



Externalisation de la réalisation de l'évaluation finale du Contrat de Ville de Manosque 2015-2022



Rapport d'évaluation

Décembre 2022



Sommaire

Introduction.....	5
Manosque : un Contrat de Ville singulier, avec 2 QPV sensiblement différents.....	5
L'enjeu : mesurer pertinence, cohérence, efficacité, efficience.....	6
La méthode développée.....	7
I. Portraits de territoires : la situation des QPV manosquins, leurs évolutions: constats, enseignement, préconisations.....	9
2 QPV très différents:.....	9
Constats.....	10
<i>Démographie.....</i>	<i>10</i>
<i>Logement.....</i>	<i>11</i>
<i>Revenus.....</i>	<i>12</i>
<i>Données CAF.....</i>	<i>15</i>
<i>Évolutions de l'emploi.....</i>	<i>16</i>
<i>Éducation.....</i>	<i>18</i>
Enseignements généraux en synthèse.....	21
<i>Préconisations.....</i>	<i>22</i>
II. Analyse des 4 axes de l'évaluation.....	23
Axe 1 – Les actions menées dans le cadre du Contrat de Ville.....	25
<i>Grands enseignements.....</i>	<i>25</i>
<i>1. Les évolutions de la programmation du Contrat de Ville.....</i>	<i>25</i>
<i>2. Entre reconnaissance d'une plus-value sociale des actions du Contrat de Ville, risque de fragilisation et remise en question globale de leur pertinence : vers la nécessité d'un projet de territoire pour consolider le CDV et légitimer ses actions ?.....</i>	<i>30</i>
<i>Préconisations.....</i>	<i>34</i>
Axe 2 – Mobilisation des Droits Communs et des dispositifs connexes.....	37
<i>Grands enseignements.....</i>	<i>37</i>
<i>1. Bilan quantitatif et analyse physico-financière.....</i>	<i>37</i>
<i>2. Un engagement des Droits Communs en QPV difficile à identifier et à objectiver.....</i>	<i>39</i>
<i>3. ... Et réciproquement, une Politique de la Ville au fonctionnement très spécifique qui reste mal connue et sous-investie par certains acteurs structurants.....</i>	<i>41</i>
<i>Préconisations.....</i>	<i>43</i>
Axe 3 – Gouvernance et pilotage du Contrat de Ville.....	45
<i>Grands enseignements.....</i>	<i>45</i>
<i>Une animation du Contrat de Ville favorisant dynamique partenariale et proximité avec le terrain.....</i>	<i>46</i>
<i>Des instances de gouvernance et de pilotage à double vitesse à harmoniser.....</i>	<i>47</i>
<i>Pilotage intercommunal.....</i>	<i>51</i>
<i>Préconisations.....</i>	<i>52</i>
Axe 4 – Participation des habitants.....	55
<i>Grands enseignements.....</i>	<i>55</i>
<i>1. Les Conseils citoyens : le Contrat de Ville à l'épreuve de la démocratie participative.....</i>	<i>55</i>
<i>2. Sur le territoire, un fort potentiel de démocratie participative à développer.....</i>	<i>59</i>
<i>3. Vers un projet de territoire émancipateur pour les habitants ?.....</i>	<i>59</i>
<i>Préconisations.....</i>	<i>60</i>
III. Préconisations générales à l'issue de l'évaluation.....	63
<i>[Re]prendre appui sur un Projet de Territoire clair et partagé entre signataires, partenaires et opérateurs.....</i>	<i>63</i>
<i>Une nouvelle architecture pour le Contrat de Ville.....</i>	<i>63</i>
<i>Vers une révolution: sortir de la logique de piliers et d'appels à projet?.....</i>	<i>64</i>
<i>Renforcer et systématiser les indicateurs de suivi-évaluation.....</i>	<i>64</i>

Introduction

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 a proposé la mise en œuvre d'une réforme du cadre de la politique de la ville et de la géographie prioritaire avec comme critères le revenu des habitants et la densité de population. Le Contrat de ville y devient le dispositif central de la déclinaison locale de la Politique de la ville, consacrant l'échelon intercommunal comme niveau de pilotage stratégique.

Après 8 ans de mise en œuvre dont une prorogation de 2 ans, la première « étape » de contractualisation de cette nouvelle politique de la ville arrive à son terme, et il convient dès lors de l'évaluer. Pour rappel, La loi LAMY rend obligatoire l'évaluation du contrat de ville. Elle précise que « *les contrats de ville fixent (...) les moyens d'ingénierie pour l'élaboration, la conduite et l'évaluation du contrat de ville, les indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus, (...) des indicateurs et éléments d'appréciation qualitative issus de l'observation locale.* ». Un décret est également paru en septembre 2015 pour préciser le contenu du rapport annuel obligatoire sur le contrat de ville.

Ainsi, l'enjeu (national) des évaluations, est d'analyser si, et si oui comment, les nouvelles modalités de contractualisation, les nouveaux périmètre, l'organisation autour des 3 piliers fondamentaux, ont-ils permis d'améliorer la pertinence de cette politique publique qu'est la (mal nommée) « Politique de la Ville » ? Les actions financées ou mises en œuvre sont-elle bien en adéquation avec les objectifs définis ? Et bien sûr, quels sont les effets et les impacts de cette politique, en regard des financements mobilisés ? On retrouve dans les enjeux nationaux du processus d'évaluation les grandes « évolutions » apportées lors de la mise en place des Contrats de Ville : le renforcement des dynamiques de coopération, une meilleure inscription des quartiers dans les dynamiques des territoires, et une meilleure territorialisation des politiques publiques, avec notamment le point crucial de la mobilisation du Droit Commun.

Manosque : un Contrat de Ville singulier, avec 2 QPV sensiblement différents

Le Contrat de ville 2015-2020 de DLVAgglo a été signé le 4 novembre 2015. Il a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours en 2018 et d'un avenant, le Protocole d'engagements renforcés et réciproques en 2019, prolongeant le contrat jusqu'en 2022.

L'évaluation locale rend compte de la mise en œuvre et des résultats des actions déployées au regard des moyens engagés (crédits spécifiques et/ou droit commun). Cette évaluation permet d'apprécier le fonctionnement et l'impact du contrat de ville en tant qu'outil. Elle analyse dans quelle mesure et sous quelles conditions le contrat de ville a permis d'instaurer de nouveaux modes de faire, comme les processus de coopérations entre les différents signataires du contrat, la mobilisation renforcée des politiques publiques de droit commun, ou le rôle joué par les conseils citoyens.

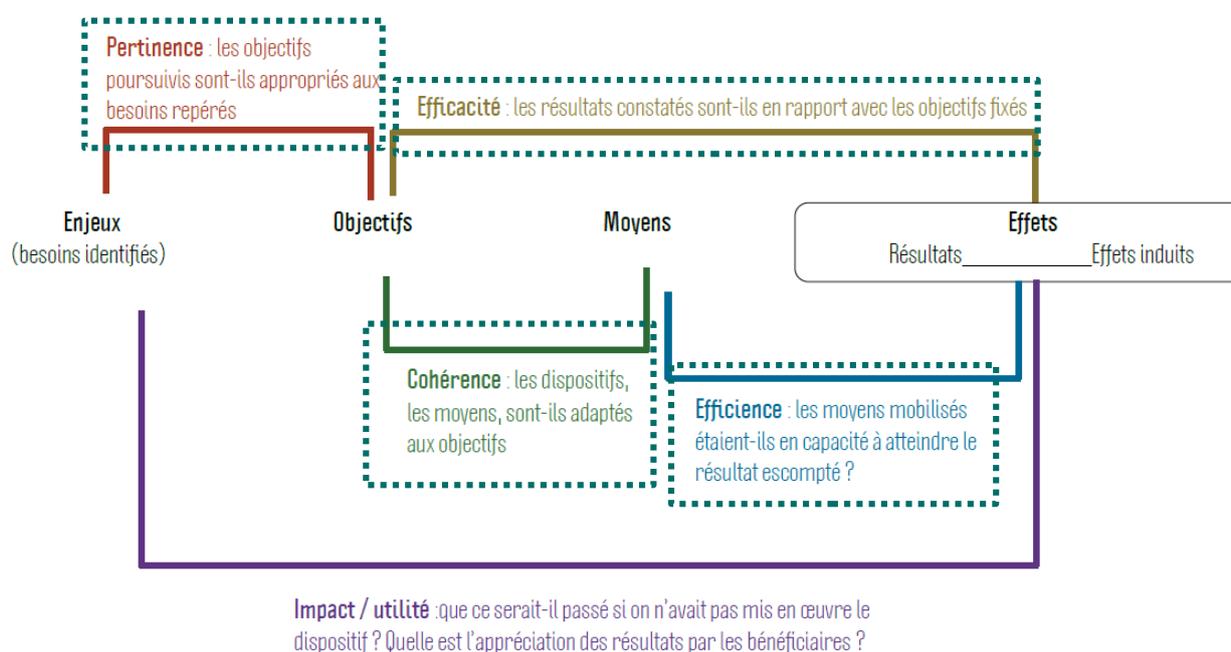
L'évaluation prends en compte les singularités des 2 QPV concernés. L'ensemble des indicateurs est en effet sensiblement différent selon les secteurs, du fait de tissus urbains contrastés. Si les indicateurs convergent en

terme de pauvreté et de ressources économiques des habitants, le contexte, les causes et la nature de cette pauvreté peuvent s'opposer. Dès lors, les actions pour agir sur cette pauvreté sont adaptées à ce contexte, à ces causes, à cette nature.

L'évaluation locale montre comment les 3 piliers réglementaires (cohésion sociale, développement économique/emploi/formation, Habitat/cadre de vie) ont été investis par un outil commun (le Contrat de Ville) pour permettre le développement et la mise en œuvre d'actions adaptées et singulières.

L'enjeu : mesurer pertinence, cohérence, efficacité, efficience

4 registres d'évaluation étaient posés dans le cahier des charges de l'évaluation parmi les 6 que nous explorons à travers les démarches d'évaluation.



- **la pertinence**, vise à interroger les objectifs en regard des enjeux, du contexte, des besoins : les objectifs du contrat de ville et des actions étaient-ils adaptés à la réalité sociale ?
- **la cohérence** vise à interroger les moyens (financier, techniques, humains, de pilotage...) en regard des objectifs que l'on s'était fixés. Autrement dit, s'est-on donné les moyens de nos ambitions ? Il s'agira donc d'analyser si les moyens consacrés à la mise en œuvre du contrat de ville sont en adéquation avec les objectifs.
- **l'efficacité** interroge les effets en regard des objectifs. Les résultats obtenus, qu'il s'agisse de résultats attendus ou d'effets induits, sont-ils en rapport et à la hauteur des objectifs que l'on s'était fixés ?
- **L'efficience** propose d'interroger les résultats en regard des moyens mis en œuvre ou mobilisés : les effets sont-ils à la hauteur des coûts ?

4 grands axes sont également proposés dans le cahier des charge :

- **Les actions menées dans le cadre du contrat de Ville**
- **La mobilisation du droit commun ainsi que des dispositifs connexes en faveur des QPV**
- **La gouvernance du contrat**
- **La participation citoyenne**

Le travail d'évaluation a été conduit sur chacun des 4 axes qui étaient l'objet de l'évaluation plutôt qu'une entrée par registres. Autrement dit, chacun de ces axes a été interrogé sur les 4 registres.

La méthode développée

Pour réaliser le travail d'évaluation, nous avons pris appui sur :

- Une analyse documentaire (bilans annuels, évaluation à mi-parcours, outils de suivi)
- Une analyse statistique des évolutions des territoires en QPV
- Une analyse physico-financière sur les actions et les financements
- Une succession de 4 ateliers collaboratifs associant signataires, partenaires et opérateurs du Contrat de Ville: pour formuler les questions évaluatives, partager le référentiel et les indicateurs, partager l'analyse et répondre aux questions évaluatives, formuler des préconisations
- Une série de 20 entretiens auprès des signataires, des partenaires et de porteurs de projet
- Une approche spécifique (difficile) en direction des Conseils Citoyens (entretiens + questionnaire)
- Une enquête par questionnaire en direction des bénéficiaires d'actions financées



Portraits des
territoires

1. Portraits de territoires : la situation des QPV manosquins, leurs évolutions: constats, enseignement, préconisations



2 QPV très différents:

Arc Serrets - Plantiers - Aliziers

25 ha
1.894 habitants
755 résidences principales
Essentiellement copro + LLS (41%) + pavillonnaire

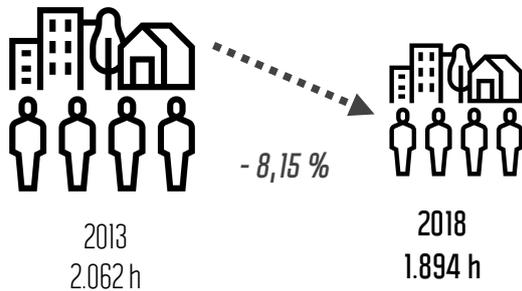
Centre-Ville / Saint Lazare

23,9 ha
2.825 habitants
1 664 résidences principales
Tissu ancien + zone de copro + LLS (11%)

Constats

Démographie

ARC - SERRETS - PLANTIERS - ALIZIERS

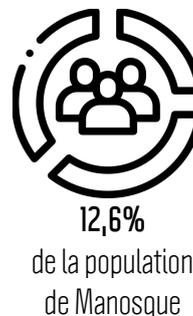
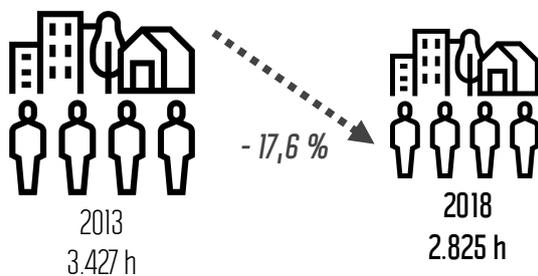


Plus d'un tiers des habitants a moins de 25 ans
(37%) contre 27% à l'échelle communale
Indice jeunesse: 1,4



La part des ménages d'une personne (35.5%) est nettement inférieure à la moyenne communale (42,1%), alors que cette situation s'inverse pour les familles monoparentales (20% contre 10%).

CENTRE VILLE SAINT-LAZARE



Une proportion de population jeune (- de 25 ans) moins élevée que son QPV voisin, qui reste malgré tout importante (30%);



Une part des ménages d'une personne très supérieure à Arc Sud et à la commune et atteignant 55% (soit +13 pts de plus que Manosque).

Logement

ARC - SERRETS - PLANTIERS - ALIZIERS

755 Résidences Principales



Une surreprésentation des logements de taille moyenne (T3 et T4), couplée à une part relativement importante de logements de grande taille (T5 ou +);



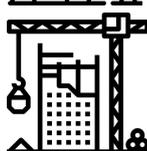
Une part de propriétaires (26,3%) nettement inférieure à la moyenne communale (48%);



A l'inverse, une sur-représentation des occupants locataires parmi les ménages (72% contre 50% à l'échelle de Manosque).



Une part de logements sociaux nettement supérieure (41%LLS) à la moyenne communale et intercommunale (14% et 9% respectivement);



63% des LLS ont été construits sur la période 1949-1975, contre 24% pour la commune.

CENTRE VILLE SAINT-LAZARE

1664 Résidences Principales



Une proportion de petits logements (T1 et T2) plus importante qu'à l'échelle de la commune et du QP Arc sud;



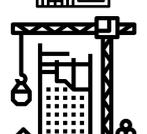
Une part de propriétaires occupants (35%) supérieure à celle d'Arc sud mais inférieure à la moyenne manosquaine



...avec, comme pour le QPV voisin, une majorité des ménages locataires (63%).



Une part des logements sociaux très inférieure (11%) à la moyenne du QP Arc sud, plus proche de celle de la commune;



51% des LLS du QPV datent de la période 1949-1975.

Revenus

ARC - SERRETS - PLANTIERS - ALIZIERS



Une médiane du revenu disponible clairement inférieure à celle de la commune (9.050€ contre 19.700€ respectivement), qui tend à diminuer entre 2015 et 2018 (-1,80%);



Un taux de pauvreté (52,8%) nettement supérieur au QPV Centre-ville (39%) et à la commune (20%), qui connaît une hausse importante entre 2016 et 2018 (+10 pts!).

CENTRE VILLE SAINT-LAZARE

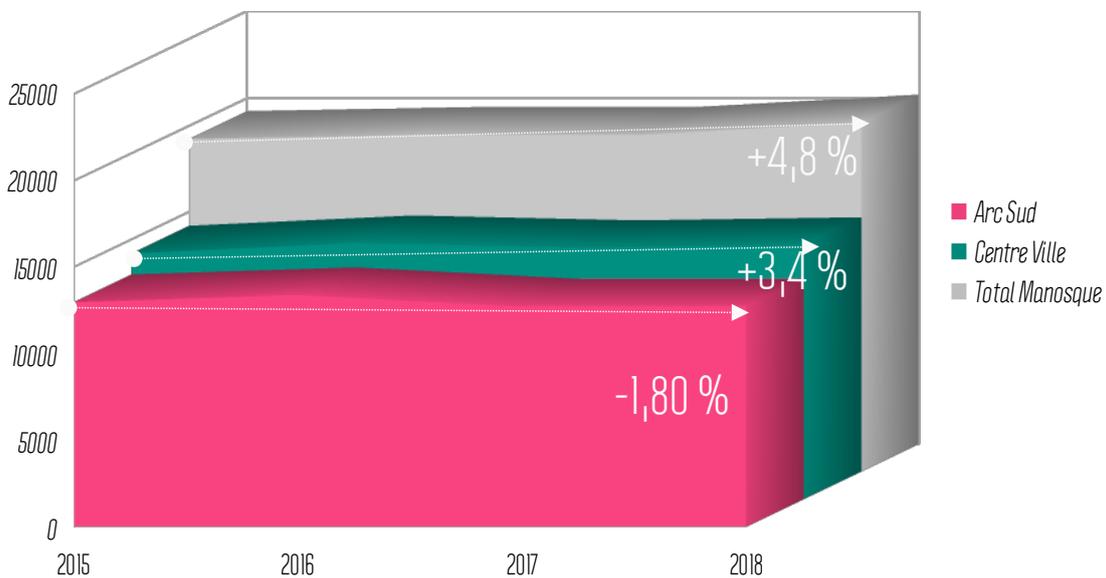


Une médiane du revenu disponible légèrement supérieure au QPV Arc Sud (12 090€) qui tend à augmenter entre 2015 et 2018 (+3,4%);

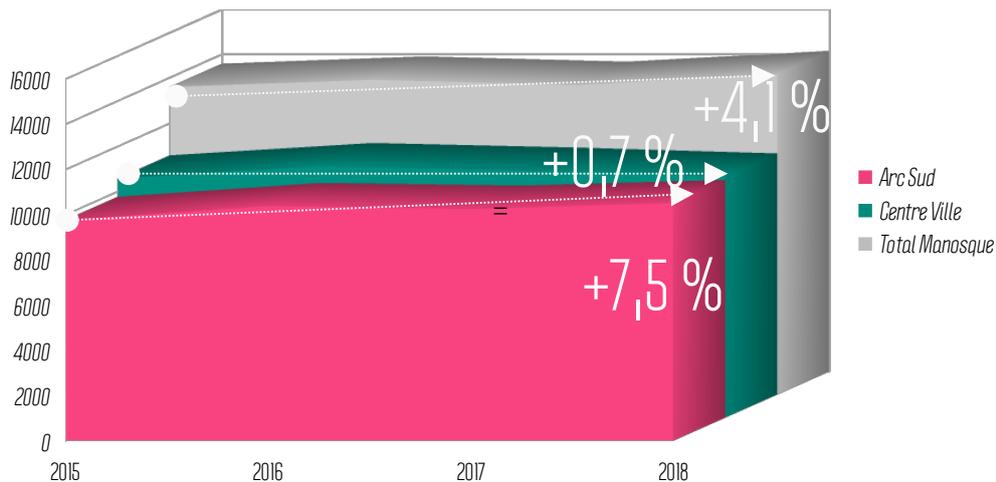


Cette augmentation sensible du revenu disponible est freinée toutefois par la diminution du revenu du 3ème quartile (-25,3%) et un phénomène de paupérisation généralisée au sein du quartier.

