

RENCONTRE
RÉGIONALE

QUELLE
POLITIQUE DE
LA VILLE
DEMAIN ?

*Restitution d'une
démarche de
réflexion collective*

Mardi 3 novembre 2020

DEMAIN
POLITIQUE DE LA VILLE

UNE JOURNÉE POUR IMAGINER LA POLITIQUE DE LA VILLE DANS 10 ANS

Le centre ressources Villes et Territoires Occitanie et l'association Réciprocités (réunissant des professionnels de la politique de la ville d'Occitanie) ont organisé une journée régionale le 3 novembre 2020 en visioconférence.

A destination des élus et agents des collectivités mais aussi de l'Etat, cette journée avait pour ambition d'aborder le devenir de la politique de la ville.

Quelle place pour la politique de la ville dans les politiques de cohésion territoriales ? Quelles modalités de contractualisation à venir ? A partir de quel projet de territoire ? Quelle prise en compte des questions de transition ?

La table ronde de la matinée a réuni l'AdCF (Association des Communautés de France), l'ANCT (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires), la ville de Montpellier Méditerranée Métropole (Hérault), et la ville à Pont-Saint-Esprit (Gard). Quatre ateliers ont ensuite permis aux participant.es d'imaginer la politique de la ville dans 10 ans, et de co-construire des premières propositions en matière de coopération locale, droit à l'expérimentation, adéquation entre l'offre d'intervention et les besoins des habitants, et de transition écologique dans les quartiers prioritaires.

Ce document se scinde en deux parties :

- une synthèse des échanges
- une annexe contenant le compte-rendu exhaustif de la journée.

CONSTATS SUR LA POLITIQUE DE LA VILLE AUJOURD'HUI

Ces constats sont posés par **Philippe CARBASSE**, dans le cadre d'une étude qu'il a menée en 2019, "Evolution de la politique de la ville. Le regard de professionnels de la région Occitanie ».

Retrouvez la présentation plus détaillée en page 8 de ce document.

Une démarche d'évaluation à améliorer



- L'observance d'« incohérences » dans la séquence d'évaluation : sortie tardive du guide du CGET, lancement de la démarche des PERR, etc.
- Une évaluation à mi-parcours qui a rarement permis d'impulser une réflexion approfondie sur la stratégie des contrats de ville.
- La fonction d'observation et d'évaluation des contrats de ville n'a pas suffisamment progressé.
- Lorsque les sites y ont eu recours, l'appui des centres de ressources politique de la ville a été apprécié.

Forces et leviers de la politique de la ville



- Elle révèle des « problématiques », et permet la mise en place d'une ingénierie de projet dans les sites entrants.
- Elle fait la démonstration de l'intérêt de l'approche transversale / partenariale par l'action.
- Elle facilite l'animation et la mise en réseau du tissu associatif local.

Des points de satisfaction



- Le dispositif de programme de réussite éducative (PRE)
- La mise en place des conseils citoyens et l'inscription du principe de co-construction dans la loi.
- La capacité des équipes politique de la ville à mettre en œuvre le « mode projet ».

Les points de vigilance



- Le principe du zonage donne lieu à débat (manque de souplesse).
- La complexité d'un portage par l'intercommunalité dans l'articulation des échelles d'intervention et des thématiques.
- Le décalage entre la volonté de mobilisation des politiques de droit commun et sa mise en œuvre.
- Un pilotage politique et stratégique complexe et souvent peu efficient.

L'ingénierie de la politique de la ville en question ?



- Quelles pertinence et efficacité de l'appel à projet annuel ?
- Quelle efficacité du temps passé en tâches de gestion au regard, parfois, du faible renouvellement des projets et des dynamismes sur les territoires ?
- Quel équilibre entre coordination et mise en œuvre ?

ENJEUX ET ÉVOLUTION DU CONTEXTE

La grande équipe est évoquée par **Eric BRIAT**, Directeur de la coordination des programmes à la direction déléguée Politique de la ville, ANCT : actualité de la politique de la ville.

[Retrouvez l'intégralité de son intervention en page 10 de ce document.](#)

Le contrat global est évoqué par **Romain BRIOT**, conseiller cohésion urbaine et européenne, Assemblée des Communautés de France (AdCF).

[Retrouvez l'intégralité de son intervention en page 11 de ce document.](#)

La grande équipe de la réussite : une solution ?

La Grande Équipe de la réussite républicaine (GERR) a pour ambition de promouvoir une nouvelle méthode d'animation territoriale, afin de mobiliser et fédérer tous ceux qui agissent dans les quartiers (habitants, élus, associations, entreprises, services des collectivités et de l'État). Il s'agit de mettre en réseau l'ensemble des acteurs et de leur donner les moyens de déployer de façon très concrète la politique de la ville (et notamment les mesures de la « mobilisation nationale »), afin qu'elles produisent des effets tangibles pour l'ensemble des habitants des quartiers.

Les potentiels de cette plateforme

- Mise à disposition d'un annuaire des acteurs de la politique de la ville.
- Accès à des expériences inspirantes.
- Mise en relation de projets portés sur le territoire national.
- Ouverte à toutes les échelles territoriales.
- « Mise en récit » des contrats de ville.
-

Dans quelle mesure la plateforme nationale facilite-t-elle l'articulation entre dispositifs pilotés par les services de l'Etat et le pilotage du projet local ?

Cette plateforme revêt une dimension descendante en ce qu'elle permet de faire passer de l'information, de l'actualité. Mais sa réelle plus-value est de permettre la constitution, à l'échelle locale, de processus collaboratifs (groupes de travail en ligne autour d'une thématique / d'un projet) horizontaux.



Plaidoyer pour un contrat global

Comment **RENFORCER LE DIALOGUE** entre projets de territoires et engagements de l'état ?

Comment favoriser une **MEILLEURE PRISE EN CONSIDERATION DES QPV** dans les territoires intercommunaux ?

Comment **REMEDIER** aux effets pervers de la multiplication des dispositifs en silos ?

Comment **PRENDRE EN COMPTE LA PAUVRETE DIFFUSE** qui dépasse la géographie stricte de la politique de la ville ?

L'AdCF plaide pour l'idée d'un contrat global qui naît de la rencontre et du dialogue entre un projet de territoire porté par la collectivité locale et les engagements et interventions possibles de l'Etat (en matière de programmes, de dispositifs, de financements, d'ingénierie).

- Une déclinaison si besoin, à un type d'action, et appelant à un écosystème d'acteurs particulier.
- Une prise en considération des QPV sur un territoire intercommunal ou ils ne représentent parfois qu'une très faible proportion de la population de l'EPCI.
- L'opportunité pour les élus de porter ce débat de la place des QPV auprès des services souvent encore prisonniers d'une logique de fonctionnement en silos.
- Un moyen de se prémunir contre un risque de juxtaposition de dispositifs.

Un exemple d'application possible à court terme : la mise en œuvre du plan de relance et de transition écologique (CRTE) ?

A très court terme, la méthode du « contrat global » pourrait se révéler particulièrement utile pour la mise en œuvre locale du plan de relance. Plutôt que de passer par des appels à projet nationaux : elle permettrait à une intercommunalité de présenter, de façon consolidée, ses projets ainsi que ceux de ses communes membres, dans une logique de programme pluriannuel d'investissement territorial.

Accéder à [la note technique sur la territorialisation du plan de relance](#), transmise par l'AdCF au Gouvernement [Article](#) de l'AdCF sur le CRTE



Le Contrat de Relance et de transition écologique (CRTE)

Il traduit l'ambition d'instaurer une nouvelle relation de travail entre l'Etat, les collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs locaux (entreprises, associations, habitants...). Le CRTE répond à une triple ambition : la transition écologique, le développement économique et la cohésion territoriale. Destiné à tous les territoires (rural, urbain y compris les QPV, ultra marin), le CRTE a vocation à accompagner la création et/ou le renforcement de projets de territoires compatibles avec les besoins de cohésion des territoires et de transition écologique.

Le périmètre du CRTE - Sauf exception dûment motivée, il est intercommunal. Il ne peut pas être supérieur à la maille départementale. Le périmètre du contrat doit correspondre au périmètre de référence du projet de territoire. Dans la mesure du possible, une convergence entre les périmètres des CRTE et les périmètres de contractualisations existants de l'Etat et des collectivités territoriales sera recherchée.

Les acteurs engagés - Tous les acteurs qui concourent au développement du territoire sont susceptibles d'être associés. Une attention particulière doit être portée à la mobilisation des acteurs socioéconomiques et des habitants, gage de réussite de la démarche.

Les thématiques abordées - Elles sont conjointement définies entre l'Etat et les acteurs locaux au regard des enjeux découlant du projet de territoire.

[En savoir +](#)

[Accéder à la circulaire du 20.11.2020](#)

Un exemple de déclinaison : la communauté d'agglomération de Marne et Gondoire [son CTE](#)

En Marne et Gondoire un Conseil des Ambassadeurs du Climat est composé d'habitants et de professionnels du territoire, une instance de réflexion, de propositions et d'évaluation touchant le domaine de la transition écologique sur le territoire dénommée [le CAC 40](#).

REPÉRAGE DE PRATIQUES INSPIRANTES

L'expérimentation est présentée par **Julia TICHIT** « animatrice territoriale citoyenne » dans le cadre d'une mission expérimentale en faveur de la coopération locale et de la participation des habitants dans le QPV de Saint Gilles (GARD).

Retrouvez l'intégralité de son intervention en page 12 du document.

