

Quaternaire

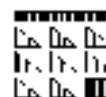
Nos réf. : QY 9004 - Patrick BARRAUD —*nosy23052000*

Paris, le 23 mai 2000

BILAN EVALUATION DU POINT DE VUE NATIONAL DU PIC URBAN EN FRANCE

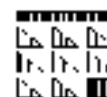
Résumé

Patrick BARRAUD
Anne ZIMMERMANN

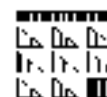


SOMMAIRE

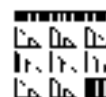
1. RAPPEL DES DONNEES DE CADRAGE	6
1.1. Une répartition financière initiale où prédominent le Feder et l'Etat	6
1.2. Une répartition initiale des fonds communautaires largement en faveur du Feder sur les sites de Bastia, Valenciennes et les Mureaux et ou la part réduite du Fse bénéficie d'abord à Marseille.	7
1.3. Des thématiques d'intervention largement dominées par la dimension économique	8
1.4. Une augmentation globale sensible des volumes financiers (+12%) grâce aux financements privés et aux subventions publiques nationales.	9
1.5. Un programme communautaire qui finance à hauteur des 2/3 le thème de l'économie et dont l'augmentation des montants révisés profite au développement économique et à l'aménagement urbain	10
1.6. les sites de Roubaix-Tourcoing, Aulnay-sous-Bois et Clichy-Montfermeil, principaux bénéficiaires de l'augmentation des montants révisés.	10
1.7. Des crédits Urban caractérisés par un taux de programmation élevé (98%)	11
1.8. Une évaluabilité des P.O. inégale selon les sites	12
2. LA DEFINITION DU PERIMETRE ET DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION : DES PRATIQUES DIVERSES ET PLURIELLES SELON LES SITES OU PREDOMINENT DES STRATEGIES D'ADOSSEMENT ET LE RECOURS A DES DIAGNOSTICS	13
2.1. Selon les sites, les processus d'appropriation prennent des formes variées dans un cadre de d'adossement à une procédure nationale de la politique de la ville (Contrat de Ville, GPU, ZFU notamment)	13
2.2. La recherche d'une vision partagée du développement pour définir des stratégies pertinentes à l'aide de la production de diagnostics et de la conduite de réflexions en commun au niveau local	14
2.3. Des risques de confiscation faute de travail en commun entre les différents partenaires	14
2.4. Des pratiques de mise en cohérence effectives mais inégales selon les sites entre les programmes Urban et d'autres procédures intervenant dans la politique de la Ville	14
2.5. Des stratégies essentiellement identifiables au niveau opérationnel et/ou à l'aide des thématiques affichés et par rapport à des procédures de la politique de la Ville	15
2.6. Des zonages perçus comme inégalement pertinents territorialement	15



3. UN FOISONNEMENT DE THEMATIQUES ET D' ACTIONS SOUVENT TRAITÉES DE FACON INTEGREE	17
4. LE PARTENARIAT : DES PRATIQUES ENTRE ACTEURS INSTITUTIONNELS RENFORCEES, FACILITEES AVEC LES SOCIO-ECONOMIQUES ET EN EMERGENCE AVEC LES POPULATIONS	19
4.1. Un partenariat entre institutions consolidé	19
4.2. Une stimulation des dynamiques intercommunales instituées	19
4.3. Une association des acteurs socio-économiques plus facile dans le cadre d'une opération publique	19
4.4. Un partenariat avec les habitants à mettre en place	19
5. LE DEVELOPPEMENT DE MODES DE MANAGEMENT DES PROGRAMMES ET PROJETS PARTENARIAUX ET PAR OBJECTIF	20
5.1. L'instauration de partenariats de travail	20
5.2. Le renforcement du rôle du sous préfet à la ville comme stimulateur et/ou régulateur des programmes et du partenariat	20
5.3. Le développement des pratiques de travail en commun	20
5.4. L'accès à une culture européenne et à la maîtrise des procédures de travail de la Commission.	21
5.5. L'évaluation : une démarche émergente en cours de développement.	21
6. LA COOPERATION TRANSNATIONALE : DES PRATIQUES REDUITES A DES ECHANGES D'EXPERIENCES	22
7. Un foisonnement de projets innovants et/ou structurants et de « bonnes pratiques » qui souffrent de l'absence de démarches méthodiques et formalisées de transférabilité	23
7.1. De nombreux projets innovants et structurants	23
7.2. Le repérage de bonnes pratiques	23
7.3. Des conditions de transférabilité à analyser en profondeur et à intégrer dans la conception des programmes	25
8. LE FONCTIONNEMENT FINANCIER : DES DIFFICULTES RECURRENTES MALGRE LA PRODUCTION D'EFFETS DE LEVIER POSITIF	26
8.1. Les délais et les problèmes du système de financement	26
8.2. Le renforcement de l'aptitude à mobiliser les contreparties malgré quelques réticences de certains partenaires	26
8.3. Un poids financier inégal mais qui produit des effets de levier sur les sites	26
9. CONCLUSIONS OPERATIONNELLES	27



9.1. L'élaboration d'une « vision partagée » du développement urbain à travers la définition d'un projet de territoire spécifique et intégré	27
9.2. La production d'effets de levier durables à articuler aux dispositifs nationaux de la politique de la ville (contrat de ville, Gpu, zfu, objectif 2 et plie notamment)	28
9.3. L'intégration dans la conception et la mise en œuvre des programmes de leur dimension innovante et de leur caractère expérimental	29
9.4. Le renforcement des modes d'appropriation des programmes par les élus et les habitants à finalité opérationnelle et à forte lisibilité	30
9.5. La conduite d'opération, d'information et de communication formalisée autour de l'affichage d'une thématique d'intervention centrale	30
9.6. La généralisation de la mise en place de dispositifs d'appui à l'émergence et au montage de projets	31
9.7. Un positionnement partenarial pour une assistance technique locale indispensable et une assistance technique nationale à rapprocher du terrain	31
9.8. L'exercice d'un mode de pilotage stratégique dans le cadre d'un partenariat de développement et qui s'appuie sur des outils d'évaluation et de suivi formalisés	32



Issu de la volonté communautaire d'accorder une plus grande attention au problème urbain, URBAN a été lancé le 15 juin 1994 suite aux Projets Pilotes Urbains menés précédemment, qui avaient pour objectif de mettre à l'essai des nouvelles approches pour traiter les problèmes de la ville. Cette initiative communautaire visant à promouvoir des actions novatrices devait intervenir « dans le cadre d'une approche intégrée favorisant la création d'entreprises, améliorant les infrastructures et l'environnement, offrant des possibilités de formation appropriées et des équipements sociaux ¹».

Huit programmes ont alors été approuvés en 1996 sur les sites d'Amiens, d'Aulnay-sous-Bois, de Marseille, de Mulhouse, des Mureaux, de Roubaix et de Tourcoing, site réunissant les deux communes, de Valenciennes et de l'Est lyonnais, site intercommunal regroupant dix villes de l'agglomération lyonnaise. Cinq nouveaux sites ont été retenus en 1997 sur les communes de Bastia, Chalon sur Saône, Clichy-sous-Bois et Montfermeil, Mantes La Jolie et Saint-Étienne.

En publiant en 1998 son Cadre d'action pour un développement durable dans l'Union européenne², la Commission a fixé les orientations suivantes visant à :

- développer la prospérité économique et l'emploi dans les villes,
- promouvoir l'égalité des chances, l'insertion sociale et la réhabilitation des zones urbaines à travers l'intégration économique, sociale, culturelle, environnementale, ainsi que des transports et de la sécurité,
- protéger et améliorer l'environnement urbain pour développer une durabilité locale et globale
- contribuer à une bonne gouvernance urbaine et renforcer la capacité locale à agir,
- améliorer les savoir-faire et encourager les échanges d'expérience entre tous les acteurs concernés.

En reconduisant le PIC URBAN pour la période 2000 – 2006³, la Commission européenne a reconnu l'importance de la dimension urbaine dans les politiques communautaires et mis en avant d'autres priorités encore insuffisamment développées ; elles concernent les transports publics, la réduction des nuisances urbaines et le développement des N.T.I.C.

En outre, ces sites URBAN ont bénéficié au niveau national entre 1994 et 1999 des dispositifs de la politique de la ville qui ont pu accompagner ce programme communautaire. Ces procédures (PLIE, Contrat de ville, GPU, ZFU, ...) qui visent à réinsérer durablement dans la ville les quartiers en difficulté ont été reconduits, voire renforcés pour la période 2000 - 2006. Dans cette perspective, il reste à réfléchir sur les modes d'articulation entre le futur programme URBAN et les dispositifs nationaux de la politique de la ville ainsi que le volet urbain de l'objectif 2.

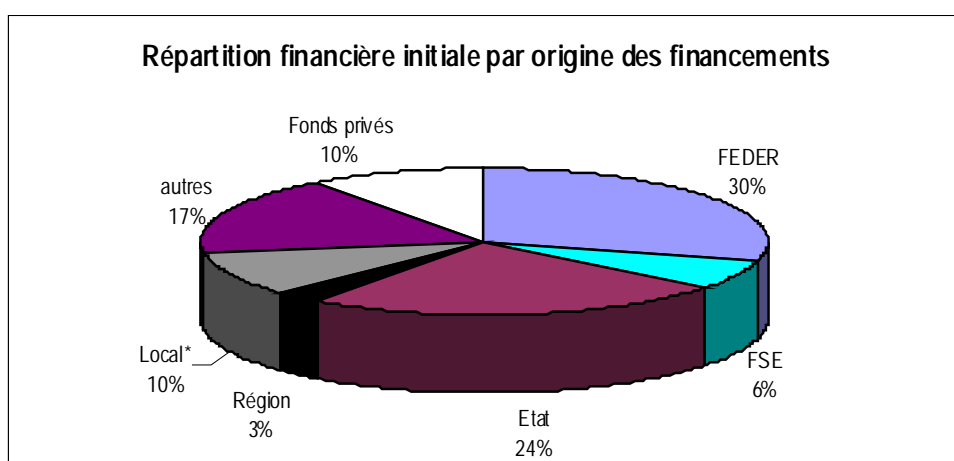
¹ Communication n° 94/C180/02

² COM/98/605F

³ Projet de communication aux Etats membres, COM 99

1. RAPPEL DES DONNEES DE CADRAGE

1.1. UNE REPARTITION FINANCIERE INITIALE OU PREDOMINANT LE FEDER ET L'ETAT



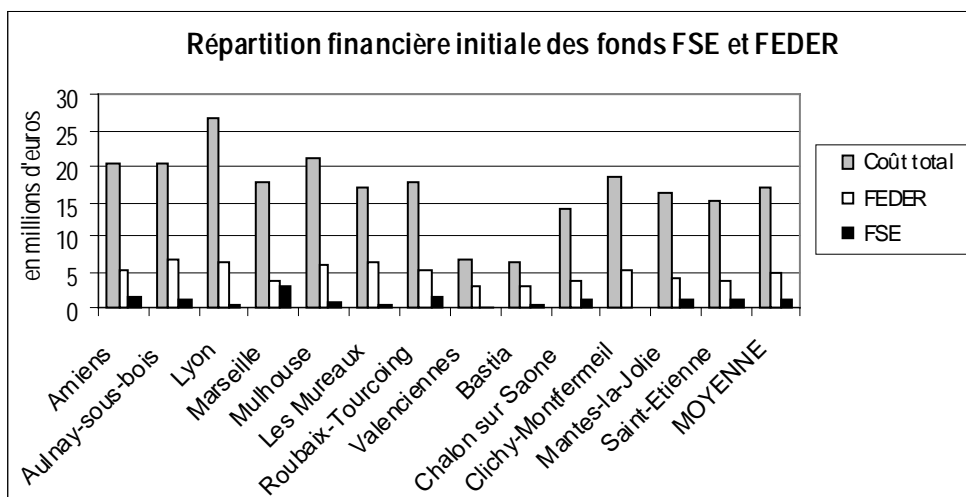
*Local public (collectivités territoriales autres que régionales)

Les financements communautaires s'élèvent à 36%. C'est le FEDER qui prédomine (30%) au détriment du FSE (6%) qui finance des investissements immatériels.