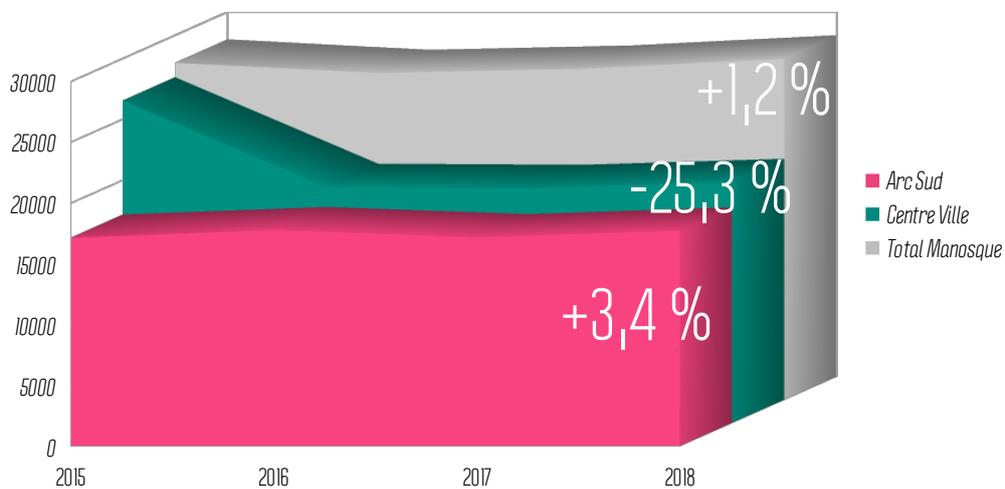
Evolution de la médiane du revenu disponible par QPV



Evolution du 1er quartile du revenu disponible par QPV

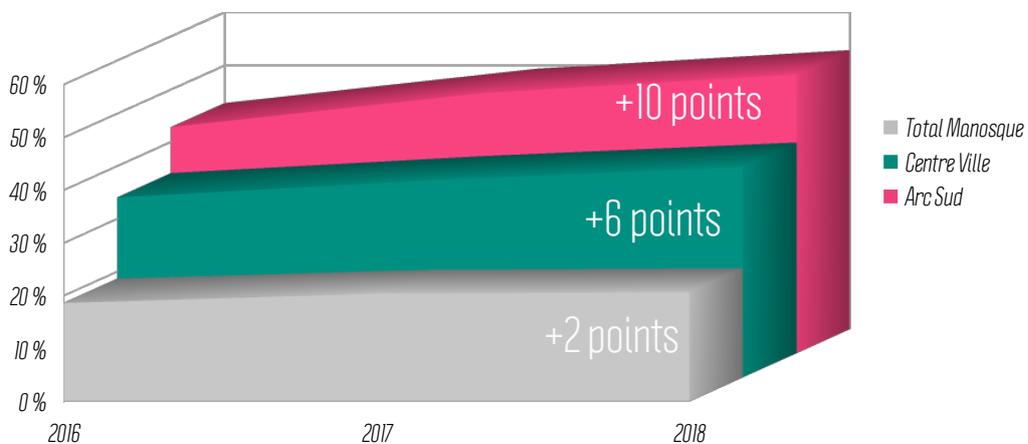


Evolution du 3ème quartile du revenu disponible par QPV

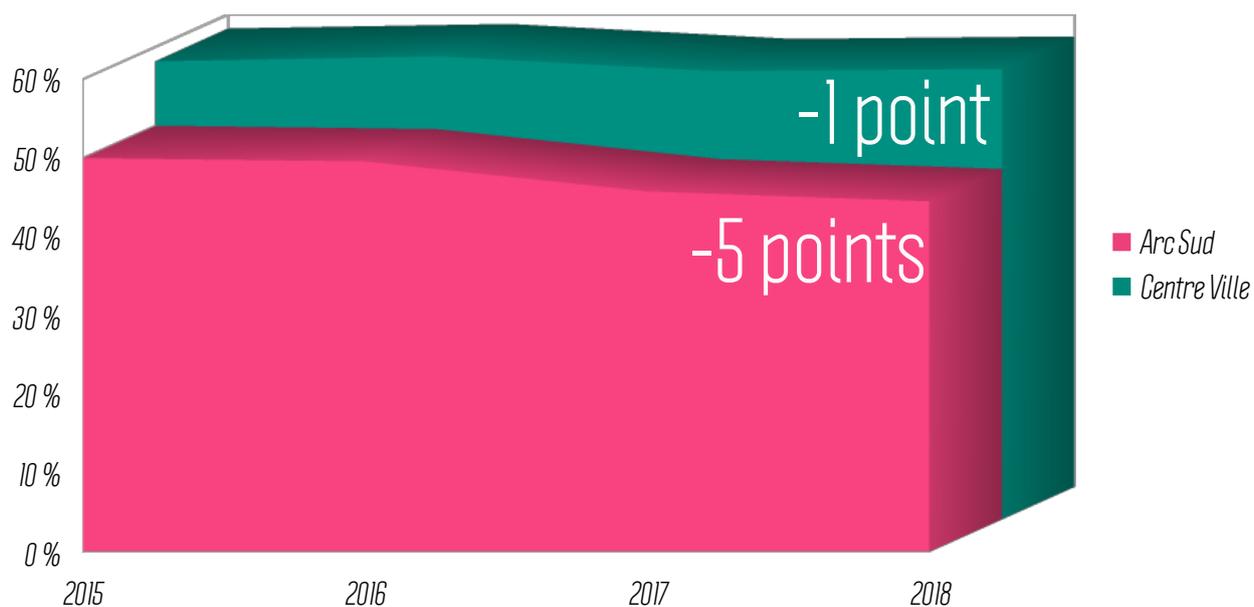


Evolution du taux de pauvreté par QPV

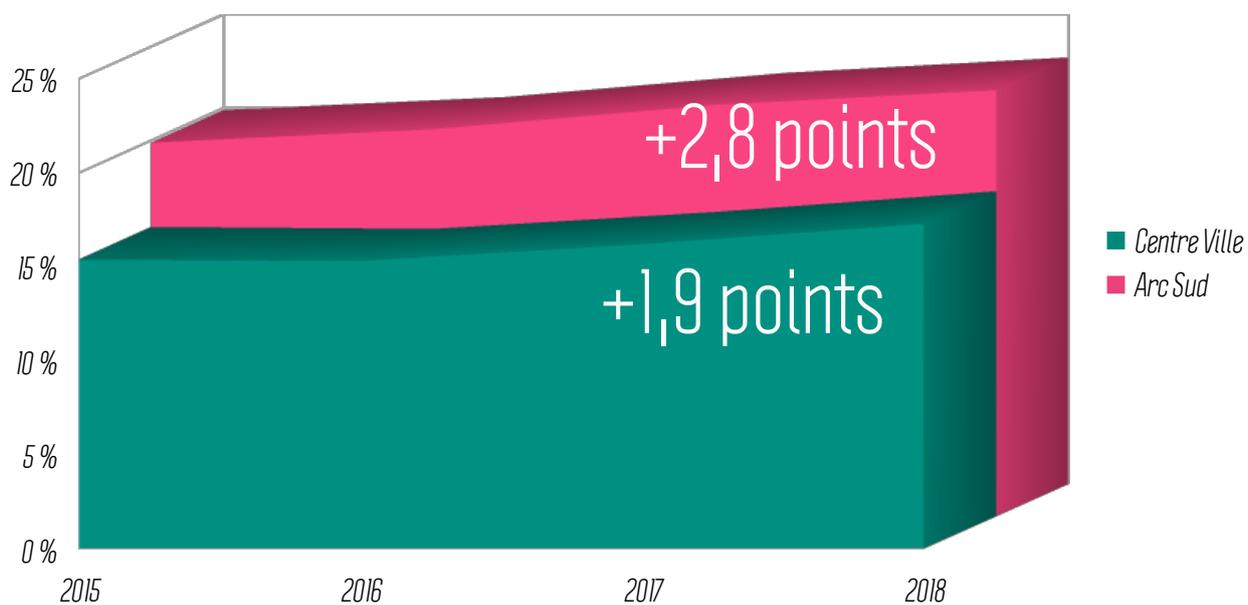
(60% du niveau de vie médian métropolitain)



Evolution de la part des revenus d'activité dans le revenu disponible par QPV

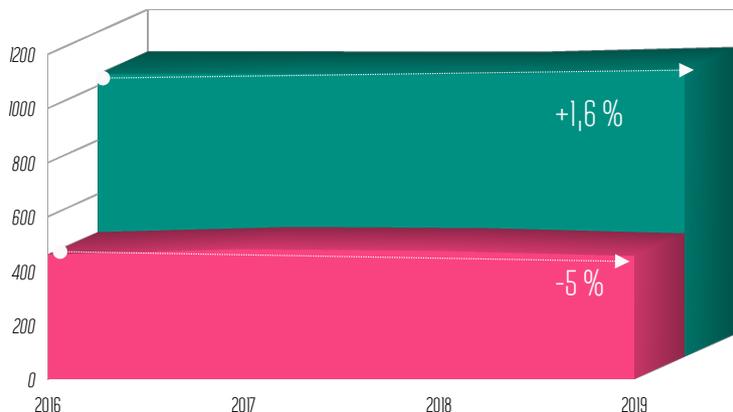


Evolution de la part des prestations sociales dans le revenu disponible par QPV

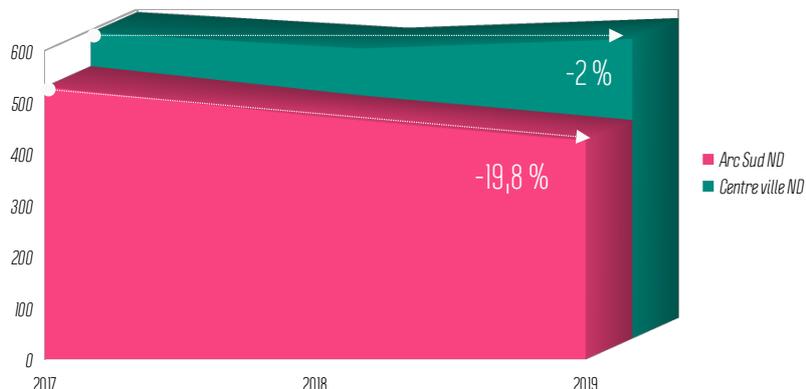


Données CAF

Evolution de nombre d'allocataires CAF



Evolution de nombre d'enfants de moins de 18 ans dans les ménages allocataires CAF



ARC - SERRETS - PLANTIERS - ALIZIERS



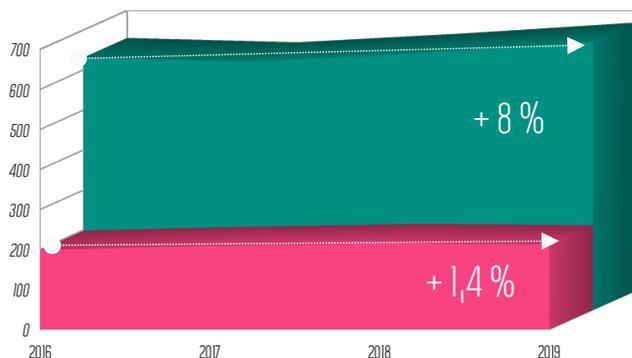
La légère diminution des allocataires ne doit pas masquer la forte augmentation des allocataires "couples sans enfants" (+33%) et la baisse marquée des ménages "avec enfant(s)" (-16%). Ce constat peut s'expliquer par un phénomène de "vieillesse" des ménages du QPV, et la baisse de la population sur la même période.

CENTRE VILLE SAINT-LAZARE

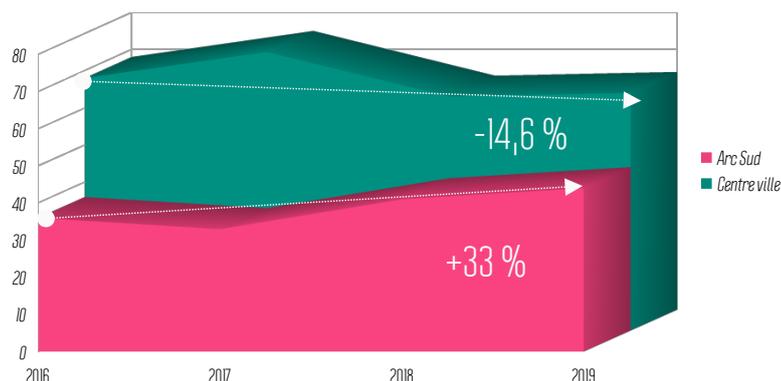


L'augmentation du nombre d'allocataires "isolés" peut s'expliquer, en partie, par les caractéristiques urbaines du quartier. Celui-ci aurait une fonction d'accueil des personnes seules en précarité, en lien avec la structure du parc de logements (les T1 et T2 constituent 13% et 20% respectivement du parc du QPV, contre 3.7% et 12% à l'échelle de la commune).

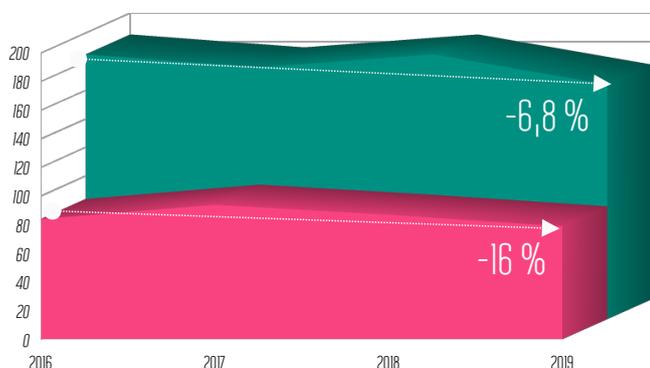
Evolution de nombre d'allocataires CAF isolés sans enfants



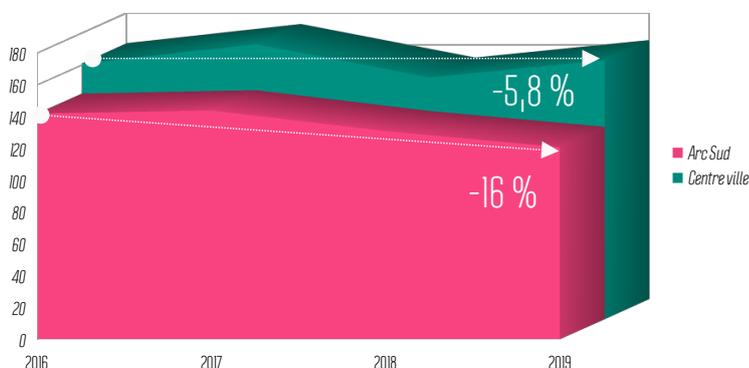
Evolution de nombre d'allocataires CAF couples sans enfants



Evolution de nombre d'allocataires CAF monoparentaux



Evolution de nombre d'allocataires CAF couples avec enfants

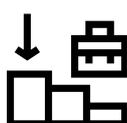


Évolutions de l'emploi



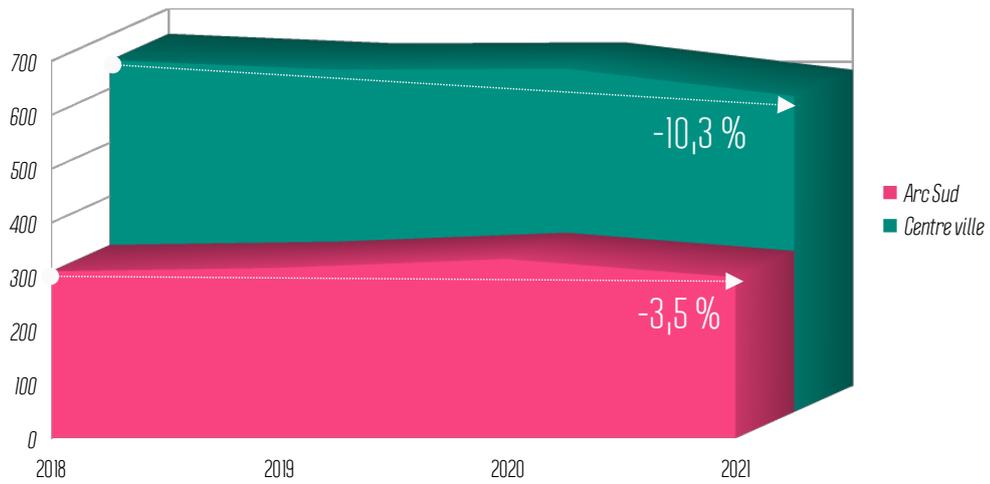
Une amélioration sensible entre 2018 et 2021, se traduisant par **l'évolution négative du nombre total de demandeurs d'emploi au Trim 3** (-3,5% pour Arc Sud et -10,3% pour Centre ville);

Une baisse plus marquée pour le Centre ville pour l'ensemble des demandeurs d'emploi, **mais plus franche sur Arc sud concernant les demandeurs de catégorie A** et les jeunes de moins de 26 ans;

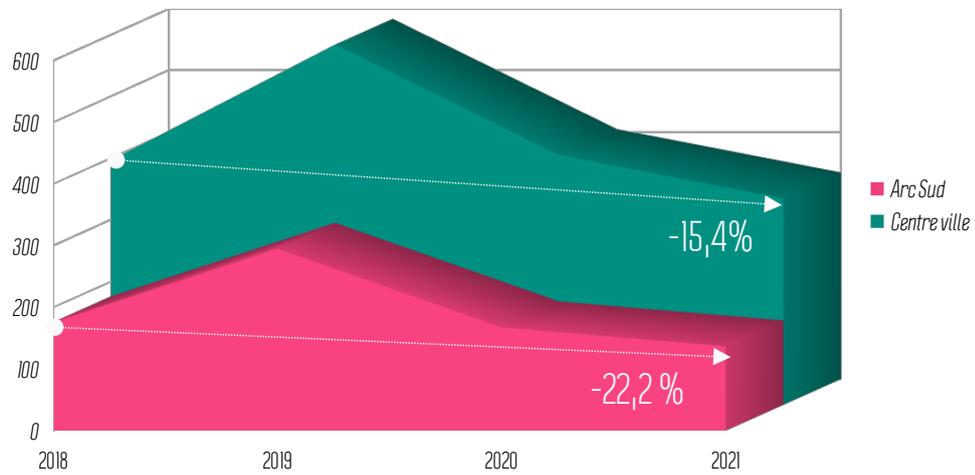


Malgré cette amélioration, **les deux QPV se caractérisent par un taux d'emploi des 15-64 ans inférieur à la commune** (40% pour Arc sud et 52% pour Centre ville contre 60% à l'échelle de Manosque) et par une part des emplois "à durée limitée" plus importante parmi les emplois (18% pour Arc sud et 20% pour Centre ville, contre 16% pour la commune).