Les expérimentations menées par la Métropole Aix Marseille-Provence sont présentées par **Rehda CALIFANO**, Manager Cohésion Sociale et Territoriale.

Retrouvez l'intégralité de son intervention en page 14 du document.

Les initiatives liées aux transitions sont relatées par **Philippe CARBASSE** (Carrefour des métiers du développement territorial et Fabrique des Transitions)

Retrouvez l'intégralité de son intervention en page 17 de ce document.

L'expérimentation nationale "Animation Territoriale Citoyenne" (ATC)

L'expérimentation « animation territoriale citoyenne (ATC) » **élaborée par trois têtes de réseaux associatifs** avec le soutien financier de l'ANCT et **menée à Saint-Gilles (Gard)**. Ces acteurs nationaux se sont engagés à conduire l'expérimentation en partenariat, de septembre 2019 à décembre 2021.

L'objectif principal

- Favoriser la coopération entre les acteurs locaux, tout en impliquant au mieux les habitants.
- Une animation qui soit plus horizontale, moins institutionnalisée.
- Le renforcement de la dynamique locale existante.
- Un positionnement de la mission au sein de structures de quartier bien implantées sur le territoire (proximité avec les acteurs de terrain et les habitants).

Horizontalité, participation et démarches qualitatives

L'expérimentation est hébergée par le Centre social et culturel et piloté par un groupe de travail multi-partenarial (Direction de la vie locale de la mairie de Saint-Gilles, Centre social et culturel, déléguée du Préfet, Conseil départemental du Gard, Conseil citoyen du quartier, et deux associations). Dans cette instance d'échanges, le représentant associatif a autant de poids que le représentant institutionnel, et dans laquelle on ne parle pas de programmes d'actions et de dispositifs. L'enjeu est de tester une manière de dépasser les limites actuelles de la coopération locale dans le cadre du contrat de ville.

La méthodologie de mobilisation

Un diagnostic partagé, recueillant des éléments formels issus des diagnostics existants, et des éléments sensibles partagés par les acteurs de terrain et les habitants. Durant ce diagnostic les parties prenantes identifient des vulnérabilités et des enjeux prioritaires à travailler en coopération sur le territoire. Cela permet de positionner la mission pour l'amorce d'une phase plus opérationnelle.

Les chantiers locaux amorcés : fil rouge et flexibilité

- Une coopération locale émergente autour de l'éducation à l'image et des arts numériques.
- L'accompagnement renforcé du conseil citoyen.
- Une mission confiée à ATC d'un diagnostic opérationnel visant à identifier les blocages et les leviers à la constitution d'un collectif d'habitants. Ce collectif pourrait permettre de mieux faire-valoir la parole des habitants, de relayer les actions des partenaires sur le quartier et de favoriser l'organisation de temps de convivialité et d'animation.

Plan de formation à l'innovation pour les agents d'une collectivité

Pour promouvoir l'innovation, la Métropole d'Aix Marseille-Provence a mené un travail de plusieurs années sur les postures et le design de projet, sous la forme d'un plan d'action important avec le CNFPT. Coconstruit avec l'ensemble des agents de la politique de la ville, le plan est constitué de 15 formations par an sur 3 ans, sur des enjeux définis par les professionnels de la politique de la ville : référentiel métier, design de service, fonds européens, mais aussi voyages d'études, pour développer la créativité et inspirer l'accompagnement de projets. Une plateforme collaborative CNFPT interne au territoire a été élaborée, et un fond abondé pour l'organisation d'un concours d'innovation entre les professionnels sur les différents projets territoriaux.

Démarches participatives innovantes

Afin de redonner à la politique de la ville la capacité d'innover, et de répondre aux attentes des habitants, la métropole de Marseille a pensé et mis en oeuvre trois démarches.

L'Appel à solutions

Un budget Participatif de fonctionnement appelé « Appel à solution » a été instauré sur 3 territoires: ce sont les habitants eux-mêmes qui définissent les solutions attendues sur le quartier, sur les champs divers.

L'anti-appel à projets

Une expérience menée avec la Fondation de France et le Lab des possibles, afin de sourcer des structures aux pistes de projet prometteuses, correspondant aux besoins identifiés par les partenaires du contrat de ville, de les accompagner dans leur prototypage sur une durée de quinze jours, et de les financer.

Un soutien aux actions structurelles

En parallèle, la Métropole soutient les actions structurelles des quartiers prioritaires, via une sécurisation financière sur 3 à 5 ans, pour l'équivalent de 30% des associations. L'évaluation reste annuelle.

Des pratiques innovantes en matière de transitions



VRAC* - Réseau d'achat en commun

il s'agit du développement de groupements d'achats dans les quartiers prioritaires (Lyon, Strasbourg, Paris, Bordeaux, Toulouse).

L'objectif est de donner l'accès du plus grand nombre à des produits de qualité issus de l'agriculture paysanne/biologique/équitable à des prix bas, permet aux habitants de ces quartiers de s'inscrire dans un mode de consommation durable et responsable, qui repose sur le collectif et les dynamiques locales.

Pôle territorial de coopération économique (PTCE) « Vivre les Mureaux », catalyseur d'énergies au service du territoire

Il s'agit d'une initiative citoyenne inclusive pour transformer Les Mureaux en ville pilote du plein emploi, développement du tourisme expérientiel... Il offre un cadre d'animation favorisant la rencontre, la prise d'initiative et le développement des ressources, talents et potentiels des habitants, dans une ville en transition.

*Le VRAC sera présenté lors du webinaire régional organisé par Villes et Territoires Occitanie, le 26 janvier 2021 "Accès à une alimentation durable, quelles initiatives et quels enjeux dans les quartiers prioritaires ?"

LA SUITE À DONNER QUELQUES PROPOSITIONS

Vous retrouverez ces éléments de conclusions dans les différentes parties de la restitution exhaustive (enquête, table ronde, ateliers, etc.).

Réflexions pour améliorer la politique de la ville

- Une approche plus différenciée selon les caractéristiques des territoires, la taille des sites, notamment.
- Une simplification des financements et de la logique de l'appel à projet.
- Une culture d'intervention des services de l'Etat homogène et cohérente.
- Une Ingénierie de projet davantage mutualisée, intégrée, articulée entre contrat et coordination des politiques publiques, articulation social / urbain, etc.

Améliorer l'efficacité la politique de la ville

- Renforcer la logique d'équipe projet partenariale.
- Se doter d'outil et de moyens pour une évaluation participative des contrats de ville.
- Mieux adapter la Politique de la ville aux spécificités des territoires.
- Poursuivre et développer l'objectif de co-construction de la politique de la ville.

Préparer la prochaine période de contractualisation

- Sensibiliser et accompagner l'ensemble des partenaires à une approche renouvelée des contrats globaux de territoire : qu'est-ce que veut dire contrat global, approche intégrée ?
- Former les professionnels de la politique de la ville aux enjeux des transitions, d'articulation des enjeux écologiques et sociaux...

DANS 10 ANS ON AURA RÉUSSI LA POLITIQUE DE LA VILLE SI...

... elle est plus **EFFICACE**

... elle est réellement **CO-CONSTRUITE** avec les acteurs, participative et complètement « **ASCENDANTE** ».

... elle est **REACTIVE** et proche des habitants

... elle est **DECLOISONNEE**

... elle n'est **PLUS STIGMATISANTE**

... elle s'inscrit davantage dans **LE LOCAL ET SES SPECIFICITES**

... **LE ROLE** de chacun est plus **LISIBLE** : qui fait quoi, comment, et avec qui,

... on instaure un climat de **CONFIANCE**.

... les chefs de projet sont repositionnés sur des fonctions d'**ANIMATION** territoriale plutôt que sur des tâches administratives.

... les décideurs sont **SENSIBILISES A LA PARTICIPATION** des habitants.

... on développe une **VRAIE POLITIQUE DE COHESION** des territoires et non pas une simple politique de quartier

... il y a une réelle **TRANSPARENCE** dans le partenariat local

... on traduit la **TRANSITION EN TERMES CONCRETS**: alimentation, fabrication de produits ménagers, déplacement, jardins ...

... on **REVOIT LES PROCEDURES**, les modalités de la politique de la ville

... on utilise le contexte actuel pour **ACTIVER LES TRANSITIONS**

... on améliore la **COOPERATION** et la **TRANSVERSALITE** en conférant des temps de travail dédiés suffisants dans les missions de chaque partenaire (et pas seulement des chefs de projet des collectivités).

... on **DEPASSE CERTAINES "CARCANS"** tels les appels à projet qui ne sont pas dans la bonne temporalité, comme la période du 1er confinement l'a mis en évidence, et qui ne favorisent pas des réponses collectives.

... les modalités de **ZONAGE** évoluent

... **ELLE N'EXISTE PLUS...**

DEMAIN
POLITIQUE DE LA VILLE

ANNEXE

RESTITUTION DÉTAILLÉE DES ÉCHANGES

ÉTUDE RÉALISÉE EN 2019

"ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE LA VILLE. LE REGARD DES PROFESSIONNELS DE LA RÉGION OCCITANIE".

Par Philippe CARBASSE

Les objectifs de cette étude

Mieux connaître les professionnels de la politique de la ville
Recueillir leur expertise sur les enjeux territoriaux et sur la mise en œuvre de la politique de la ville
Formaliser leurs attentes et propositions « d'amélioration ».
L'idée étant, sur cette base, d'ouvrir le débat avec les élus et les instances nationales de la politique de la ville.

