qu'il a mis en relief les grands enjeux territoriaux actuels. En effet, la réorganisation de l'architecture des aides européennes ouvre une opportunité pour les appréhender dans une réflexion plus vaste qui est celle des politiques territoriales contemporaines. Cette tribune, organisée autour de quelques têtes de réseau régional de la Politique de la ville, a ouvert un espace de consultation pour les acteurs locaux. La journée organisée à Aix-en-Provence le 25 novembre 2005, au lendemain de « la crise des banlieues » a permis un éclairage pragmatique sur les facettes de la notion de cohésion, qui renvoie à l'idée de coalition entre les territoires et à la capacité de leurs acteurs de générer des mécanismes de redistribution des ressources efficaces. Ainsi, la cohésion sociale questionne les dimensions qualitatives de ces processus redistributifs. Il s'agit alors de déterminer, au travers des investissements d'équipements lourds, financés collectivement, la part qu'occupe la préoccupation sociale dans des opérations qui en sont a priori dépourvues. En région Paca, la question est prégnante pour des projets tels que Euroméditerranée ou la plate-forme logistique Fos 2XL.

### Quels sont les enjeux pour la suite ?

Lors des séminaires, ont émergé 3 axes de réflexion, qui se recoupent : la configuration spatiale de l'intervention ; l'équilibre entre compétitivité et solidarité ; et la place des bénéficiaires dans la chaîne de programmation. Cette délicate équation revient à poser des questions récurrentes : Où ? Comment ? Avec qui ? Alors que les règlements des Fonds Structurels abandonnent la logique de zonage, la nécessité de prioriser les territoires d'intervention demeure



une question prégnante. Elle est d'autant plus importante que la réduction des aides européennes implique une nécessaire concentration de l'action en quelques lieux et/ou autour de quelques thématiques clés. Depuis le début des années 70, le zonage et la polarisation des aides ont inspiré les politiques d'aménagement successives. Cette démarche a eu un effet inverse à celui attendu : **1.** Conforter le millefeuille institutionnel et la superposition des dispositifs de soutien - **2.** Créer des sites « surpriorisés » et surinvestis par la puissance publique. Or, chacun s'accorde à penser qu'une approche territoriale pertinente peut garantir la transversalité de l'action, et le décloisonnement des politiques sectorielles.

### **Donc, compétitivité et cohésion = mariage impossible ?**

Depuis 2002, les gouvernements successifs ont fait de la compétitivité le cheval de bataille de l'action territoriale sur le volet économique. Cette convergence entre politique nationale et l'ambition communautaire, portée par la stratégie de Lisbonne de 2000, illustre une certaine uniformité des items de l'action publique aujourd'hui. L'excellence va jusqu'à s'inscrire dans les pratiques des collectivités et de l'administration d'Etat. La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), interlocuteur clé de la Commission européenne sur le dossier de la politique régionale européenne, disparaît au profit de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT). Pourtant, la traduction opérationnelle de ces évolutions sémantiques et idéologiques de l'action publique territoriale, dans le champ des solidarités, reste ambiguë. La baisse des crédits aux associations de terrain dans les quartiers illustre cette tendance « matérialiste » des politiques urbaines ; alors que la restauration des subventions suite à la crise des banlieues marque la nécessité de réintroduire les actions préventives immatérielles.

### **Que reste-t-il de nos amours : les initiatives associatives ?**

Dans ces séminaires, les bénéficiaires finaux ont pu s'exprimer sur leurs difficultés à mener à bien des projets dont dépendent leur propre subsistance. C'est un plus... tant que les crédits européens constituent une contribution financière incontournable dans le montage

d'un projet ! L'attribution de ces aides agit de surcroît comme un label de qualité et le gage d'un partenariat diversifié avec l'Europe et au moins un acteur public national. Pourtant, au-delà de la reconnaissance du projet, les aides européennes ne peuvent s'affranchir d'une profonde réflexion autour des conditions d'absorption des crédits par les associations. Bien que très dynamiques dans le montage de microprojets, ces bénéficiaires sont aussi très fragiles. Pourtant, ils sont certainement les principaux promoteurs de lien social et les premiers créateurs de cohésion sociale et territoriale. La prise en compte de leur fragilité financière contribue de l'approche stratégique qui fait défaut aux programmes européens dans les quartiers de la Politique de la ville. Le système d'avance de trésorerie est aujourd'hui encore demandé par les associations. Or, cette requête était déjà présente lors de l'évaluation des programmes 1994-1999. Depuis, elle ne semble pas avoir trouvé satisfaction. Les acteurs associatifs ne sont pas les principaux bénéficiaires de crédits européens en volume. A l'inverse, ils sont dépositaires d'un grand nombre de dossiers.

Leur place est certainement à reconsidérer. Porteurs d'innovation, ils investissent des champs nouveaux : la culture, l'inclusion, l'éducation... Leur portée pourrait parfois être sous-estimée par rapport aux poids des équipements productifs traditionnels dans la programmation des Fonds structurels. Pourtant, des études récentes montrent que la culture urbaine alternative, née du mouvement associatif, et relayée par des politiques publiques, est un facteur de rayonnement des villes. Elle va jusqu'à avoir un rôle structurant sur l'espace métropolitain. Ce constat nous ramène vers la dimension stratégique nouvelle qui émergera des futurs programmes européens, et devra se nouer autour des recommandations des participants à ce cycle de séminaires.