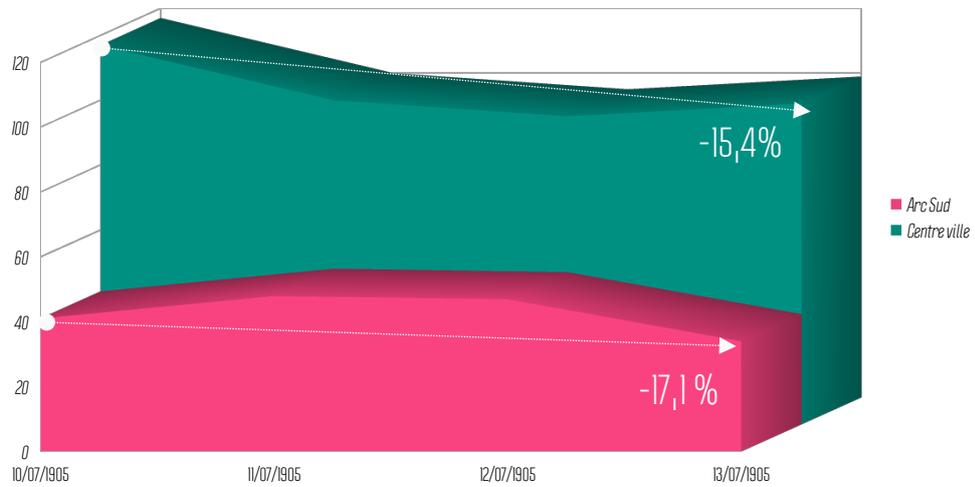
Evolution du nombre total de demandeurs d'emploi au Trim 3 par QPV



Evolution du nombre total de demandeurs d'emploi CAT A au Trim 3 par QPV



Evolution du nombre total de demandeurs d'emploi - de 26 ans au Trim 3 par QPV

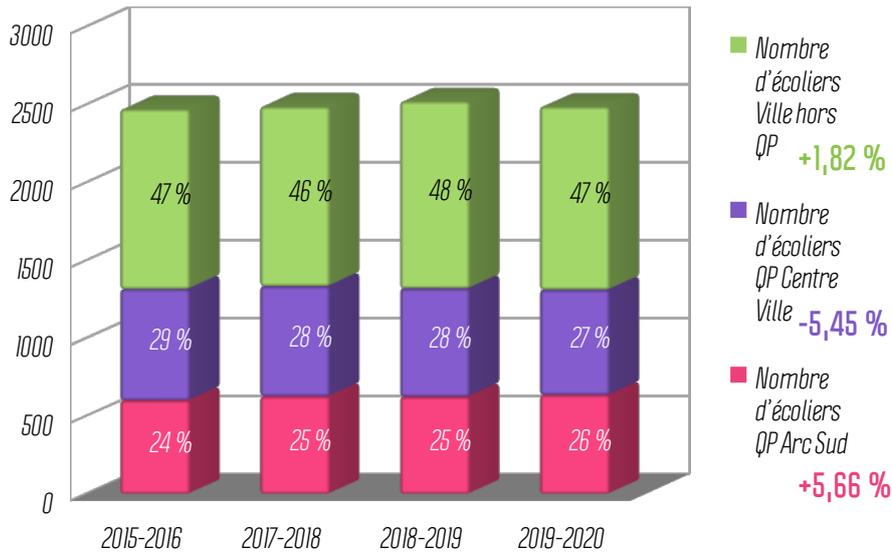


Éducation



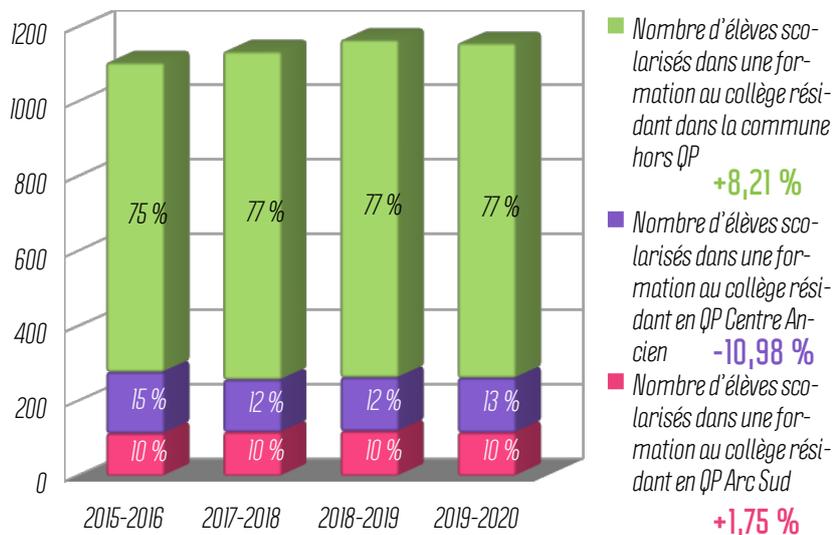
53% des écoliers manosquins étaient scolarisés dans une école localisée en QPV en 2019-2022. Ce chiffre est relativement stable, mais le détail par QPV montre une diminution sensible du nombre d'écoliers dans les écoles du QP Centre ville;

Nombre d'écoliers en élémentaire
(lieu où est situé l'école)



23% des collégiens résidaient en QPV pour l'année scolaire 2019-2020. Si ce chiffre apparaît stable, le détail par QPV montre une diminution sensible de collégiens résidant dans le QP Centre ville.

Nombre de collégiens
selon le secteur de résidence

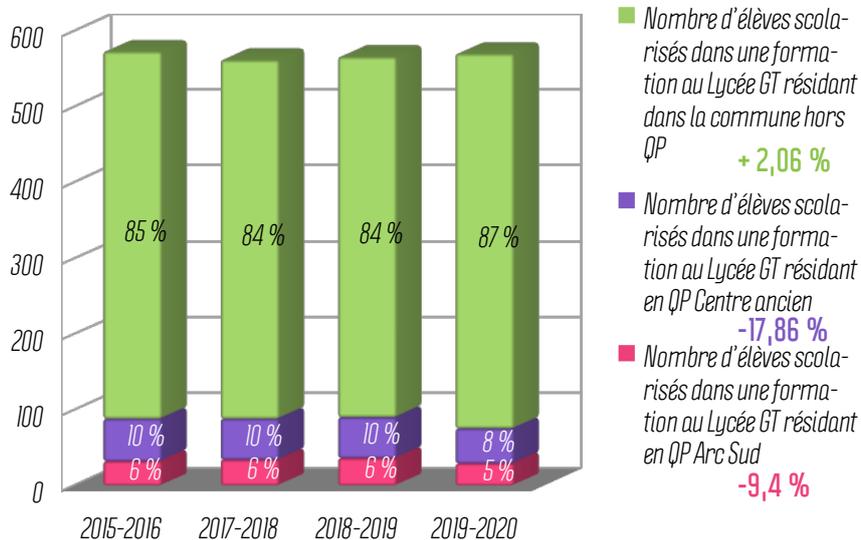




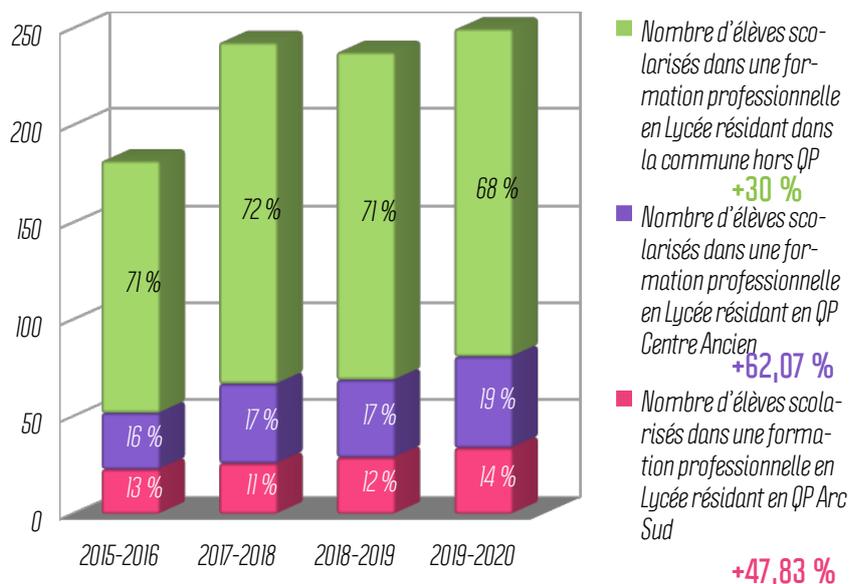
13% des lycéens résidaient en QPV en 2019-2020, contre 27% résidant hors QPV avec une tendance à la diminution du nombre de lycéens issus du QP Centre ville.

Le nombre de lycéens scolarisés en lycées professionnels est en croissance importante notamment aux niveaux des 2 QPV.

Nombre de lycéens (G&T)
selon le secteur de résidence



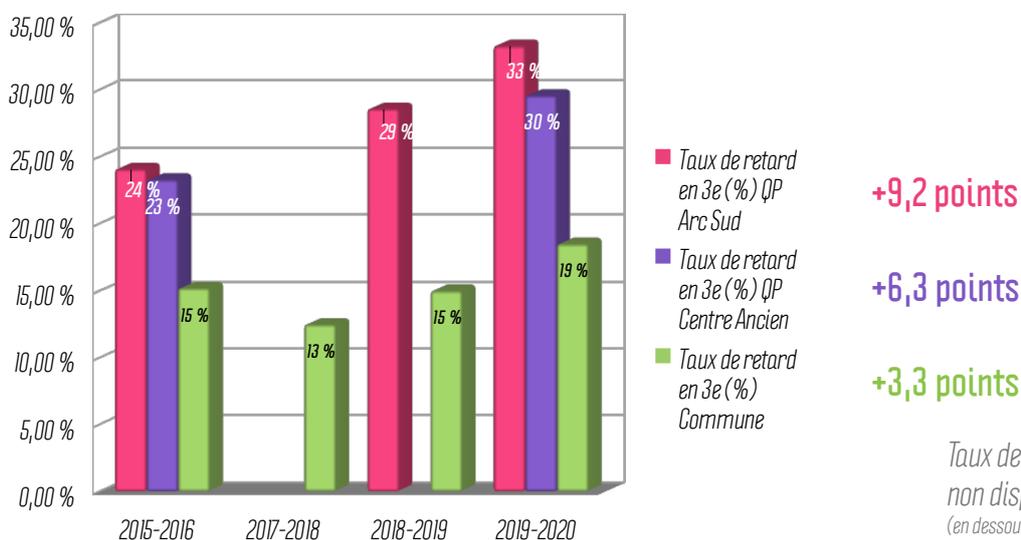
Nombre de lycéens (Lycée Pro)
selon le secteur de résidence



Le taux de retard à l'entrée en 3ème est nettement plus marqué dans les 2 QPV en comparaison avec le taux sur l'ensemble de la commune (il n'est pas possible d'extraire les données « commune hors QPV »)

On observe une augmentation sensible entre 2016 et 2020 de ce taux de retard, particulièrement pour les élèves résidant sur le QPV Arc Sud.

Taux de retard à l'entrée en 3ème



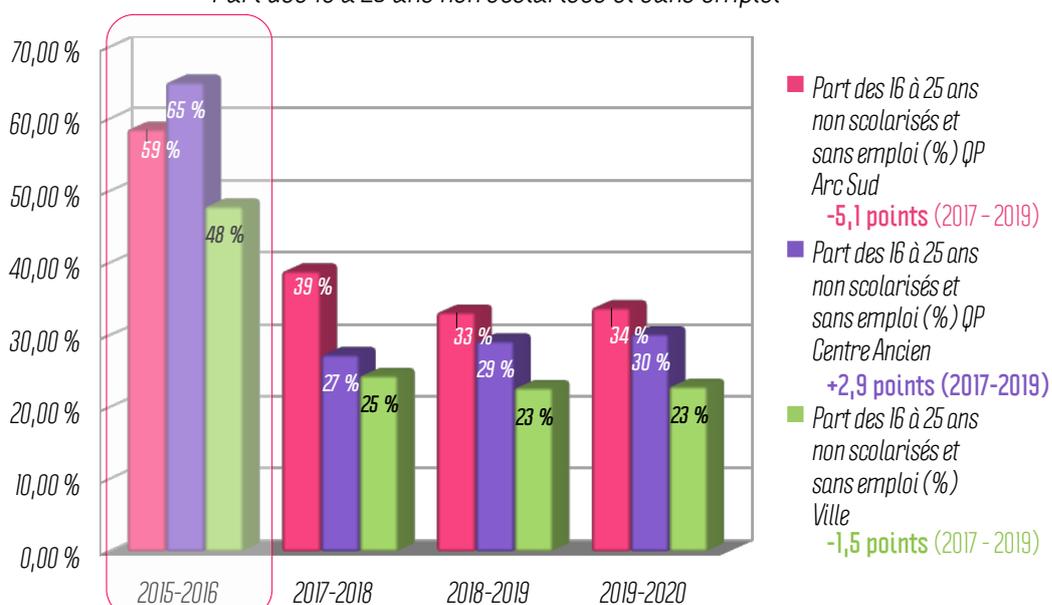
Taux de retard à l'entrée en terminale non disponible pour les QPV (en dessous du seuil du secret statistique)

La part des 16-25 ans ni scolarisés ni en emploi évolue favorablement à Manosque.

Pourtant, le détail par QPV montre des **chiffres qui restent très importants pour le QPV Arc Sud** (plus de 10 points supérieur à l'ensemble de la commune) malgré une tendance baissière.

Les chiffres moins alarmant sur le centre-ancien sont eux en croissance sensible, tendant à faire converger les chiffres des 2 QPV.

Part des 16 à 25 ans non scolarisés et sans emploi



Données incohérentes ?

Enseignements généraux en synthèse



Un territoire qui reste très précaire, majoritairement familial, avec toutefois un effet de vieillissement sensible et une démographie en décroissance.

Un territoire dont la précarité se renforce, singulière dans son expression avec un accueil de personnes isolées sans enfants aux très faibles ressources, et une démographie en forte baisse.

Une situation qui ne s'améliore pas de manière marquée sur les QPV, ce que l'on retrouve à l'échelle de l'ensemble des QPV nationaux: on n'observe pas, au contraire, de réduction des écarts en termes de précarité.

Un constat qui ne doit pas conduire à un jugement péremptoire des effets de la Politique de la Ville :

- **les crédits Politique de la Ville restent dérisoires** comparativement aux budgets des politiques publiques sectorielles... et aux enjeux socio-économiques;
- **on ne dispose pas d'éléments pour savoir ce qui se serait passé "sans" la politique de la ville;**
- **on ne dispose que de peu d'éléments sur les mobilités résidentielles**, et on n'a donc pas d'analyse des flux. Les quelques analyses menées nationalement sur le sujet tendent à mettre en évidence un effet "sas" des QPV: lorsque la situation socio-économique des ménages s'améliore, ils ont tendance à quitter les QPV, remplacés par de nouveaux ménages en précarité.

Préconisations



Permettre une actualisation des données à l'échelle des périmètres QPV

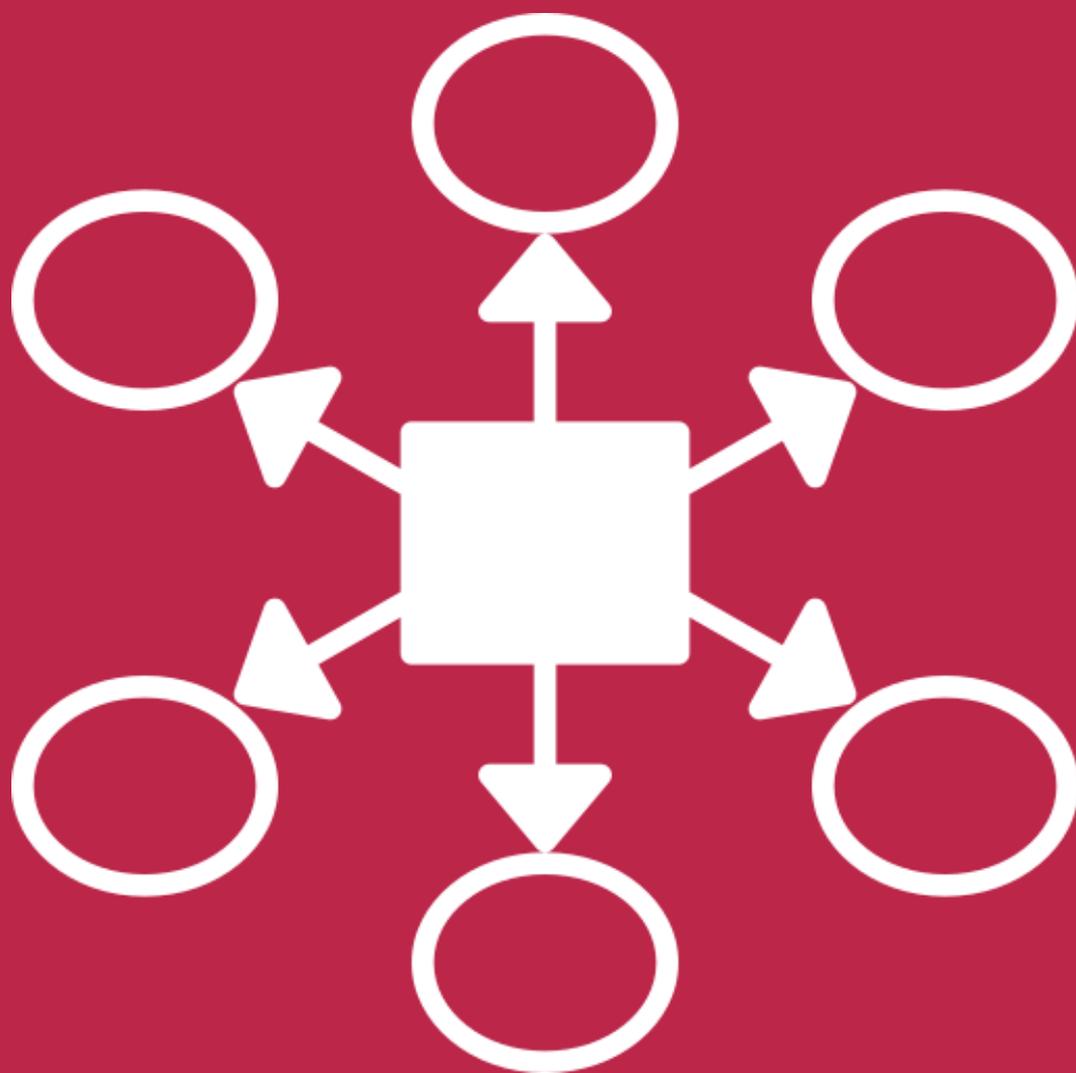
Aujourd'hui, la plupart des données ne sont pas actualisées régulièrement à l'échelle des QPV (revenus, démographie, familles, logements, mobilités résidentielles...). On ne dispose donc pas d'outils de mesure des impacts et effets des politiques mises en place.



[Re]prendre appui sur un Projet de Territoire clair et partagé entre signataires, partenaires et opérateurs

L'analyse globale tend à mettre en évidence une perte de vue des projets de territoires inhérents au socle de départ du Contrat de Ville. On voit pourtant que les quartiers sont très différents, avec des enjeux singuliers, qui se retrouvent peu dans les orientations du Contrat de Ville et dans l'appel à projet annuel.

II. Analyse des 4 axes de l'évaluation



ACTIONS

Axe 1 – Les actions menées dans le cadre du Contrat de Ville

Grands enseignements

#1 Une programmation qui se renouvelle peu, principalement axée sur le volet Cohésion sociale avec beaucoup d'actions reconduites.

#2 Une étroitesse du pilier Développement économique - emploi - insertion

#3 Des actions à la fois fragiles et appréciées pour la présence sociale qu'elles assurent au sein des quartier

#4 Au-delà, des actions dont l'impact reste difficile à mesurer à grande échelle et dont la pertinence est questionnée au regard des enjeux sociaux auxquelles elles doivent répondre et des moyens financiers et humains dont elles disposent

1. Les évolutions de la programmation du Contrat de Ville

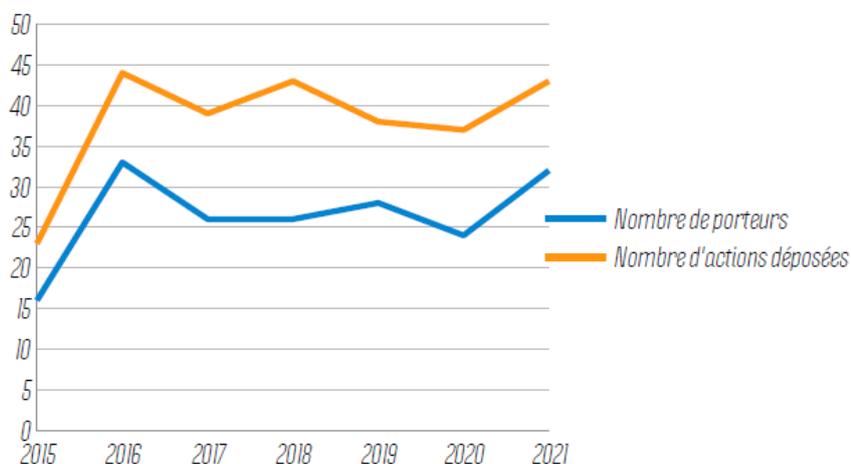
Quelle(s) dynamiques en termes d'actions et de porteurs de projet ?

L'évaluation de la programmation du Contrat de Ville de la DLVAgglo met en évidence plusieurs constats :

Tout d'abord, la forte croissance du nombre de dossiers déposés et du nombre de porteurs entre 2015 et 2016 (de 23 à 44 et de 16 à 33 respectivement), qui connaît ensuite une baisse, puis une relative stabilisation sur la période 2017-2020. Le pic observé en 2016 peut s'expliquer par le fait qu'il y a eu deux appels à projets dans l'année.

La décision de solliciter à nouveau les acteurs du territoire – via un appel à projet complémentaire – résulte d'une volonté de renforcer davantage certains axes d'interventions qui n'avaient pas suffisamment été traités lors de la première session (notamment sur les thématiques formation, emploi, développement économique et cadre de vie). Par ailleurs, le nombre des demandes de subventions déposées repart à la hausse sur la période finale du contrat au même titre que le nombre de porteurs.