Une enquête qui a privilégié une approche qualitative

Au total, 36 professionnels ont été rencontrés représentant 24 sites de la politique de la ville (pour le détail de l'échantillon, voir l'étude jointe : il ne s'agit pas seulement de chefs de projet, mais également de chargés de missions thématiques : PRE, santé, etc.).

Les questionnements portaient sur

- Les principaux enseignements de l'évaluation à mi-parcours des contrats de ville
- Les leviers/réussites et les limites de la politique de la ville sur chaque territoire
- Les pistes d'amélioration (avec un temps d'échanges sur les perspectives de création de l'ANCT dans une période où celle-ci était en cours de montage).

Cette étude permet de rappeler que les contextes d'intervention des professionnels sont très différents selon les territoires[1].

Sur l'évaluation intermédiaire des contrats de ville

Les enquêtés regrettent des « incohérences » dans la séquence d'évaluation : sortie tardive du guide du CGET, lancement de la démarche des PERR, etc. Cette séquence d'évaluation a généré des dynamiques plus ou moins approfondies, selon les territoires, mais a rarement été l'occasion de mettre à plat la stratégie du contrat de ville. Il est noté l'appui pertinent des centres de ressources politique de la ville sur certains territoires qui y ont eu recours. Il ressort enfin de l'enquête que la fonction d'observation et d'évaluation des contrats de ville n'a pas suffisamment progressée.

Forces et leviers de la politique de la ville

- Sur les sites entrants, la politique de la ville a révélé des « problématiques », et permis la mise en place d'une ingénierie de projet.
- La politique de la ville fait la démonstration de l'intérêt de l'approche transversale / partenariale par l'action.
- Elle facilite l'animation et la mise en réseau du tissu associatif local.

Sur ce qui fonctionne, 2 points de satisfaction sont mis en avant par cette étude

- Le programme de réussite éducative : ingénierie dédiée, la mobilisation de moyens spécifiques et la possibilité d'expérimenter.
- La mise en place des conseils citoyens et l'inscription du principe de co-construction dans la loi qui sont perçus comme une avancée et ont permis de « faire avancer » Professionnels et élus sur les questions de participation des habitants. Mais sur les CC, les points de vue sont cependant plus contrastés.

S'agissant des limites

- Le principe du zonage donne lieu à débat : selon certains, le manque de souplesse peut être pénalisant pour la dynamique de projet, le suivi de certains publics (cf. plus particulièrement « petits sites »), pour d'autres, il reste une forme de « garantie » du fléchage de moyens supplémentaires vers les populations et quartiers qui en ont le plus besoin.
- Le portage par l'intercommunalité peut s'avérer difficile. Plus généralement, il est souligné la complexité d'articuler les échelles d'intervention et les thématiques.
- Le décalage entre la volonté de mobilisation des politiques de droit commun et sa mise en œuvre, ceci d'autant que les moyens de le mesurer (contribution financière, convention interministérielle...) sont peu ou pas utilisés.
- Le pilotage politique et stratégique est également difficile à mettre en place, souvent peu efficient : la multitude des partenaires et des enjeux thématiques conduisent dans nombre de situation à centrer, pour l'essentiel, les comités de pilotage sur le suivi de la programmation et non sur le projet de « cohésion territoriale ». Il peut exister également une prégnance des enjeux « politiques et stratégiques » vis-à-vis des enjeux opérationnels.
- Enfin, l'appellation même de « politique de la ville » peut prêter à confusion.

L'ingénierie de la politique de la ville en question ?

- Pertinence et efficacité de l'appel à projet annuel ? La question est posée de l'efficacité du temps passé en tâches de gestion au regard, parfois, du faible renouvellement des projets et des dynamismes sur les territoires.
- Points forts des équipes politique de la ville : capacité à mettre en œuvre le « mode projet »
- L'équilibre entre coordination et mise en œuvre. Sur certains sites, les professionnels regrettent un manque de temps pour monter des actions et un équilibre difficile à trouver avec les tâches de coordination.

[1] Pour des précisions sur les territoires de la politique de la ville en Occitanie, voir le dossier « [Quartiers politique de la ville en Occitanie : les multiples visages de la pauvreté](#) », INSEE / DRJSCS, 2018.

LA NOTION DE "TRANSITION"

BRÈVE INTRODUCTION

Par Sylvain PAMBOUR, Territoires & Projets, Réciprocités

La transition un mot valise

La transition est devenue un mot valise, tout le monde s'en réclame, du militant local aux multinationales. La transition écologique a même son ministère. Il ne s'agit cependant pas d'un état, mais bien d'un processus. Les constats sont sévères, ils tiennent à l'impact irréversible de l'activité humaine : dérèglement climatique, pollutions, épuisement des ressources... La question centrale est celle de la non-durabilité / non-soutenabilité de notre modèle de développement. La notion de transitions a pour objet d'aller vers une société plus durable et plus solidaire.

Des transitions multiples

Parler de transition, ce n'est pas seulement parler de transition écologique, mais aussi de transition économique, sociale et démocratique. Cela concerne nos façons de produire, de consommer, de travailler, de vivre ensemble, avec la conviction que si nous n'engageons pas ces transitions, cela se traduira par un accroissement des inégalités. Les enjeux sont forts : outre l'impérieuse nécessité de réduire notre empreinte carbone, il s'agit aussi de reterritorialiser notre économie et de réduire notre dépendance (sujets revenus fortement sur le devant de la scène à la faveur de la crise sanitaire).

Qu'est-ce qu'aujourd'hui le « bien-vivre » ? Comment pense-t-on les solidarités ? Comment pense-t-on la résilience (capacité d'un système à résister à des chocs externes) des territoires ?

Pour exister, la transition devra partir des territoires et nécessitera l'implication de tous les acteurs : publics (État, collectivités locales) et privés (entreprises, société civile). Le changement de modèle implique un changement d'ordre systémique. Ce ne sont pas des politiques publiques organisées en silo qui le permettront : on retrouve ici deux enjeux communs avec la politique de la ville : la coopération et la transversalité. Cela suppose une montée en compétence collective et de changer nos modes de penser (un véritable changement culturel).

Quartiers prioritaires et transitions ?

En France, 5,5 millions d'habitants vivent dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Ils sont particulièrement confrontés à des problèmes liés à la qualité de leur habitat, leur santé, l'emploi, l'artificialisation des sols (la présence du minéral et non du végétal). Mais ils sont aussi porteurs de pratiques qui peuvent constituer des ressources dans cette logique de transitions : débrouille, pratiques informelles et non marchandes, actions collectives, jardins partagés...

Alimentation de qualité, santé environnementale, architecture durable, mobilités douces, économie circulaire, autre façon de travailler la question de la citoyenneté, éducation au développement durable : il existe des leviers pour mobiliser une pluralité d'acteurs sur ces enjeux dans les quartiers.

Des ressources pour approfondir le sujet :

[La série de films réalisés par Résovilles sur son cycle Quartiers en transition](#) : (notamment les interviews de Nathalie Racineux (CEREMA) et Frédéric Vasse (Auxilia) et les différentes sessions thématiques.

[Les ressources documentaires réunies par La Fabrique des Transitions](#)

[Le site du CERDD \(Centre Ressource du Développement Durable\)](#).

De nombreux films sur l'expérience de la commune de Loos-en-Gohelle dont [Une ville hors du commun : Loos-en-Gohelle et sa transition écologique et sociale](#)

Démocratie participative et dialogue environnemental, [la charte de la participation du public](#)

[Le guide de prise en main](#) de la charte de la participation du public.

un outil utile pour développer une démarche participative, [la boussole de la participation](#) éditée par le CEREMA.

Découvrez la plateforme de l'ingénierie démocratique et de la coopération, [Territoires en commun](#)

TABLE RONDE

Avec Eric BRIAT, Directeur de la coordination des programmes à la direction déléguée Politique de la ville, ANCT. Romain BRIOT, conseiller cohésion urbaine et européenne à l'AdCF (association des Communauté de France). Clara GIMENEZ, vice-présidente déléguée à la politique de la ville de Montpellier Méditerranée Métropole. Catherine PECASTAING, adjointe au maire déléguée à la politique de la ville à Pont Saint Esprit.

Eric BRIAT, Directeur de la coordination des programmes à la direction déléguée Politique de la ville, ANCT : actualité de la politique de la ville

Durant la première période de confinement, le constat a été fait que la politique de la ville a permis de déployer des solutions pour faire face aux vulnérabilités dans les QPV, grâce à des mécanismes de coordination interministérielle, comme par exemple l'opération « quartiers d'été ». Des initiatives ont également été prises pour soutenir les associations de proximité dans cette situation d'urgence, en s'affranchissant des appels à projet, et en mettant ainsi un coup d'accélérateur au développement de subventions politiques de la ville pour le fonctionnement de ces associations. La volonté de l'Etat est que cette modalité d'intervention se développe.

Pour l'année 2021, les crédits politiques devraient être en augmentation de 46 millions : ces moyens supplémentaires permettront d'abonder le financement des EPIDE, du programme des cités éducatives (40 cités éducatives supplémentaires) et du NPNRU. Des moyens supplémentaires sont également prévus, en dehors du BOP 147 : c'est le cas pour les Emplois Francs et des Cordées de la réussite. A cela s'ajouteront les mesures du plan de relance : possibilité de mobiliser le plan de soutien aux associations de lutte contre la pauvreté, mesures en faveur de la transition écologique, de l'agriculture urbaine, et de soutien aux commerces de proximité dans les quartiers.