## REGARDS (3)

### Contribution du réseau national des centres de ressources (tiré à part)

**A l'initiative de Profession Banlieue et de sa directrice Bénédicte Madelin, le réseau national des centres de ressources sur la politique de la ville a coproduit et cosigné une contribution au CRSN. L'enjeu? Rappeler notre accroche territoriale et nos savoir-faire dans les domaines de la mise en réseau des acteurs et de la capitalisation des expériences, pour s'inscrire dans les futurs programmes d'assistance technique.**

*« La mise en réseau au niveau national des acteurs de ces projets permettra la formation réciproque et l'échange d'expériences, la capitalisation du savoir-faire acquis et sa dissémination auprès de l'ensemble des acteurs des politiques urbaines. Les programmes européens pourraient ainsi devenir le banc d'essai des stratégies et des méthodes qui seront à mettre en œuvre dans les futurs dispositifs contractuels. » (Cadre de référence stratégique national).*

*« Les villes, les régions et les Etats membres doivent disposer d'un mécanisme d'échange d'expériences sur les enseignements tirés des actions urbaines entreprises. Ce mécanisme permet d'instaurer un cycle d'apprentissage continu et représente l'une des sources fondamentales de valeur ajoutée au niveau européen. Il constitue une ressource importante pour les villes, les régions et les Etats membres ». (La politique de cohésion et les villes, document de travail des services de la Commission Européenne § 7.4).*

En accompagnement des politiques de développement social urbain, les centres de ressources pour la politique de la ville existent depuis 1993. Implantés aujourd'hui dans 12 régions, ils exercent auprès des acteurs locaux de la politique de la ville une mission d'animation, d'accompagnement et de qualification par la mise en réseau, l'échange d'expériences, la capitalisation du savoir-faire acquis et sa dissémination auprès de l'ensemble des acteurs des politiques urbaines, en relation avec les décideurs institutionnels et politiques : hiérarchies et élus. Constitués en réseau national, avec le centre de ressources de la DIV, ils couvrent désormais 70% des territoires urbains. De nouveaux centres de ressources sont en cours de création (Lorraine, Champagne-Ardenne, Région centre...) : les centres de ressources devraient donc, dans un avenir proche, couvrir l'ensemble du territoire national.

Ces centres de ressources, dont la pertinence a été attestée par différentes évaluations sont des lieux « tiers » pour échanger, réfléchir, produire de la connaissance et élaborer des réponses aux enjeux posés par les territoires de la politique de la ville. Il paraît donc particulièrement opportun de s'appuyer localement sur ces structures, leurs acquis et savoir-faire, et, au plan national, sur leur réseau d'échanges pour favoriser la formation réciproque, l'échange d'expériences, la capitalisation du savoir-faire et sa dissémination auprès de l'ensemble des acteurs des politiques urbaines, notamment quand il s'agit d'expérimenter des stratégies intégrées et participatives de revitalisation urbaine, ou de mettre en œuvre les politiques publiques d'inclusion sociale et de lutte contre les discriminations.

## Principes d'action des centres de ressources

### Proches et distanciés des réalités de terrain

Les centres de ressources sont proches des réalités de terrain par leur implantation géographique qui leur permet d'avoir des contacts et des connaissances approfondies des réalités locales et des systèmes d'acteurs locaux. Ils en sont aussi distanciés parce qu'ils ne sont pas dans les systèmes institutionnels opérationnels. Ils sont un lieu tiers dans les confrontations et les concertations entre les divers partenaires de la politique de la ville : État, collectivités territoriales, associations, élus, professionnels. Cette posture particulière, qu'elle soit départementale, régionale ou interrégionale, leur permet de construire une vision transversale et consolidée de ce qui se passe sur les territoires et d'être légitimes dans le lien avec ces différents acteurs.

## Espaces d'information, de réflexion, de débats et de production de connaissance

La mobilisation des chercheurs est un des fondements des centres de ressources. Les milieux scientifiques dans les champs des sciences humaines et sociales apportent leurs contributions à une meilleure compréhension des évolutions et des processus de production de l'exclusion urbaine, sociale et économique. Ces connaissances, par leur mise en débat entre praticiens et chercheurs, sont reprises et transformées par leur confrontation aux réalités des territoires. 🗨️



## **Lieux de rencontres interinstitutionnelles et interpartenariales**

Les centres de ressources sont des lieux qui rassemblent élus locaux, services de l'État, professionnels de toutes institutions et responsables associatifs. Ce sont des lieux de prise de recul et d'analyse collective tant sur la compréhension des réalités locales que sur les enjeux ou les conditions de mise en œuvre d'une politique de développement territorial. Ils permettent les confrontations partenariales et facilitent la compréhension réciproque entre acteurs des enjeux, des champs de compétence et des limites de chacun.

## **Outil de qualification des acteurs**

Sans vouloir se constituer en organisme de formation, les centres de ressources sont appelés à jouer un rôle en ce domaine : étude de besoins, ingénierie de cycles et de séminaires, proposition aux responsables des organismes de formations de besoins non couverts et, éventuellement, interventions ponctuelles. Si les centres de ressources ne s'investissent pas tous directement dans le champ de la formation, ils participent tous, par leurs activités habituelles, à un processus plus large de qualification.