Concernant les contreparties nationales, il est important de souligner :

- La place centrale que tient l'Etat d'un point de vue financier qui participe à l'initiative à hauteur de 24% .
- Le rôle d'appui important des organismes publics non territoriaux qui mobilisent 17% des financements.
- Le niveau d'implication relativement modeste des collectivités locales (10%).
- La marginalisation financière de l'échelon régional (3%).
- L'effort effectif bien que limité de l'initiative privée qui se situe financièrement à hauteur de 10% .

1.2. UNE REPARTITION INITIALE DES FONDS COMMUNAUTAIRES LARGEMENT EN FAVEUR DU FEDER SUR LES SITES DE BASTIA, VALENCIENNES ET LES MUREAUX ET OU LA PART REDUITE DU FSE BENEFICIE D'ABORD A MARSEILLE.

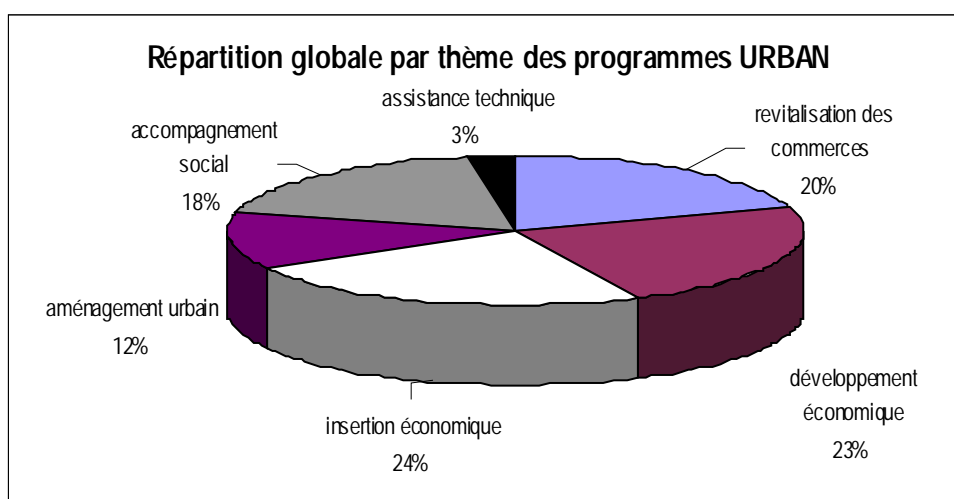


Concernant le FEDER et le FSE il est important de souigner que :

- 4 P.O. font l'objet d'un appui FEDER supérieur à 30% :
 - Bastia ⁴ (46,2%)
 - Valenciennes (46%)
 - Les Mureaux (38,2%)
 - Aulnay-sous-Bois (32,9%)
- 3 P.O. ont un niveau d'intervention du FEDER inférieur à 26%
 - Lyon (24,2%)
 - Marseille (22,4%)
 - Amiens (25,9%)
- Pour le FSE, Marseille (17,4%) et Chalon sur Saone (10,6%) font état d'un taux d'intervention supérieur à 10%, tandis que Clichy-Montfermeil (0%), Lyon (2,1%) et les Mureaux (2,9%) affichent un taux d'intervention inférieur à 3%.

⁴ localisé en zone d'objectif 1

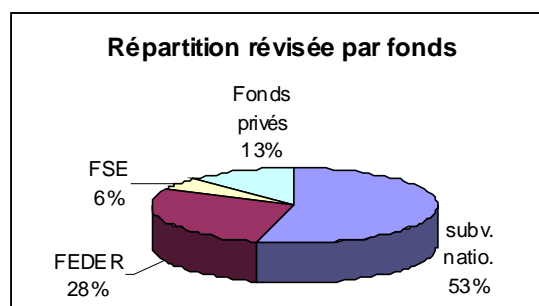
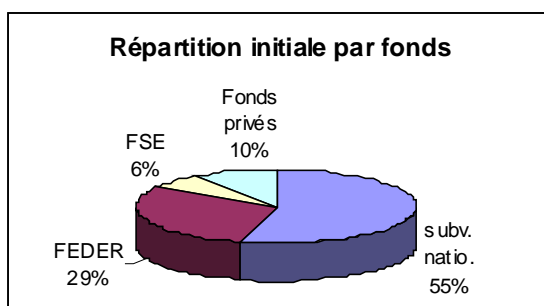
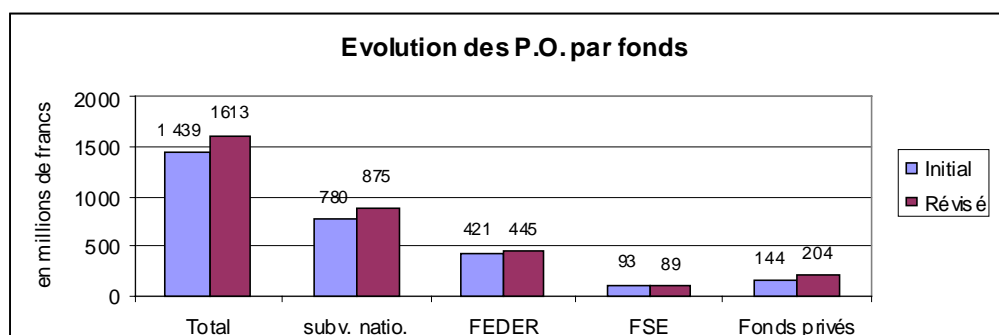
1.3. DES THEMATIQUES D'INTERVENTION LARGEMENT DOMINEES PAR LA DIMENSION ECONOMIQUE



- La dimension économique tient une place centrale dans le PIC URBAN en France en représentant plus des deux tiers des financements mobilisés (67%).
- L'accompagnement social représente 18% et l'aménagement Urbain 12% des financements mobilisés.

1.4. UNE AUGMENTATION GLOBALE SENSIBLE DES VOLUMES FINANCIERS (+12%) GRACE AUX FINANCEMENTS PRIVES ET AUX SUBVENTIONS PUBLIQUES NATIONALES.

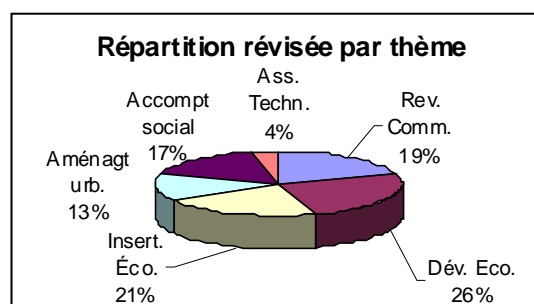
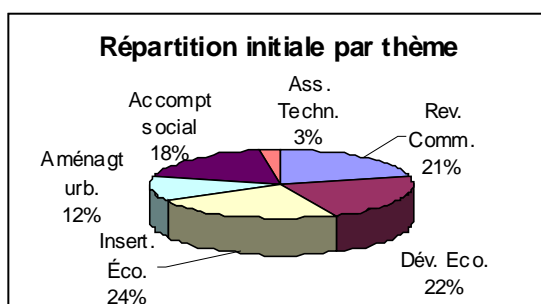
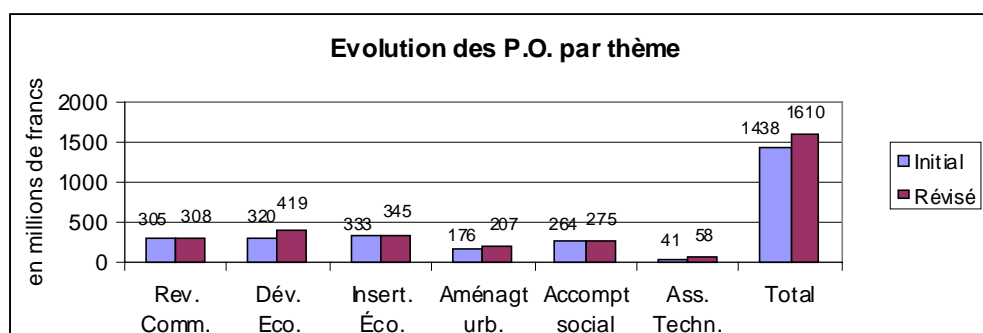
Les maquettes initiales ont été modifiées entraînant une augmentation globale des crédits URBAN (+12%). Cette hausse sensible des financements révisés (+174MF) est assurée par le secteur privé (+ 42% soit + 60MF) et par les subventions publiques nationales (+12% soit +95MF).



1.5. UN PROGRAMME COMMUNAUTAIRE QUI FINANCE A HAUTEUR DES 2/3 LE THEME DE L'ECONOMIE ET DONT L'AUGMENTATION DES MONTANTS REVISES PROFITE AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET A L'AMENAGEMENT URBAIN

Le développement économique (+31% soit +99MF) et l'aménagement urbain (+18% soit +31MF) sont les thèmes bénéficiaires de l'évolution financière du programme URBAN.

L'économie à travers la revitalisation des commerces, le développement économique et l'insertion par l'économie représente 66% de l'investissement total.

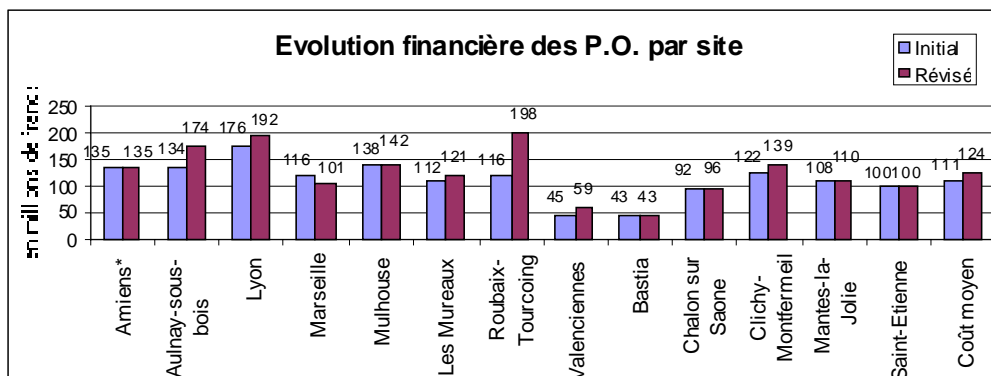
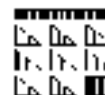


1.6. LES SITES DE ROUBAIX-TOURCONG, AULNAY-SOUS-BOIS ET CLICHY-MONTFERMEIL, PRINCIPAUX BENEFICIAIRES DE L'AUGMENTATION DES MONTANTS REVISES.