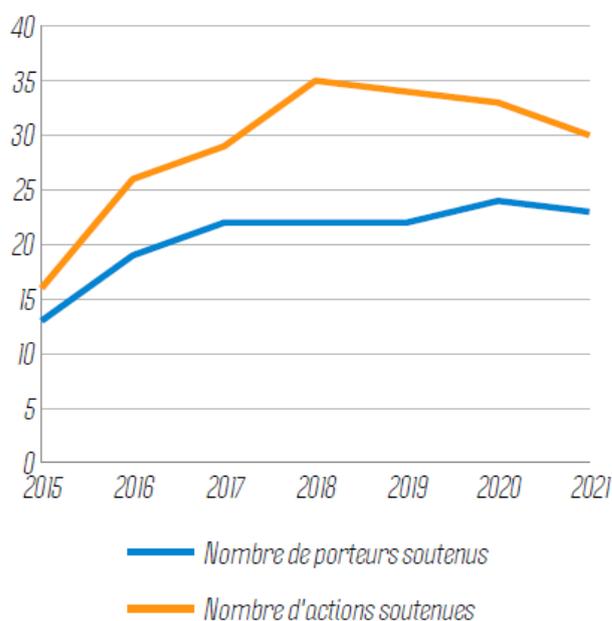
Nous observons une dynamique similaire, hormis la hausse sur la période finale du contrat, en ce qui concerne le nombre de porteurs et des actions soutenues. En effet, ces deux variables ont connu également une assez forte



croissance entre 2015 et 2018 (en passant de 13 à 22 porteurs soutenus et de 16 à 35 actions soutenues), avant une stabilisation, voire même une baisse, sur la seconde période du contrat. Cette évolution doit s'inscrire dans le contexte de la crise sanitaire qui a généré des impacts tant sur les objectifs de la Politique de la Ville que sur la dynamique de l'appel à projets. En effet, plusieurs acteurs du territoire ont signalé « l'effet d'opportunité » que la crise a eu en termes d'appel à projets. De nombreux dossiers déposés se sont ainsi révélés en décalage avec les enjeux repérés, ceci induisant des conséquences sur le nombre d'avis favorables récoltés et donc sur le nombre d'actions soutenues (11 % d'avis défavorables en 2020 contre 34 % en 2021).

Il est important de signaler que même si l'évolution de ce nombre est en baisse depuis 2018 (35 contre 30 en 2021), il reste, malgré tout, assez conséquent, que ce soit en termes d'actions ou de financement.

En synthèse



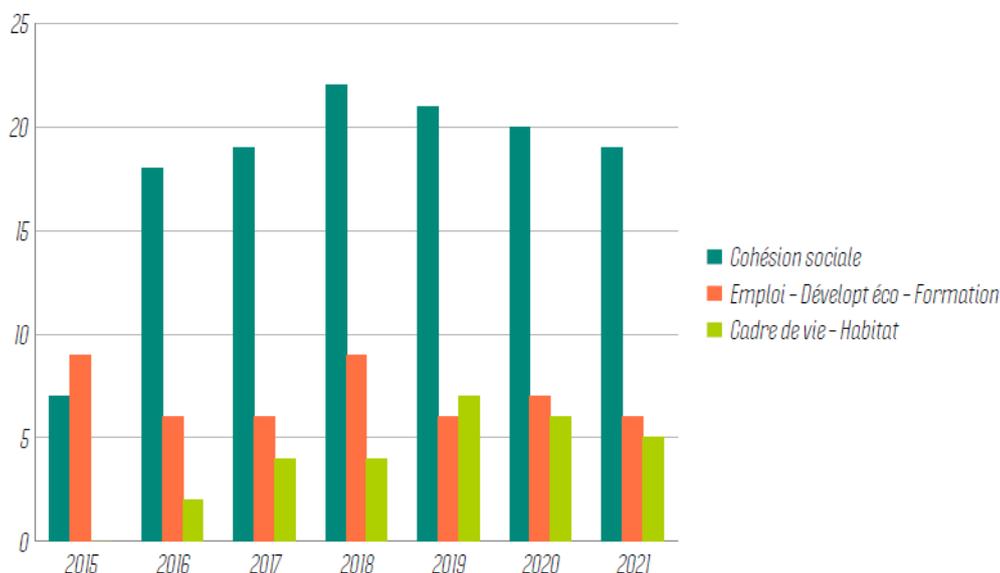
- En 2021, nous constatons une forte augmentation du nombre de dossiers déposés (43 contre 37 en 2020) et du nombre de porteurs (32 contre 24 en 2020). Nous notons également la hausse progressive des actions soutenues depuis 2018, mais qui connaît un ralentissement sur la dernière année. Ces constats sont révélateurs du dynamisme des acteurs du territoire, ainsi que de la nécessité de poursuivre les actions du Contrat de ville.
- Entre 2018 et 2021, une trentaine d'actions ont été financées par le Contrat de ville pour, en moyenne, une vingtaine de porteurs différents. Parmi ces actions, une large majorité abordent et visent des publics spécifiques, en sachant toutefois que le ciblage évolue en fonction de l'année, mais surtout, des besoins identifiés sur le territoire.

Globalement, nous remarquons une diminution progressive de ces actions à visées spécifiques depuis 2018, ce qui est à corréliser avec la baisse des actions soutenues et le contexte de crise sanitaire.

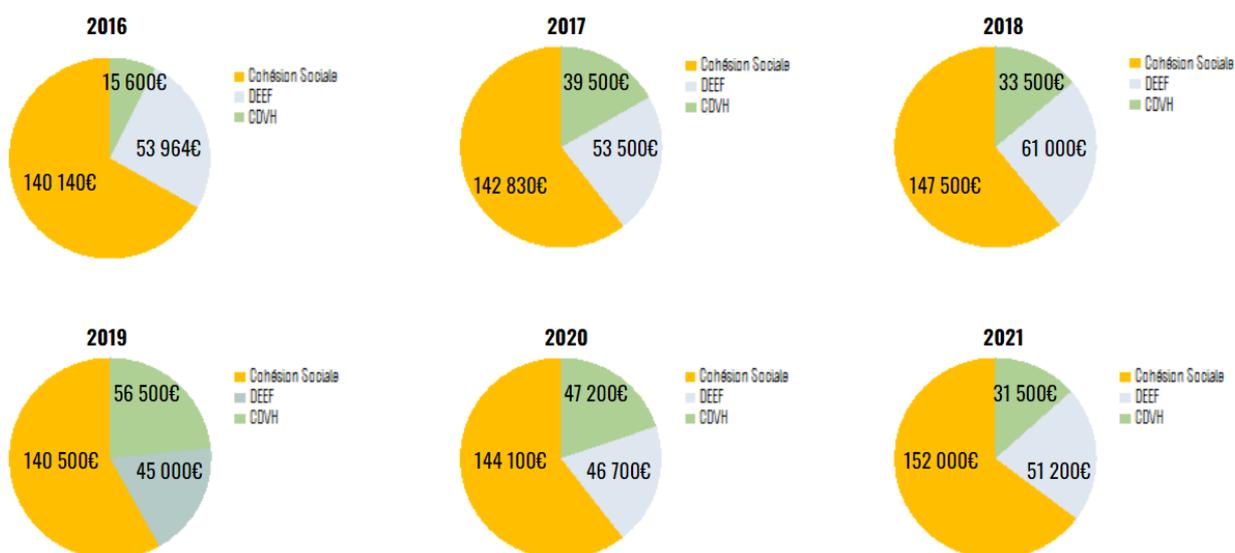
- En 2018, sur 35 actions soutenues, 13 (37%) visent des publics jeunes, 6 (17%) des publics femmes et 6 (17%) des demandeurs d'emploi toutes catégories confondues. Cela représente 71 % du total des actions en 2018.
- En revanche, en 2021, sur 30 actions soutenues, 10 (33%) visent des publics jeunes, 3 (10%) des publics femmes et 3 (10%) des demandeurs d'emploi toutes catégories confondues. Cela représente 53% du total des actions, soit une nette baisse par rapport aux années précédentes.

Quelles dynamiques et évolutions des projets soutenus par pilier et par année ?

Les attributions de subventions s'équilibrent autour de 3 piliers au fil du Contrat de Ville. La part des actions soutenues sur le pilier Cohésion Sociale reste malgré tout la plus importante, mais la part des actions sur les deux autres piliers augmente progressivement, avant de répartir un peu à la baisse sur la période 2020-2021.



La nette dominante du pilier Cohésion Sociale s'observe aussi bien en terme de nombre d'actions soutenues, dont les écarts avec les deux autres piliers sont assez considérables (à titre d'exemple, sur 30 actions soutenues en 2021, 19 l'ont été pour ce pilier contre 6 pour le pilier Emploi - Développement économique - Formation et 5 pour le pilier Cadre de vie - Habitat, soit 63 %, 20 % et 17 % respectivement du total des actions), qu'en terme du montant des subventions allouées. En effet, c'est cette thématique qui concentre les montants de crédits les plus importants sur toute la durée du contrat, avec plus particulièrement une forte hausse des subventions sur la première année (78 210€ contre 140 140€ en 2016) puis une augmentation constante sur le reste du contrat.



Entre 2016 et 2021 la majorité des actions financées s'inscrivent donc dans le pilier Cohésion sociale (69 % contre 63 % en 2021), avec notamment une part importante de reconduction des actions (9 sur 18 contre 14 sur 19 en 2021) et un taux de nouvelles actions moindre (50 % pour 18 actions contre 26 % pour 19 actions en 2021). Sur cette même période, nous constatons une diminution globale de la part des actions DEEF (hormis le pic au démarrage du contrat, 56 % en 2015 contre 20 % en 2021) et une augmentation des actions CDVH (8% des actions en 2016 contre 17 % en 2021), ceci pouvant s'expliquer par l'activation de la phase opérationnelle du projet de renouvellement urbain pour le quartier Arc Sud, et le déploiement d'autres dispositifs connexes (Cœur de ville à titre d'exemple), en lien avec le Contrat de ville.

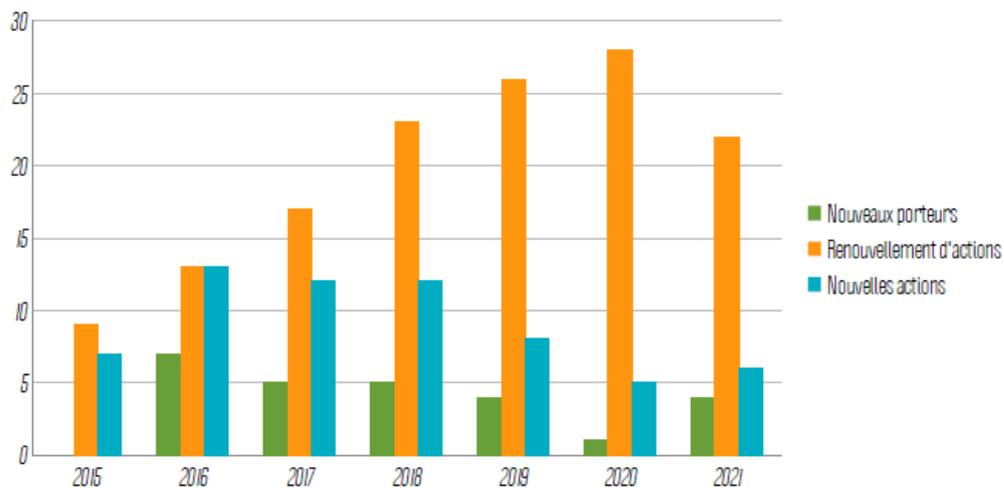
De manière générale, l'étroitesse du pilier "Développement économique, emploi, insertion" s'explique par une assez forte mobilisation du Droit Commun en la matière et en faveur des QPV (à l'image des actions d'accompagnement à destination des habitants de QPV, de la veille des embauches en quartier prioritaire dans le cadre du dispositif "emplois francs" ou des permanences tenues au Centre Social par Pôle Emploi, ou encore du financement de postes Adultes-Relais par l'Etat...). Elle s'explique également par le faible nombre d'acteurs associatifs du territoire sur ce champ de l'emploi et du développement économique, avec par conséquent un nombre de projets déposés réduit.

Il est à noter que l'analyse des évolutions des subventions de l'appel à projet révèle que les montants alloués à ces deux piliers sont assez fluctuants d'une année à l'autre, avec une double tendance :

- soit une répartition des crédits quasiment identique entre les deux piliers, comme cela pu être le cas pour l'année 2020, avec, pour le pilier DEEF, 46 700€ et 47 200€ pour le pilier CDVH ;
- soit une répartition assez hétérogène entre les deux piliers en fonction de l'année et des actions en cours sur le territoire, dont notamment pour le pilier CDVH, le projet de renouvellement urbain qui a induit des crédits supplémentaires.

Pour l'année 2021, c'est plutôt la seconde tendance qui l'emporte, avec notamment une légère augmentation des crédits accordés aux piliers DEEF (passés à 51 200€ en 2021), couplée à une nette diminution des crédits destinés au pilier CDVH (47 200€ contre 31 500€). Ce constat renvoie aux évolutions des besoins du territoire à l'issue des différents diagnostics, ainsi qu'au souhait de "muscler" davantage cette thématique du Contrat de Ville de manière générale. Si ce pilier devait être développé, il pourrait être opportun d'accompagner certains acteurs afin de permettre leur montée en compétence sur cette thématique, ou encore d'envisager d'autres modalités que l'appel à projets, trop vaste, au profit par exemple du recours à la prestation d'acteurs spécialisés.

Quelles évolutions en termes de typologie d'actions et de porteurs de projet ?



2020).

En termes d'évolutions, le Contrat de Ville de la DLVAgglo repose assez largement sur la reconduction d'année en année d'actions structurantes. Ainsi, sur la période 2015-2020, nous observons une hausse constante des actions reconduites (9 contre 28 en 2020), alors que la part des nouvelles actions reste relativement stable, hormis le pic en 2016, voire à la baisse sur la même période (7 contre 5 en

De manière générale, le nombre de porteurs de projet augmente progressivement sur toute la durée du contrat avec notamment un pic enregistré en 2020 avec 24 porteurs différents (83 % de porteurs associatifs et 17 % classés dans la catégorie « autres », avec 50 % des structures de Manosque).

A contrario, la part de « nouveaux porteurs » est plutôt en baisse entre 2018 et 2020 (5 contre 1 en 2020), l'année 2020 étant un peu particulière en raison du contexte de crise sanitaire. La prépondérance à la reconduction d'actions et de porteurs de projet peut s'expliquer, en partie, par le fait que la plupart de ces acteurs étaient déjà positionnés et intervenaient sur le territoire via le CUCS. La majorité étaient donc connus et entretenaient des dynamiques de travail et des relations de confiance avec les services de la Politique de la Ville et les autres collectivités locales, facilitant le maintien de leurs actions, voire de leur accompagnement pour les adapter.

Globalement, sur la durée du Contrat de Ville, le financement ou l'impulsion d'actions à destination des QPV démontre une cohérence avec les grands objectifs poursuivis ainsi qu'une capacité d'adaptation aux réorientations suite à l'évaluation à mi-parcours et aux évolutions du territoire (accroissement des besoins, effets de la crise Covid, etc.), plus particulièrement sur la thématique DEEF. Développer de nouvelles actions et de nouveaux modes de faire, nécessiterait toutefois de disposer d'une vision commune de la finalité du contrat, de ses actions, ainsi que d'arbitrages financiers, administratifs et politiques. Un renouvellement impliquerait également de « sacrifier » des porteurs de projets intervenant de longue date dans le Contrat de Ville, ou de s'assurer a minima de la prise de relais de leurs actions par le Droit Commun.

2. Entre reconnaissance d'une plus-value sociale des actions du Contrat de Ville, risque de fragilisation et remise en question globale de leur pertinence : vers la nécessité d'un projet de territoire pour consolider le CDV et légitimer ses actions ?

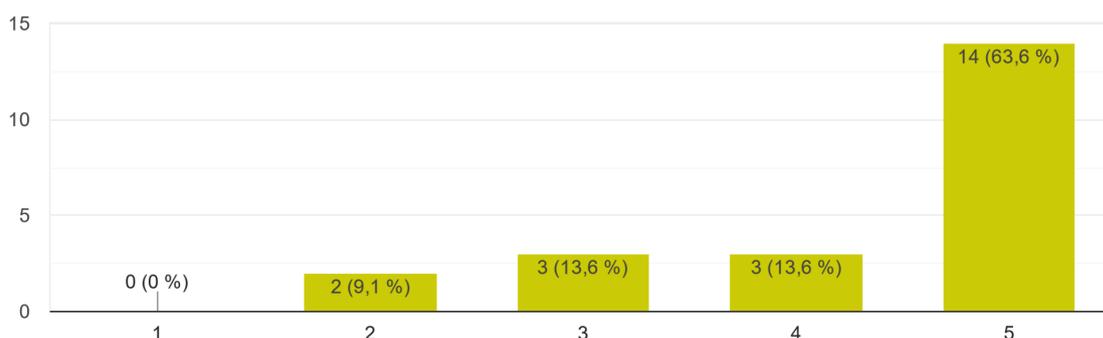
Des actions jugées efficaces et adaptées, mais exposées à un risque de fragilisation

Dans l'ensemble, les actions et leurs effets en QPV sont perçus positivement, même si ceux-ci restent difficiles à mesurer à grande échelle. Du côté des partenaires, c'est l'impact en terme de maintien du climat social des quartiers qui est mis en avant. Le retour des bénéficiaires offre quant à lui une vision plus concrète de ces effets, comme l'illustrent les résultats d'une micro-enquête réalisée dans le cadre de l'évaluation (voir ci-dessous).

Résultats de l'enquête visant à recueillir le point de vue des bénéficiaires des actions du Contrat de Ville. 22 réponses ont été récoltées, dont près de la moitié proviennent d'adhérents de "La Petite Marmite", une cantine participative financée dans le cadre du Contrat de Ville.

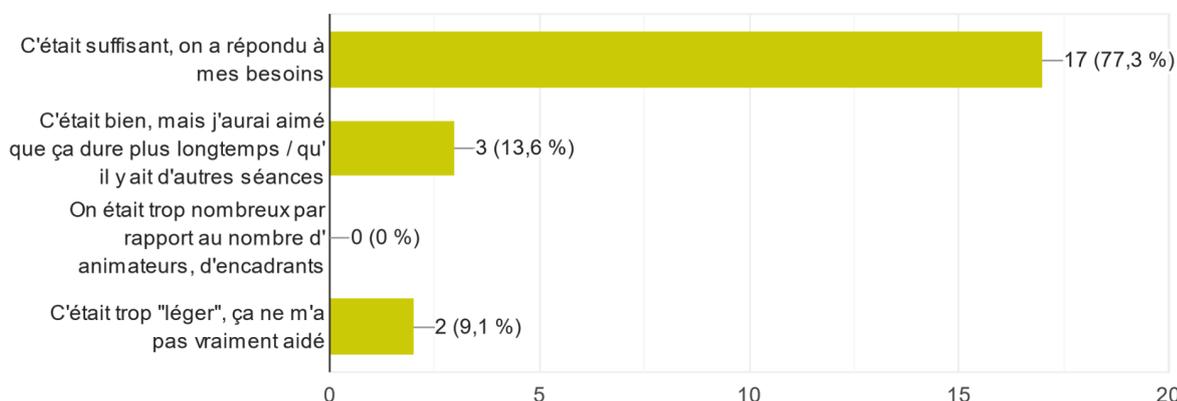
Est-ce que cela correspondait à votre/vos besoins? Est-ce que cela répondait à votre/vos attentes?
vos envies?

22 réponses



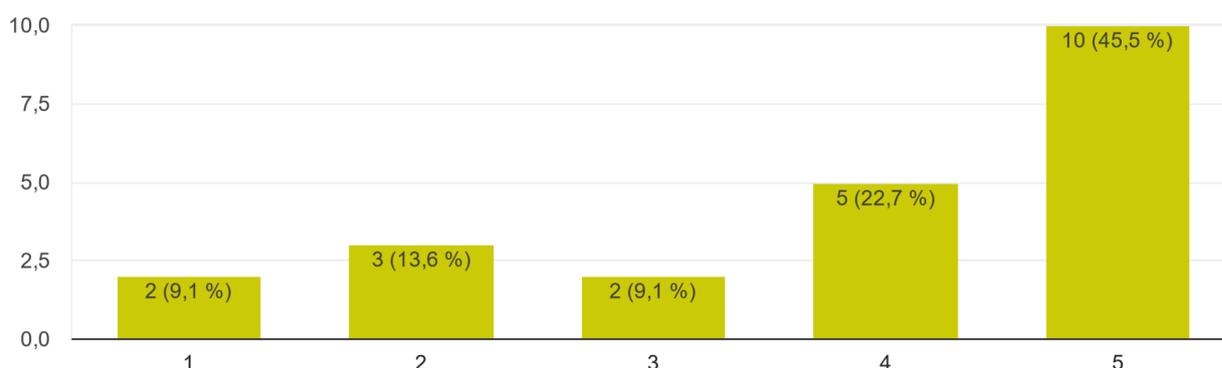
Est-ce que c'était "suffisant", ou est-ce que vous auriez eu besoin d'un accompagnement plus important?