## **Modes d'action des centres de ressources**

### **Qualification des acteurs, mise en réseaux**

Fonction dominante des centres de ressources, elle se décline de différentes manières : groupes de travail, cycles de qualification, journées d'étude, groupes d'échange de pratiques, soirées-débats. L'animation des milieux professionnels, groupes d'échange de pratiques, d'expériences et de savoir-faire favorise le développement du réseau des professionnels et des élus et leur qualification. Elle se fait sur la base d'un regroupement par fonction (chefs de projet, agents de développement, chargés de mission prévention sécurité, etc.) ou thématique (rénovation urbaine, développement économique et insertion) ou territorial (département, agglomération). De même, l'accompagnement sur site participe de cette qualification.

### **Capitalisation, diffusion**

Autre fonction dominante d'un centre de ressources, la capitalisation est surtout une démarche de production de connaissances territorialisées à partir de l'échange, de l'expérience, puis d'accumulation sélective et de diffusion. La production de connaissances sollicite aussi l'expertise, l'évaluation, la recherche. D'où l'importance de construire des coopérations avec les chercheurs et experts. La diffusion des connaissances repose sur les services développés par les centres de ressources : documentation, sites internet, services SVP-info doc...

## **Publications**

Aujourd'hui, tous les centres de ressources développent une politique de publication et de diffusion de leurs travaux. Que ce soit autour de lettres d'informations, de publications (actes, cahiers, annuaires et outils...), de comptes-rendus ou de documents de référence. Ils peuvent être mis en ligne sur les sites des centres de ressources ou édités.

## **Le réseau national**

Constitués en réseau national avec le centre de ressources de la DIV, les centres de ressources sont en capacité de mutualiser des outils, d'identifier des complémentarités et de dégager des analyses communes et des propositions à partir de leur connaissance des réalités de terrain. Ils peuvent ainsi faire remonter aux niveaux décisionnels, en particulier au niveau national, les questions auxquelles sont confrontés les acteurs locaux et les territoires. Le réseau national des centres de ressources permet ainsi la structuration des réflexions sur les politiques urbaines intégrées, la capitalisation des connaissances et les échanges d'expériences à l'échelle nationale en lien avec le niveau local.

Dans le contexte actuel, où l'évolution du rôle de l'État et la fragmentation des responsabilités obligent à repenser l'organisation et la diffusion des ressources à l'échelle nationale, le réseau des centres de ressources de la politique de la ville, par son fonctionnement original, son positionnement vis-à-vis de la commande publique et son ancrage territorial, constitue d'ores et déjà un point d'appui stratégique pour structurer le lien entre national et local et contribue utilement à la constitution des réseaux d'échanges européens.

## **Propositions des centres de ressources pour le CRSN**

### **Assistance technique et méthodologique sur les politiques européennes**

Outre leur participation à différents programmes européens (Quartiers en crise, Programmes transnationaux européens, Projets pilotes en matière d'intégration pluriculturelle, Equal), différents centres de ressources ont, entre 2000 et 2006, mis localement à disposition des porteurs de projets une offre de qualification, voire d'assistance méthodologique, sur le montage des dossiers FEDER et FSE (Objectif 2 et Objectif 3). Cette offre de service, renouvelée pour la période 2007/2013, est construite sur un principe de subsidiarité : elle est développée en fonction des besoins locaux et à la demande des professionnels des politiques urbaines intégrées. Elle répond à une double préoccupation :





- **la mobilisation**, le plus en amont possible, des responsables des politiques urbaines sur les orientations stratégiques européennes,
- **la qualification** des porteurs de projets, notamment les petits porteurs de projets qui ne peuvent accéder à d'autres offres.

Au titre de cette offre de service, citons :

1. Des journées de formation et de qualification des acteurs des politiques urbaines sur les orientations de la politique structurelle communautaire et ses enjeux :
  - en 1999, sur les orientations des interventions européennes (fonds structurels, fonds social européen, Programmes d'intérêt communautaire) et sur le DOCUP,
  - en 2005, sur « *La politique de cohésion et les villes : la contribution des villes et des agglomérations à la croissance et à l'emploi au sein des régions* », document de travail sur les orientations stratégiques communautaires de la politique de cohésion, qui définira, avec les règlements des fonds structurels, le cadre et les priorités des programmes financés par l'Union européenne pendant la période 2007-2013, et sur le cadre de référence stratégique national.
  - En 2005-2006, sur la dimension urbaine du CRSN et des PO à travers un cycle interrégional composé de 4 séminaires, d'une plate-forme ressources sur internet et de publications, pour anticiper et contribuer à la rédaction des documents opérationnels précités.
2. Des journées de formation et de qualification sur le montage de dossiers relevant des fonds structurels (FEDER, FSE).
3. Des actions de qualification sur les dispositifs de suivi et d'évaluation des interventions des fonds structurels ou du FSE, à partir du programme MEANS (Méthodes d'évaluation des actions de nature structurelle) coordonnées par la DG XVI et mises en œuvre par C3E (Centre européen d'expertise en évaluation).
4. La publication de guides méthodologiques sur le montage de projets ou sur l'évaluation des politiques publiques.