Globalement, la dynamique financière des treize sites URBAN est caractérisée par une augmentation de 12% des fonds alloués à hauteur de 1610 millions de francs. Profitent en particulier de cette hausse :

- Roubaix-Tourcoing
- Aulnay-sous-Bois
- Clichy-Montfermeil
- Valenciennes
- Lyon

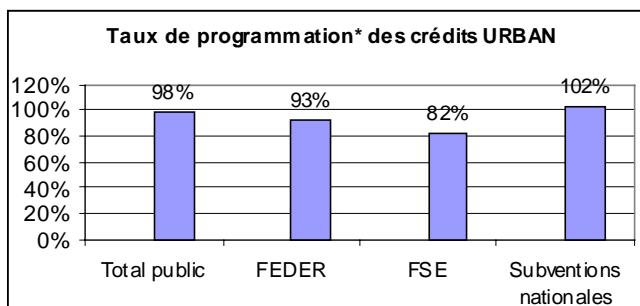
Tandis que le site de Marseille voit son budget URBAN diminuer.



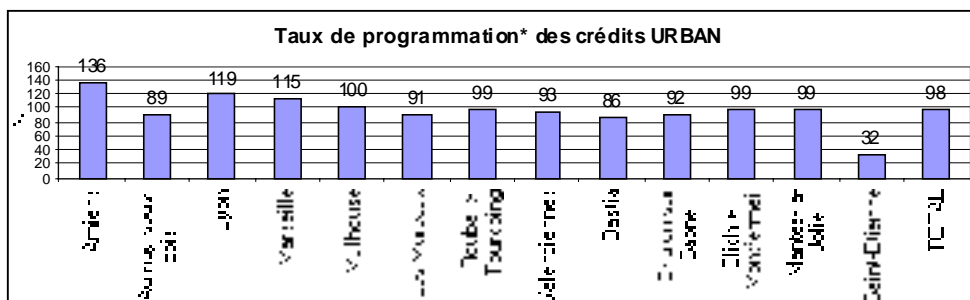
* informations non disponibles concernant la maquette révisée du site d'Amiens

1.7. DES CREDITS URBAN⁶ CARACTERISES PAR UN TAUX DE PROGRAMMATION ELEVE (98%)

La consommation des crédits est caractérisée par un taux élevé de programmation de 98%. Les subventions nationales publiques ont été surconsommées avec un taux de programmation de 102%, tandis que les taux de programmation du FSE et du FEDER sont respectivement de 82% et 93%.

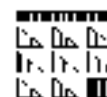


*au sens de la circulaire CICC / DATAR du 11/04/96



• au sens de la circulaire CICC/DATAR du 11/04/96

⁵ Données d'information relatives au paiement trop incomplètes à ce jour pour faire l'objet d'une mise en synthèse.

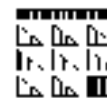


1.8. UNE EVALUABILITE DES P.O. NEGALIE SELON LES SITES

Afin de suivre l'avancement des mesures qui ont été élaborées dans chaque programme, des indicateurs de réalisation ont été fixés dans le DOCUP et adaptés aux lieux et caractéristiques particulières des interventions ; ils concernent les domaines de la revitalisation des commerces, du développement économique, de l'insertion économique, de l'aménagement urbain et de l'accompagnement social. Ces données permettent de renseigner sur la nature des opérations engagées.

Quelques sites sont parvenus à nous communiquer l'état d'avancement de leur programme à travers une partie des indicateurs de réalisation ; toutefois, les opérations n'étant pas achevées, il a été difficile de traiter de manière homogène les indicateurs renseignés. Même si des observations portant sur le nombre d'opérations en cours et sur leur stade d'avancement au niveau financier sur chaque site sont souvent mentionnées, celles-ci, non accompagnées d'indicateurs de réalisation demeurent difficilement exploitables.

En outre, il apparaît important de noter que certains sites nous ont transmis des données physiques qui n'étaient pas inscrites dans le P.O. et qu'il existe ainsi un décalage entre les indicateurs qui ont pu être renseignés dans le cadre du suivi et ceux initialement prévus dans le P.O. Dans cette mesure, il semble délicat d'apprécier de manière pertinente la réalisation des différents projets inscrits au programme.



2. LA DEFINITION DU PERIMETRE ET DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION : DES PRATIQUES DIVERSES ET PLURIELLES SELON LES SITES OU PREDOMINENT DES STRATEGIES D'ADOSSEMENT ET LE RECOURS A DES DIAGNOSTICS

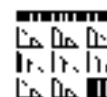
L'éligibilité d'une zone urbaine est soumise à un certain nombre de conditions fixées par la Commission qui de façon préférentielle (sauf exception) limitent l'accès au programme. L'application de ces conditions d'éligibilité à un espace urbain pour la définition du périmètre et de la stratégie d'intervention d'Urban occupe une **place centrale dans les processus d'appropriation** d'Urban par l'Etat membre et les instances locales concernées.

2.1. SELON LES SITES, LES PROCESSUS D'APPROPRIATION PRENNENT DES FORMES VARIEES DANS UN CADRE CLEF D'ADOSSEMENT A UNE PROCEDURE NATIONALE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE (CONTRAT DE VILLE, GPU, ZFU NOTAMMENT)

L'ensemble des sites a défini son périmètre d'intervention à partir du Contrat de Ville, d'un Grand Projet Urbain et d'une Zone Franche Urbaine notamment, qui apparaissent dans ces conditions comme des **procédures fondatrices** qui confèrent aux programmes :

- ◆ Une légitimité institutionnelle ;
- ◆ Une pertinence stratégique ;
- ◆ Une crédibilité opérationnelle ;
- ◆ Une dimension intercommunale ;
- ◆ et une mise en cohérence au niveau des procédures qui interviennent dans la politique de la Ville.

Par ailleurs, un site dans un **cadre intercommunal structuré de longue date**, a fondé aussi sa démarche d'une part à partir d'un **diagnostic socio-économique approfondi** et d'autre part à travers le choix d'une **stratégie thématique intégrée** concernant la revitalisation commerciale.



2.2. LA RECHERCHE D'UNE VISION PARTAGEE DU DEVELOPPEMENT POUR DEFINIR DES STRATEGIES PERTINENTES A L'AIDE DE LA PRODUCTION DE DIAGNOSTICS ET DE LA CONDUITE DE REFLEXIONS EN COMMUN AU NIVEAU LOCAL

La recherche d'une **vision partagée du développement des zones urbaines en difficulté** à partir de diagnostics crédibles et d'un travail de réflexion en commun a constitué un **facteur de réussite** d'Urban tant au niveau de leurs zonages que de leurs stratégies d'intervention en contribuant à **renforcer le partenariat** local (villes, Etat local, bailleurs de fonds et représentants socio-professionnels notamment).

Par contre, il apparaît que **l'absence et/ou la « légèreté » du diagnostic** assorties d'un **défaut de partenariat obèrent** la légitimité et la crédibilité des programmes.

2.3. DES RISQUES DE CONFISCATION FAUTE DE TRAVAIL EN COMMUN ENTRE LES DIFFERENTS PARTENAIRES

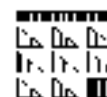
Dans certains sites, **les processus de travail en commun entre les différentes institutions partenaires dont notamment la Ville, l'Etat et la Région ont été défailants** ; dans ces conditions, certains partenaires ont conduit seuls les programmes Urban au détriment de leurs mises en œuvre et animations.

2.4. DES PRATIQUES DE MISE EN COHERENCE EFFECTIVES MAIS INEGALES SELON LES SITES ENTRE LES PROGRAMMES URBAN ET D'AUTRES PROCEDURES INTERVENANT DANS LA POLITIQUE DE LA VILLE

L'articulation d'Urban avec d'autres procédures de la politique de la Ville est un **facteur de cohérence pourvoyeur d'efficacité**, notamment à travers la production **d'effets de levier et de concentration**.

Fréquemment constatées dans les sites, les articulations avec les autres procédures de la politique de la ville (PLIE, Z.F.U., G.P.U., Contrat de Ville notamment) renforcent l'ouverture sur de **nouveaux domaines d'intervention** concernant le **développement économique et l'insertion**.

Cependant, on constate des **cas de superpositions des programmes Urban** avec les dispositifs de la politique de la Ville qui peuvent se traduire par **des retards dans les réalisations**, des **sous-consommations financières** et des **risques de redondance** entre mesures de différents programmes dont ceux de l'objectif 2, notamment en ce qui concerne l'aide aux investissements productifs des entreprises.



2.5. DES STRATEGIES ESSENTIELLEMENT IDENTIFIABLES AU NIVEAU OPERATIONNEL ET/OU A L'AIDE DES THEMATIQUES AFFICHES ET PAR RAPPORT A DES PROCEDURES DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

De façon très large, les interlocuteurs font état de **l'existence de stratégies** dans les programmes Urban.

Ces stratégies se manifestent :

- a) **surtout « sur le terrain » au niveau opérationnel**, à travers des actions menées dans le cadre de dispositions nationales de la politique de la Ville, en favorisant notamment la production d'effets de concentration ; dans ces conditions, ces stratégies peuvent prendre la forme d'un ensemble d'actions opérationnelles ou d'axes d'intervention qui viennent en appui aux dispositifs de la politique de la Ville en place ;
- b) **à travers l'affichage de thématiques qui intègrent un ensemble d'actions connexes** nécessaires à leurs réalisations – comme par exemple la sécurité et la réhabilitation d'espaces urbains pour la thématique de la revitalisation des centres commerciaux – et qui peuvent par ailleurs prendre place dans un **dispositif national** de la politique de la Ville (G.P.U.) ou une **procédure locale** de type Plan Marseille Emploi.

Par contre, sur un site il semble que la dimension stratégique du programme, faute d'une formalisation suffisante, n'apparaisse pas au profit **d'opérations indépendantes les unes des autres**.

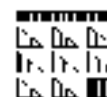
2.6. DES ZONAGES PERÇUS COMME INEGALEMENT PERTINENTS TERRITORIALEMENT

- ◆ En matière de pertinence des zonages, des différences d'appréciation apparaissent selon les sites au regard des critères suivants :
 - **la dimension partenariale et intercommunale,**
 - **la cohérence territoriale avec d'autres dispositifs de la politique de la Ville,**
 - **la prise en compte des difficultés socio-économiques de certaines populations**
 - **et la taille de la zone.**



Le degré de pertinence du zonage est dans ces conditions, largement associé à la **nature partenariale et intercommunale de la définition du périmètre et de la stratégie d'intervention et à l'association à d'autres dispositions de la politique de la ville**, pour prendre en compte les **besoins spécifiques des populations des sites concernés**.

- ◆ Dans ces conditions, la pertinence des zonages Urban peut souffrir :
 - **d'une prise en compte insuffisante de certaines populations en forte difficulté socio-économique,**
 - **d'une taille trop restrictive.**

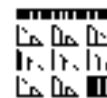


3. UN FOISONNEMENT DE THEMATIQUES ET D' ACTIONS SOUVENT TRAITÉES DE FACON INTEGREE

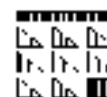
L'analyse des programmes Urban montre la **diversité des thématiques** dont le traitement intègre la prise en considération d'actions connexes qui consolident la mise en œuvre de la thématique dominante.