22 réponses



Est-ce que participer à cette action ou bénéficier de ce dispositif a concrètement amélioré votre situation?

22 réponses



L'enquête révèle une adéquation de ce type d'action aux attentes des bénéficiaires, et une réponse adaptée à leurs besoins. En l'occurrence, leur participation est motivée par des raisons économiques ou par la volonté de créer du lien social et l'indice de satisfaction est élevé. Venir à cette cantine participative permet aux adhérents de rompre leur isolement, de faire des économies, de manger chaud et sain. Un retour pragmatique qui permet d'incarner ce que peut recouvrir la notion relativement floue de "cohésion sociale" telle qu'inhérente aux Contrats de Ville.

De manière générale, les actions s'inscrivent bien dans les objectifs et les enjeux poursuivis par le Contrat de Ville. Elles démontrent également une capacité d'adaptation à un accroissement des besoins, comme cela a pu se vérifier pendant la crise du Covid qui a encouragé un renforcement de certains sujets, comme le soutien scolaire, l'apprentissage de la langue, la parentalité, la citoyenneté, l'accès au sport et à la culture.

Toutefois, malgré les avancées positives pour le territoire (mobilisation de davantage de moyens de Droit Commun; création du Centre social), les moyens humains et financiers pour mener ces actions restent limités pour les porteurs qui soulignent "*avoir du mal à boucler les budgets*", voire être obligés de "*jongler*" entre les budgets de leurs différentes actions. Couplé à un fort investissement de leur part et à une augmentation des vulnérabilités socio-économiques et donc des besoins, cela met en évidence une possible situation de sur-régime et de fragilisation, des porteurs et de leurs actions. Une fragilisation amplifiée par la faible reconnaissance du bénévolat, mais également par la remise en question régulière de la pertinence de leurs interventions, en raison de la difficulté à en mesurer l'impact. Il n'existe pas d'outils de mesure des effets/ impacts ni à l'échelle "micro" des actions, ni à l'échelle "macro" du territoire.

Par ailleurs, quantifier la cohésion sociale apparaît comme un exercice délicat. En revanche, des alternatives peuvent permettre de pallier ces lacunes, en réalisant par exemple des suivis de cohortes (sur le modèle du questionnaire diffusé plus haut), en proposant un système de bonus pour les opérateurs qui s'engagent à en réaliser un, en comparant l'évolution de résidences de logement social en QPV et hors QPV. Disposer d'un retour qualitatif sur la portée de ces actions peut contribuer à confirmer leur bien fondé.

Juger de l'efficacité de la Politique de la Ville: deux conceptions concurrentes, cristallisées autour de la question de l'emploi

Les échanges avec les différents acteurs du Contrat de Ville, comme les échanges en ateliers, mettent en évidence la confrontation de deux conceptions, voire de deux écoles de pensée de la Politique de la Ville, que révèle la question de l'emploi en QPV, indicateur « naturel » de l'amélioration de la situation des quartiers prioritaires et de leurs habitants.

La première approche, relativement historique et sociale, perçoit la Politique de la Ville comme un accélérateur de cohésion sociale, c'est-à-dire comme un programme ayant l'ambition de réduire les inégalités et de freiner les effets de désocialisation et de marginalisation auxquels s'exposent les habitants les plus précaires. Traditionnellement diffuse dans le milieu associatif, mais également partagée par des partenaires ayant l'expérience du terrain, cette approche multidimensionnelle et transversale plaide pour la prise en compte d'un cumul des handicaps et des freins à lever (illettrisme, barrière de la langue, isolement, etc.) pour accéder à l'emploi, au même titre qu'aux droits, à la citoyenneté, à la parentalité, à la scolarité, à la santé, à tout ce qui constitue la vie sociale, en somme.

Dans cette approche, ce qui est communément qualifié de "saupoudrage" est plutôt perçu comme du maillage, la multiplicité d'actions de proximité permettant de capter des personnes « *loin de tout* », pour reprendre le constat d'un acteur associatif et d'un partenaire, dépourvues des ressources nécessaires (capital social et culturel notamment) permettant de vivre, et de bien vivre, en autonomie. Cette approche transversale et englobante, prend acte d'une spécificité des quartiers prioritaires. La Politique de la Ville et ses actions d'accompagnement sont perçues comme un « sas », une étape intermédiaire d'accompagnement adapté des bénéficiaires vers le retour au droit commun.

La seconde approche, plus pragmatique et universaliste, plaide pour un fléchage des moyens sur certaines priorités, au premier rang desquelles, l'emploi perçu comme le principal levier de retour au Droit Commun pour les quartiers prioritaires et leurs habitants. C'est la tendance privilégiée dans la dernière génération des Contrats de Ville, partagée par ses pilotes, par certains partenaires, et plus rarement par certains porteurs de projets. La frontière entre ces deux écoles est mince, comme le souligne un porteur de projet, d'ailleurs plutôt partisan de la seconde : « *Il faut en revanche se poser la question : où commence l'emploi ? Au soutien scolaire ?* ».

La dichotomie entre ces deux conceptions de la Politique de la Ville est renforcée par la catégorisation opérée dans le Contrat de Ville. Celui-ci comprend en effet, un volet Développement économique, emploi, formation proposant des actions directes en faveur de l'insertion professionnelle, clairement identifiables comme telles (accompagnement des femmes vers l'emploi, chantier d'insertion, accompagnement à l'entrepreneuriat, etc.) à un volet Cohésion sociale nettement plus fourni mais renvoyant à une notion vague et relativement trompeuse. Le volet comprend des actions favorisant outre le lien social (à travers des « moments de convivialité » auxquels il semble souvent assimilé), des actions favorisant l'autonomie et le développement individuel (comme l'alphabétisation, la réussite éducative, l'autonomie numérique) susceptibles de favoriser le retour ou l'accès à l'emploi.

Dans les discours, ces deux catégories d'actions sont mises en opposition alors même qu'elles œuvrent potentiellement vers la même finalité, à ceci près que l'une, pragmatique, vise le court terme et que la seconde,

adaptée aux spécificités d'un public jeune ou très éloigné de l'emploi, vise le moyen et long terme. Il ressort de ce débat la nécessité de mettre à plat et de discuter collectivement ces différentes conceptions, toutes deux susceptibles d'orienter la programmation d'un Contrat de Ville (faut-il renforcer le volet emploi ou mieux l'articuler au volet cohésion sociale?).

Pour les tenants d'une approche systémique de la Politique de la Ville, renforcer outre mesure le volet "Développement économique - emploi -formation" semble peu probant, au regard de l'intervention déjà forte du Droit Commun en la matière, mais au regard également des crédits Politique de la Ville relativement faibles sur ce champ. Une telle orientation risque donc d'alimenter le débat toujours présent sur les ambitions jugées *démesurées* de la Politique de la Ville au regard de ses moyens.

Mieux vaut donc, sur la base d'une évaluation fine de ses effets citée plus haut, réaffirmer la vocation d'effet levier de la Politique de la Ville tout en musclant de manière ciblée le volet "Emploi formation" (par une montée en compétence de certains opérateurs ou par le recours à des prestataires spécialisés). En premier lieu, ce rééquilibrage peut passer par une clarification et une valorisation de l'existant, en donnant davantage à voir la contribution du Droit Commun au Contrat de Ville en matière d'emploi (financements et actions), et en lisibilisant le volet "Cohésion sociale" et son impact sur les deux autres piliers. En second lieu, consolider le Contrat de Ville à travers un projet de territoire permettrait de réaffirmer la vocation et les orientations de la Politique de la Ville, et ainsi d'en légitimer les actions.

Préconisations

Sur la “sécurisation” des porteurs et le renouvellement de la programmation...

- Accompagner les porteurs pour aller chercher des financements de Droit Commun
- Garantir un soutien dans la durée en engageant une pluri-annualisation des financements sur des actions ciblées
- Développer des actions croisées “multi-porteurs” (une action portée par 2 ou plusieurs associations, dans une logique de “consortium” pour encourager les associations à mutualiser leurs actions et à tirer parti de leurs complémentarités, au lieu de financer chaque structure séparément) et visibiliser la cohérence des actions du Contrat de Ville entre elles et avec les objectifs du Contrat
- Valoriser et chiffrer le bénévolat qui donne du sens aux actions

Sur l’étroitesse du pilier “Développement économique et emploi”

- Renforcer le travail de développement pour muscler ou faire émerger de nouveaux porteurs sur le pilier “développement économique - emploi - insertion”
- Imaginer un autre mode que l’appel à projet sur cet axe (prestations?)
- Valoriser davantage les actions concourant indirectement au retour à l’emploi qui sont un peu noyées sous le terme cohésion sociale

Sur la mesure des effets et des impacts

- Engager des suivis de cohortes sur certaines actions significatives en financement pluriannuels, pour mieux mesurer les impacts de long terme auprès des bénéficiaires





DROITS COMMUNS

Axe 2 – Mobilisation des Droits Communs et des dispositifs connexes

Grands enseignements

#1 La mobilisation des Droits Communs en faveur des QPV est peu visible, peu connue et difficile à mesurer qu'il s'agisse des financements, des actions ou des moyens supplémentaires déployés par domaines d'intervention. L'articulation avec les Droits Communs est également fragilisée par le désengagement de partenaires structurants (Département et Région), par la difficulté à en raccrocher certains (EN, ARS) et par la difficulté du Contrat de Ville à incarner un projet de territoire dans lequel chacun trouverait sa place ;

#2 Une difficulté à inscrire les actions structurantes du Contrat de Ville dans les Droits Communs: la "prise de relai" des actions financées en politique de la ville par les politiques sectorielles reste fragile, avec une forme de dépendance persistante aux financements spécifiques.

#3 De manière générale, le mode projet est peu développé au sein des organisations: la mobilisation des Droits Communs et des dispositifs connexes dépend davantage de relations interpersonnelles que d'un mode d'interaction institutionnalisé. Un mode d'action qui fonctionne mais qui présente sans doute des limites pour raccrocher davantage de services, d'acteurs, d'institutions.

1. Bilan quantitatif et analyse physico-financière

La mobilisation de données quantitatives pour mesurer l'implication financière des services des droits communs est compliquée. Il n'existe toujours pas d'outil de reporting qui permette de mesurer la mobilisation effective, d'un point de vue financier ou en termes de ressources humaines, des acteurs des droits communs, de manière ciblée sur les QPV ou en direction des publics résidents en QPV.

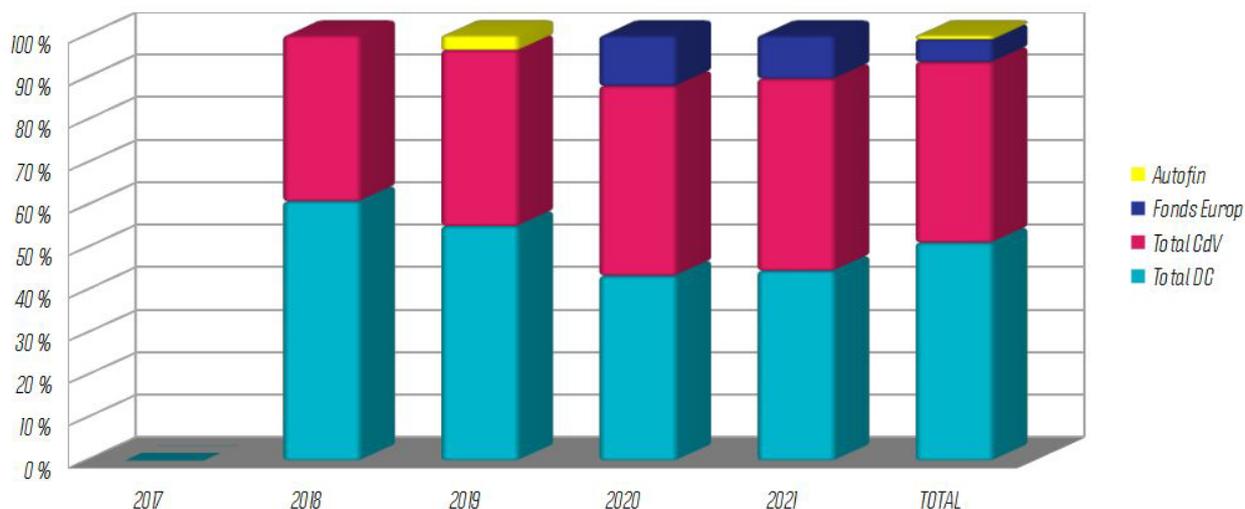
La mobilisation des droits communs devrait pouvoir être mesurée selon deux volets:

- le financement des actions validées dans le cadre de l'appel à projet, en complément des financements spécifiques;
- la mise en œuvre d'actions spécifiques ciblées sur les territoires ou les résidents des quartiers prioritaires.

En l'absence de données, nous avons ciblé l'analyse sur le premier volet, à partir des bilans détaillés de 10 actions réparties sur les 3 piliers: 2 actions pour chacun des piliers Développement économique emploi formation et Habitat Cadre de vie, et 6 actions sur le volet cohésion sociale. L'accès aux bilans nous a permis d'identifier les volumes de financements obtenus hors Contrat de Ville.

L'évolution de la mobilisation des Droits Communs sur un échantillon d'actions du volet Développement Économique/ Emploi/ Formation

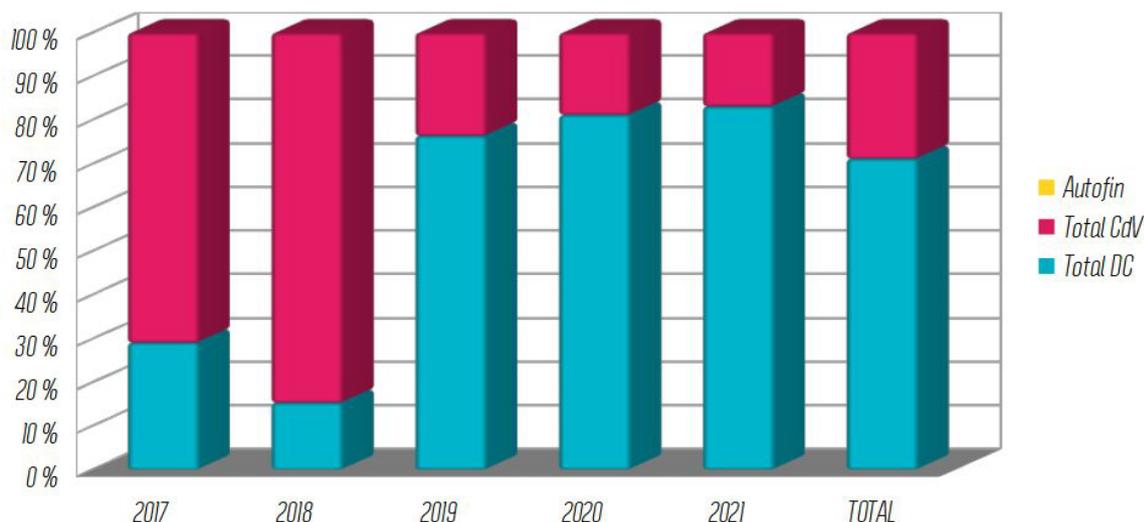
Evolution de la répartition des financement sur le volet Dev Eco Emploi Formation



Sur le pilier Développement Économique Emploi Formation, l'analyse des bilans met en évidence une assez bonne mobilisation des droits communs sur le financement des actions. En moyenne, sur la période 2018-2021, les droits communs financent 50% des actions. Singularité de ce pilier, la mobilisation de Fonds Européens sur ce volet (sur le projet CitésLab), ainsi que de BPI France. Ce sont majoritairement les droits communs des collectivités territoriales (Région et Département), ainsi que de l'Etat (DIRECCTE).

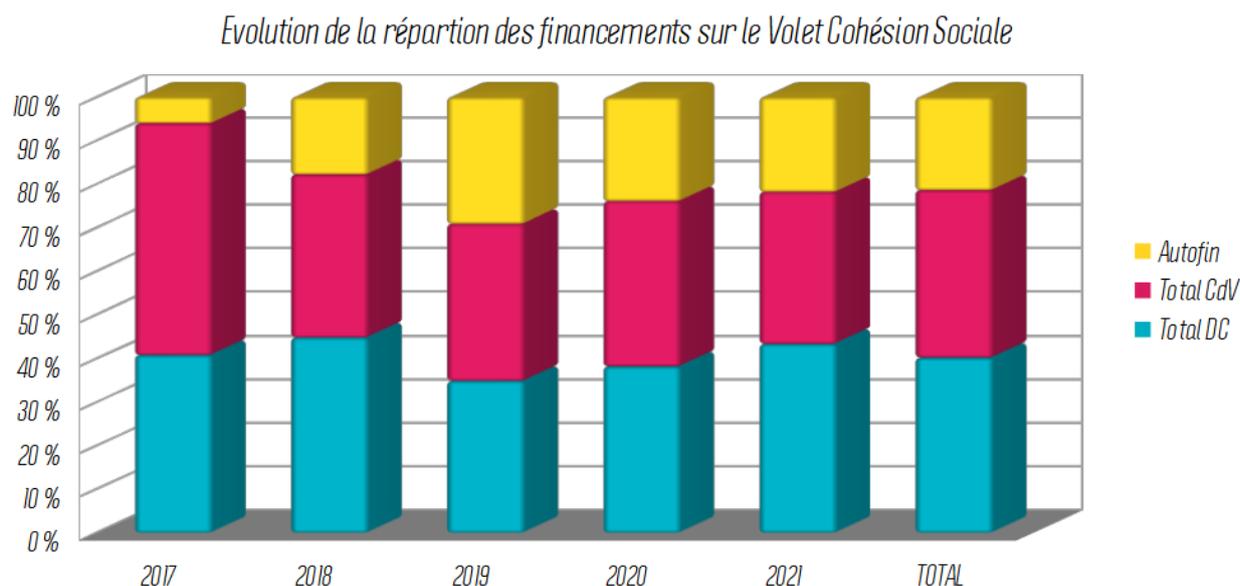
L'évolution de la mobilisation des Droits Communs sur un échantillon d'actions du volet Habitat Cadre de Vie

Evolution de la répartition des financement sur le volet Habitat Cadre de Vie



Sur le pilier Habitat Cadre de Vie, c'est à partir de 2019 que l'on observe une forte montée en charge des droits communs. Toutefois, ces chiffres sont à relativiser: il n'y a aucun crédits des collectivités territoriales (Région, Département, DLVAgglo, Ville) sur ce pilier. Les crédits de droit commun relèvent en partie de la CAF, et plus largement d'aides au financement des postes d'emploi aidés (crédits Etat). Paradoxalement, c'est ici le volet emploi insertion du droit commun qui est mobilisé.

L'évolution de la mobilisation des Droits Communs sur un échantillon d'actions du volet Cohésion sociale



Sur le pilier cohésion sociale, on observe une part des droits communs sensiblement plus faible que sur les autres piliers (40% en moyenne sur les 6 actions et entre 2017 et 2021). L'analyse détaillée montre que c'est ici principalement le droit commun CAF/MSA qui vient compléter les crédits Contrat de Ville (+ de 40% des droits communs sur 6 actions et sur 5 ans), ainsi que celui du département et de la ville de Manosque (environ 11% des crédits de droits communs). Comme pour le volet habitat cadre de vie, les aides aux postes - qui pourraient être comptabilisées également dans le pilier Emploi Insertion - ne sont pas négligeables, représentant plus de 15% des droits communs. Certaines actions sont singulières dans leurs financements: les actions éducatives familiales du CCAS sont quasiment les seules à bénéficier de crédits de droit commun de l'Etat, en l'occurrence des crédits intégration du BOP 104. L'action de la Petite Marmite menée par le Secours Catholique est la seule de notre échantillon à reposer exclusivement sur les crédits spécifiques du Contrat de Ville et sur une part importante d'auto-financement.