Outre la poursuite et le développement de cette offre de qualification, les centres de ressources peuvent développer d'autres actions de formation réciproque par l'échange d'expériences, la capitalisation du savoir-faire acquis et sa dissémination, en relais des actions qui seront engagées par le PNAT et le réseau Urban France.

Les centres de ressources seront encouragés à faire connaître les réalisations exemplaires françaises au sein des réseaux de connaissance européens et en particulier dans le dispositif EUKN. Les frais de traduction pourront en particulier être pris en charge.

### **Les centres de ressources régionaux pour la politique de la ville**

- Profession Banlieue, Seine-Saint-Denis, 1993  
[www.professionbanlieue.org](http://www.professionbanlieue.org)
- CR-DSU, Rhône-Alpes, 1993  
[www.crdsu.org](http://www.crdsu.org)
- ORIV (Observatoire régional de l'intégration et de la ville), Alsace, 1996  
[www.oriv-alsace.org](http://www.oriv-alsace.org)
- Pôle de ressources départemental Villes et Développement social, Val d'Oise, 1998  
[www.poleressources95.org](http://www.poleressources95.org)
- IREV (Institut régional de la ville), Nord-Pas-de-Calais, 1998  
[www.irev.fr](http://www.irev.fr)
- Centre de ressources régional ville et hauts, La Réunion, 2000  
[www.reunion-amenagement.org](http://www.reunion-amenagement.org)
- RésOVilles, Bretagne-Pays de la Loire, 2001  
[www.resovilles.com](http://www.resovilles.com)
- Ressources & Territoires, Midi-Pyrénées, 2001  
[www.ressources-territoires.com](http://www.ressources-territoires.com)
- EPI (Espace picard pour l'intégration et la ville), Picardie, 2001  
[www.epi-centre.org](http://www.epi-centre.org)
- Centre de ressources Ville Essonne, 2001  
[www.ressourcespolville.maisondebanlieue.asso.fr](http://www.ressourcespolville.maisondebanlieue.asso.fr)
- Pays et quartiers d'Aquitaine, 2002  
[www.aquitaine-pqa.fr](http://www.aquitaine-pqa.fr)
- Centre de ressources pour la politique de la ville de Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2002  
[www.crpv-paca.org](http://www.crpv-paca.org)
- Centre-Ville, Guyane, 2002  
[centre-ville.guyane@wanadoo.fr](mailto:centre-ville.guyane@wanadoo.fr)

### **Le Centre de ressources national pour la politique de la ville**

- Centre de ressources de la délégation interministérielle à la ville, 1993  
[www.ville.gouv.fr](http://www.ville.gouv.fr)



## REGARDS (4)

En provenance de la DIACT et de la DIV

**Présents lors des 4 séminaires, les représentants de la DIACT (Marion Lefeu, Marc Gastambide, Claude Marcory) et de la DIV (Gilles Garcia) ont tour à tour distillé des éléments sur les futurs PO. En voici un précipité.**

### Sur un plan formel, le contenu des futurs PO :

- Analyse de la situation et de la stratégie
- Justification des priorités retenues
- Axes prioritaires et leurs objectifs
- Répartition par domaine d'intervention
- Plan de financement
- Complémentarité avec les actions du FSE, FEADER
- Dispositions de mise en œuvre (appels à projet régional, subventions globales aux autorités urbaines qui le souhaitent ?)
- Liste des grands projets

### Les PO financent des opérations :

- à caractère structurant, qui auront un impact significatif sur le développement social, culturel et économique des villes,
  - > dont la genèse résultera d'une approche globale des forces, faiblesses, atouts et opportunités à l'échelle des territoires pertinents
  - > et impliquant les acteurs du développement.

**Les PO favorisent une approche régionale** intégrant la dimension urbaine y compris sous l'angle de la politique de la ville afin de préserver une stratégie territoriale intégrée, qui ne compartimente pas le territoire par politiques sectorielles, mais favorise le dialogue des acteurs régionaux et locaux

**Les PO sont centrés** sur un nombre limité de priorités et d'opérations, définies le plus en amont possible, à l'aide de critères comme la valeur ajoutée communautaire (transférabilité, effet levier, dimension transfrontalière...), la logique de projet (capacité d'animation, partenariat), l'articulation entre les fonds, le caractère innovant et intégré du projet.

**Le contenu et le périmètre des projets** est laissé au choix du partenariat local avec un objectif général : lier revitalisation des quartiers en difficulté à la dynamique de développement de l'agglomération. Quelques points de méthode au service de cet objectif :

- Un axe dédié à la revitalisation urbaine au sein de chaque PO régional
- Un cahier des charges des projets financés au titre de cet axe élaboré au niveau régional
- Un appel à projet régional lancé par l'autorité de gestion du programme pour sélectionner les projets éligibles
- Les projets éligibles pourront faire l'objet d'une subvention globale aux villes qui le souhaitent.

## REGARDS (5)

En provenance de la DG Région, Commission européenne

**Présente à Aix-en-Provence, Sylvie Harburger a délivré dans sa présentation quelques orientations pour les PO. Voici le « slide », la diapositive de sa présentation.** [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

### 1. Une approche participative et intégrée, qui repose sur un diagnostic en matière :

- de lutte contre l'exclusion sociale;
- de niveau et de progression de la délinquance;
- de l'aggravation générale des conditions de vie dans les zones urbaines défavorisées (concentration des problèmes de toutes natures);
- d'élaboration de stratégies intégrées et participatives.