Ainsi, les thématiques suivantes ont été traitées pour les différents sites :

- ◆ **La revitalisation commerciale** à travers notamment la requalification du cadre bâti, la promotion des centres commerciaux, la recherche de nouveaux commerçants, la consolidation d'une galerie commerciale, la restructuration ou l'extension d'un centre commercial, la revalorisation des rues commerçantes, la réouverture de supérettes ;
- ◆ **Le développement économique** à travers la mise en place d'une cellule d'expertise et de conseil des porteurs de projets économiques, l'implantation de nouveaux professionnels, la mise en place d'une coursive d'entreprises et de lieux d'accueil aux créateurs d'entreprise et activités économiques, la mise à disposition d'aides financières aux entreprises et la création d'hôtels d'entreprises ;
- ◆ **L'insertion par l'économique** à travers la création d'entreprises d'insertion, la détection de créneaux pour les entreprises d'insertion, le soutien aux salariés en formation d'insertion et le développement des chantiers écoles ;
- ◆ **L'emploi** – qui peut dans certains sites être considéré comme une thématique spécifique dans la mesure où il est affiché comme tel – à travers la création de « solutions d'emplois », le repérage des potentiels d'emploi à l'exportation, l'organisation de rencontres pour élaborer des stratégies d'accès à l'emploi et la création de « maison de l'entreprise et de l'emploi » ;
- ◆ **L'accompagnement social** à travers l'aménagement de locaux à vocation sociale, l'accompagnement des toxicomanes, la mise en place de médiateurs, la construction d'une maison communautaire, la création de pôles d'alphabétisation et de lutte contre l'illettrisme et le financement d'une association pour les jeunes en difficulté ;
- ◆ **L'aménagement urbain** à travers la requalification d'espaces notamment commerciaux et de façades, le désenclavement de quartiers, la création de parcs et squares, la mise en place de cheminements piétonniers et la restructuration primaire de friches ;



- ◆ **L'accès aux N.T.I.C.** à travers la création de CD-ROM par les jeunes, l'utilisation des N.T.I.C. comme outil de valorisation personnelle et la généralisation de l'apprentissage des N.T.I.C. dans l'insertion ;
- ◆ **La sécurité** à travers la conduite de travaux de sécurisation dans les copropriétés et la création de postes de médiateurs ou de sécurisation physiques ;
- ◆ **L'accès aux services publics** à travers la mise en place de pôles multiservices publics de proximité et de complexes de services publics, privés et associatifs ;
- ◆ **L'environnement** à travers l'aménagement d'un parc ornithologique, le choix de l'environnement comme thème d'insertion et la mise en place d'un système de tri sélectif des déchets ;
- ◆ **La culture** à travers la conduite d'actions à vocation culturelle, la création de lieux d'accueil d'associations culturelles et le renforcement de l'accès à la culture ;
- ◆ **Le transport et la mobilité** à travers leur projet de service de transport à la carte et l'accompagnement physiques de personnes en difficulté ;
- ◆ **L'action sociale et la santé** à travers le soutien à des structures d'aide aux toxicomanes et aux personnes qui se prostituent.



4. LE PARTENARIAT : DES PRATIQUES ENTRE ACTEURS INSTITUTIONNELS RENFORCEES, FACILITEES AVEC LES SOCIO-ECONOMIQUES ET EN EMERGENCE AVEC LES POPULATIONS

4.1. UN PARTENARIAT ENTRE INSTITUTIONS CONSOLIDE

De manière générale, l'initiative Urban a favorisé le **renforcement des partenariats existants** entre les collectivités territoriales et les services déconcentrés des administrations notamment à **l'occasion de la définition et de la mise en œuvre des programmes**.

4.2. UNE STIMULATION DES DYNAMIQUES INTERCOMMUNALES INSTITUEES

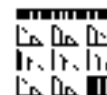
A défaut d'être à l'origine de nouveaux dispositifs intercommunaux, les programmes Urban **ont activé les structures intercommunales en place** qui ont pu par ailleurs constituer les **vecteurs de mise en cohérence des programmes** Urban avec les autres dispositifs de la politique de la Ville.

4.3. UNE ASSOCIATION DES ACTEURS SOCIO-ECONOMIQUES PLUS FACILE DANS LE CADRE D'UNE OPERATION PUBLIQUE

Urban a facilité sur certains sites le **rapprochement avec les acteurs économiques** (socio-professionnels, investisseurs privés, commerçants et bailleurs de fonds) et contribué à **l'implantation de T.P.E. dans les périmètres d'intervention** concernés grâce à la légitimité que son caractère public et sa dimension européenne confèrent à ses interventions.

4.4. UN PARTENARIAT AVEC LES HABITANTS A METTRE EN PLACE

De manière générale et sauf exception, **la population a été peu associée à l'élaboration et à la mise en place des programmes** ; cependant, on remarque qu'ils ont participé à certains Comités de Pilotage.



5. LE DEVELOPPEMENT DE MODES DE MANAGEMENT DES PROGRAMMES ET PROJETS PARTENARIAUX ET PAR OBJECTIF

5.1. L'INSTAURATION DE PARTENARIATS DE TRAVAIL

Ces partenariats de travail peuvent se traduire par la mise en place de **dispositifs d'assistance technique communs** à plusieurs partenaires et le **positionnement de l'assistance technique au sein de l'Etat et de structures intercommunales**. Par ailleurs, ces partenariats de travail adoptent des modes de management par objectifs comportant la définition d'une stratégie d'intervention, la formalisation d'une ingénierie de projet, la mise en place d'outils de suivi, d'évaluation et de contrôle précis, le recours à des directions de projet méthodiques et le recrutement d'agents spécialisés dans la gestion des fonds communautaires.

5.2. LE RENFORCEMENT DU ROLE DU SOUS PREFET A LA VILLE COMME STIMULATEUR ET/OU REGULATEUR DES PROGRAMMES ET DU PARTENARIAT

La présence d'un sous-préfet à la ville bénéficiaire direct de la légitimité de l'Etat, coordinateur des services de l'Etat, et proche du terrain **favorise le travail et oriente le travail en commun**.

5.3. LE DEVELOPPEMENT DES PRATIQUES DE TRAVAIL EN COMMUN

En rassemblant des partenaires pour la définition des programmes et pour la mise en œuvre des projets, les programmes Urban ont produit des effets sur les pratiques professionnelles notamment :

- ◆ **En rapprochant les services instructeurs de l'Etat avec ceux chargés de la politique de la ville dans les villes ;**
- ◆ **En favorisant les rencontres entre acteurs locaux et partenaires européens ;**
- ◆ **En incitant les élus à travailler davantage avec les techniciens ;**
- ◆ **En renforçant les relations entre acteurs publics et privés ;**
- ◆ **En facilitant les échanges de savoir-faire entre acteurs.**



5.4. L'ACCES A UNE CULTURE EUROPEENNE ET A LA MAITRISE DES PROCEDURES DE TRAVAIL DE LA COMMISSION.

L'initiative Urban a contribué à une **meilleure prise en compte des procédures de travail de la Commission** à travers en particulier **une meilleure compréhension de la logique européenne, une plus grande ouverture sur l'Europe, une mobilisation des cofinancements plus méthodique et une meilleure utilisation des fonds européens.**

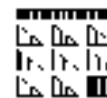
5.5. L'EVALUATION : UNE DEMARCHE EMERGENTE EN COURS DE DEVELOPPEMENT.

A l'exception de quelques sites, peu de **travaux d'évaluation se sont déroulés de façon formalisée.**



6. LA COOPERATION TRANSNATIONALE : DES PRATIQUES REDUITES A DES ECHANGES D'EXPERIENCES

Certains sites ont réalisé des **échanges d'expériences** avec d'autres communes européennes notamment dans un **cadre transfrontalier** ; ces échanges ont été de **nature méthodologique et/ou thématique**, en ce qui concerne la crise de la sidérurgie, la délinquance, la régénération urbaine et le retour des micro-entreprises dans les quartiers en difficulté par exemple.



7. UN FOISONNEMENT DE PROJETS INNOVANTS ET/OU STRUCTURANTS ET DE « BONNES PRATIQUES » QUI SOUFFRENT DE L'ABSENCE DE DEMARCHES METHODIQUES ET FORMALISEES DE TRANSFERABILITE

7.1. DE NOMBREUX PROJETS INNOVANTS ET STRUCTURANTS⁽¹⁾

L'analyse des programmes Urban montre que la dimension innovante :

- ◆ **N'a pas fait l'objet d'une réflexion approfondie et spécifique** de la part des différents acteurs mais est plutôt liée aux spécificités locales ;
- ◆ **N'a pas été au centre des systèmes de sélection des projets ;**
- ◆ **Réside aussi dans les méthodes de travail adoptées.**

Néanmoins, les thèmes et contenus d'intervention des programmes et projets URBAN **comportent des dimensions innovantes et structurantes** ; elles portent notamment sur **la place et le rôle du développement économique** dans la politique de la Ville, et sur le **traitement intégré de thématiques**.

7.2. LE REPERAGE DE BONNES PRATIQUES

Par ailleurs, les « bonnes pratiques » suivantes en **matière d'ingénierie de programme et de management** de projet peuvent être mentionnées :

- ◆ **Adossement à une procédure nationale de la politique de la ville** (GPU, ZFU et Contrat de ville) pourvoyeur de nouveaux champs d'intervention ;
- ◆ **Elaboration d'une « vision partagée » du développement d'un espace urbain ;**
- ◆ **Affichage d'une stratégie d'intervention ;**

⁽¹⁾ On trouvera en annexe une liste de projets innovants et/ou structurants identifiés en lien avec les sites



- ◆ Utilisation des structures intercommunales en place comme instances de définition des programmes Urban ;
- ◆ La dimension intercommunale comme vecteur de mise en cohérence d'Urban avec d'autres dispositifs de la politique de la ville ;
- ◆ Association effective des habitants aux travaux de définition et de pilotage d'Urban ;
- ◆ Identification de facteurs clefs de pertinence du périmètre d'intervention d'Urban ;
- ◆ L'implication forte d'élus locaux ;
- ◆ La mise en place de partenariats publics, privés et socio-professionnels ;
- ◆ La lisibilité de la stratégie poursuivie ;
- ◆ Le positionnement interinstitutionnel de l'Assistant Technique URBAN ;
- ◆ L'existence de pratiques d'évaluation formalisée ;
- ◆ La conduite d'opérations d'information et de communication méthodiques ;
- ◆ La formalisation d'une démarche partenariale de transférabilité ;
- ◆ Le développement méthodique de la coopération transnationale ;
- ◆ La mise en place d'un mode de management du programme par objectif au niveau du pilotage et son suivi.

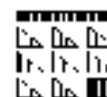


7.3. DES CONDITIONS DE TRANSFERABILITE A ANALYSER EN PROFONDEUR ET A INTEGRER DANS LA CONCEPTION DES PROGRAMMES

De façon générale, la **problématique de la transférabilité n'apparaît pas comme un enjeu pour l'ensemble des acteurs des programmes Urban.**

Cependant, pour certains la transférabilité passe par l'existence d'un **véritable projet commun aux élus et à l'Etat assorti d'une vision politique claire et partagée** tandis que les **services doivent disposer d'une culture du management par projet.**

Par ailleurs, il est précisé que les **conditions de transférabilité doivent être intégrées dès la conception du programme.**



8. LE FONCTIONNEMENT FINANCIER : DES DIFFICULTES RECURRENTES MALGRE LA PRODUCTION D'EFFETS DE LEVIER POSITIF

8.1. LES DELAIS ET LES PROBLEMES DU SYSTEME DE FINANCEMENT

Même si les acteurs reconnaissent la **souplesse d'utilisation du FEDER et du FSE**, les problèmes de délai apparaissent comme récurrents en raison notamment :

- ◆ **De la lourdeur des procédures administratives** particulièrement sensible lors de l'élaboration des conventions et en raison de la superposition des mécaniques comptables européennes et nationales ;
- ◆ **D'un manque de suivi financier actualisé ;**
- ◆ **Des difficultés à mobiliser dans de bonnes conditions les financements du FSE ;**
- ◆ **De risques de surcoût non prévus** au niveau de la conduite des projets et de la pérennisation des actions lancées par Urban.