2. Un engagement des Droits Communs en QPV difficile à identifier et à objectiver ...

Identifier et mesurer l'engagement des droits communs reste un exercice compliqué, et ce pour plusieurs raisons.

La première, c'est que le sujet "Droits Communs" est en fait double, comprenant en même temps la question des financements et celle du portage de projets.

- Le premier registre de la mobilisation des services des Droits Communs est celui de la sollicitation par les opérateurs du Contrat de Ville, en cofinancement des crédits spécifiques ou pour pérenniser leurs actions. Ce sont les éléments que nous présentons en introduction à ce chapitre, que l'on peut retrouver à partir des bilans de chacun des opérateurs. Cette analyse montre que la plupart des opérateurs mobilise, en complémentarité des crédits spécifiques politique de la ville, des financements de droits communs, relevant soit des collectivités territoriales, soit des services déconcentrés de l'Etat ou de la CAF. Toutefois, nous l'avons vu, ce n'est pas une généralité: certains acteurs associatifs ne connaissent pas du tout les possibilités de financement hors politique de la ville, et ne sollicitent du coup pas du tout les acteurs des

droits communs.

- Le second registre est beaucoup plus difficile à identifier. Il s'agit de l'implication des services de Droit Commun à l'échelle des QPV au titre de leurs missions, en développant des projets ciblés en direction du territoire ou de ses habitantes et habitants. Ces actions ne sont aujourd'hui pas du tout identifiées comme des actions du Contrat de Ville bien qu'elles soient ciblées sur les quartiers prioritaires. Qu'il s'agisse des actions des services déconcentrés de l'Etat ou des collectivités, il n'y a pas d'outils de suivi dédié, ni en termes de moyens financiers ni en termes de ressources humaines, qui permettent de mesurer ces actions.

La mobilisation des droits communs est souvent identifiée en matière de financement, moins en termes de projets directement portés par ces acteurs des droits communs, ce qui rend difficile l'objectivation de leur mobilisation.

Au-delà de cette difficulté liée à ce double registre, les actions et engagements financiers des Droits Communs ciblés sur les QPV restent peu visibles et difficiles à objectiver. Plusieurs éléments expliquent cette difficulté:

- D'une part, car ces actions sont difficiles à identifier et mesurer quantitativement (actions en matière d'emploi, de réussite éducative...). Les administrations ne disposent pas d'outils analytiques permettant d'identifier le ciblage territorial de leurs interventions. En dehors de Pôle Emploi, qui dispose d'une analyse fine de ces actions et propose des interventions ciblées en direction des publics des QPV ainsi que d'un renseignement systématique de cette caractéristique dans ses données de suivi des demandeurs d'emploi, on ne dispose pas d'éléments permettant de rendre lisible des financements mobilisés sur le périmètre QPV.
- Par ailleurs, les dispositifs et financements mobilisables ne sont pas toujours connus de la part des opérateurs du Contrat de Ville: ces derniers vont privilégier le montage d'un dossier politique de la ville à partir du moment où ils interviennent en QPV plutôt que d'aller chercher des financements de droit commun.
- Ceci masque pourtant des avancées structurantes pour le territoire : la création du centre social et des MAP, de l'École de la 2ème chance témoigne de la capacité de mobilisation et d'implication des acteurs des droits communs dans le Contrat de Ville. Ces dispositifs sont en effet issus des constats posés dans le diagnostic initial, et faisaient partie des recommandations lors de l'évaluation à mi-parcours. Le contrat de ville a ici proposé un cadre partenarial permettant l'émergence de ces projets portés par la collectivité.

3. ... Et réciproquement, une Politique de la Ville au fonctionnement très spécifique qui reste mal connue et sous-investie par certains acteurs structurants

Les échanges menés dans le cadre de l'évaluation permettent de poser le constat que la Politique de la Ville reste méconnue et peu appropriée par la plupart des acteurs des droits communs. Le ciblage territorial, visant une politique d'équité (faire plus pour ceux qui ont moins), s'inscrit en effet en contradiction avec les logiques d'égalité des territoires (faire la même chose partout). La politique de la ville apparaît dès lors comme "une politique à part" participant à organiser une forme d'extra-territorialité des QPV.

Plusieurs conséquences peuvent être posées sur la base de ce constat.

- **D'une part, une difficulté à inscrire (et à basculer) les actions structurantes dans le Droit Commun.** Le côté expérimental des actions du Contrat de Ville fait à la fois la spécificité de la Politique de la Ville (innovation) et sa faiblesse (puisque les actions peinent à passer dans le Droit Commun). C'est un phénomène récurrent depuis le début de la Politique de la Ville, et un enjeu de pérennisation d'actions et de structure composant avec peu de moyens et confrontées à un accroissement des besoins... Il en ressort la nécessité d'accompagner les porteurs de projet vers la reprise de leurs actions par les droits communs et de les appuyer dans la recherche de financements. Il faut toutefois intégrer que c'est également souvent un choix des porteurs de déposer un dossier en Contrat de Ville, car la réponse est plus rapide qu'auprès des partenaires des droits communs. Ceci est à mettre en rapport avec ce que l'on identifie comme "l'effet cocon" de la politique de la ville. Certains partenaires du contrat (bailleurs notamment) ont le réflexe d'orienter vers les dispositifs spécifiques avant les services des droits communs, conscients de la plus grande facilité pour les porteurs ("on sait que ça fonctionne").

Mais c'est bien souvent un choix aussi par défaut pour certains porteurs qui soulignent l'instabilité de cette posture: *"Émarger à la Politique de la Ville depuis 15 ans, ce n'est pas normal, témoigne l'un d'entre eux. On émarge à la Politique de la Ville car aucune autre instance ne se définit compétente pour porter une action comme la nôtre, on a pu financer un poste d'adulte relais, un poste en emploi aidé, mais c'est difficile dans cette logique de trouver une pérennité: les gens ont des compétences, puis on les perd. Le seul Droit Commun qu'on a c'est la Caf, il nous en faudrait un deuxième"*.

Ceci soulève la nécessité de sensibiliser les partenaires à cette bascule nécessaire *"Il faut arriver à convaincre les différents représentants signataires que c'est ce vers quoi il faut tendre"*, affirme un partenaire du Contrat de Ville. Une piste de travail serait de définir/ délimiter le temps de l'expérimentation avant un passage au Droit Commun "automatique", avec un accompagnement systématisé dans le cadre du Contrat de Ville à cette transition dans la recherche et le montage des demandes de financements.

- **D'autre part, un mode projet identitaire du Contrat de Ville qui se confronte à des modes de fonctionnement plus verticaux.** La politique de la ville repose sur un fonctionnement transversal et territorialisé s'opposant à la logique de silos des politiques publiques sectorielles. Ce mode projet s'est parfois construit dans la difficulté (dans un contexte de réorganisation, de manque de ressources, etc.) mais est aujourd'hui très opérationnel. Il a abouti à une approche très intégrée de la politique de la ville, notamment sur le secteur Arc Sud, politique comprise comme un ensemble Contrat de Ville + Renouvellement Urbain.
- Ce mode projet "identitaire" se traduit par ce que nous analysons comme le risque d'un "effet cocon" du Contrat de Ville. Ce risque a plusieurs origines :

- Le Contrat de Ville est bien identifié, très “présent”, il constitue une opportunité qui ne se retrouve pas sur d’autres territoires en difficulté, et surtout il propose un écosystème d’acteurs réactif et donc en capacité d’appuyer des actions expérimentales. En ce sens, il constitue une facilité pour les porteurs de projet qu’il ne retrouvent pas ou que plus difficilement dans les droits communs.
 - C’est également une facilité pour certains partenaires qui ont tendance à se tourner ou à orienter systématiquement les porteurs de projets vers la Politique de la Ville : *“Pour faciliter, tout va vers le Contrat de Ville. À la fin, on est tellement en confort qu’il faut se faire violence pour orienter vers le service jeunesse par exemple. Mais quand je les oriente [les porteurs de projets] vers les financements Contrat de Ville est-ce que je ne les maintiens pas dans mon cocon?”* Certains acteurs soulignent ainsi l’effet pervers d’une Politique de la Ville active, englobante et plus accessible que le Droit commun et le risque de substitution que cela engendre : *“C’est comme si on n’utilisait qu’un outil pour tout faire. Sur d’autres territoires, où le partenariat est moins présent, on va plus facilement vers le Droit Commun”*.
 - Cet “effet cocon” est également effectif dans le partenariat et le risque d’entre-soi d’acteurs très investis, engagés, ayant pris l’habitude de travailler ensemble. Cela questionne la capacité d’intégrer des acteurs moins moteurs ou moins connaisseurs de la politique de la ville et des QPV dans ce partenariat.
 - Enfin, l’effet cocon est également perceptible du côté des animateurs du Contrat de Ville. Ceci se traduit par exemple par une tendance à ne pas faire appel à sa hiérarchie dans les situations de blocage (en ayant la crainte d’être perçu comme un passe-droit), mais plutôt à compter sur une légitimation / identification de la Politique de la Ville... qui ne vient pas. Ceci soulève la nécessité pour les pilotes du Contrat de faciliter cette reconnaissance / légitimation, qui permettrait de “banaliser” la politique de la ville .
- **In fine, la Politique de la Ville reste « marginale » dans le paysage des politiques publiques du fait de son objectif (une politique ciblée sur un territoire restreint, un objectif de réduction des écarts, un double levier financement/ développement) et de son fonctionnement en mode projet. Ceci fait apparaître la nécessité de mieux la faire connaître, de la rendre plus légitime afin d’embarquer plus de partenaires et de faciliter le basculement et donc la pérennisation des actions Contrat de Ville dans les Droits Communs.**
 - La fonction attendue des droits communs est en fait triple:
 - co-financer les actions bénéficiant de crédit spécifiques, dans des logiques de financements croisés. Ceci existe, mais apparaît en perte de vitesse dans un contexte où tous les partenaires ne sont pas autour de la table. Ce cofinancement, de type “effet d’amorce”, devrait permettre d’anticiper et d’accompagner le passage au droit commun des actions financées à caractère expérimental dans le cadre du Contrat de Ville;
 - financer, sur les crédits de droit commun, des actions renforcées sur le périmètre des QPV ou en direction des habitants des quartiers prioritaires, et s’inscrivant dans les objectifs du contrat de ville;
 - développer des projets spécifiques de déploiement des politiques sectorielles qui soient renforcées et/ou adaptées au contexte et aux besoins des habitants des quartiers prioritaires, à l’image des actions menées par Pôle Emploi.

Préconisations

1) Restructurer le Contrat de Ville comme un ensemble

Il apparaît nécessaire de restructurer et repositionner le Contrat de Ville comme un ensemble. Les actions du Contrat de Ville sont en effet souvent perçues uniquement comme les actions bénéficiant de financements spécifiques. Les actions portées et développées “en interne” par les droits communs, ou en cofinancements, ne sont pas identifiées en tant que telles comme des actions du contrat.

En ce sens, le prochain Contrat de Ville devrait être pensé - et actualisé chaque année - en identifiant clairement :

- Les contributions de différents signataires / financeurs du Contrat de Ville :

- D'une part, les actions et les moyens humains et financiers déployés par les services de Droit Commun ciblés sur les QPV. Seraient ainsi comptabilisées comme actions du Contrat de Ville toutes les actions portées directement par les services de droit commun, comme le centre social, les permanences de Pôle Emploi, etc.
- D'autre part, les financements de Droit Commun au bénéfice d'actions localisées sur le QPV. Deux registres devraient ici à notre sens être fléchés:
 - les co-financements d'actions bénéficiant par ailleurs de crédits spécifiques, dans une logique d'amorçage. On l'a vu dans l'analyse physico-financière, la plupart des actions disposent déjà de cofinancements. Un des enjeux serait de planifier la montée en charge de ces financements par les droits communs dans la perspective de la sortie de la dépendance aux crédits spécifiques.
 - les financements “pleins et entiers” d'actions sur le périmètre des 2 QPV. Les actions pérennisées ayant basculées dans le droit commun entreraient dans cette catégorie, tout en restant labellisées Contrat de Ville en regard de leurs objectifs.

- Les financements spécifiques Politique de la Ville au bénéfice d'actions localisées sur le QPV, au titre de la programmation annuelle comme c'est le cas actuellement.

- Le travail de développement mené par l'équipe Politique de la Ville.

2) Se mettre à l'écoute des directions sectorielles pour les aider à intégrer la géographie prioritaire dans leur feuille de route sans pour autant multiplier les comités de suivi ou alourdir le Copil « Contrat de Ville ».

3) Recréer un Comité de Programmation qui acte chaque année les financements et les actions de Droit Commun ciblées sur les QPV, associant tous les signataires.

4) Former et sensibiliser certains acteurs du Droit Commun sur la Politique de la Ville, multiplier les liens avec les directions sectorielles pour les aider à toucher les quartiers prioritaires de la Politique de la Ville.

5) Accompagner les porteurs de projet dans la mobilisation du Droit Commun



GOUVERNANCE

Axe 3 – Gouvernance et pilotage du Contrat de Ville

Grands enseignements

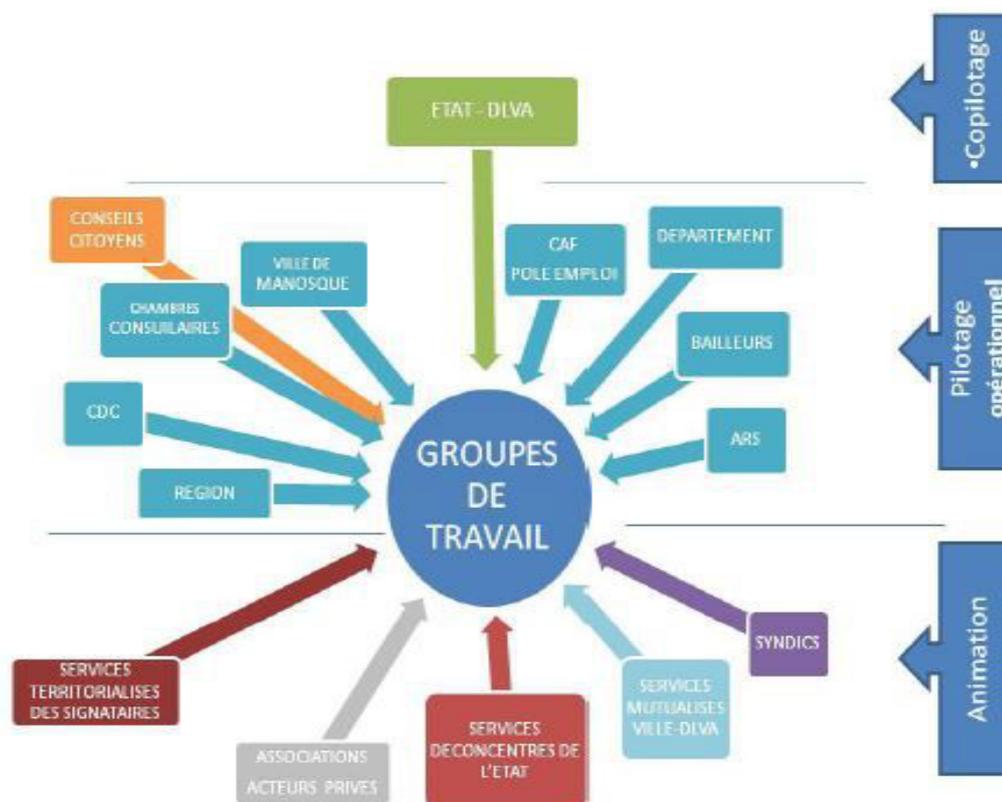
- #1 Un pilotage technique efficient, outillé et qui fédère
- #2 Une dynamique de Comité de Pilotage qui ne s'est pas essouffée sur la durée du Contrat
- #3 Une dynamique de Groupes de travail techniques plus fragile en terme de fréquence
- #4 Un pilotage intercommunal depuis 2015, accompagné d'une démutualisation ville-agglo après les municipales de 2020, qui soulève les questions sur ses effets

La spécificité du Contrat de Ville de Manosque est de pouvoir s'appuyer sur un noyau de partenaires, impliqués en faveur de la Politique de la Ville et ayant une solide connaissance du terrain. Un partenariat qui repose sur l'animation dynamique du Contrat portée par le binôme cheffe de projet Politique de la Ville / Délégué du Préfet. Reste que cette co-construction qui s'observe au niveau technique pourrait être confortée au moyen d'instances de gouvernance et de pilotage plus interactives. Plus globalement, elle doit également être soutenue à travers la réaffirmation de la vocation de Politique de la Ville comme politique transversale et systémique, afin de favoriser l'ouverture aux (ou le retour de) partenaires de Droit Commun (au premier rangs desquels par exemple, le Département et la Région).

Le Contrat de Ville de Manosque rassemble, autour de ses pilotes, État et DLVAgglo, une quinzaine de signataires :



Sa gouvernance et son pilotage sont représentés par le schéma suivant :



Ils s'organisent principalement autour de deux instances :

- Le comité de pilotage, instance décisionnelle qui traite et valide les orientations concernant la programmation financière, l'animation du Contrat de Ville, la participation citoyenne ;
- Des groupes de travail thématiques : ces espaces multipartenariaux, organisés par piliers et réunissant équipes techniques, institutions signataires, Conseils citoyens, ressources ponctuelles, visent à co-construire les propositions qui sont ensuite soumises au Copil. A ces groupes de travail s'ajoute un comité de programmation actant les financements et actions de Droit Commun ciblées sur les QPV.

Une animation du Contrat de Ville favorisant dynamique partenariale et proximité avec le terrain

Le Contrat de Ville de Manosque se caractérise, entre autres, par l'implication forte d'un noyau de partenaires ayant développé des relations de travail fondées sur la confiance. La durabilité du partenariat tient notamment à la qualité d'animation proposée par l'équipe opérationnelle. Le binôme cheffe de projet Politique de la Ville/ Délégué du Préfet, véritable « cheville ouvrière des coopérations », a permis, en multipliant les temps collectifs de renforcer l'interconnaissance et la logique de réseau autour d'une vision commune partagée entre partenaires : *“c'est une vraie théorie du maillage qui marche au bénéfice du public, souligne l'un d'entre eux, il faut vraiment être très petit pour qu'on ne vous voie pas”*. En alimentant cette culture commune, l'animation du Contrat de Ville

contribue, depuis 2015, à lui conférer une identité “marquée”.

En interne, et malgré les turn over au sein de l'équipe, ce principe de collaboration étroite s'est maintenu sur toute la durée du Contrat de Ville au rythme de temps de travail réguliers entre cheffe de projet Politique de la Ville et Délégué du Préfet (en moyenne, 2,5 jours par mois).

Le travail de terrain est le principal axe d'intervention du binôme, réparti entre l'accompagnement des porteurs de projets (rendez-vous de suivi, préparation à l'appel à projets, formation, discussions autour du budget des réalisations, articulation avec les autres actions du Contrat de Ville) et l'accompagnement et le suivi des Conseils Citoyens. La présence renforcée sur le terrain relève plus largement d'une stratégie d'animation spécifique à l'égard des porteurs de projets visant à consolider leurs compétences et connaissances du contexte, à consolider une dynamique de collaboration avec les partenaires et à développer une dynamique de réseau.

Dès le lancement du Contrat, le principe d'interaction (avec les acteurs de terrain, partenaires et élus référents) a été mis en œuvre à travers la réalisation de rendez-vous réguliers. Les visites sur site, auxquelles peuvent être associés les élus, dont la présence est appréciée par les habitants comme par les porteurs permettent de rencontrer ces derniers dans le cadre de leurs actions, favorisant ainsi la création d'un lien de confiance et la compréhension des contextes locaux. L'organisation d'événements participe également de cette stratégie globale, à l'image des « Petits déjeuners du Contrat de Ville », un rendez-vous pluriannuel, favorisant la rencontre et le partage d'expérience entre acteurs soutenus par le Contrat de Ville et personnes ressources mobilisées sur des sujets spécifiques. Un rendez-vous généralement apprécié des partenaires.

On note toutefois que cette dynamique de coopération, très opérationnelle depuis le début du Contrat de Ville, a connu un net ralentissement concernant les points bilatéraux réalisés avec les élus : des échanges à renouveler, sous cette forme ou sous une autre (cf. la proposition de refonte des instances de gouvernance), pour faciliter la participation de ces acteurs au Contrat de Ville. De même, apparaît également la nécessité de renforcer l'accompagnement des porteurs de projets pour continuer de lever les freins aux actions qu'ils mettent en œuvre et trouver des solutions opérationnelles (échanges de pratiques, accompagnement vers les financements de Droit Commun). Un renforcement sans doute nécessaire dans un contexte d'accroissement des besoins, de raréfaction des ressources et de complexification des recherches de financements.