### 2. La régénération physique et l'environnement urbain, qui sous-tend des actions :

- de réhabilitation de l'environnement physique;
- de restauration de friches industrielles;
- de préservation de l'héritage culturel ou historique;
- de régénération d'espaces publics et de sites industriels;
- de création d'infrastructures pour un développement économique durable.

### 3. La promotion de l'économie de la connaissance et de l'emploi, en encourageant :

- l'entreprenariat (emploi local, développement des projets de quartiers, fourniture de services à la population);
- l'activité hautement qualifiée (mesures relatives à l'accessibilité, à la fourniture de prestations éducatives et culturelles de qualités, opportunités en matière de recherche et développement et innovation).

### 4. Le combat contre l'exclusion sociale, à travers des actions qui favorisent :

- le renforcement de la sécurité;
- la promotion de l'intégration économique, sociale et culturelle des personnes moins favorisées;
- la lutte contre la discrimination;
- l'amélioration de l'accès aux services de base.

### 5. La planification à plus long terme, condition préalable de succès qui permet :

- de s'assurer de la cohérence et de la qualité environnementale des investissements;
- de l'engagement et de la participation du secteur privé au renouvellement urbain.

# LES PARTICIPANTS AU CYCLE



Corinne Alenda *Copitet, Mairie de Toulon*  
Malik Allam, *ARGOS Méditerranée*  
Catherine Alvarez, *DDE de la Gironde*  
Florent Arene, *Cath Film, Villelaure*  
Christophe Arpaillage, *GPV des Hauts-de-Garonne*  
Thierry Asni, *Toulon Provence Méditerranée*  
Florence Aubray, *SCET, Marseille*  
Dominique Aubry, *Collège Coopératif, Aix en Provence*  
Marie Baduel, *conseil régional Paca*  
Soazig Barre, *RésOvilles*  
Jean-Marie Bayle, *CLCV-Union locale La Teste Sud Bassin d'Arcachon*  
Annie Begot, *Danse à Tous les étages, Rennes*  
Rachid Belaïd, *Association d'insertion par la médiation, Lormont*  
Annie Ber, *CRPV Paca*  
Olivier Bernard, *mairie Cenon*  
Mustapha Berra, *CRPV Paca, Marseille*  
Bruno Bertrand, *Pays et Quartiers d'Aquitaine*  
Olivier Bessin, *Nantes Métropole*  
Béatrice Bini, *Soutien Partage Evasion, Douville*  
Dominique Blanc, *Toulon Provence Méditerranée*  
Stéphane Blanchon, *Musiques de nuit diffusion, Bordeaux*  
Gwenaël Bodo, *Rennes Métropole*  
Michel Bonnamy, *DRAC Aquitaine*  
Jean-Paul Bonnetain, *préfecture de région Paca et président du GIP CRPV-Paca*  
Cédric Borderie, *Géographe Bordeaux*  
Jacques Borochier, *Aix en Provence*  
Christophe Boscher, *Ville de Saint-Brieuc*  
Michèle Boucau, *Ville Le Bouscat*  
Jeanne Boucherie, *Mouvement jeunes femmes, Bergerac*  
Pascal Bourgois  
Claude Hélène Bret Pochet, *centre interministériel formation des personnels, Aix en Provence*  
Jean-François Brocherieux, *DDE de la Gironde*  
Bernard Brun, *mairie d'Aix en Provence*  
Hélène Brouxel, *Rennes Métropole*  
Sabine Brun-rageul, *SGAR Aquitaine*  
François Burbaud, *conseil général de la Gironde*  
Laurent Caillaud, *SGAR Aquitaine*  
Raphaël Calvelli, *City Factory European Research & Development, Florence*  
Claudine Camilleri, *PLIE Grand Avignon*  
Denis Caraire, *PACT Habitat et développement, Agen*  
Christelle Carrere, *Mission locale de l'Agenais et de l'Albret*  
Irène Casteillan, *Centre Hospitalier de Mont-de-Marsan*  
Hervé Castelli, *Pays et Quartiers d'Aquitaine*  
Franck Cavallini, *mairie de Cenon*