8.2. LE RENFORCEMENT DE L'APTITUDE A MOBILISER LES CONTREPARTIES MALGRE QUELQUES RETICENCES DE CERTAINS PARTENAIRES

En général, les **contreparties ont été facilement mobilisables** en produisant **des effets de levier** au niveau financier ; on note cependant chez quelques partenaires le souhait **de ne pas s'engager dans des financements croisés**.

8.3. UN POIDS FINANCIER INEGAL MAIS QUI PRODUIT DES EFFETS DE LEVIER SUR LES SITES

Il est difficile de mesurer le poids financier d'Urban par rapport au budget communal car il est **partagé notamment par des instances intercommunales et des communes de taille différente**.

Toutefois, de nombreux sites s'accordent à dire **qu'ils n'auraient pas investi autant** si Urban n'avait pas **contribué au financement de certains projets**.

9. CONCLUSIONS OPERATIONNELLES

Ces **conclusions** ne se substituent pas aux recommandations de la Commission notamment précisées dans le Vademecum « plans et documents des fonds structurels » mais constituent **une traduction opérationnelle des enseignements tirés des travaux d'évaluation conduits sur les 13 sites Urban français.**

Ces conclusions sont aussi issues des constats issus des travaux d'évaluation pour la définition et la mise en œuvre des futurs programmes URBAN II 2000 – 2006. En effet, le rassemblement des conditions suivantes constitue un gage pour la réussite des programmes et permet ainsi de se protéger d'éventuels risques de difficultés.

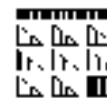
9.1. L'ELABORATION D'UNE « VISION PARTAGEE » DU DEVELOPPEMENT URBAIN A TRAVERS LA DEFINITION D'UN PROJET DE TERRITOIRE SPECIFIQUE ET INTEGRE

La conception d'un programme URBAN **ne se limite pas à la satisfaction des critères d'éligibilité** affichés dans les textes de la Commission qui bien sûr doivent être par ailleurs remplis mais doit reposer sur **un projet de territoire** dont la crédibilité est liée à l'élaboration **d'un diagnostic socio-économique.**

Un diagnostic socio-économique **spécifique des besoins de la population** et établi au regard des **spécificités de la zone et de ses enjeux de développement** doit en effet présider à la **définition du périmètre et de la stratégie d'intervention** qui occupe une place centrale dans la réussite d'un programme.

Le travail de diagnostic est d'autant plus crédible qu'il **implique opérationnellement les partenaires clefs institutionnels et socio-économiques locaux** dès le début dans le cadre d'une **démarche ascendante** qui favorise les **processus d'appropriation du projet** par les acteurs du développement urbain. La conduite de démarches « Bottom-up » renforce ainsi l'exercice de **la gouvernance urbaine** alors qu'à contrario, la définition d'un projet de territoire par une instance extérieure à la zone et supra-locale (cf l'Etat) est de nature à en obérer les capacités d'appropriation par le niveau local, à affaiblir les maîtrises d'ouvrage et d'œuvre urbaines et à restreindre le caractère durable des interventions.

L'intégration du projet du territoire dans une démarche globale de politique de la ville, à échelle intercommunale de préférence, favorise par ailleurs la production d'effets de mise en cohérence avec les autres dispositifs d'intervention **dans une double optique de concentration des interventions et de prévention des risques de redondance.**



La dimension partenariale du projet de territoire est un élément important dans la définition du projet de territoire ; elle se manifeste notamment par la volonté et la capacité des pouvoirs publics à réunir au cours des phases de définition et de mise en œuvre du projet de territoire les acteurs locaux du développement économique et social ; dans cette perspective, le projet de territoire peut être conçu au terme d'une réflexion collective et aboutir à **une vision partagée** « du développement des zones concernées ».

La pertinence et la cohérence de la base territoriale du projet de territoire doivent par ailleurs être assurées par une **traduction fidèle des enjeux de développement urbain** d'une part et d'autre part **une articulation explicite avec les dispositifs nationaux** de la politique de la ville et les **projets locaux** de développement urbain.

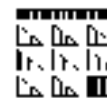
In fine, l'existence préalable d'un projet de territoire permet de positionner URBAN comme **un programme stratégique d'intervention** urbaine et non pas comme une simple source de financement mobilisable dans le cadre d'une logique de « guichet ».

9.2. LA PRODUCTION D'EFFETS DE LEVIER DURABLES A ARTICULER AUX DISPOSITIFS NATIONAUX DE LA POLITIQUE DE LA VILLE (CONTRAT DE VILLE, GPU, ZFU, OBJECTIF 2 ET PLIE NOTAMMENT)

Le respect des spécificités d' URBAN passe notamment par **la production d'effets de levier** par rapport aux autres dispositifs de la politique de la ville ; dans cette optique, l'existence d'un projet de territoire apparaît non seulement comme **un facteur d'appropriation** par les acteurs institutionnels des enjeux locaux de développement urbain mais aussi comme **un vecteur de mise en cohérence et de dynamisation** des autres dispositifs de la politique de la ville.

Pour ce faire, il est attendu que les programmes URBAN renforcent le partenariat local institutionnel et socio-économique d'une part et d'autre part s'articulent territorialement aux périmètres d'intervention d'autres dispositifs nationaux de la politique de la ville (Contrat de Ville, GPU, ZFU, PLIE, Objectif 2) et/ou locaux dans l'optique **d'élargir l'intervention publique dans les domaines non couverts par la politique de la ville** en en constituant explicitement par exemple le volet économique. Dans ces conditions, les programmes URBAN constituent des outils **« d'élargissement » de la politique de la ville** qui d'une part favorisent la concentration de l'intervention publique sur une zone à travers de nouvelles thématiques et d'autre part renforcent la mobilisation des partenaires et acteurs du développement socio-économique autour de **la promotion d'actions innovantes** et leurs **éventuelles transpositions sur d'autres sites**.

Ces processus de transposition dont les conditions doivent faire l'objet d'une analyse approfondie, permettent d'assurer **la pérennisation des effets de levier produits** en



démultipliant les actions innovantes dans le cadre des politiques publiques en cours ou en préparation.

La valeur ajoutée des programmes URBAN par rapport aux dispositifs de la politique de la ville auxquels ils sont articulés est d'autant plus sensible qu'elle est **spécifique c'est-à-dire qu'elle est fondée sur un travail d'analyse approfondi et distinct** des besoins et des enjeux du développement d'une part, et d'autre part, sur la recherche méthodique d'actions innovantes pour le traitement des difficultés socio-urbaines.

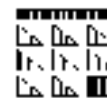
9.3. L'INTEGRATION DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE LEUR DIMENSION INNOVANTE ET DE LEUR CARACTERE EXPERIMENTAL

Il convient de **respecter la vocation expérimentale** d'URBAN liée à son statut de programme d'initiative communautaire en promouvant les **pratiques et actions innovantes** dans l'ensemble des dispositifs de la politique de la ville.

Dans cette optique, les travaux préparatoires des programmes doivent **intégrer les conditions à réunir et les procédures à mettre en place** pour faire émerger des actions innovantes, les détecter et en **analyser les conditions de transférabilité** et faciliter aussi leurs **prises en compte sur d'autres sites par les décideurs et prescripteurs** qui interviennent dans la mise au point et dans l'accompagnement **des politiques publiques** concernant la ville aux niveaux local, régional, national et communautaire.

Cette démarche passe par la conduite méthodique **d'actions de valorisation et d'échanges d'expériences** et de son côté **la coopération transnationale** s'inscrit ainsi dans ce processus de réflexion et de mise en commun des actions innovantes pour en analyser les conditions de transférabilité.

En outre dans leur conception, les programmes URBAN doivent prévoir **la prise en considération méthodique de la dimension innovante dans la chaîne des opérations de leurs mises en œuvre**: émergence, montage, instruction, sélection, et évaluation des projets et cela **pour replacer la dimension innovante au centre des programmes URBAN**.



9.4. LE RENFORCEMENT DES MODES D'APPROPRIATION DES PROGRAMMES PAR LES ELUS ET LES HABITANTS A FINALITE OPERATIONNELLE ET A FORTE LISIBILITE

La participation affichée des élus locaux est un facteur d'appropriation des programmes par le tissu socio-économique de la zone et ses habitants. Pour être pleine et entière, cette participation doit non seulement s'inscrire dans un cadre de travail partenarial entre les différents services des institutions concernées (villes et instances intercommunales notamment) mais aussi reposer sur **une implication opérationnelle explicitement affichée pour être aisément identifiable des habitants à travers, par exemple, la conduite de projets.**

Par ailleurs, **l'association effective des habitants** notamment à travers leurs représentants, à la définition des programmes et à leurs mises en œuvre constitue une **garantie pour la pertinence, le bon déroulement et la pérennisation des actions engagées** ; cette implication des habitants doit non seulement relever de l'information, de la consultation et de l'association à la définition du cahier des charges d'actions, mais être **également explicitement affichée.**

9.5. LA CONDUITE D'OPERATION, D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION FORMALISEE AUTOUR DE L'AFFICHAGE D'UNE THEMATIQUE D'INTERVENTION CENTRALE

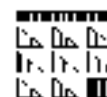
Les actions d'information et de communication consistent tant à informer l'ensemble des bénéficiaires potentiels des possibilités d'aides offertes par les programmes URBAN qu'à faire connaître aux habitants les réalisations menées dans le cadre d'URBAN.

Face au déficit d'information constaté par l'ensemble des acteurs, il convient de **renforcer la lisibilité des programmes** par rapport aux autres dispositifs de la politique de la ville et à travers cela contribuer au respect des principes d'URBAN.

Dans cette optique **des plans de communication** assortis de leurs supports (plaquettes, séances d'information, points presse) doivent être envisagés lors de travaux préparatoires pour sensibiliser l'ensemble des acteurs du développement de la zone concernée avec ses habitants.

In fine, l'information doit aboutir à faire connaître les programmes URBAN aux porteurs de projet potentiels, à associer les habitants à leurs conceptions et mises en œuvre et à positionner les programmes comme des sources de financement à vocation innovante.

Mettre en avant l'affichage d'une thématique d'intervention centrale renforce, par ailleurs la lisibilité des programmes tant pour les acteurs du développement urbain



que pour les habitants, en augmentant en outre le degré de cohérence interne du programme entre les différentes mesures et actions. La présentation du contenu des programmes sous la forme de thématiques d'intervention centrales déclinées en actions renforce leurs dimensions stratégiques en leur confirmant une lisibilité accrue.