De manière générale, l'ingénierie déployée dans l'animation et la mise en œuvre du Contrat de Ville et ce qu'elle produit en matière de partenariat et de développement peut davantage être valorisée dans les dispositifs de gouvernance et de pilotage favorisant la co-construction, actuellement en sous-régime.

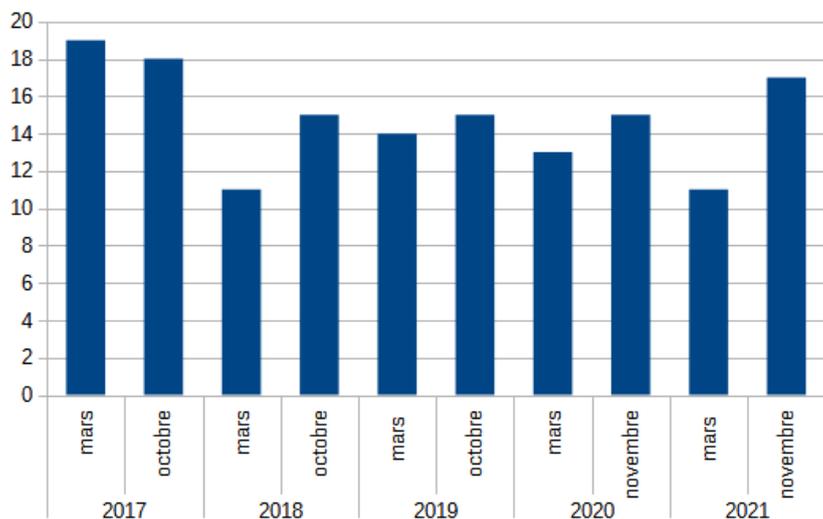
Des instances de gouvernance et de pilotage à double vitesse à harmoniser

Des groupes de travail appréciés pour la qualité des échanges mais qui restent à consolider...

Les groupes de travail thématiques ont été conçus comme des espaces intermédiaires entre le terrain et le décisionnel. Conformément au souhait de la collectivité de mettre en place une gouvernance élargie, ils ont permis aux différents acteurs et partenaires (services de la collectivité et de l'État, signataires, acteurs institutionnels, associatifs, acteurs sociaux, établissements scolaires, organismes de formation, entreprises, commerçants, parents d'élèves, CIQ, bailleurs sociaux, syndics, habitants) de contribuer à la rédaction du Contrat de Ville.

Cette logique de co-construction s'est maintenue tout au long du Contrat de ville, permettant d'asseoir le travail partenarial et favorisant l'implication des techniciens, mais aussi des Conseillers citoyens, et favorisant le recueil

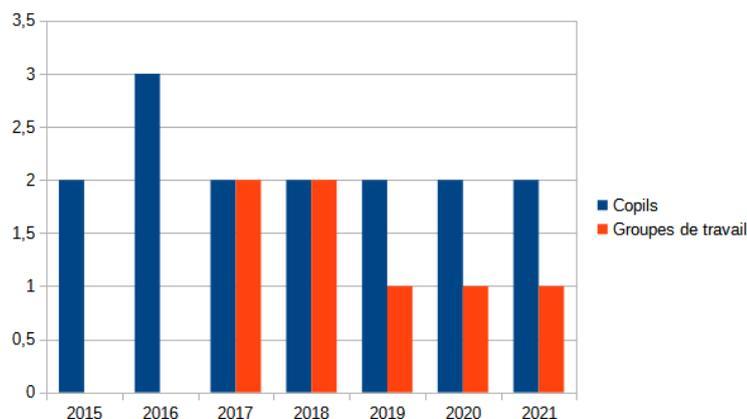
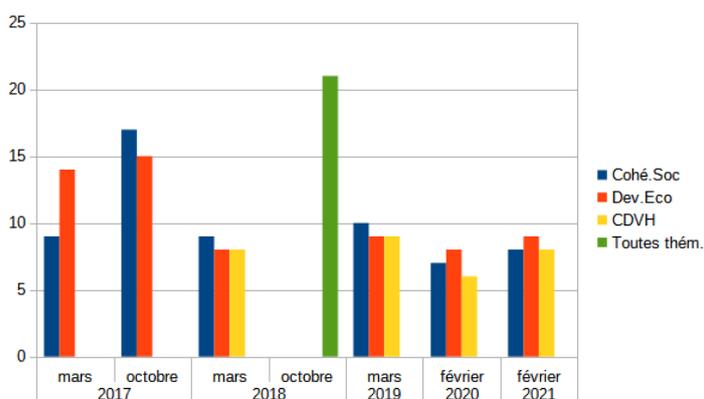
des expertises technique et d'usage. La mise en place de ces temps de travail doit toutefois être redynamisée. En effet, si la gouvernance du Contrat de Ville démontre une certaine constance, comme l'illustre la régularité des Comités de pilotage (rendez-vous bi-annuel rassemblant une quinzaine de participants en moyenne), la programmation des groupes de travail thématiques est plus fragile, davantage impactée par les événements structurels et contextuels, comme la crise du Covid, les élections et le changement de gouvernance, mais également le décès de Patrick Varela, chef du service Politique de la Ville.



■ Copils

2 Comités de Pilotage par an en moyenne, soit 15 Copils sur la durée du Contrat, comptant 15 participants en moyenne.

1 à 2 groupes de travail thématiques valent Comités Techniques par an, soit 7 sur la durée du Contrat.



Par ailleurs, les groupes de travail thématiques ont été conçus comme des espaces de réflexion et de propositions autour des chantiers du Contrat de Ville (appel à projets, orientations, problématiques et contraintes, projets spécifiques), avec l'idée de « *sortir du cadre formel et rigide des comités techniques* » pour privilégier une instance modulable, susceptible de s'ouvrir à une variété d'acteurs en fonction des thématiques abordées et des orientations retenues.

La formule connaît toutefois des limites dans sa vocation d'ouverture comme de co-construction. La dynamique, qui s'est vérifiée dès la phase de rédaction et de lancement, pourrait désormais gagner en densité sur les chantiers concernant le renouvellement et la reconduction d'actions, notamment : « *Il manque des temps de travail en amont, analyse la cheffe de projet Contrat de Ville, pour faciliter le partage de dossiers : état des lieux, évaluation, avancement, nouvelles actions à mettre en place...* », et ainsi passer d'une consultation, certes active, à

davantage de co-construction.

Du côté des partenaires, les comités thématiques sont appréciés quoique jugés peu distinguables des comités de pilotage auxquels ils participent également. Les outils de communication et de suivi (newsletter, bilans annuels, guide des initiatives) sont jugés efficaces et le niveau d'information, « *suffisant* ».

Remodeler ces sessions de travail multipartenariales supposerait surtout de faire preuve du **pragmatisme** qui caractérise déjà leur participation au Contrat de Ville et dont témoigne cette signataire : « *Je suis présente en comité technique, ou quel que soit son nom, quand ces réunions ont une vocation en termes de développement économique, j'assiste aux réunions de programmation ou qui traitent de la complémentarité avec le droit commun, mais je ne suis pas impliquée dans les réunions de suivi des actions individuellement, je n'en ai pas le temps ou l'intérêt* ».

La recherche **d'opérationnalité** est également un facteur important, comme en témoigne cet autre signataire qui confirme la limite des comités techniques traditionnels mais affirme également sa préférence pour les temps collectifs sur des projets précis, jugés plus productifs et plus fidèles aux modes de travail développés sur le territoire : « *A Manosque, ça marche mieux quand on se retrouve autour de projets concrets, pour voir comment on agit collectivement, ça amène plus de concret que les comités trop hors sol ou chronophages* ».

L'instauration de temps collectifs préparatoires, et avec elle la redynamisation des comités thématiques, suppose donc une concertation avec l'ensemble des partenaires pour s'accorder en premier lieu sur la vocation de ces instances techniques (en quoi se distinguent-elles d'un copil?), et dans le détail pour :

- Choisir l'entrée à privilégier : par thématique ou par projet ? A quel type de partenaires ces entrées correspondent-elles le mieux ?
- Réfléchir collectivement à la nécessité, la fréquence, les objets (état des lieux, état d'avancement, actions à mettre en place) d'une réunion préparatoire ;
- Préciser ou réajuster les outils permettant une meilleure préparation en amont : quelles modalités de suivi? Quelle communication d'information (il est proposé que les fiches de positionnement soient transmises en amont des réunions par exemple) et à quel rythme ?

... Et des comités de pilotage à rendre plus interactifs, voire plus transversaux ?

A Manosque, le principe de co-construction est établi dans les instances du Contrat de Ville. Il est opérationnel et repose sur un noyau dur de partenaires très impliqués ayant durablement développé des habitudes de travail en mode projet. Ce fonctionnement très rodé au niveau technique cache toutefois de possibles lacunes en termes d'articulation avec le niveau décisionnel, comme l'illustre deux éléments :

- Le niveau de représentation en CoPil essentiellement technique, visible depuis le début du Contrat, qui entretient la confusion entre comités techniques et comités de pilotage, comme l'impression, pour les participants, de « *refaire deux fois le même exercice* » ;
- La perception divergente des instances de gouvernance : « *descendantes* » pour les uns (principalement les techniciens) et « *ascendantes* » pour les autres (les pilotes).

Disposer d'une représentation technique en CoPil est perçu comme un atout, favorisant les remontées de terrain, mais cela apparaît également comme une faiblesse, en interrogeant la capacité d'impulsion de nouvelles orientations politiques au Contrat. Plus globalement, les perceptions contraires que techniciens et pilotes ont de l'instance de gouvernance semble surtout traduire un manque d'interaction, susceptible également d'expliquer le faible renouvellement de la programmation, comme la faible visibilité d'un projet d'ensemble.

De l'avis général, les Copils ne sont ni des lieux d'échange ni de coopération, mais plutôt, pour certains, des « *chambres d'enregistrement de ce qui se fait depuis toujours* ». L'on regrette que la programmation semble immuable, voire fléchée par les techniciens (plus enclins, reconnaissent-ils, à « *défendre les projets connus, plutôt que ceux sortis de nulle part* »). Et inversement, on aimerait voir davantage de prises de décisions, au-delà du rappel des priorités du Contrat de Ville (au premier rang desquelles, l'emploi).

L'enjeu est donc de rétablir cette instance dans sa fonction décisionnelle tout en valorisant l'expertise technique dans sa capacité de recommandation (de porteurs et d'actions) issue de la pratique et de la connaissance du terrain, ce qui suggère également de renforcer la relation entre élus et techniciens. Un autre grand enjeu est de **rendre cette instance plus dynamique, plus interactive et donc plus productive**, en y intégrant des personnes ressources comme le suggère ce pilote qui précise sa vision du prochain des prochains Comités de pilotage : « *Le sujet [Politique de la Ville] est lourd. Parfois on a l'impression de se battre contre des moulins à vent. Pour le prochain contrat on attend des représentants ou des référents de chaque partenaire qui comprennent ce qu'on fait et qui soient prêts à s'investir. Il faut qu'on trouve des gens très investis qui en entraîneront d'autres* ».

Plus qu'élever le niveau de représentation en copil en reproduisant les logiques dissymétriques actuelles, la redynamisation de cette instance relève de l'amélioration conjointe de 3 axes :

- **Légitimation** : l'investissement des partenaires au Contrat de Ville dépend de la légitimité accordée à la Politique de la Ville. A cet égard, il semble opportun, outre de rappeler le cadre contractuel du Contrat de Ville, de renforcer la sensibilisation des élus et techniciens à ses enjeux, ses objectifs, ses impacts (présentations de données objectives, enquêtes bénéficiaires), par le biais d'une communication renforcée, d'un accompagnement ou de formations de ces acteurs ;
- **Mobilisation** : il s'agit d'élargir le noyau de partenaires à des personnes référentes au sein des administrations (identifiées par un appel à volontariat ou par interconnaissance), susceptibles d'être transmetteur entre le Copil et leur hiérarchie, mais également de soutenir la Politique de la Ville et d'activer sa mise en œuvre ;
- **Coopération** : actuellement les Copils se tiennent régulièrement mais leur déroulement n'est pas à la hauteur des attentes de la plupart des participants. Les comités thématiques sont plus dynamiques mais leur régularité est plus difficile à maintenir. Dans les faits les deux instances sont difficiles à distinguer pour ceux qui y prennent part et font doublon. A cet égard, il pourrait être opportun, plutôt que de multiplier les instances et les temps préparatoires chronophages, d'imaginer une instance commune de travail et de décision au format séminaire ou atelier, réunissant élus et techniciens, dans laquelle l'intervention de porteurs de projets (présentation des structures et des actions en mode forum) et de partenaires (présentation des contextes, évolution des données de l'emploi, etc.), ou encore une visite de terrain (petit déjeuner des initiatives ou autres), pourraient alimenter la réflexion collective, aligner les niveaux de connaissance, et éclairer les arbitrages et la prise de décision finale.

L'idée générale est de s'appuyer sur les pratiques de travail qui fonctionnent à Manosque - la valorisation de l'expertise technique, le mode projet, le partenariat, le travail de terrain - et qui sont susceptibles de participer au renouvellement des modalités de l'action publique locale.

Pilotage intercommunal

Le pilotage intercommunal constitue l'une des nouveautés initiées avec les derniers Contrat de Ville (2015). Pour autant, à Manosque, ses effets ne se sont faits sentir qu'au moment du changement de gouvernance en cours de Contrat. Jusqu'en 2020, en effet, Ville et Communauté d'agglomération étaient sous une même gouvernance, s'en est suivi après les élections, une démutualisation des services et des personnels.

Les coopérations, et les pratiques de travail collaboratives qui avaient été créées jusque là ont perduré, sur la base de relations interpersonnelles et du mode projet existant.

A un niveau plus stratégique, cependant ce changement de gouvernance a mis en lumière le faible poids de la Politique de la Ville dans l'institution intercommunale. En pratique, cela freine la mobilisation du Droit Commun, et ce alors même que les compétences intercommunales devraient être au cœur du Contrat de Ville (développement économique, mobilité, culture, habitat...). A cet égard, des questionnements apparaissent chez les acteurs du Contrat de Ville sur ce que l'intercommunalisation de la Politique de la Ville a apporté, dans un territoire où, qui plus est, les QPV ne sont que sur la ville centre.

Les tensions issues du portage intercommunal dont le bien fondé est questionné « *pèsent sur l'action* », pour reprendre le constat d'un acteur du Contrat de Ville, et se traduisent par des actions difficiles à mettre en place ou qui n'aboutissent pas. De ce déséquilibre apparaît la nécessité de réaffirmation et de partage entre les signataires, de ce qu'est la Politique de la Ville et de la vision stratégique pour l'avenir des QPV reposant sur un socle commun.

Préconisations

En matière de gouvernance

- Réaffirmer la vocation de la Politique de la Ville, et notamment des actions financées dans le cadre de l'appel à projets, comme une politique transversale visant la réduction des écarts, et privilégiant une approche systémique et expérimentale, en complément à un ciblage des politique de Droit Commun
- Créer les conditions, à travers un projet de territoire, pour le que Département participe financièrement et que la Région signe le prochain contrat

En matière de redynamisation des outils de gouvernance et de pilotage

- Réinventer la méthode des Comités de Pilotage en développant des outils participatifs et collaboratifs et en organisant un rapprochement entre porteurs de projets et financeurs du Contrat de Ville
- Renforcer la fonction « cheville ouvrière des coopérations » du binôme « cheffe de projet/ délégué du préfet »
- Poursuivre le travail collaboratif technique engagé dans le cadre de l'évaluation dans la mise en œuvre et le suivi du prochain contrat : séminaires thématiques, journées de capitalisation et d'échanges, apports d'expertise scientifique et technique...
- Recréer un Comité de programmation qui chaque année acte les financements et les actions de Droit Commun ciblées sur les QPV, associant tous les signataires et consolidant, de fait, l'articulation avec le droit commun.



Caroline Paolasso, vice-présidente DLVA déléguée à la Politique de la ville pendant un atelier avec les enfants

le Maire de Manosque visite les jardins partagés aux Serrets à l'occasion de la rentrée du service AVL





PARTICIPATION

Axe 4 – Participation des habitants

Grands enseignements

#1 L'expérience des Conseils citoyens illustre les limites de la démocratie participative : faible reconnaissance politique, injonction participative et poids de la fonction (rôle d'interpellation voire d'opposition, expertise technique, engagement à long terme...)

#2 Une offre de participation trop institutionnelle et peu génératrice d'une dynamique citoyenne

La participation des habitants et l'implication des parties prenantes constitue un volet majeur des Contrats de Ville élaborés à partir de 2014. Avec la Loi Lamy ont été mis en place les Conseils Citoyens et a été instauré le principe d'une co-construction de la Politique de la Ville. Dès lors, ce qui constituait le volet « citoyenneté » des CUCS a trouvé une traduction très opérationnelle et très concrète dans le Contrat de Ville. C'est ici sans doute une des « nouveautés » des évaluations de la Politique de la Ville que d'analyser ce que la participation des habitants a apporté et comment elle pourrait être améliorée. A Manosque, ce volet s'inscrit dans une longue pratique de travail de terrain, le Contrat de Ville dispose ainsi de nombreuses ressources et dynamiques locales à valoriser davantage, ainsi que d'une offre de participation, les Conseils citoyens, une instance capable de s'investir pour les quartiers, mais dont la forme doit être renouvelée pour être efficiente.

1. Les Conseils citoyens : le Contrat de Ville à l'épreuve de la démocratie participative

Comme le laissent entrevoir les bilans annuels, les Conseils Citoyens ont constitué une focale importante dans la manière de développer la participation manosquaine, faisant passer au second plan ou rendant moins visibles, les formes moins institutionnelles de participation habitante pouvant exister sur le territoire. Un focus qui peut s'expliquer par le souci de répondre à l'obligation légale de constituer ces instances, par l'effort en ingénierie que cela a demandé, ou encore par le fait que ces instances sont l'occasion de donner corps à une notion complexe de participation citoyenne, longtemps promue par la Politique de la Ville.

Dès 2016, et avec l'appui du CRPV, un Conseil Citoyen a été créé dans chaque quartier prioritaire. Une formation « Participation des habitants à la Politique de la Ville » a également été proposée aux porteurs de projets, en 2020, conformément aux préconisations issues de l'évaluation à mi-parcours de 2018. Chaque Conseil Citoyen a suivi une trajectoire propre, orientée par les dynamiques locales. Le Conseil Citoyen du Centre-Ville a connu un démarrage rapide (28 membres au total contre 18 à Arc Sud, en 2016), marqué par une forte mobilisation des acteurs locaux. Si cette mobilisation a été forte, comme en témoigne le nombre d'adhésions, elle a été irrégulière et le Conseil Citoyen a cessé ses activités en 2019/2020, la crise sanitaire ayant mis un coup d'arrêt à la tentative de restructuration entamée par la Politique de la Ville à la demande de quelques habitants.

Le Conseil Citoyen d'Arc-Sud a, quant à lui, connu une mobilisation plus faible mais plus constante. Tout au long du Contrat de Ville, le Conseil Citoyen s'est construit un ancrage local plus solide qu'en Centre-Ville, la forme résidentielle du quartier jouant dans la rencontre et dans l'émergence de dynamiques collectives (bilan du Contrat de Ville, 2019). Reposant essentiellement sur un binôme d'acteurs très investis mais aussi très sollicités, le Conseil

Citoyen d'Arc sud est actuellement en réorganisation.

L'expérience des Conseils Citoyens a mis à l'épreuve le Contrat de Ville dans sa capacité à pérenniser une offre institutionnelle de participation publique. Trois facteurs ont concouru à l'étiollement ou à l'affaiblissement de cette dynamique, selon le secteur :

1) Un défaut de représentativité des habitants des quartiers prioritaires à lier, en partie, à l'offre de participation elle-même et à ses conditions de mise en œuvre

L'un des principaux enjeux de la démocratie participative est de parvenir à inclure dans le débat public les personnes qui en sont traditionnellement éloignées. A Manosque, les Conseils citoyens ne sont pas parvenus à franchir cette difficulté, en raison notamment de leur forme « *trop descendante, trop rigide* ».

L'offre découlant d'une injonction et non d'une initiative citoyenne est de surcroît venue s'ajouter à une variété de dispositifs de participation publique présents sur le territoire (CIQ, Conseil des jeunes, Conseil des sages, Comité d'usagers du centre social, projet de Conseil de développement), créant potentiellement de la confusion chez les habitants et appelant surtout une réflexion entre collectivités (Ville et Communauté d'agglomération) pour une meilleure articulation.