Marie-Céline Cazauba, *communauté d'agglomération Pau-Pyrénées*  
Thomas Chantraine, *Mairie du Luc en Provence*  
Laure Charpentier, *conseil régional de Bretagne*  
Alain Chauvet, *mairie de Lormont*  
Eric Chauvin, *Chambre régionale de commerce et d'industrie Aquitaine*  
Pascal Chazaud, *C.P.C. Toulouse-Ramonville*  
Véronique Cheval, *Aix en Provence*  
Michelle Chevallier, *Association Promo Femmes St-Michel, Bordeaux*  
Isabelle Chenevez, *CR DSU Rhône Alpes*  
Hervé Chiron, *mairie de Cenon*  
Hélène Clique, *RésOvilles*  
Paul Cloutour, *Nantes Métropole*  
Anne Coldefy, *Rennes Métropole*  
Bruno Collin, *DRS Pénitentiaire, Rennes*  
Véfa Collin, *Rennes Métropole*  
Marie-Laure Comiti, *direction de la politique de la ville, Marseille*  
Corinne Courreges-fall, *CCPD de Cenon*  
Benoît Cruège, *mairie de Lormont*  
Chantal Dagault, *SGAR Pays de la Loire*  
Annie Dalon, *préfecture de la Gironde*  
Catherine Dameron, *Rennes Métropole*  
Gaëlle Daniel, *Carene Saint-Nazaire*  
Cécile Danneels, *IEP Aix-en-Provence*  
José Da Silva, *Institut d'Aménagement Régional d'Aix-en-Provence*  
Alain Deframond, *Contrat de ville de l'agglomération bordelaise*  
Gilbert Delanoix, *DDE Bouches du Rhône*  
Véronique Delannoy, *CCAS de Bordeaux*  
Arnaud Dehedin, *Espace Picard pour l'Intégration*  
Stéphane Denjean, *Pays et Quartiers d'Aquitaine*  
Yvan Detraz, *Association Bruit du frigo, Bordeaux*  
Florence De thieulloy, *RésOvilles*  
Manuel Dias, *Comité de pilotage aquitain sur la mémoire de l'immigration*  
Michel Didier, *DIV*  
Lucio Di Martino, *architecte, Paca*  
Mike Dohel, *Conférence des villes de l'Arc Atlantique*  
Nathalie Donadille, *SGAR Pays de La Loire*  
Christian Du boislouveau, *conseil régional de Bretagne*  
Samantha Ducroquet, *Fédération des centres sociaux et socioculturels de France, Paca*  
Jeanne Dupouey, *mairie de Bassens*  
Carine Dupuis, *Paris*  
Anne-Marie Duro, *mairie de Vannes*  
Philippe Estebe, *ACADIE*  
François Faure, *Maison de la Promotion Sociale Artigues près Bordeaux*  
Loris Flandin, *Lieux Dits, Marseille*  
Henri Foissey, *DDE de la Gironde*