Lancement de la plateforme collaborative « Réussir ensemble : la Grande Equipe de la Réussite Républicaine ».

Cette plateforme répond à plusieurs besoins : disposer d'un annuaire des acteurs de la politique de la ville, permettre de trouver des expériences dont on peut s'inspirer, rendre plus visibles ces expériences, et mettre en relation les projets qui sont portés un peu partout sur le territoire national. Elle se veut multiscalaire, ouverte à toutes les échelles territoriales. Cette plateforme répond aussi à un enjeu de « mise en récit » des contrats de ville, en même temps qu'elle propose une manière de communiquer qui se conçoit collectivement car elle va agréger les expériences, les compétences, créer du lien entre les acteurs (lancement prévu : novembre 2020).

A la question de savoir dans quelle mesure la plateforme nationale pourra-t-elle faciliter l'articulation entre dispositifs pilotés par les services de l'Etat et le pilotage du projet local, Eric Briat a précisé que, si cette plateforme aurait une dimension descendante pour faire passer de l'information, de l'actualité, l'intérêt sera surtout d'offrir la possibilité de constituer à l'échelle locale des processus collaboratifs (par exemple en permettant à des acteurs locaux d'organiser un groupe de travail en ligne autour d'une thématique / d'un projet).

D'autres leviers politique de la ville sont mobilisables par les territoires.

C'est par exemple le cas des crédits complémentaires « Quartiers solidaires » : crédits délégués aux préfets en septembre pour des actions à mener d'ici la fin de l'année ou au premier semestre 2021 : éducation et lutte contre la fracture numérique afin de garantir la continuité éducative dans les quartiers / santé et aide alimentaire / insertion professionnelle / culture. Ce sera aussi une priorité pour l'exercice 2021 : faire en sorte que les crédits soient disponibles le plus vite possible dès début 2021.

Sur l'avenir de la politique de la ville à moyen terme, Eric Briat est resté prudent. Il faudra selon lui repartir de la loi du 21 février 2014 qui fixe le cadre de l'évaluation à venir, puis se poser ensuite un certain nombre de questions sur ce que l'on veut faire après 2022, terme des actuels contrats de ville.

Sur l'observation locale par exemple, où des manques sont parfois pointés, l'ONPV propose une piste dans le dernier rapport de l'ONPV avec la notion de « bien vivre », qui peut alimenter la réflexion sur l'avenir de la politique de la ville, avec une approche plus qualitative.

En réponse à certaines critiques sur le zonage et la géographie prioritaire, Eric Briat défend la méthode d'identification des concentrations urbaines de pauvreté mise en place par la loi du 21 février 2014 qui a permis de sortir du paradigme précédent centré sur les quartiers de grands ensembles, et d'élargir la politique de la ville à d'autres types de quartiers : centres villes, villes moyennes, centres bourgs. Il plaide pour maintenir une identification objectivée de la géographie prioritaire qui s'accompagne d'une approche différenciée selon les territoires, compte tenu de la leur diversité. Il rappelle également que les solutions à certains problèmes dans les quartiers ne se trouvent pas - nécessairement - dans ces quartiers, comme c'est le cas pour l'enjeu de l'accès à l'emploi, par exemple. En revanche, la prise en compte de l'ensemble des poches de pauvreté relève d'autres logiques que celle de la politique de la ville.

Sur la question de la pluri annualité des crédits, il met en garde sur un discours trop systématique consistant à dire que les crédits de la politique de la ville doivent être réservés à de l'expérimentation, à charge pour le droit commun de prendre le relais pour ne pas « figer » les enveloppes sur des projets reconduits d'année en année. Selon lui, quand le droit commun ne prend pas le relais de la politique de la ville, il ne faut pas nécessairement arrêter de soutenir financièrement, car beaucoup d'actions requièrent plusieurs années d'expérimentation. S'agissant des CPO, il est possible de prévoir des versements différents en année N+1/2/3 avec une CPO progressive ou dégressive selon les projets.

Catherine PECASTAING, adjointe au maire, Pont Saint Esprit

Si elle se félicite que des actions aient pu se mettre en place dans le cadre du programme « Quartiers d'été », la période de confinement a été plus difficile à gérer avec son lot de difficultés sociales accrues à prendre en charge : le CCAS s'est senti isolé. Qu'est-il envisagé pour ce nouveau confinement ? Dans la LFI 2021, qu'est-ce qui est prévu dans des territoires comme celui de PSE ? Le rôle important des CCAS durant la période de confinement est confirmé par plusieurs participants, avec un enjeu fort de coordination entre les différents échelons d'administration : commune, intercommunalité, département, Etat. L'ADCF plaide quant à elle pour une action sociale davantage mutualisée à l'échelle intercommunale, même là où les CCAS restent communaux. Cela devrait avoir un impact sur le projet de cohésion sociale de certains EPCI et constituer une source d'inspiration pour la politique de la ville.

Clara Gimenez, vice-présidente déléguée à la politique de la ville, M3M

Clara Gimenez partage plusieurs constats mis en avant par les intervenants de la matinée : comment rend-t-on plus lisible cette politique publique ? Comment répond-on aux besoins réels des habitants ? D'où l'interrogation sur la pertinence des conseils citoyens qui ne sont pas au même niveau dans tous les quartiers, et qui laisse ouverte la question de savoir comment on recueille les besoins des habitants dans ces quartiers.

Sur l'enjeu de l'observation locale, outre la question des données de l'INSEE qui ne sont pas toujours récentes, elle partage l'idée de concilier davantage une observation du quartier à partir de données statistiques et des approches plus qualitative fondée sur le vécu des habitants.

TABLE RONDE

Avec Eric BRIAT, Directeur de la coordination des programmes à la direction déléguée Politique de la ville, ANCT. Romain BRIOT, conseiller cohésion urbaine et européenne à l'AdCF (association des Communauté de France). Clara GIMENEZ, vice-présidente déléguée à la politique de la ville de Montpellier Méditerranée Métropole. Catherine PECASTAING, adjointe au maire déléguée à la politique de la ville à Pont Saint Esprit.

Romain BRIOT, Conseiller Cohésion urbaine et européenne, ADFC, plaider pour un "contrat global"

L'Assemblée des Communautés de France (AdCF) est la fédération nationale des élus de l'intercommunalité. L'AdCF assure plusieurs missions fixées dans ses statuts : la représentation des intercommunalités auprès des pouvoirs publics nationaux (gouvernement, Parlement, agences nationales...), participe aux débats sur les évolutions de notre organisation territoriale et des politiques publiques décentralisées, développe une expertise spécifique au service de ses adhérents.

Dans la gouvernance des politiques publiques l'AdCF insiste sur l'opposition actuelle entre deux logiques d'intervention : les appels à projets nationaux et la contractualisation. C'est pourquoi l'association d'élus plaide pour l'idée d'un contrat global.

Le contrat global prôné par l'AdCF part du principe que **le contrat naît de la rencontre et du dialogue entre un projet de territoire porté par la collectivité locale et les engagements et interventions possibles de l'Etat** (en matière de programmes, de dispositifs, de financements, d'ingénierie). Le contrat implique des rendez-vous de « haut niveau », garants d'une réelle dynamique politique et partenariale, pour suivre les engagements de chacun, réorienter les financements si besoin. L'AdCF appelle à tirer les enseignements des « comitologies » suscitées par les récents contrats ou programmes : un trop grand nombre de signataires, un trop grand nombre de « comités de pilotage » ou « comités techniques » peuvent finir par nuire à la qualité du partenariat et de son suivi. Ainsi, ce contrat pourrait se décliner, si besoin, en volets thématiques : pour des politiques publiques particulières (spécifiques à un type de territoire, à un type d'action) et appelant à un écosystème d'acteurs particulier. Cette configuration en volets thématiques permettra, dans un premier temps, de retrouver les multiples contrats actuels : contrat de ruralité, contrat de transition écologique, contrat de ville, territoires d'industrie, action cœur de ville...

Le pari, s'agissant des QPV, est qu'ils pourraient être davantage pris en considération sur un territoire intercommunal ou ils ne représentent parfois qu'une très faible proportion de la population de l'EPCI. Cela permettrait aussi une meilleure lisibilité et visibilité des actions que portent les élus de la politique de la ville. Un des problèmes, selon Romain Briot, est que la politique de la ville a été présentée aux territoires qui y sont entrés en 2014, essentiellement sous l'angle des moyens supplémentaires accordés aux associations dans les QPV. Le contrat global serait l'opportunité pour les élus de porter ce débat de la place des QPV auprès des services souvent encore prisonniers d'une logique de fonctionnement en silos.

L'AdCF a constaté qu'entre 2015 et 2020, des EPCI se sont inspirés de la méthode de la politique de la ville pour aborder les questions de pauvreté dans des communes hors contrat de ville. Cela doit conduire à élargir le débat sur le zonage de la politique de la ville à la question de la façon dont les enjeux de cohésion sociale sont à mis à l'agenda des EPCI.

Pour plusieurs participants, une des questions qui se pose en effet aux intercommunalités est de savoir comment prendre en compte la pauvreté diffuse, politique de la ville ou pas. La question est particulièrement soulevée par les élus des plus petites communes. Pour d'autres, dans l'attente de ce contrat global, n'a-t-on pas une urgence de recentrer le travail des partenaires autour du contrat de ville et du projet au service des habitants : moins se disperser pour mieux agir ? C'est aussi pour se prémunir contre un risque de juxtaposition de dispositifs que l'AdCF plaide pour ce contrat global. C'était d'ailleurs déjà la logique qui a présidé à l'élaboration du « Pacte de Dijon » porté avec France Urbaine : remédier aux effets pervers de la multiplication des dispositifs en silos. Le cadre d'intervention serait ainsi plus clair et permettrait de dépasser certaines injonctions contradictoires, quelles proviennent des collectivités ou de l'Etat.