L'injonction à mettre en œuvre rapidement les conseils citoyens et les contraintes afférant (recherche de quorum pour les collègues habitants et acteurs locaux, validation des liste de membres par les Préfets, recherche de mixité Hommes/ Femmes) n'ont pas non plus permis de mener une réflexion collective de fond sur la vocation, les objectifs et le pouvoir d'agir de ces instances citoyennes. En découle une instance rigide capable de rassembler avant tout les personnes les plus acculturées aux pratiques institutionnelles, mais jugées peu représentatives de la population générale des quartiers prioritaires. Une lacune qui a durablement entamé sa légitimité, auprès des élus notamment.

2) Une charge collective et individuelle trop lourde à porter pour un petit nombre d'habitants volontaires

L'ensemble des acteurs du Contrat de Ville constatent que l'on a « *trop demandé aux Conseils Citoyens* ». Constat qui recouvre plusieurs réalités : leur association systématique aux instances du Contrat de Ville (Copils et groupes thématiques), du NPNRU (Copil et Cotech) et de certains projets financés par le Contrat de Ville, formant un agenda difficile à tenir sur la durée ; leur sollicitation par les acteurs associatifs et institutionnels pour mobiliser les habitants (partant du postulat qu'ils détenaient une telle capacité) ; leur sollicitation pour délivrer une expertise d'usage, voire une expertise technique sur des dossiers jugés « *complexes* » de la Politique de la Ville et du Renouvellement urbain.

Les Conseillers Citoyens les plus actifs ont donc été, malgré eux, désignés comme des relais ou des représentants d'habitants disponibles, mobilisables sur divers projets, capables d'assurer la gestion, la modération (des luttes de pouvoirs) et l'animation d'une structure devenue associative. Un format perçu comme un frein à la mobilisation, ajoutant de la « *lourdeur* » à un dispositif déjà fragile.

3) Une faible reconnaissance politique et une faible légitimité démocratique

A Manosque, malgré la volonté d'associer largement les Conseils Citoyens aux instances du Contrat de Ville, le groupe a pâti d'un manque de reconnaissance politique, lié à sa faible représentativité, à la remise en question de sa légitimité démocratique, ainsi qu'à une faible acceptation de son rôle potentiel d'interpellation, voire d'opposition (également lourd à porter pour les Conseillers citoyens).

Ce manque de reconnaissance a également contribué à la fragilisation de la structure.

S'adapter aux disparités, gagner en souplesse sans sacrifier au fond : un format à repenser et des outils à renforcer

Au-delà des problèmes conjoncturels et structurels, l'expérience a mis en lumière la question des **compétences requises permettant aux citoyens de prendre part aux divers projets de la Politique de la Ville**, dans de bonnes conditions. Dans les groupes constitués et non pas autoconstruits, tous les acteurs ne disposent pas des mêmes connaissances ni des mêmes compétences techniques et/ ou citoyennes, à se répartir pour pérenniser l'activité de la structure. Ces compétences vont de l'organisation d'une réunion (fixer un ordre du jour, répartir la parole, faire et diffuser un compte rendu), à l'interaction avec les acteurs institutionnels et politiques (s'exprimer en public, s'exprimer au nom d'un intérêt général et non particulier).

Certains habitants et certains acteurs associatifs présents au sein des Conseils Citoyens ont ainsi joué, par défaut, un rôle de formateurs (expliquer les sigles, proposer une organisation de l'instance, des déroulés de réunions...). Une tâche imprévue qui a mené cet acteur associatif à une remise en question du format proposé : *« Le Conseil Citoyen, c'est une véritable école de tolérance et d'humilité. En voyant la difficulté de tenir une réunion, de définir un ordre du jour, d'imaginer un responsable de séance tournant... j'ai touché du doigt que l'on est rompu à l'exercice mais que pour beaucoup de gens ce n'est pas facile. Il y a une inadéquation entre nos idées et la réalité : il faut les rencontrer pour recueillir leur parole »*.

L'enjeu pour le futur Contrat de Ville est donc de trouver un entre-deux entre une complète institutionnalisation des Conseils Citoyens, requérant leur quasi-professionnalisation et une entière simplification, qui conduirait, pour rendre l'exercice plus accessible, à ne traiter de manière conviviale que des sujets de proximité et du quotidien, un choix qui peut se révéler frustrant pour l'ensemble des participants.

Au préalable, une réflexion de fond à mener sur la participation citoyenne

Avant de repenser le format des Conseils Citoyens, il est nécessaire de s'accorder sur le rôle que l'on prête à une telle instance. Comme l'illustre un acteur associatif, habitants et acteurs institutionnels n'en ont pas forcément pas la même conception : *« La demande était que le CC soit un rouage, avec les autres porteurs du Contrat de Ville, pour avoir une idée de ce qui correspond le mieux aux besoins des habitants, mais les Conseillers Citoyens se sont refusés à évaluer : ce n'est pas notre boulot »*.

Co-construire les cadres de fonctionnement, le rôle et la fonction des Conseils citoyens peut être un moyen pour anticiper les écueils de fonctionnement, mais également pour déceler les compétences citoyennes comme les appétences (à intervenir sur des sujets du quotidien ou sur des projets complexes). Des aspirations à ne pas minimiser mais plutôt à valoriser ou à renforcer et autour desquelles construire - de manière ascendante - le dialogue avec les institutions.

Pour donner davantage de corps à cette instance, il est donc nécessaire de mener une réflexion de fond, à la fois sociologique et philosophique, sur la participation citoyenne : quel type de participation poursuit-on à travers les Conseils Citoyens : plutôt sociale, technique, politique¹ ? Peut-on lier ces trois approches ? Comment faire des Conseils Citoyens une véritable *expérience* de citoyenneté² ? Et de là, de quel pouvoir et de quelle reconnaissance politique et institutionnelle disposent ces instances ? Une sensibilisation de l'ensemble des partenaires

1 Sur les différentes acceptions de la participation, voir les travaux de Marie-Hélène Bacqué, Henri Rey et Yves Sintomer (2005), qui distinguent son approche *sociale*, visant à créer du lien social auprès de personnes dites « marginalisées », son approche *gestionnaire*, dans laquelle le recueil de l'expertise d'usage vise principalement l'amélioration des politiques publiques, et son approche *politique* visant au minimum la redynamisation des liens entre gouvernants et gouvernés ou, dans sa forme plus radicale, une redistribution des pouvoirs.

2 Pour une approche pragmatiste de la participation, voir les travaux de John Dewey, inspirateur des théories modernes de la démocratie participative, considérant la capacité des individus à développer leurs compétences politiques à travers l'expérience même de la citoyenneté.

institutionnels et politiques aux enjeux de la participation citoyenne et de la délibération (le débat public dans le respect et la reconnaissance mutuelle des parties prenantes) est également un pré-requis.

Renforcer ou transformer les Conseils Citoyens : 2 pistes à envisager selon les contextes locaux

Au vu de l'engouement et de la mobilisation créés autour des Conseils Citoyens (qui ont pu recueillir jusqu'à 77 adhésions en 2019), et au vu de la vivacité du tissu associatif et institutionnel, deux pistes se dessinent pour améliorer cette instance citoyenne, qui seront peut-être à privilégier selon les ressources propres à chaque quartier :

A) Renforcer et mieux outiller le dispositif Conseil Citoyen

L'idée est de poursuivre le travail de structuration des Conseils Citoyens, en visant une montée en compétences des habitants et un meilleur outillage de l'instance pour développer ses activités et poursuivre le dialogue avec les institutions. Cela peut passer par :

- Une **information plus précise** des habitants et des acteurs locaux sur la charge et le rôle qui incombe aux Conseillers Citoyens afin de leur permettre d'estimer leur capacité à participer durablement à cette instance ;
- Le fait de proposer une **formation** aux habitants qui le souhaitent pour développer les connaissances et compétences techniques et/ou citoyennes qui leur manquent, et ainsi mieux répartir les responsabilités ;
- L'estimation et la mise à disposition des **moyens** nécessaires au fonctionnement de l'instance : mise à disposition de locaux et de matériel administratif, co-élaboration d'un budget de fonctionnement, mais également mobilisation de ressources humaines (contrat aidé par exemple) permettant d'assurer par exemple un travail de coordination et d'animation (rédaction de comptes rendus, mailing, événementiel, gestion de l'association...).

B) Imaginer un format plus souple et accompagner la structuration d'un collectif citoyen

L'idée est de s'appuyer sur les pratiques professionnelles, les usages et les dynamiques sociales existant sur le territoire, notamment à Arc Sud, permettant l'interaction entre habitants, acteurs associatifs et institutions. Sur le modèle des « Tables de quartier », il s'agit de repartir de la base, la mobilisation des acteurs locaux et des habitants, pour discuter de l'amélioration du quartier, et accompagner si nécessaire la structuration d'un collectif susceptible de dialoguer avec les institutions. Ce processus peut passer par :

- Le fait de **délaisser la forme associative et protocolaire du Conseil Citoyen, pour créer un espace ouvert de débat et de libre expression, en libre accès** (s'inspirer des expériences citoyennes existantes) ;
- **Mobiliser les associations locales et les collectifs existants** susceptibles d'être intéressés par cette dynamique, et co-définir leur rôle dans la mobilisation des habitants et dans l'animation d'une tel espace ;
- Définir les **moyens nécessaires** à chaque étape de la formation et de la vie de ce collectif : locaux, fournitures, animation, formations, etc.

Quelle que soit la piste choisie, sa mise en œuvre ne peut se départir d'une réflexion de fond sur les objectifs, les enjeux et les pré-requis de la participation citoyenne, ainsi que d'un travail de concertation avec les acteurs locaux, qui sont les moteurs incontournables de dispositifs type « Tables de quartiers ».

2. Sur le territoire, un fort potentiel de démocratie participative à développer

Outre ce travail réflexif à mener collectivement, Manosque dispose de nombreuses ressources et potentiels à activer. La culture participative, par exemple, y est déjà très présente. Largement diffusée et portée par la Politique de la Ville (autour de la GUP et du NPRU également), elle est très développée chez les opérateurs, dont certains considèrent qu'elle « *fait partie de leur ADN* ». Elle l'est également au sein du Centre social qui expérimente, avec des collectifs d'habitants, le budget participatif via les projets financés dans le cadre du FPH (à valoriser davantage dans le Contrat de Ville), ou encore chez les partenaires qui développent de l'innovation sociale (comme les bailleurs sociaux) ou qui, tout en reconnaissant les limites des Conseils Citoyens, apprécie la mobilisation de leur expertise d'usage.

Le territoire recèle aussi d'une offre d'actions de proximité, d'animation et d'événements notables (actions en pied d'immeubles, moments conviviaux et festifs...) créant de l'émulation au sein des quartiers. Les Conseillers citoyens et certains habitants y participent d'ailleurs activement, en animant diverses manifestations tout au long de l'année, et en ayant développé, notamment pendant la crise du Covid, des projets en faveur des quartiers, comme la mise en place d'une gratuité et d'une action de soutien scolaire à laquelle ils ont participé bénévolement.

Toutes ces dynamiques forment des ressources sur lesquelles asseoir la stratégie de participation citoyenne du Contrat de Ville. Néanmoins, outre cet engouement, la présence sur le quartier et le travail de terrain restent un pré-requis pour passer de l'émulation à la mobilisation des habitants (de plus en plus *difficile* dans un contexte de crise et de repli sur soi, soulignent les partenaires). Cela nécessite donc de renforcer les moyens disponibles comme les postes de référents de quartiers, qui constituent un « *soutien précieux* » à l'action des associations et des conseillers citoyens auprès des familles, ou encore de former les acteurs associatifs, qui y sont peu familiers, à « *sortir de leur cœur de métier* », pour créer davantage d'interaction avec les habitants les plus isolés.

3. Vers un projet de territoire émancipateur pour les habitants ?

Valorisation de la proximité, du travail de terrain, de l'interaction. A Manosque, la pratique participative est déjà très développée et sa dimension sociale y est forte. Toutefois, la manière d'appréhender la participation oscille souvent entre participation des habitants aux actions du Contrat de Ville (ce qui relève de l'animation) et participation des habitants aux instances du Contrat de Ville (ce qui relève davantage de la co-construction). Ces approches sont à distinguer pour mieux les affirmer et mieux les articuler au sein d'une stratégie globale qui reste à définir. De plus, ces pratiques professionnelles et ces dynamiques locales existantes sont actuellement trop peu valorisées, elles contrastent avec l'approche relativement timide, technique et très descendante de la participation citoyenne telle qu'exprimée dans le Contrat de Ville, et qui ne correspond pas vraiment à la réalité.

Un travail de clarification est donc à mener : identifier ces ressources, s'accorder sur une vision commune de la participation citoyenne et de là, réaffirmer le lien logique entre toutes ces pratiques, et ces dynamiques associatives, habitantes, institutionnelles que brasse le Contrat de Ville. La nécessité de former un projet de territoire a ainsi de nouveau été évoquée en atelier. Ce projet donnerait à voir la façon dont les actions du Contrat de Ville forment un parcours. Celui-ci, couvrant les différents aspects de la vie sociale (éducation, emploi, accès aux droits, citoyenneté), offrirait ainsi aux bénéficiaires l'opportunité de passer de la « *simple consommation d'actions à une logique d'émancipation* ». Une manière de rendre l'habitant acteur du Contrat de Ville, tout en conférant à ses partenaires un objectif à poursuivre.

Préconisations

Participation habitante

> Mener une réflexion collective sur les objectifs, les enjeux et les pré-requis de la participation citoyenne et poursuivre la sensibilisation de l'ensemble des partenaires institutionnels et politiques à ces enjeux ;

Outils, ressources, dispositifs

> Faire un état des lieux des pratiques professionnelles, des ressources, des dynamiques locales, institutionnelles et associatives, à valoriser et à mobiliser dans l'axe participation du Contrat de Ville (référents de quartier, formation des acteurs, actions de concertation et collectifs formés dans le giron du centre social, de la Politique de la Ville, des partenaires, dynamiques habitantes, etc.) ;

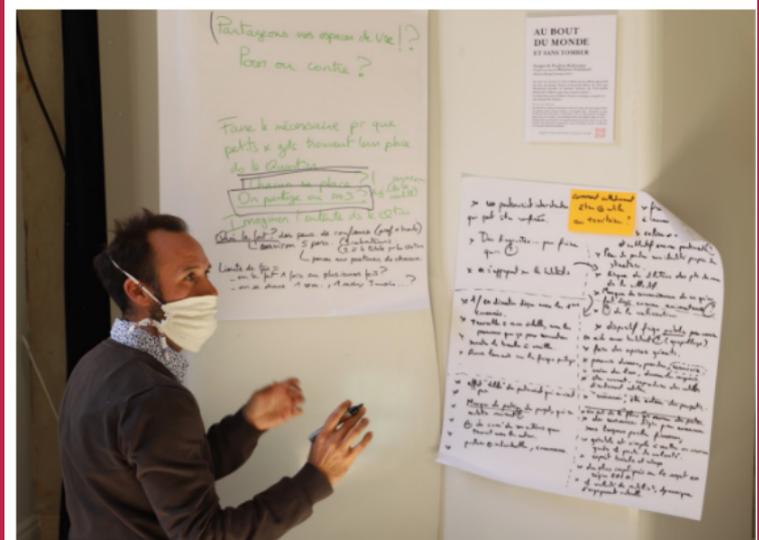
> Mener une réflexion entre Ville et Communauté d'Agglomération pour mieux articuler les différents dispositifs existants sur le territoire (Conseils citoyens, Conseil des sages, conseil des jeunes, conseils de quartier...), voire en fusionner certains (A l'image des Conseils de quartier fusionnés avec les Conseils Citoyens sur certains territoires (Réseau CRPV, « Les conseils citoyens, pour quoi faire ? », septembre 2021).

> Poursuivre le travail de terrain et renforcer la présence sociale sur le quartier pour favoriser l'interaction avec les habitants (développer les ressources nécessaires, former les acteurs à l'*aller vers*) ;

> Co-construire un nouveau format de Conseil Citoyen avec les habitants et les acteurs locaux mobilisés (quels objectifs ? Quels enjeux ? Quels moyens?), adapté aux spécificités locales et s'inspirant d'expérimentations, type Tables de quartier.



Formation « Participation des habitants à la Politique de la ville » assurée par l'Université du Citoyen et le centre de ressource régionale de la Politique de la ville « Cité Ressources »





POUR
CONCLURE

III. Préconisations générales à l'issue de l'évaluation

[Re]prendre appui sur un Projet de Territoire clair et partagé entre signataires, partenaires et opérateurs

L'analyse globale tend à mettre en évidence une perte de vue du projet de territoire inhérent au socle de départ du Contrat de Ville. Celui-ci doit à notre sens être très resserré autour:

- d'une vision / une vocation partagée pour chaque QPV, avec nous l'avons vu des singularités et des contrastes forts
- une série limitée d'enjeux, bien priorisés ("on ne peut pas tout faire"), mettant en évidence leur emboîtement avec les compétences de l'Etat et de chaque collectivité.
- un nombre limité d'objectifs pour répondre aux enjeux, sur lesquels convergeront les politiques publiques nationales et locales et les actions associatives financées.

Une nouvelle architecture pour le Contrat de Ville



Vers une révolution: sortir de la logique de piliers et d'appels à projet?

Des CUGS aux Contrats de Ville, on est passé:

- d'un projet global de cohésion sociale décliné sur 5 champs prioritaires et 3 axes transversaux
- à 3 piliers uniques

Ceci allait dans le sens d'une plus forte intégration (d'une approche en tuyaux d'orgues à une approche plus systémique), mais qui n'est pas encore aboutie: l'approche par piliers ne reconnaît pas les interactions entre cohésion sociale, insertion sociale et économique et cadre de vie. L'enjeu n'est-il pas de **sortir de cette approche thématique**, pour orienter plus encore les actions financées dans une approche intégrée?

Sur un autre registre, **la logique d'appel à projet semble atteindre sa limite**. Une double logique n'est-elle pas à imaginer, entre d'une part "prestations" sur des objectifs spécifiques, et d'autre part "accueil et appui des projets portés par les habitants et les acteurs locaux" dans une logique de développement?

Renforcer et systématiser les indicateurs de suivi-évaluation

L'évaluation est un "serpent de mer" de la Politique de la Ville. Les outils mis en place à Manosque permettent de bien "suivre" les actions et les crédits engagés. La question du suivi des moyens mobilisés par le Droit Commun reste, nous l'avons vu, difficilement quantifiable.

Enfin, c'est la mesure des effets et des impacts qui pose question:

- à l'échelle "macro", les indicateurs statistiques ne sont pour la plupart pas actualisés régulièrement, et pas disponibles aux bonnes échelles (carroyage des QPV / iris INSEE...), ce qui ne permet pas de disposer d'un suivi fin des évolutions socio-démographiques.
- à l'échelle "micro", les indicateurs sont à construire en fonction des actions: quels effets sont attendus de chaque action, comment les mesure-t-on?

En ce sens, une concaténation nationale des données, sur le modèle de la base SIG-ville, mais actualisée et aux bons périmètres devrait constituer une priorité. Option abonnement "Hauban®" du Compas

En parallèle, l'intégration de l'évaluation dans la mise en œuvre des actions (évaluation in itinere) constitue une priorité. Les modalités pourraient être liées au conventionnement pluriannuel, avec par exemple la proposition de suivi de cohortes.

Evaluation menée par
Marie Filippi
Patrick Giraud
Maxence Moréteau



L'Adéus

80 rue Marengo | 13006 MARSEILLE
adeus@adeus-reflex.org 06 68 57 75 63
www.adeus-reflex.org



Marie GERBAUD

Chargée de projet Contrat de Ville de DLVAgglo
mgerbaud@dlva.fr
06 43 89 14 18 - 04 92 70 35 14
HÔTEL D'AGGLOMÉRATION
Place de l'hôtel de ville
04100 MANOSQUE
dlva.fr



**PRÉFET
DES ALPES-
DE-HAUTE-
PROVENCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Stéphane JULLIEN

Délégué du Préfet à la politique de la ville
stephane.jullien@alpes-de-haute-
provence.gouv.fr
06 07 77 78 23 - 04 92 36 72 28
PREFECTURE DES ALPES DE HAUTE-PROVENCE
8 rue du Docteur Romieu
04016 DIGNE-LES-BAINS cedex
www.alpes-de-haute-provence.gouv.fr