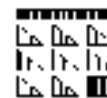
9.6. LA GENERALISATION DE LA MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS D'APPUI A L'EMERGENCE ET AU MONTAGE DE PROJETS

L'**émergence de projets** tient dans le déroulement des programmes **URBAN** une **place importante** dans la mesure où de la quantité et de la qualité des projets dépend notamment l'efficacité de leur mise en œuvre ; dans ces conditions, les travaux préparatoires doivent aussi viser à **mobiliser et associer dès leurs lancement les différents porteurs de projet potentiels, notamment socio-économiques pour mobiliser l'investissement privé** ; cette démarche permet aussi de garantir la faisabilité des programmes et de permettre aux instances de sélection de disposer d'un nombre suffisant de dossiers de candidature. En outre, la politique de l'appel à projets contribue à faire émerger des projets chez les porteurs qu'il convient d'appuyer par ailleurs dans leur travail de montage de projets. En effet, il apparaît que l'inégale maîtrise des procédures de travail de la Commission par les porteurs de projet est à l'origine de nombreuses difficultés qui obèrent la « solidité » des dossiers présentés. Dans ces conditions, **la mise à disposition auprès des porteurs de projet de l'expertise et des savoir-faires nécessaires** au montage des projets permet de rendre administrativement éligibles des projets et d'en renforcer la dimension innovante avec par ailleurs l'élaboration de guides méthodologiques.

9.7. UN POSITIONNEMENT PARTENARIAL POUR UNE ASSISTANCE TECHNIQUE LOCALE INDISPENSABLE ET UNE ASSISTANCE TECHNIQUE NATIONALE A RAPPROCHER DU TERRAIN

L'**assistance technique locale est un facteur clef du fonctionnement des programmes URBAN** : elle anime les programmes, assure l'interface entre les différents partenaires (Etat, collectivités territoriales et socio-économiques), stimule l'émergence de projets, accompagne les porteurs de projet, opère les mises en contact, recherche les financements, fournit de l'information, assure le suivi des programmes et en organise l'évaluation. Il apparaît en outre que l'assistance technique a contribué à **un respect des spécificités et de l'identité des programmes URBAN** qui dans certains cas courraient le risque d'être noyés dans un dispositif national de la politique de la ville ou dans un programme européen.

En outre, l'assistance technique locale tient **un rôle central dans le repérage des actions innovantes et l'animation de réseaux d'échanges d'expériences au niveau national et transnational**. Elle apparaît ainsi indispensable et doit pouvoir intervenir dès les travaux préparatoires des programmes et bénéficier d'un



positionnement qui lui confère la légitimité et la crédibilité nécessaires à son action ; **le co-mandatement par les collectivités territoriales et l'Etat** permet ainsi à l'assistance technique locale de conduire sa mission dans **un cadre de travail partenarial et légitime.**

En ce qui concerne l'assistance technique nationale, il apparaît que le programme de travail ambitieux qu'elle proposait n'a pu être que partiellement réalisé ; notamment par manque de mobilisation des sites. Dans ces conditions, il convient de faire intervenir dès **la conception des programmes, l'assistance technique nationale, de l'articuler opérationnellement aux assistants techniques locaux, de cibler son action sur des points clefs (cf. méthodologie de définition du périmètre d'intervention et de la stratégie des programmes, promotion des pratiques de travail partenariales, stimulation de la fonction information / communication, meilleure prise en considération de la dimension innovante des projets, renforcement de la coopération transnationale, appui à la conduite de projets, généralisation des modes de management par objectif comportant une identification des procédures et savoir-faire à promouvoir, intégration de la transférabilité des actions innovantes et bonnes pratiques, dans la conception des programmes, mise en place de tableaux de bord de suivi des programmes et projets formalisés, généralisation des pratiques d'évaluation notamment).**

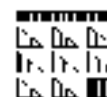
9.8. L'EXERCICE D'UN MODE DE PILOTAGE STRATEGIQUE DANS LE CADRE D'UN PARTENARIAT DE DEVELOPPEMENT ET QUI S'APPUIE SUR DES OUTILS D'EVALUATION ET DE SUIVI FORMALISES

Pour produire **les effets de levier attendus**, le pilotage des programmes URBAN doit être mis **en cohérence avec d'autres dispositifs de la politique de la ville** dans le cadre de procédures de travail complexes et diverses en assurant le respect des spécificités d'URBAN.

Ce pilotage est assuré dans ses dimensions opérationnelles, administratives et financières par diverses instances (Comité de suivi, Comité de programmation et services instructeurs) sous l'autorité du Préfet de Région. Ces instances font état de différences dans leurs politiques et cultures professionnelles qui se traduisent par des difficultés et des lourdeurs dans la mise en œuvre des programmes dont le pilotage risque notamment de pâtir d'un manque d'unicité et d'une dimension stratégique défailillante au profit d'une logique de guichet

Dans cette optique, il importe de :

- a) **Recentrer sur la prise en considération de la dimension innovante des projets de travail des services instructeurs** qui par ailleurs peut dans certains cas être partagé entre les services de l'Etat et ceux des collectivités territoriales concernées,



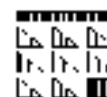
- b) Favoriser la familiarisation de certains services instructeurs et certificateurs avec les procédures communautaires,
- c) Associer lors de la préparation des programmes des porteurs de projet potentiels,
- d) Développer la pratique des plans de financement intégrés à la conception des programmes, notamment pour accélérer le processus de mobilisation des fonds.
- e) Ouvrir les instances de sélection/programmation aux représentants socio-économiques en plaçant l'innovation et l'étude de ses éventuelles conditions de transférabilité au centre des critères d'éligibilité,
- f) Mettre en place un dispositif de suivi fiable et réactif qui repose notamment sur des indicateurs physico-financiers, de résultats et d'impact aisément renseignables et accessibles permettant d'éclairer les pilotes du programme dans leurs choix.
- g) Généraliser la pratique des évaluations ex ante, in itinere et ex post, dont la conduite constitue des garanties de bon déroulement des programmes,
- h) Formaliser des processus d'information/communication et débat concernant les apports des programmes URBAN au profit des habitants et des actions du développement socio-économique local.

Par ailleurs, la dimension partenariale du pilotage doit explicitement s'élargir pour les phases clés des programmes (conception, instruction, programmation, suivi et évaluation) aux représentants socio-économiques, du Conseil régional et du Conseil Général.



ANNEXES

Liste des projets innovants et/ou structurants



AMIENS

La restructuration du centre commercial Les Coursives

Le centre commercial Les Coursives est une galerie marchande créée en 1975 et située sous des immeubles de treize étages. La prolifération de centres commerciaux à la périphérie de la ville a provoqué le départ de certains commerces et une baisse du chiffre d'affaires.

Ce projet a pour objectif de réhabiliter le centre commercial et de relancer la dynamique commerciale par des aménagements extérieurs (parkings, éclairages, plantations, assainissement, mobilier urbain) et intérieurs (entrées, faux plafonds, isolation, ventilation, électricité, escalier d'accès au mail supérieur, ascenseur, système de sécurité). Dans cette perspective, il s'agit de réimplanter des activités et de disposer d'une offre complète de commerces. Cette opération a pour enjeu de faire de ce centre commercial une centralité pour les 17000 habitants du quartier.

En ce qui concerne le montage de l'opération, il est intéressant de noter qu'une partie de la galerie marchande (le mail) a été acquise par la CCI, mais le reste du centre commercial est sous le régime de la copropriété ; en effet, les aides communautaires ne pouvant bénéficier qu'à une structure publique, il était nécessaire qu'un acteur public soit présent dans l'opération. En outre, les acteurs publics ont réussi à convaincre les copropriétaires de participer financièrement à l'opération à hauteur de 20%.

En terme de valeur ajoutée, il semble qu'URBAN ait permis aux gens du quartier de s'investir dans une opération qui leur est très proche.

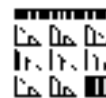
Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- Réhabilitation technique et matérielle de la galerie marchande permettant de relancer une dynamique commerciale.
- Galerie devenue un lieu public à travers l'acquisition par une structure parapublique, la CCI du mail.
- Action visant à créer une centralité dans le quartier.

Caractère innovant :

- Montage financier permettant d'associer des fonds publics et des fonds privés.



Le reclassement des salariés d'ENVIE Amiens

L'entreprise d'insertion ENVIE Amiens est à la fois chargée d'assurer un travail et un salaire à des personnes issues d'un chômage de longue durée et des jeunes sortis de l'école sans qualification ; elle a également comme mission de former ces personnes à un poste de travail. URBAN intervient dans ce cadre, en subventionnant la formation pratique, tandis que l'AFPA se charge de financer la formation théorique. Plus précisément, le PIC URBAN subventionne la formation des stagiaires et celles des chefs d'équipe qui les encadrent.

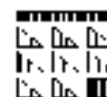
Sur les quinze personnes travaillant à ENVIE, quatorze suivent la formation assurée par l'AFPA d'Angers pour obtenir le CAP d'agent de maintenance en électroménager et le certificat de validation de compétences.

Les résultats attendus se caractérisent par une validation de titres négociables sur le marché du travail, permettant ainsi aux personnes ayant reçu une formation et acquis un savoir-faire de le faire valoir auprès de l'employeur.

Les résultats obtenus révèlent que 80% des personnes issues d'ENVIE Amiens sont embauchées alors que de manière générale, seul 40% des stagiaires sortant d'autres unités ENVIE obtiennent un emploi. En outre, on notera que 20% des stagiaires d'ENVIE Amiens ont obtenu un CAP et ont été embauchés en majorité chez Whirpool et 80% ont validé leur certificat de compétences.

Caractère innovant :

- Tous les stagiaires se voient reconnaître une compétence ⇒ valorisation sur le marché du travail.
- Motivation des personnes formées grâce à la délivrance de certificats.
- Entraide des partenaires industriels en terme de placement des salariés.



AULNAY - SOUS - BOIS

La Maison de l'Entreprise et de l'Emploi

Le PIC URBAN initial n'envisageait pas une Maison de l'Entreprise et de l'Emploi ; toutefois, la réflexion du projet étant moins centrée sur le bâti que sur la réorganisation, il a été prévu de faire évoluer le dispositif Economie - Emploi de la Ville dédié aux entreprises, vers un concept plus large de pôles de services ouverts aux entreprises et aux demandeurs d'emploi regroupant toutes les structures du secteur Economie - Emploi d'Aulnay-sous-Bois. Ainsi, la Maison de l'Entreprise et de l'Emploi prévoit d'accueillir une gamme complète de services aux entreprises (conseil, soutien financier...) et aux demandeurs d'emploi (accueil, suivi individuel...) et propose d'héberger les créateurs d'entreprises en pépinière d'entreprises.

L'implantation de ce bâtiment dans les Quartiers Nord a pour but de réinjecter des structures de proximité et de la mixité sur un territoire qui concentre les problèmes socio-économiques. En outre, il s'agit de se rapprocher du public le plus éloigné et le plus demandeur, de relier les Quartiers Nord au dynamisme économique environnant (plate-forme aéroportuaire de Roissy) et de réimplanter des entreprises sur ce même territoire classé en Zone de Redynamisation Urbaine.

Les travaux qui ont démarré le 1^{er} décembre 1999 dureront 10 mois et l'ouverture au public est prévue le 1^{er} janvier 2001.

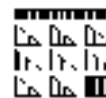
Le programme URBAN a été le prétexte pour réorganiser ce dispositif qui était ingouvernable ; il a également permis aux acteurs de se rapprocher. En outre, sans URBAN, l'implantation de la Maison de l'Entreprise et de l'Emploi ne se serait pas faite dans les quartiers Nord de la ville.

La commune ne se serait pas engagée dans un projet de 21 millions de francs qui aujourd'hui ne lui coûte que 5 millions de francs. Outre la Ville (5MF), les principaux financeurs sont la Région (5MF), la Communauté européenne (5MF) et l'Etat (3MF).