Un exemple d'application possible à court terme : la mise en œuvre du plan de relance ?

En conclusion, Romain Briot explique qu'à très court terme, la méthode du « contrat global » pourrait se révéler particulièrement utile pour la mise en œuvre locale du plan de relance, plutôt que de passer par des appels à projet nationaux : elle permettrait à une intercommunalité de présenter, de façon consolidée, ses projets ainsi que ceux de ses communes membres, dans une logique de programme pluriannuel d'investissement territorial. L'AdCF plaide actuellement en ce sens auprès du gouvernement.

Documents ressources :

[Un tableau synthétique du plan de relance](#) et des dispositions plutôt accessibles aux collectivités locales, dont le volet « cohésion » mais aussi la rénovation énergétique des bâtiments publics, des logements sociaux, sachant que les projets concernant les quartiers populaires sont traités en priorité :

[Une note sur la territorialisation du plan de relance](#), transmise au Gouvernement :

Une note technique de l'AdCF sur le contrat global et le « contrat de relance et de transition écologique (pièce jointe à ce compte-rendu).

ATELIER 1 - COOPÉRATIONS LOCALES

QUELLE COOPÉRATION IDÉALE ENTRE LES PARTENAIRES
(SERVICES DE L'ÉTAT, COLLECTIVITÉS, ASSOCIATIONS, HABITANTS) ?

TÉMOIGNAGE DE JULIA TICHIT

« ANIMATRICE TERRITORIALE CITOYENNE »

dans le cadre d'une mission expérimentale en faveur de la coopération locale et de la participation des habitants dans le QPV de Saint-Gilles (GARD)



Cadrage national

L'expérimentation « Animation territoriale citoyenne (ATC) » a été élaborée par trois têtes de réseaux associatifs (la Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France, le Comité national de Liaison des Régies de Quartier et Bleu Blanc Zèbre) et a reçu le soutien financier de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Ces acteurs nationaux se sont engagés à conduire l'expérimentation en partenariat de septembre 2019 à décembre 2021. L'objectif principal de cette expérimentation est de favoriser la coopération entre les acteurs locaux, tout en impliquant au mieux les habitants. Les principes d'intervention visent à essayer une animation qui soit plus horizontale, moins institutionnalisée et qui renforce la dynamique locale existante en bonne complémentarité. 15 quartiers prioritaires participent à l'expérimentation et sont organisés en réseau pour le suivi de la mission et bénéficier d'un partage d'expérience. Le positionnement de la mission au sein de structures de quartier bien implantées sur le territoire doit garantir une proximité avec les acteurs de terrain et les habitants.

Organisation et méthodologie locale de l'expérimentation à Saint-Gilles : horizontalité, participation et démarches qualitatives

A Saint-Gilles, l'expérimentation est hébergée par le Centre social et culturel et piloté par un groupe de travail multi-partenarial favorisant une gouvernance plus horizontale, auquel participe la Direction de la vie locale de la mairie de Saint-Gilles, le Centre social et culturel, la déléguée du Préfet, le Conseil départemental du Gard, le Conseil citoyen du quartier, l'association TNTB et l'antenne Petite Camargue de l'association des Petits Débrouillards.

La méthodologie de mobilisation a consisté dans un premier temps à constituer un diagnostic partagé, recueillant des éléments formels issus des diagnostics existants et des éléments sensibles partagés par les acteurs de terrain et les habitants. Les outils de collecte ont reposé sur des rencontres animées par des techniques d'animation participative (ateliers et pique-nique), la conduite d'entretiens et des temps d'observation en situation sur le territoire. Ce temps de diagnostic a permis l'identification des vulnérabilités et d'enjeux prioritaires à travailler en coopération sur le territoire, permettant de positionner la mission pour l'amorce d'une phase plus opérationnelle.

Les axes de travail retenus sont : la jeunesse, l'accès (au droit, au soin, au numérique et au français), l'environnement et le pouvoir d'agir.

Les chantiers locaux amorcés : fil rouge et flexibilité

L'opérationnalisation de la mission s'est réalisée en travaillant au fil de l'eau, en fonction des rapprochements entre acteurs, des opportunités et de l'évolution de la crise sanitaire.

Une coopération locale émergente autour de l'éducation à l'image et des arts numériques.

Le projet émerge en début d'été, alors que la mission identifie des inquiétudes de la part de plusieurs professionnels concernant le manque d'activités pour les jeunes en situation de post-confinement. Un temps de réflexion collectif conduit à l'émergence d'un projet collaboratif sur une proposition d'ateliers vidéo avec restitution en plein air. Le dossier est mutualisé pour élargir sur le dispositif « Quartiers d'été », et sera reconduit sur « Quartiers d'automne », avec en complément un travail photographique. La collaboration émergente des acteurs locaux engagés pourrait s'orienter vers un projet dans le cadre de « Passeurs d'images » en 2021 pour pérenniser les actions conduites.

L'accompagnement renforcé du conseil citoyen.

L'engagement du conseil citoyen dans la coopération a été favorisé par un accompagnement renforcé sur les missions de cette instance, en faveur du développement de projets opérationnels. La mission ATC s'est attachée à décrypter localement le rôle du conseil citoyen sur les enjeux du contrat de ville (gouvernance, pouvoir, prise de parole, enjeux liés au choix des indicateurs et au suivi des actions) en vue d'améliorer sa représentation et sa participation active, ainsi qu'à favoriser une information pédagogique sur le fonctionnement d'autres dispositifs locaux, comme la GUP. Sur le volet opérationnel, la mission ATC a été positionnée sur un accompagnement fort en ingénierie pour favoriser l'aboutissement d'un projet de végétalisation collaboratif à l'initiative du conseil citoyen, dans l'optique de contribuer au renforcement du pouvoir d'agir des habitants sur la question environnementale.

Un diagnostic opérationnel : freins et leviers à la constitution d'une association de quartier.

Le diagnostic partagé, renforcé par le retour d'expériences des premières pistes opérationnelles, ont abouti à identifier de manière partagée un échelon manquant à l'échelle du quartier, sans lequel l'objectif de renforcement du pouvoir d'agir des habitants est difficile à atteindre. La mission ATC a donc été positionnée pour conduire un diagnostic opérationnel visant à identifier les blocages et les leviers à la constitution d'un collectif d'habitants. Ce collectif pourrait permettre de mieux faire-valoir la parole des habitants, de relayer les actions des partenaires sur le quartier et de favoriser l'organisation de temps de convivialité et d'animation.

ATELIER 1 - COOPÉRATIONS LOCALES

QUELLE COOPÉRATION IDÉALE ENTRE LES PARTENAIRES
(SERVICES DE L'ÉTAT, COLLECTIVITÉS, ASSOCIATIONS, HABITANTS) ?

LE JEU DES QUESTIONS RÉPONSES



Ce diagnostic partagé n'a-t-il pas été redondant avec le travail conduit l'an dernier dans le cadre des protocoles d'engagements renforcés réciproques ?

Ce diagnostic s'est appuyé sur des éléments des diagnostics antérieurs. L'intérêt de l'expérience est d'y ajouter une dimension « plus sensible », plus qualitative et plus proche de la réalité vécue des territoires. Par ailleurs, le travail d'évaluation intermédiaire et autour du protocole d'engagements renforcés réciproques (PERR) a eu du mal à émerger sur ce territoire. Constat est fait que cette démarche, très institutionnelle, a surtout consisté pour chaque institution à dire ce qu'elle s'engageait à faire sans véritable partage entre les acteurs. L'objectif de cette expérimentation est d'associer beaucoup plus les associations et les habitants. Cela n'est donc pas redondant avec le contrat de ville et les dispositifs associés mais bien complémentaire : les priorités sont ici très locales alors que le protocole est à une échelle plus large et dans une logique plus institutionnelle.

Quels sont les points forts et les 1ères leçons tirées de cette expérimentations ?

Le groupe de travail est un lieu où les représentants des institutions (commune, département, services de l'Etat) n'ont pas les pressions institutionnelles des instances habituelles. Il s'agit par ailleurs d'une expérimentation où le représentant associatif a autant de poids que le représentant institutionnel. C'est une instance dans laquelle on ne parle pas de programmes d'actions et de dispositifs. Aux techniciens d'aller ensuite chercher les financements. Il y a aussi l'intérêt d'une démarche animée par une personne extérieure aux institutions : cela évite certains jeux de pouvoir.

Une dynamique collective, qui a bénéficié d'un contexte favorable au début de l'été, avec les moyens financiers octroyés dans le cadre du programme « Quartiers d'été ». A Saint-Gilles, les partenaires locaux ne pensaient pas être capables de monter en 15 jours plusieurs actions dans le cadre de « quartiers d'été » dont une opération de départ en colonies de vacances Collectivement, la mise en place d'un dispositif a fonctionné. Du coup, d'autres partenaires se sont mobilisés autour de cette dynamique. Et les projections des films réalisés durant ces vacances d'été ont attiré les parents qu'il est souvent difficile de mobiliser par ailleurs.

Faire émerger des actions élaborées collectivement. Il ressort en effet de l'expérimentation qu'il y a très peu d'actions montées collectivement en réponse aux appels à projet, c'est-à-dire des actions portées collectivement par plusieurs associations, éventuellement en lien avec des institutions.