- Catherine Fourcade, *CRESS Aquitaine*  
Jean Paul Fouvet, *FODEM Marseille*  
Nicolas Frachon, *ARGOS Méditerranée Marseille*  
Madame Francois, *Association L'Encrier Biganos*  
Charles Gallavardin, *ONG Villes en Transition, Lyon*  
Tereza Gallavardinova, *architecte, Marseille*  
Gilles Garcia, *DIV*  
Laurent Garnier, *conseil régional Paca*  
Laurent Garrau, *URCIDF Gradignan*  
Marc Gastambide, *DIACT*  
Emmanuelle Gay, *ANAH - Délégation locale de Gironde*  
Eliane Gaudry, *DRE Bretagne*  
Loïc Geindre, *Agence PLACE*  
Thierry Gelas, *Agence PLACE*  
Karine Gessner, *Communauté urbaine de Bordeaux*  
Marie Giaccone, *mairie de Grasse*  
Edith Gillardin, *DDE de la Gironde*  
Anne-Sophie Gillion, *Pays et Quartiers d'Aquitaine*  
Joël Gillon, *DDE de la Gironde, Bordeaux*  
Sophie Gimenez, *trésorerie générale de la région Aquitaine*  
Cathy Giorgi, *mairie de Gardanne*  
Joël Giraud, *député des Hautes-Alpes*  
Loïc Giraudon, *Marseille Service Développement*  
Nadine Gouard, *Association L'Encrier Biganos*  
Catherine Gouttefarde, *Communauté urbaine de Strasbourg*  
Fatima Gras, *mairie de Bergerac*  
Monsieur Gris, *Communauté de communes du pays de Lauzun*  
Christian Grisoni, *Réseau Urban France*  
Sylviane Guillermet, *CREPI Méditerranée/Eiffage Construction Provence*  
Michel Guillon, *Centre Ville pour Tous, Marseille*  
Christian Guyanvarc'h, *conseil régional de Bretagne*  
Sylvie Harburger, *Commission Européenne, DG Régio*  
Jean-Philippe Haufeurt, *conseil régional d'Aquitaine*  
Monsieur Hergoualc'h, *mairie de Marseille*  
Gwen Herve, *RésO Villes*  
Michel Hibon, *mairie de Bassens*  
Elodie Horard, *mairie de Salon en Provence*  
Christian Huttenloher, *Réseau Urban Allemagne/Autriche*  
Monsieur Ifghallal, *Fédération nationale Léo Lagrange, Paca*  
Claude Jacquier, *CNRS – IEP Grenoble*  
Damien Jalby, *ADIE Gironde*  
Isabelle Janin, *CERVL – IEP Bordeaux*  
Marie Jauneau, *SCET Marseille*  
Carole Jorda-Dedieu, *mairie de Bordeaux*  
Fabienne Jouart, *Compagnons bâtisseurs Aquitaine*  
René Jouquand, *Fédération des œuvres Laïque Ille-et-Vilaine*  
Farbod Khansari, *Association AVISE, Paris*  
Mireille Kerbaol, *mairie de Lormont*  
Françoise Kieffer, *SGAR Bretagne*  
Sophie Kotras, *mairie d'Angers*  
Jean-Pierre Lacaze, *conseil régional Paca*  
Monique Lafon, *SGAR Aquitaine*  
Céline Lapeyre, *Agence PLACE*  
Jean-Charles Lardic, *mairie de Marseille*  
Pierre Larrey, *préfecture de Vaucluse*  
Jean-Paul Lascar, *association Périphéries Productions, Cenon*  
André Lassanssa, *SAEMCIB Bègles*  
Monsieur Laurens, *Fédération nationale Léo Lagrange, Paca*  
Nicolas Le Bianic, *SGAR Bretagne*  
Brigitte Le Clech, *Nantes Métropole*  
Jean-Yves Le Drian, *conseil régional Bretagne*  
Marion Lefeu, *DIACT*  
Yann Le Formal, *FASILD Aquitaine*  
Roselyne Lefrancois, *Rennes Métropole*  
Marie-Hélène Le Goasoz, *IDEA Recherche, Rennes*  
Thierry Lemièrre, *mairie de Pessac*  
Jacques Le Roux, *Agence d'urbanisme Adour Pyrénées*  
Arnaud Leroux, *mairie de Floirac*  
Isabelle Leroy, *mairie de Cholet*  
Sophie Lescure, *PLIE de Bordeaux*  
François-Xavier Leuret, *URPACT Aquitaine et Poitou-Charente*  
Magali Lingois Diot, *mairie de Vitrolles*  
Chantal Loste-stancill, *Communauté urbaine de Bordeaux*  
Bénédicte Madelin, *Profession Banlieue*  
Elisabeth Malaurie, *Rennes Métropole*  
Brigitte Maltet, *RésOVilles*  
Claude Magistri, *Accompagnement Bilan Formation Forum Meyrargues*  
Nicole Magistri, *Accompagnement Bilan Formation Forum Meyrargues*  
Henri Mandrile, *conseil régional Paca*  
Patrice Manuel, *Mission locale de Pau*  
Labhib Maouhoub, *CLAP Sud-Ouest - CRI Aquitaine*  
Ivan Marechal, *Contrat de ville de l'agglomération Périgourdine*  
Claude Marcory, *DIACT*  
Isabelle Marguerite, *CRPV Paca*  
Marlène Margui, *mairie de Lormont*  
Alexis Mariani, *Rennes Métropole*  
Daniel Marie-Anne, *Fédération des quartiers de Pessac*  
Sébastien Markoussi, *Vaucluse Logement*  
Michel Masdoumier, *préfecture de la Gironde*  
Jean-Luc Masson, *Nantes Métropole*  
Pascale Margueretaz, *mairie de Saint-Maximin*  
Marcel Masson, *Aix-en-Provence*  
Gérard Mattei, *SCET - SNI Marseille*  
Stéphanie Maupile, *Talence*  
Serge Mauvilain, *DRDJS Aquitaine*  
Patrice Meyniel, *mairie d'Angers*  
Joseph Menage, *Centre socioculturel La Pastorale, Marseille*  
Catherine Micallef, *Cath film Villelaure*  
Dominique Michel, *CRPV Paca*  
Liliane Michel, *DDTEFP des Landes*  
Philippe Moran, *Clairsienne Bordeaux*  
Michelle Moreau, *mairie d'Angers*  
Guy Morilhat, *CCI du Lot-et-Garonne*  
Dominique Morincome, *CODES des Landes*  
Véronique Munoz, *Pays et Quartiers d'Aquitaine*  
Clémentine Mouilleron, *mairie de la Seyne-sur-Mer*  
Brigitte Nabet, *mairie de Cenon*  
Marisa Naclerio, *conseil général de la Gironde*  
Laurence Navarro, *mairie de Martignes*





Marie-Ange Orihuela, *Conférence des villes de l'Arc Atlantique*  
 Vincent Paillart, *CRESS Aquitaine*  
 Olivier Paillaud, *Mission locale de l'Agenais et de l'Albret*  
 Jacques Palard, *IEP - Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux*  
 Etienne Parin, *GPV des Hauts-de-Garonne*  
 Jean-Pierre Pauillacq, *mairie de Pessac*  
 Violaine Pauline-Iempereur, *préfecture de la Gironde*  
 Sandrine Pellegrino, *mairie de Grasse*  
 Yves Pena, *Centre socio culturel La Pastorale, Paca*  
 Geneviève Perrin, *mairie de Marseille*  
 John Petit, *communauté de communes du pays de Lauzun*  
 Sophie Picamal, *mairie de Lormont*  
 Michèle Pietroid, *conseil général de la Gironde*  
 Laure Portale, *CRPV Paca, Marseille*  
 Francis Pougnet, *Agence PLACE*  
 Céline Poulin, *mairie de Pau*  
 Béatrice Prieur, *Brest Métropole Océane*  
 Philippe Py, *PLIE Martigues*  
 Christian Raclot, *CLCV-Union locale La Teste Sud Bassin d'Arcachon*  
 Nathalie Ramu, *conseil régional Paca*  
 Sarah Rebiere, *Opéra national de Bordeaux*  
 Sylvie Rebiere-Pouyade, *Contrat de ville de l'agglomération Bayonnaise*  
 Mathilde Rebulard, *Carene Saint-Nazaire*  
 Claude Reynoird, *Europôle méditerranéen de l'Arbois Aix-en-Provence*  
 Monsieur Rizoulières, *IEP Aix-en-Provence*  
 Christophe Rochard, *PIC Urban Unicités Bordeaux, Cenon, Floirac*  
 Alix Roche, *conseil régional Paca*  
 Serge Rodriguez, *SGAR Aquitaine*  
 Michel Roger, *Association Don Bosco*  
 Marie-José Roque  
 Marie-Soisig Rosmorduc, *DRE Aquitaine*  
 Olivier Roubieu, *Contrat de ville de l'agglomération Bayonnaise*  
 Denis Rouillon, *mairie de Floirac*