Intérêt du projet :

Caractère structurant et innovant :

- URBAN a permis d'organiser une restructuration du dispositif Economie - Emploi.
- A permis aux acteurs de se rapprocher.
- A permis de localiser la Maison de l'Entreprise et de l'Emploi dans les quartiers Nord ⇒ s'inscrit dans la mixité urbaine.



Les Points Environnement

Une enquête réalisée dans le cadre du Grand Projet Urbain dans les Quartiers Nord d'Aulnay-sous-Bois a révélé des dysfonctionnements techniques et humains affectant la gestion des déchets. Il a donc été décidé d'inscrire au PIC URBAN l'aménagement de 59 Points Environnement.

Les Points Environnement consistent en une mise à disposition d'espaces de petite taille (4-5 m²) situés à une trentaine de mètres du hall le plus proche pour y déposer tous les objets encombrants. 50 abris sont ainsi réalisés par des jeunes en recherche d'emplois sur le quartier par l'intermédiaire d'une entreprise de maçonnerie. Outre la mise en place de ces abris, des communications ont été engagées par des « ambassadeurs du tri » chargés de promouvoir les collectes sélectives auprès des habitants. Trois postes emplois villes ont ainsi été créés, puis se sont transformés en emplois jeunes. Une équipe de collecte et d'entretien composée de deux agents a également été recrutée.

URBAN a aidé à financer le centre de démantèlement des déchets, il a permis de subventionner une partie des salaires des agents et a contribué à développer des actions ciblées et intelligentes de mobilisation des habitants. Au final, l'opération a très bien été perçue par la population ; aucune détérioration et acte de vandalisme n'a été répertorié.

En 2000, il est prévu que le tri sélectif soit utilisé dans les écoles comme support d'information afin de modifier les comportements de chacun vis à vis de l'environnement.

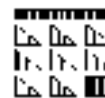
Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- Action préventive à travers une communication spécifique concernant les abris et leur utilité par les « ambassadeurs du tri ».
- Création de plusieurs emplois (ambassadeurs du tri, personnes chargées de la collecte et de l'entretien).
- Remplace la collecte des encombrants et en réduit le coût pour la commune.
- Modification des comportements des habitants par rapport à l'environnement.

Caractère innovant :

- Projet qui traite du thème de l'environnement.
- Intervention mobilisatrice auprès des habitants autour des nouveaux équipements.
- Participation des enfants à la personnalisation des abris au sein des écoles.



LYON

La coursive d'entreprises à Saint-Fons

Le site lyonnais a développé un projet de coursive d'entreprises à Saint-Fons sur une friche industrielle de 4500 m² ; des initiatives émanant des habitants concernant la création d'entreprises ont été initialement détectées et de petits locaux de faible surface (10 m²) ont été aménagés pour aider ces personnes à démarrer professionnellement. Dans cette optique, dix-neuf locaux d'activités disposant de services communs ont été construits et une deuxième tranche de douze locaux d'activités est en cours de réalisation. La durée d'installation des créateurs d'entreprises au sein de ces locaux est limitée à deux ans. Par la suite, il est prévu de créer des locaux « normaux » d'activités économiques.

Ce projet a une dimension innovante, dans la mesure où l'aménagement de ces locaux d'activités permet d'intervenir en amont de la pépinière d'entreprises.

Après un an, sur les dix-neuf locaux d'activités aménagés, seize sont occupés et bénéficient d'une assistance technique.

Au niveau socio-économique, URBAN a permis de redonner un emploi à des personnes qui étaient chômeurs de longue durée ; 22 emplois ont ainsi pu être créés. Ce projet a produit un effet de levier sur d'autres activités économiques qui ont été créées sur les 4000 m² restants de la friche industrielle. En outre, ce dispositif est réutilisable dans le cadre de la mise en place d'une plate-forme d'emplois à Saint-Priest, à Saint-Fons et à Vénissieux. Ce projet a ainsi contribué à la requalification urbaine et à la mobilisation des jeunes et des habitants.

Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- Création de 22 emplois.
- Mixité activité / logement.
- Effets de levier pour la création d'autres activités sur les 4000 m² restants de la friche ⇒ effet de démonstration, réutilisable dans le cadre de la mise en place d'une plate-forme emplois.
- Contribue à la requalification urbaine et à la mobilisation des jeunes et des habitants.

URBAN à travers l'image de l'Europe a permis de déclencher le projet cofinancé par plusieurs partenaires.

Caractère innovant :

- Opération en amont par rapport à la pépinière d'entreprises.
- Initiatives des habitants détectées en amont.
- Localisation en zone DSU.



La requalification du centre commercial de Meyzieu

Le centre commercial de Meyzieu est une copropriété privée de 700 lots (13 locaux commerciaux, 346 logements collectifs, 326 pavillons et des garages). L'état de la friche commerciale déstructurée, dégradée et dévitalisée produisait des effets de désorganisation de la copropriété. Une étude commerciale a montré une baisse d'activités avec la disparition de certains commerces.

Ce projet a pour objet de réorganiser la copropriété, de requalifier la cadre bâti et les espaces extérieurs du centre commercial.

L'intérêt de cette opération porte davantage sur sa mise en œuvre que sur les résultats obtenus. En effet, le réaménagement des espaces extérieurs qui appartient à la copropriété a été financé par des fonds publics tandis que la requalification du cadre bâti a été prise en charge par la copropriété. Dans cette mesure, ce dispositif (association des fonds publics et privés) présente un caractère innovant par rapport aux méthodes de financement classiques.

En terme de résultat, un artisan boulanger ainsi qu'un fleuriste se sont installés dans le centre commercial; des locaux vacants ont été repris par de nouveaux commerçants.

URBAN a eu des effets d'entraînement: il a permis de négocier les opérations d'aménagement avec la copropriété et a financé la maîtrise d'œuvre des travaux du cadre bâti; il a eu également pour conséquence une reconquête des rôles et des fonctions des différents acteurs et de la pratique des marchés publics; enfin, il a entraîné la mise en place d'un syndicat secondaire de propriété commerciale et la création d'une association de commerçants.

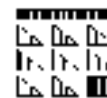
Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- Reconquête des rôles et des fonctions des différents acteurs et de la pratique des marchés publics.
- Double dimension territoriale (quartier classé en DSQ et ZUS) et thématique (restructuration commerciale) produisant un effet de cohérence visible pour les habitants.
- Reprise de locaux vacants par de nouveaux commerçants.
- Impact sur la demande de requalification des centres commerciaux.

Caractère innovant :

- Négociation avec la copropriété sur la restructuration du centre commercial ⇒ association des fonds privés et publics.
- Effet innovant au niveau du partenariat Etat / COURLY.



MARSEILLE

La Friche Belle-de-Mai

En 1990, la Ville de Marseille avait pour ambition de développer l'activité culturelle sur des terrains en friche ; dans cette optique, l'ancienne manufacture de la Seita de 45 000 m² a été mis à sa disposition dans le but de redonner à l'artiste une place dans la ville. En 1992, la Friche Belle de Mai disposait d'un budget de 1.5 millions de francs et de cinq personnes employées à temps plein. En 1999, la structure bénéficie de 350 emplois permanents et d'un budget de 11 millions de francs, accueillant chaque année 800 artistes.

Avec cet équipement, des emplois ont été maintenus et créés. Les crédits URBAN ont été pourvoyeurs de reconnaissance institutionnelle et d'appoint financier ; ils ont produit des effets de levier en atteignant une masse critique, permettant la professionnalisation de certains artistes.

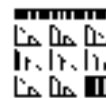
4,5 millions de francs ont été investis au titre d'URBAN pour la formation, l'insertion professionnelle, l'équipement. Les principaux financeurs sont l'Etat, la Ville de Marseille, le Conseil Régional et le Conseil Général.

En terme de valeur ajoutée, URBAN a permis d'aboutir à une production artistique et culturelle mesurable en terme d'emplois, de savoir-faire et de lien social avec les habitants ; le programme a contribué à redonner une image positive d'un site qui avait été laissé à l'abandon. La dimension innovante d'URBAN se retrouve à travers la démarche pédagogique du projet et à travers la transnationalité que le programme a permis de développer.

Intérêt du programme :

Caractère structurant et innovant :

- Réhabilitation et transformation d'une friche industrielle en un équipement culturel et artistique.
- Création d'emplois, de lien social avec les habitants.
- En terme de formation : démarche pédagogique, professionnalisation d'artistes (marionnettistes).



La mise en place d'une plate-forme export

Le projet de « plate-forme export » qui s'inscrit dans le programme URBAN porte sur le développement des marchés à l'exportation dans le centre-ville de Marseille. L'objectif de cette opération est de faire de cette plate-forme export un lieu d'échanges pour les PME et TPE qui souhaitent trouver de nouveaux marchés hors du territoire national, mais qui n'ont pas encore entamé leurs démarches export.

Une étude préparatoire cofinancée par la DDTEFP, URBAN et la Ville de Marseille a montré que trop d'entreprises étaient situées hors zonage URBAN.

Dans cette perspective, le projet a été lancé en juin 1999 auprès de 11 jeunes et de 15 entreprises localisées sur le territoire éligible à URBAN. Des jeunes ont ainsi été embauchés en tant que stagiaires à temps partiel dans ces entreprises, tandis qu'au même moment ils recevaient une formation dispensée par la structure Performance 13. Ces jeunes, accompagnés d'un consultant ayant réalisé l'audit de l'entreprise ont donc pu bénéficier dans le même temps d'un cursus de formation.

Les résultats attendus portent sur l'embauche de jeunes en stage et la production de marchés à l'export pour les entreprises.

A travers ce projet de plate-forme export, URBAN contribue à produire des richesses économiques en terme de nouveaux marchés à l'export.

Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- Effets de levier : échanges entre les PME.

Caractère innovant :

- Production de richesses économiques en terme de nouveaux marchés à l'export.



MULHOUSE

Le Parc

Le Parc, véritable lieu de référence du quartier des Coteaux fait aujourd'hui l'objet d'une opération de grande envergure qui vise à améliorer le cadre de vie des habitants en transformant l'espace qu'il couvre en un lieu de promenade attractif, central qui diffère des simples espaces verts de proximité. En outre, ses caractéristiques physiques - Le Parc est adjacent aux communes voisines et au passage du tramway, il dispose d'un centre culturel et de loisirs - font de lui un des enjeux de la Ville de Mulhouse qui souhaiterait que le quartier des Coteaux soit perçu différemment par la population.

L'élaboration du projet du Parc a été réalisée en étroite collaboration avec les habitants et les associations. En effet, des questionnaires portant sur le fonctionnement du Parc et sur ses espaces leur ont été au préalable distribués ; des visites ont également été menées sur différents lieux en France, ce qui a permis aux associations de mettre en germe quelques idées. Le Bureau d'Etudes et d'Aménagement chargé de l'opération du Parc a pu ainsi disposer d'éléments de pré-programmation. Toutes ces études ont été une révélation concrète des problèmes et ont constitué la base des propositions et des concertations.

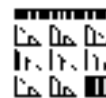
Avant d'être soumises au Conseil de Quartier composé des habitants et d'un adjoint municipal puis au Conseil des associations réunissant la majorité des associations du quartier, les fiches actions URBAN ont subi un passage obligé devant l'association des locataires et celle des habitants avant d'être soumises directement à la population du quartier. L'intérêt de ce projet porte davantage sur la concertation réelle entre élus, techniciens, maîtres d'ouvrage et habitants qui a été très largement développée que sur l'aménagement et le traitement paysager du Parc.