Passer rapidement à l'action après la phase de diagnostic, même s'il faut bien partir d'actions modestes qui répondent à des besoins et montrent la direction à suivre.

Quels objectifs opérationnels poursuivis, en termes d'indicateurs d'impacts sur le quartier et ses habitants ?

L'objectif de l'expérimentation (limitée à 15 territoires en France) n'est pas de remplacer le contrat de ville : tous les dispositifs continuent de fonctionner avec leurs objectifs opérationnels. L'enjeu est ici d'essayer de tester une manière de dépasser les limites actuelles de la coopération locale dans le cadre du contrat de ville. L'idée est de positionner un animateur de cette expérimentation au sein d'une structure stratégique du territoire (le centre social à Saint-Gilles, une régie de quartier ailleurs) avec pour mission de développer des actions visant à favoriser la coopération entre les acteurs locaux institutionnels, et les acteurs locaux non institutionnels. Et cette démarche sera évaluée par un organisme indépendant.

Quelle est la composition du conseil citoyen ?

Le conseil citoyen est dynamique mais a tendance à se fatiguer avec la crise sanitaire. Il se compose d'un collège habitants et d'un collège d'acteurs locaux, avec entre autres des bénévoles du centre social impliqués dans les ateliers socio linguistiques. Le constat collectif était que les partenaires locaux ont du mal, collectivement, à aller vers « l'habitant lambda », même si des personnes impliquées dans une association sont aussi des habitants et habilités à ce titre à faire remonter une parole habitante... Le choix du groupe de travail ayant été fait d'axer la démarche sur les questions de coopération et de co-construction, il a été proposé d'accompagner et de qualifier le conseil citoyen car dans le contexte local il est l'interlocuteur qui peut porter une parole habitante et qui est à même d'aider les partenaires à porter un projet collectif.

ATELIER 2 - DROIT À L'EXPÉRIMENTATION

POURQUOI ET COMMENT EXPÉRIMENTER ?

TÉMOIGNAGE DE REDHA CALIFANO MANAGER COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE

Métropole Aix-Marseille-Provence (PACA)



Qu'entend-on par droit à l'expérimentation ?

Pour les participants à l'atelier, le droit à l'expérimentation signifie :

- **du temps** : donner du temps pour évaluer au fur et à mesure du déroulement des projets, pour explorer les nouveaux enjeux comme le développement durable, et promouvoir les projets innovants.
- **de l'ouverture** : être ouvert, décloisonner. Faire venir d'autres acteurs et ne pas avoir peur de l'échec... Le cadre des contrats de ville devrait permettre d'innover mais on en est réduit à pallier au droit commun
- **de la souplesse et de la coopération** : coopérer de manière souple, harmonisée entre les structures: pour innover, il faut se fixer des objectifs communs sur 2 ou 3 ans en actant le principe de la capacité de réajustement
- **une posture** bienveillante et à l'écoute

Contexte de la Métropole -Aix-Marseille-Provence

59 QPV, 300 000 habitants dans les QPV, 120 agents dans le service cohésion sociale...

Dans la direction de la cohésion sociale, Redha CALIFANO gère le service Politique de la ville mais également d'autres dispositifs comme le fond d'aide aux jeunes, le fond de solidarité logement, la prévention de la délinquance, la lutte contre les discriminations.. Cette vision globale a une incidence sur sa façon de faire. Pour autant, la politique de la ville prend une place très importante dans la direction, et est reconnue parmi les services de droit commun, grâce à la politique d'innovation et le Lab des possibles.

Constats

La politique de la ville souffre souvent d'une image négative auprès des habitants (trop compliqué), des centres sociaux, partenaires du droit commun (ne comprennent pas). Perçue comme une politique curative, la politique de la ville ne paraît plus être efficace : les territoires se fragilisent plus qu'avant. Pour autant, la politique de la ville n'a pas toujours eu cette image : après avoir été innovante pendant 30 ans, la politique de la ville s'est repliée sur elle-même depuis 10 ans, sur sa complexité administrative, des difficultés d'organisation, son lien compliqué avec le droit commun... Partant de ce contexte : comment faire évoluer les choses : que peut-on développer ? Comme le dit Edgar Morin, « rien n'est acquis définitivement. Il faut, pour maintenir un acquis, sans cesse le régénérer. Ce qui ne se régénère pas dégénère ». Comment remettre l'expérimentation au centre des stratégies de la politique de la ville ? Pour retrouver son efficacité, la politique de la ville doit se recentrer sur de la prospective et favoriser « le droit de réessayer ».

Plan de formation à l'innovation des agents des collectivités

Pour promouvoir l'innovation, un travail de plusieurs années a été mené sur les postures et le design de projet, sous la forme d'un plan d'action important avec le CNFPT. Coconstruit avec l'ensemble des agents de la politique de la ville, le plan est constitué de 15 formations par an sur 3 ans, sur des enjeux définis par les professionnels de la politique de la ville : référentiel métier, design de service, fonds européens, mais aussi voyages d'études, pour développer la créativité et inspirer l'accompagnement de projets. Une plateforme collaborative CNFPT interne au territoire a été élaborée, et un fond abondé pour l'organisation d'un concours d'innovation entre les professionnels sur les différents projets territoriaux.

Partir des besoins des habitants

Une expérimentation réussie à Salon de Provence : l'Archipel du quartier des Canourgues : un aménagement transitoire et tactique, aménagement européen coconstruit avec les habitants. L'aménagement d'un espace public au centre du quartier a été pensé autrement : à l'écoute des habitants, les partenaires ont coconstruit avec les habitants, en amont du projet d'aménagement définitif, une série de petits projets d'aménagement transitoire pour tester des fonctionnalités. Au lieu de développer d'entrée des aménagements urbains définitifs et structurés, les besoins des habitants ont été testés avec les habitants, ce qui a abouti in fine à une plateforme globale de lien social, sportif et culturel. Jamais dégradé depuis 6 ans, très fréquentée, elle est en plein cœur du quartier. Elle met à disposition des habitants une cuisine d'été avec 4 barbecues et un four pizza, des équipements sportifs et des espaces de lien social.

Le Lab des possibles

L'évaluation intermédiaire du contrat de ville de Marseille Métropole a identifié l'urgence de rénover les process de la politique de la ville et de promouvoir l'expérimentation. Il en a résulté la création d'un laboratoire de l'innovation : le Lab des possibles, espace d'innovation où on peut prendre le temps de réfléchir, de prendre du recul, d'être créatif.

Le fonctionnement du Lab est en lui-même innovant: il n'est pas composé que d'agents de la métropole : on y trouve également de professionnels du privé, des collectifs, fondations dont la Fondation de France, des entreprises, le CRPV, des associations de design de service.

A partir de la création de ce Lab, les modalités de programmation ont changé : les groupes de travail ont été abandonnés au profit d'un travail basé sur la notion de défi. Le Lab vise à expérimenter des actions et des dispositifs innovants, mais aussi d'expérimenter de nouvelles méthodes inspirées du privé, comme le diagnostic de service, sans pour autant les opposer aux pratiques de l'éducation populaire : l'enjeu est de trouver un équilibre entre les deux modes de faire.

Horizontalité

Le Lab implique un changement de posture et d'attitude, en rupture avec une logique souvent devenue descendante: au sein du Lab, dès le départ, les partenaires sont tous acteurs d'un même projet, quel que soit leur statut, « au service de » et pas l'inverse : au service des acteurs associatifs, des quartiers.

Différentes directions de la Métropole, dont celle de la Cohésion Sociale, font partie du Lab. Ce dernier permet une approche inclusive, revendiquée par la Métropole, et un renouvellement des pratiques, aiguillé par le service Politique de la Ville. En effet, Redha et ses partenaires proposent une approche différente, basée sur une logique de défi, de promotion d'actions concrètes apportant une réelle plus-value, et rendues extrêmement cohérentes et lisibles de par un marketage systématique (voir ci-après). Cette méthode a permis indirectement de mobiliser le droit commun de manière exceptionnelle.

ATELIER 2 - DROIT À L'EXPÉRIMENTATION

POURQUOI ET COMMENT EXPÉRIMENTER ?

TÉMOIGNAGE DE REDHA CALIFANO MANAGER COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE

Métropole Aix-Marseille-Provence (PACA)



Coup de neuf sur le programme politique de la ville ?

Afin de redonner à la politique de la ville la capacité d'innover, et de répondre aux attentes des habitants, des alternatives ont été pensées et mises en œuvre de trois manières.

Appel à solution : Budget Participatif sur du fonctionnement

Un budget participatif de fonctionnement qu'on appelle « Appel à solution » a été instauré sur 3 territoires: ce sont les habitants eux-mêmes qui définissent les solutions attendues sur le quartier, sur les champs divers : éducatif (ex : « on veut que nos bacheliers aient les mêmes capacités d'accès aux grandes écoles, avec des vrais outils, du haut niveau en termes d'accompagnement »), de l'insertion, du cadre de vie (ex « on ne veut plus de cafards dans le quartier »). Un appel à solutions est lancé, des opérateurs candidatent en réponse aux solutions attendues, avec des actions ciblées, qui sont choisies par les habitants (comité de pilotage composé d'associations de parents d'élèves, de conseils citoyens, de collectifs d'habitants). L'évaluation des projets se fait avec les habitants qui ont choisi le projet. Ce qu'il y d'innovant dans cette démarche est qu'en règle générale, les budgets participatifs sont des budgets visant l'investissement (équipement public, etc.).