Michel Rousseau, *conseil général de la Gironde*  
 Sandrine Salier, *Association Renaissance des cités d'Europe*  
 Bernadette Sallenave, *Tec Ge Coop Mont-de-Marsan*  
 Stéphane Salord, *mairie d'Aix-en-Provence*  
 Chantal Salvat, *trésorerie générale de la région Aquitaine*  
 Pierre Samsonoff, *DRE Bretagne*  
 Arnaud Sapor, *SGAR Aquitaine*  
 Arnold Schudel, *mairie de Marseille*  
 Ronan Scouarnec, *conseil régional Bretagne*  
 Guillaume Sengenès, *Périphéries productions, Cenon*  
 Nicole Smadja, *SGAR Ile-de-France*  
 Abiboulaye Sow, *chercheur, Paca*  
 Bernard Sourice, *mairie de Manosque*  
 Patricia Spano, *mairie d'Aubagne*  
 Xavier Steffan, *Pays et Quartiers d'Aquitaine*  
 Luc Stephano, *mairie de Bergerac*  
 Anelise Talbourdeau, *Chorus BE, Marseille*  
 Christelle Tessier-christmann, *communauté d'agglomération du Bassin Arcachon*  
 Liza Thorn, *mairie d'Aix-en-Provence*  
 Nadège Tomachevsky, *GPV des Hauts-de-Garonne*  
 Denis Tricoire, *Pôle Ressources Val d'Oise*  
 Maria Vadillo, *conseil régional Bretagne*  
 Monsieur Valenza, *mairie de Grasse*  
 Luc Varenne, *SGAR Aquitaine*  
 Valérie Verge, *préfecture de la Gironde*  
 Catherine Vignerte, *communauté urbaine de Bordeaux*  
 Katy Welsch, *MAZARS, Paris*  
 Madame Yagoubi, *conseil général de la Gironde*  
 Carole Line Zarragoza, *communauté d'Agglomération Dracénoise*

*Nos excuses pour les (rares ?) oubliés.*

## GLOSSAIRE

CNRS : Centre national de la recherche scientifique  
 CIACT : Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires  
 CRESS : chambre régionale de l'économie sociale et solidaire  
 CRPV Paca : centre de ressources sur la politique de la ville Provence Alpes Côte d'Azur  
 CRSN : cadre de référence stratégique national  
 DATAR : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'action régionale  
 DIACT : Délégation interministérielle à l'aménagement et la compétitivité des territoires (ex DATAR)  
 DIV : Délégation interministérielle à la ville  
 DOCUP : document unique de programmation  
 DSU : développement social urbain  
 EPCI : Etablissement public de coopération intercommunale

FEADER : Fonds européen agricole pour le développement rural  
 FEDER : Fonds européen de développement régional  
 FSE : Fonds social européen  
 GIP : Groupement d'intérêt public  
 GPV : Grand projet de ville  
 OSC : Orientation stratégique communautaire  
 PIC : Programme d'initiative communautaire  
 PO : Programme opérationnel (ex-DOCUP)  
 PNAT : Programme national d'assistance technique  
 PQA : Pays et quartiers d'Aquitaine  
 PSN : Plan stratégique national  
 SGAR : Secrétariat régional pour les affaires régionales (Préfecture de Région)  
 UE : Union européenne  
 VIR : Volet d'initiative régionale

### « Comment faire mieux avec moins d'argent ? »

La réorganisation de l'architecture des aides européennes ouvre l'opportunité de les appréhender dans une réflexion plus vaste que celle des politiques territoriales contemporaines. D'un point de vue strictement financier, l'apport des Fonds structurels Européens sera plus marginal, leur plus-value est à rechercher ailleurs : du côté de l'innovation, des méthodes et de la mise en réseau des acteurs et des expériences.



**PQA – 05 56 90 81 00**

Centre de ressources régional  
sur le développement territorial

[www.aquitaine-pqa.fr](http://www.aquitaine-pqa.fr)  
[pqa@aquitaine-pqa.fr](mailto:pqa@aquitaine-pqa.fr)

1A terrasse du Front du Médoc  
33076 Bordeaux Cedex



**RESOVILLES – 02 40 58 02 03**

Centre de ressources politique de la ville  
Bretagne Pays de La Loire

[www.resovilles.com](http://www.resovilles.com)  
[resovilles@resovilles.com](mailto:resovilles@resovilles.com)

19 avenue Romain Roland  
44100 Nantes



**CRPV Paca – 04 96 11 50 41**

Centre de ressources  
pour la politique de la ville  
Provence-Alpes-Côte d'Azur

[www.crpv-paca.org](http://www.crpv-paca.org)  
[crpv-paca@wanadoo.fr](mailto:crpv-paca@wanadoo.fr)

4 place Sadi Carnot - escalier C  
13002 Marseille