Anti-appel à projet

Une expérience est menée avec la Fondation de France et le Lab, afin de sourcer des structures aux pistes de projet prometteuses, correspondant aux besoins identifiés par les partenaires du contrat de ville, de les accompagner dans leur prototypage sur une durée de quinze jours (Marseille Métropole finance l'ingénierie de projet, sa mise en réseau, son marketing), et de les financer (Fondation de France : fond de 200 000€, financement en direct). Ce sont actuellement 10 acteurs accompagnés.

Soutien aux actions structurelles

En parallèle, la Métropole soutien les actions structurelles des quartiers prioritaires, via une sécurisation financière sur 3 à 5 ans, pour l'équivalent de 30% des associations. L'évaluation reste annuelle.

Les conditions de l'innovation

Il s'agit donc avant tout de créer les conditions de l'innovation : il faut tout d'abord des moyens : un état d'esprit, une équipe pluridisciplinaire, des moyens financiers, du temps, du marketing du projet.

Etat d'esprit : A partir d'une idée, il s'agit de réfléchir à la stratégie de contournement pour éviter les blocages dans sa mise en œuvre. La confiance et la convivialité sont des principes de base sans lesquels la dynamique ne prend pas. La clef de la réussite réside dans l'état d'esprit de l'équipe à la manœuvre. La recette, c'est les 5 C ! Créativité, Culot, Convivialité, Coopération, Confiance. La pluridisciplinarité doit permettre plus d'agilité : par exemple le Centre de Ressources Politique de la ville, qui en membre du Lab des Possibles, bénéficie d'une subvention globale en contrepartie d'une disponibilité souple, à la demande, sur l'organisation d'ateliers de créativité pour passer des idées émergentes aux projets. La nécessité de lever des moyens financiers implique de « changer de logiciel » et d'accepter le partenariat public privé. Le marketing du projet : cette démarche propre aux projets d'innovation permet d'identifier la bonne idée, cibler clairement le problème qu'elle se donne pour ambition de résoudre, évaluer les solutions concurrentes pour identifier en quoi le projet est spécifique, innovant, et ainsi pouvoir argumenter et communiquer au mieux. Cette démarche collective permet en outre une forte mobilisation autour des projets.

[Pour aller plus loin](#)

Exemples d'activités innovantes

Les QPverts

L'enjeu est de sortir de la logique stigmatisante des quartiers en allant chercher leurs points forts. A Marseille de nombreux espaces verts sont en proximité ou dans les quartiers. Cependant, souvent les espaces verts ne sont pas matérialisés : il s'agit de les valoriser à travers d'expériences telles que l'agriculture urbaine, des projets autour du vélo, d'approches participatives. Avec les QPverts il s'agit de développer une marque des quartiers pour qu'ils deviennent des territoires d'expérimentation ressources et innovants pour l'ensemble de la Métropole. Grâce à une stratégie de marketing, cette démarche est valorisée, rendue visible à tous et notamment aux services de droit commun de la Métropole.

La fabrique de lecture numérique

Les membres du lab travaillent sur un process qui va de l'appel aux dons d'ordinateurs, jusqu'à la médiation, le mentorat, la connexion internet partagée. Un travail est engagé avec les bailleurs pour proposer une connexion par cage d'escalier avec un coût plus faible par foyer. La lutte contre la fracture numérique est appréhendée autour de nouvelles approches. Sont également prévus :

- un chantier d'insertion pour reconditionner les milliers d'ordinateurs donnés.
- Des épiceries numériques solidaires pour distribuer les ordinateurs reconditionnés aux familles les plus fragilisées, avec des connexions d'urgence et des connexions partagées via le partenariat avec les bailleurs sociaux.
- Des médiateurs seront à disposition des familles.
- Une plateforme de mentorat permettra de mettre en relation des mentors avec les habitants des quartiers demandeurs.

Au travers d'Erasmus+, un projet de smart quartier est en cours d'étude qui permet déjà à Salon de Provence de mettre en œuvre des actions innovantes au cœur du quartier. Ce dernier devient alors attractif pour des familles ou des entreprises qui souhaitent bénéficier ou participer à la démarche.

[En savoir +](#)

ATELIER 3 - PARTICIPATION

QUELLE ADÉQUATION ENTRE ACTIONS, DISPOSITIFS ET HABITANTS ?

TÉMOIGNAGE DE LEKBIR SRIRI DIRECTEUR DE L'ASSOCIATION AJRONAA ET MEMBRE D'UN CONSEIL CITOYEN

Nîmes pissevin-valdegour (Gard) .



Les questionnements qu'un tel thème d'atelier inspire aux participants.

- Comment développer une politique de participation citoyenne positive ?
- Comment recueillir la parole des habitants ?
- Comment renforcer le fonctionnement des conseils citoyens ?
- Comment prendre davantage en considération la parole et les besoins des habitants ?

Les constats posés par Lekbir SRIRI

Il existe un décalage entre les orientations nationales en faveur des quartiers et les réalités de terrain parfois très décalées. Ces écarts sont d'autant plus flagrants en période de crise sanitaire.

Malgré l'émergence parcellaire d'une démarche de participation citoyenne au sein des quartiers, elle reste fragile, insatisfaisante, elle reste à co-construire. La co-construction est fondamentale pour qu'un quartier rayonne. Il est nécessaire d'impulser et favoriser les démarches d'accompagnement plus que d'encadrement en confortant la place des citoyens au sein des instances publiques de concertation. Les acteurs de terrain, du quotidien social, conscient des défis à relever pour réussir une vraie transformation sociale des quartiers, aspirent à des politiques publiques co-élaborées et qui s'appuient et reconnaissent les initiatives citoyennes, les expériences et expertises locales en leur donnant les moyens de se développer.

Sommes-nous prêts aujourd'hui à favoriser l'existence de contre-pouvoirs, d'espaces critiques, et de donner voire de favoriser le droit à l'interpellation !

Argumentaire qui s'appuie sur 3 exemples

L'échec de la participation dans le cadre du programme de renouvellement urbain

Un programme de renouvellement urbain en demi-teinte – Le quartier Pissevin-Valdegour a bénéficié voici quelques années d'un programme de renouvellement urbain, censé développer l'attractivité du quartier et améliorer les conditions de vie de ses habitants. Or les logiques descendantes et macro n'ont laissé que peu voire pas de place à une réelle concertation avec des habitants pourtant les premiers concernés, porteurs d'une réelle expertise d'un quotidien vécu dans le quartier en reconstruction. Ce renouvellement urbain s'est finalement axé sur des logiques purement structurelles, focalisées sur le bâti, et non sur l'humain et la manière dont un tel programme peut favoriser la réussite éducative, l'insertion professionnelle, le mieux-vivre ensemble, l'attractivité, la cohésion sociale. En cela, ce premier programme de renouvellement urbain lui apparaît comme un échec car il est avant tout l'échec de la concertation et de la co-construction.

La fermeture d'un collège malgré une mobilisation active des parents du quartiers

La fermeture d'un collège malgré une mobilisation active et constructive des habitants – La fermeture du collège est décidée faute de produire une mixité sociale satisfaisante. 70 000€ ont été investis dans une concertation publique en 2015 afin de réfléchir et travailler avec les habitants des quartiers Valdegour et Pissevin au " sauvetage " et à la reconversion de l'établissement et ayant pour objectif est de définir et de mettre en œuvre, ensemble, les actions qui permettront d'atteindre des résultats conforme à ce qui peut être observé dans d'autres lieux, sur les plans scolaire, social mais aussi citoyen. Les habitants se mobilisent en nombre et font preuve d'une réelle implication soumettant de nombreuses propositions qui permettraient à leurs yeux de maintenir le collège ouvert tout en renforçant la capacité de l'établissement à produire de la mixité sociale. Quelques temps plus tard, fin 2016, sans plus d'explication ni de dialogue, les habitants apprennent la fermeture de l'établissement par voie de presse. Sur le fond comme sur la forme cette fermeture vient traduire l'échec d'une démarche pourtant participative. La forme souligne le sentiment parfois profond des habitants d'un manque de reconnaissance de leur expertise, de leurs besoins, de leurs idées, de leurs voix. Ce sera la deuxième fermeture d'un établissement scolaire sur ce quartier après celle du groupe scolaire « Vergnole » suite à l'ANRU 1. Les habitants, les parents auraient souhaité, puisque la décision de fermeture a été actée, qu'au moins cette fermeture se réalise dans les meilleures conditions et que le sort de ses élèves soit collectivement réfléchi.

Un conseil citoyen insuffisamment impliqué dans la co-construction

Le conseil citoyen a connu un fort turn-over qui s'explique par les modalités de recrutement de ses membres mais aussi par la complexité d'une politique de la ville dont personne n'explique véritablement les rouages à des habitants néophytes. Le conseil citoyen s'est emparé de nombreux sujets, en soumettant des propositions, des remarques, en faisant remonter des observations de terrain, des besoins des habitants, en questionnant les pouvoirs publics. Malgré sa proactivité et sa présence effective dans les instances de gouvernance du contrat de ville, le conseil citoyen a le sentiment de n'être jamais véritablement engagé dans une démarche de co-construction, mais d'être un simple témoin de décisions prise sans eux.

Comment donc « aller vers » la parole des habitants, « faire avec et non pas pour », comment s'assurer que les actions répondent à leurs besoins réels ?

En allant à leur rencontre

En s'appuyant sur les associations de proximité qui créent des relations de confiance avec les habitants et qui en ont une connaissance très fine.

Les mots qu'inspirent un tel témoignage

- sensibilisation et formation (des habitants membres des conseils citoyens, mais aussi des élus et techniciens)
- compréhension
- implication
- reconnaissance
- mixité
- co-construction.

Lors de la restitution certains participants ont évoqué le levier financier et les budgets participatifs comme moyen de donner la parole aux habitants ou du moins de faire valoir leurs attentes et besoins.

ATELIER 4 - TRANSITIONS

TRANSITIONS, DÉVELOPPEMENT DURABLE ET QUARTIERS PRIORITAIRES

TÉMOIGNAGE DE PHILIPPE CARBASSE

Carrefour des métiers du développement territorial
et Fabrique des Transitions



Les questionnements qu'un tel thème d'atelier inspire aux participants.es

Comment concilier fin du mois et fin du monde ?

Sait-on si les habitants sont sensibles à cette question ? Qu'entendent-ils par transition ?

Comment faire participer les habitants à cette transition ?

Le carrefour des métiers du développement territorial

Le Carrefour des métiers du développement territorial est une plateforme partenariale regroupant, depuis 2001, des associations de professionnels et acteurs du développement local, des institutions et des acteurs de la formation initiale ou continue (CNFPT, Centres de ressources, Universités, Ecoles d'ingénieur, ADCF, CNCD, UNAFORIS...).

Le Carrefour des métiers du développement territorial a concentré ses travaux depuis 2018 sur « Développement territorial, transitions et renouvellement de l'ingénierie ? » A l'origine de la Fabrique des transitions, se trouve la commune de Loos en Gohelle, démonstrateur national de la conduite du changement. La commune a contribué à bâtir le référentiel des villes pairs et territoires pilotes de la transition (avec des élus, techniciens et entrepreneurs engagés) pour dégager des principes directeurs et des « balises » communes :

- la coopération,
- la mise en récit,
- l'implication habitante,
- l'approche systémique.
-

La fabrique des transitions se fixe 4 objectifs :

1. constituer ensemble une communauté apprenante
2. mettre ce patrimoine au service des territoires en transition,
3. proposer ensemble des changements de modèle économique, de gouvernance...
4. favoriser le déploiement par tous moyens, notamment celui de la formation, d'une ingénierie de la conduite du changement systémique à l'échelle des territoires.

En savoir +

Un des Axes de travail du Carrefour des métiers du développement territorial est « développement social, transitions et développement territorial ». On observe :

- une remobilisation du développement social (loi MAPTAM, NOTRE, plan action travail social, plan pauvreté),
- des acteurs « multiples » initient des projets de transition écologique et solidaire = émergence d'un secteur « social-écologique » (Bourgogne-Franche-Comté en transition par exemple).
- l'impulsion seule des politiques publiques ne suffit pas pour des changements d'ampleur (mode de vie) , il y a nécessité d'impliquer plus étroitement la société civile

Hypothèses de travail et questionnements

De nouveaux « paradigmes » sont à prendre en compte : participation, partenariat = coopération, accompagnement, co-construction,..., de la concertation au faire ensemble), Les populations « précaires » peuvent être acteurs des transitions (ex : TZCLD). Quelles coopérations entre acteurs du social et des transitions ? Quelles évolutions des pratiques ? Où en sommes-nous ? Le cumul des inégalités sociales et des inégalités environnementales apparaît clairement. Il y a un impensé de l'urgence sociale et de l'impératif écologique. La politique de la ville agit finalement surtout sur cadre de vie et cohésion sociale (et non sur la durabilité d'un territoire).

Il existe déjà des pratiques populaires qui collent avec la notion de transitions : économie circulaire, troc, solidarité... pour une « sobriété » (de subie à choisie ?). On observe de premières orientations institutionnelles. Il existe désormais des publications de l'ANCT. Les CRPV (Centres de Ressources Politique de la Ville) s'en emparent (Cycle d'échanges « Transition écologique et solidaire des quartiers populaires », LABO CITES , « Quartiers en transitions », RESOVILLES, Cycle de rencontres : "Des quartiers en transition, le renouvellement urbain à l'épreuve des changements climatiques« , IREV, ...).

De nombreuses initiatives sont prises

- Réappropriation de l'alimentation : jardins partagés, fermes urbaines, achats groupés, restauration solidaire...
- Nature en ville/biodiversité : végétalisation, trame verte, « îlots de fraîcheurs »...
- Projet santé/environnement
- Coopération/décloisonnement entre acteurs sociaux/développement durable/acteurs économiques
- Réflexion sur les référentiels professionnels

On peut aussi citer les villes de Rennes, Grenoble, ...

De nombreux exemples

« Le Tipi » ferme urbaine (QPV à Avignon) avec pour objectifs :

- initier aux pratiques agricoles basées sur la permaculture, produire une quantité suffisamment importante pour nourrir tout le quartier et ainsi rentabiliser l'exploitation,
- imaginer des projets collectifs autour du potager mais pas seulement : café associatif, un atelier céramique, événements culturels...

« les Ateliers Nomades » (QPV Saint-Pantaléon à Autun) :

démarche de Développement Social Local s'appuyant sur la mobilisation -participation des citoyens autour de projets collectifs concrets, volonté de mener des actions solidaires ou favorables à l'environnement (jardinage, mobilité douce, santé environnementale) d'un côté et co-construction à partir des besoins et envies des habitants de l'autre.

En savoir +

ATELIER 4 - TRANSITIONS

TRANSITIONS, DÉVELOPPEMENT DURABLE ET QUARTIERS PRIORITAIRES

TÉMOIGNAGE DE PHILIPPE CARBASSE

Carrefour des métiers du développement territorial
et Fabrique des Transitions



De nombreux exemples (suite)

VRAC – Réseau d'achat en commun

Développement de groupements d'achats dans les quartiers prioritaires (Lyon, Strasbourg, Paris, Bordeaux, Toulouse), accès du plus grand nombre à des produits de qualité issus de l'agriculture paysanne/biologique/équitable à des prix bas, permet aux habitants de ces quartiers de s'inscrire dans un mode de consommation durable et responsable, qui repose sur le collectif et les dynamiques locales

PTCE « Vivre les Mureaux », catalyseur d'énergies au service du territoire

Initiative citoyenne inclusive pour transformer Les Mureaux en ville pilote du plein emploi, développement du tourisme expérientiel... un cadre d'animation favorisant la rencontre, la prise d'initiative et le développement des ressources, talents et potentiels des habitants, dans une ville en transition.

Un besoin de clarifier les enjeux

Le terme de transitions n'est pas neutre. Nous sommes passés du vocable de développement durable au terme de transitions. Le terme de transitions fait apparaître le passage d'un état stable à un autre état. Il évoque et implique également une conception plus démocratique de penser l'évolution des territoires. Il exprime la nécessité d'adapter nos économies et nos sociétés (modes de vie, action publique, démocratie...), au respect des limites de la biosphère.

Définitions possibles

- Transformation profonde et progressive du fonctionnement d'un territoire conduit par différents acteurs (pouvoirs publics, citoyens, associations, entreprises...) pour réduire l'empreinte des activités humaines sur l'environnement et parvenir à un développement durable.
- Changement de modèle économique et social pour transformer en profondeur nos modes de produire, consommer, habiter, se déplacer Il s'agit de comprendre les logiques de transition, développer les coopération, formuler des enjeux écologiques et sociaux, faire évoluer les pratiques et méthodes...

Les questions qui se posent sur la thématique transitions et quartiers prioritaires

- Comment inciter les habitants des quartiers prioritaires à participer aux dynamiques de transition ?
- Comment inclure les quartiers prioritaires dans les politiques de transition ?

Il convient d'abord de

- partir du vécu et de la perception des changements,
- appuyer « les ressources et les capacités d'agir »
- aller à la rencontre des citoyens pour trouver leur porte d'entrée.

Les enjeux environnementaux sont rarement les préoccupations premières des habitants. Le principe d'une participation pas-à-pas est à retenir (« laisser le temps aux gens de construire eux-mêmes leur envie de prendre part à un projet collectif »). Une Recherche-action « L'alimentation des personnes en situation de précarité : Construire des Tiers-lieux de solidarité et de transition alimentaire avec et pour tous » a été menée par le Lériss et le réseau INPACT auprès de groupes des personnes en situation de précarité (Frontignan, Celleneuve à Montpellier, Vauvert) pour connaître leurs habitudes, leurs valeurs, leurs difficultés, leurs savoir-faire et leurs envies en termes d'alimentation mais aussi mettre à jour les savoirs, les savoir-faire, les compétences des membres d'un groupe, pour prendre la mesure de son potentiel par rapport à la construction du Tiers-Lieux.

Des expressions ou mot-clés qui se dégagent au sortir du témoignage

- urgence et nécessité
- notion de changement (et perception du changement)
- problématique du quotidien (fin du mois)
- sobriété
- initiative et pouvoir
- d'agir
- cohésion
- animation
- nouveaux mode de faire (coopération, co-construction, co-responsabilité)
- motivation (quelle carotte pour embarquer les citoyens?)
- sensibilisation collective/horizontale
- communication

DEMAIN
POLITIQUE DE LA VILLE

CONTACTS

VILLES ET TERRITOIRES OCCITANIE
04.67.07.02.38 / CONTACT@VILLESETTERRITOIRESLR.FR

RECIPROCITES
NADIA.BOULET.DRE@ORANGE.FR