URBAN a été perçu comme « une expérience formidable » par le Bureau d'Etudes et d'Aménagement. Le travail en prise directe avec les habitants a également été bien vécu par les professionnels de l'aménagement. Le programme communautaire a permis de changer d'échelle et d'apprécier le problème dans sa globalité.

Intérêt du projet :

Caractère structurant et innovant :

- Participation de la population = référence.
- Association de la population très en amont.
- « Professionnalisation » des habitants au plan technique.
- Visite dans différents lieux de France avec les associations.
- Très bonnes relations habitants - entreprises de travaux publics.



Le Pôle Nation

Les commerces de proximité du Pôle Nation se trouvent actuellement dans une barrette vieillissante des années 70, qui est peu mise en évidence et qu'il est nécessaire de réhabiliter. D'une part, il s'agit d'offrir aux habitants une desserte de meilleure qualité et des places de stationnement; d'autre part, l'objectif de cette opération est de créer une rue commerciale avec un vrai domaine public, en reconstruisant la barrette et en préservant l'activité commerciale. Ce projet constitue la première expérience de restructuration pour la ville.

La SERM note qu'il y a eu quelques problèmes, notamment un manque de concertation avec les propriétaires des fonds de commerces qui souhaitent aujourd'hui devenir propriétaires des murs.

Sans URBAN, la ville n'aurait pas autant mis d'effort sur la réhabilitation et la restructuration des commerces.

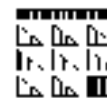
Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- URBAN a permis de faire une opération de restructuration profonde des commerces du Pôle Nation.

Caractère innovant :

- Première expérience de restructuration profonde pour la ville.



LES MUREAUX

Création d'un pôle d'activités dans le quartier des Musiciens

Le projet d'accueil d'activités dans le quartier des Musiciens date de 1993. Il est ainsi prévu de favoriser la mixité sociale dans la fréquentation du quartier pour en modifier l'image et de répondre à une demande d'implantation d'entreprises en zone franche et en accueillant plus particulièrement les jeunes entreprises.

Un premier hôtel d'entreprises, réalisé en 1994 a été commercialisé à 95% , mais la mise en place d'une zone franche urbaine en 1996 dans le quartier a été suivie d'effets, entraînant deux cents demandes d'implantation d'entreprises supplémentaires. Un second hôtel d'entreprises a donc été créé et inauguré en juin 1999, conforté par un diagnostic révélant un manque de locaux d'activités sur la ville, notamment de petite dimension. Enfin, une transformation d'usage a été réalisée sur les trois niveaux d'une tour représentant 1000 m² de locaux d'activités de 20 à 50 m² située à proximité du second hôtel d'entreprise.

Il est ainsi prévu qu'en septembre 2000 les deux hôtels d'entreprises ainsi que trois étages de la tour forment le pôle d'activités du quartier des Musiciens, comptabilisant une soixantaine d'entreprises.

Le programme URBAN a ainsi produit une valeur ajoutée en terme de qualité urbaine : il a permis d'améliorer l'image du quartier pour les gens qui y travaillent, mais également pour les clients et les fournisseurs. Il y a un effet de pérennisation du fait de la qualité qui a été produite par URBAN.

En terme de management et d'organisation, la mission Ville et les services économiques de la Ville ont travaillé ensemble, en coordination avec l'OPIEVOY, Office Public d'HLM.

Intérêt du projet :

Caractère structurant et innovant :

- Requalification urbaine des bâtiments améliorant l'image du quartier.
- Pérennisation de l'opération par l'amélioration de la qualité du bâti.
- Mixité urbaine.



L'Espace de l'Economie et de l'Emploi

La plupart des chômeurs des quartiers des Mureaux sont actuellement en situation de désespérance, ce qui accentue leur enfermement social et culturel. Afin d'éviter de renvoyer un public fragilisé d'une structure à l'autre, il a donc été prévu de créer un Espace de l'Economie, lieu unique d'accueil et de suivi personnalisé des demandeurs d'emploi et des acteurs locaux du développement économique.

Cette structure regroupe la Mission Locale, le PLIE communal, le Point Emploi, rattaché au service économique pour les demandeurs d'emploi de plus de 26 ans, le service Economique et Emploi de la Ville et le Comité du Bassin d'Emploi situé sur les six communes du syndicat intercommunal (périmètre du contrat de ville) .

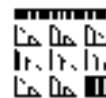
Ce lieu d'accueil destiné aux demandeurs d'emploi et aux chefs d'entreprise dispose d'un accueil unique pour orienter au mieux les publics vers les structures, de salles de réunion, d'une documentation commune et de prestations communes (téléphone, minitel, internet...). En outre, URBAN finance un outil informatique commun aux différentes structures, permettant la réalisation d'un suivi individualisé.

URBAN a permis d'améliorer la qualité du bâtiment et a mutualisé les moyens des structures présentes au sein de l'Espace de l'Economie et de l'Emploi.

Intérêt du projet :

Caractère structurant et innovant :

- Réunit en un lieu unique les acteurs du développement économique et de l'emploi.
- Mutualisation des outils utilisés par les différentes structures.



ROUBAIX –TOURCOING

Le Contrat de rue de l'Epeule

La rue de l'Epeule qui bénéficie d'une notoriété historique importante compte 29 friches commerciales sur un total de 116 cellules commerciales. Le projet URBAN qui porte directement sur cet espace s'inscrit dans une logique de requalification urbaine, telle que le traitement de l'espace public (voirie, signalétique, éclairage), mais également l'acquisition, la réhabilitation et la mise à disposition des locaux vacants à de nouveaux commerçants.

En outre, une étude a été menée pour établir le type d'activités à intégrer dans la rue de l'Epeule ; en effet, afin de redonner un souffle commercial à cette rue, il est prévu de compléter l'offre actuelle et d'élargir la zone de chalandise par la formation de créateurs / repreneurs de commerce.

Dans cette perspective, le projet porte sur deux aspects : d'une part, il s'agit de rendre à la rue de l'Epeule sa fonction de rue commerçante par une réhabilitation du bâti, du mobilier urbain; d'autre part, une action a été engagée en amont pour professionnaliser l'offre.

Pour mener à bien cette opération, il était nécessaire de trouver un opérateur financier et trouver des subventions qui réduisent le prix de revente ; la CUDL s'est chargée de l'acquisition des locaux et de la réhabilitation ; le clos et le couvert ont été concédés à la S.E.M.

Des problèmes ont été évoqués concernant la mise en parallèle de la sortie de formation des porteurs de projet et de la livraison des cellules commerciales.

Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- Intervention globale sur cette zone (requalification du bâti et du mobilier urbain qui composent la rue).

Caractère innovant :

- Rue considérée comme un territoire ⇒ dynamique de rue.
- Processus d'intervention global permettant à la fois de professionnaliser l'offre et d'agir sur la réhabilitation du bâti et des commerces.
- Concentration d'actions de reconquête urbaine et commerciale (réhabilitation des façades, acquisition et réhabilitation de friches industrielles et commerciales, signalétique, agents d'ambiance, mobilier urbain, aménagements de parkings..)



VALENCIENNES

L'aménagement de la place du centre commercial Chasse Royale

La Place Chasse Royale se matérialisait auparavant par un centre commercial de proximité de plein pied constitué d'une supérette, d'un café, d'un coiffeur, d'une auto-école, d'une boulangerie, d'une pharmacie, d'un centre culturel ainsi qu'un espace sur deux niveaux de sous-sol de parking enterré. Ces espaces présentaient certains dysfonctionnements associés à des problèmes de sécurité (centre social « en ruine » et pharmacie détruite par un incendie).

L'objectif de ce projet est de maintenir l'activité commerciale en réaménageant des locaux commerciaux, le centre socioculturel et en y construisant une agence OPAC. En outre, il s'agit de réaménager les espaces extérieurs en y intégrant une piste de roller, en créant une petite placette faisant office de lieu convivial près du café et en réorganisant le marché.

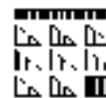
Les opérations ont commencé en mars 1997.

Aujourd'hui, on constate que le chiffre d'affaires des commerces de la place Chasse Royale a augmenté de 20 à 30%.

Intérêt du projet :

Caractère structurant et innovant :

- Réaménagement des locaux commerciaux
- Amélioration des abords du centre commercial.



Le centre d'accueil et de ressources de l'économie de proximité (C.A.R.E.P.)

Le C.A.R.E.P. constitue le projet phare du programme URBAN Valenciennes. L'objectif de cette opération est de redynamiser les trois quartiers en difficulté, éligibles à URBAN qui sont Dutemple, Saint-Waast et Chasse Royale en facilitant l'accès à l'emploi et en soutenant les porteurs de projet à caractère économique.

Le projet porte sur deux aspects : le premier s'insère dans le cadre d'un aménagement urbain et consiste à réhabiliter une ancienne gare en une structure qui abritera le C.A.R.E.P. et qui regroupera tous les organismes nécessaires à l'insertion des publics en difficulté situés sur le périmètre URBAN. Le second concerne la mise en place de différents secteurs d'activités liés à l'insertion par l'économie. Ainsi, il est prévu que des partenaires institutionnels et associatifs participent à la mise en œuvre du projet et au fonctionnement de cet équipement en accueillant les demandeurs d'emploi (ANPE, antenne de la Mission Locale JERICHO, CAF, Conseil Général, CCAS), en accompagnant et en soutenant les porteurs de projet (GIEP, Extra Muros, CCI, Val Initiatives ...) et en orientant les jeunes de 16-18 ans sortis du système scolaire vers des ateliers techniques afin de les sensibiliser aux pratiques professionnelles. (correspondants du PLIE et opérateurs de l'insertion présents dans le centre de ressources).

Les travaux devraient démarrer en décembre 1999. Les objectifs attendus sont de réinsérer économiquement 1000 personnes par an.

On peut ajouter que l'arrivée du tramway dans ces quartiers, notamment aux abords du CAREP constitue une belle opportunité pour ce projet.

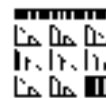
Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- Ranime les trois quartiers en difficulté au plan économique

Caractère innovant :

- Réunit tous les acteurs de l'emploi et de l'insertion dans une seule structure.
- Réhabilitation d'une ancienne gare en un centre d'accueil et de ressources de l'économie de proximité.



CHALON SUR SAONE

L'ouverture d'un centre de formation AFPA

Afin de contribuer à l'insertion professionnelle des publics en difficulté et de mettre à disposition dans la région chalonnaise des personnels qualifiés, il a été prévu dans le cadre du programme URBAN d'implanter un centre de formation AFPA sur le site de la Cité du Stade. En effet, il s'agit pour cette structure de répondre aux besoins des personnes en grande difficulté.

Un véritable partenariat opérationnel a été établi avec les acteurs de l'insertion économique (ANPE, Mission Locale, CCAS...). Un travail étroit est réalisé avec l'ANPE qui a établi une permanence dans les locaux de l'AFPA.

Ce projet a nécessité de gros financements ; c'est pourquoi pour des problèmes de trésorerie, il n'y avait que l'AFPA qui pouvait conduire ce dispositif

Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- Réhabilitation du bâti.
- Intégration du quartier dans la ville.
- Insertion de la population fortement touchée par le chômage dans la vie économique et sociale.
- Transformation d'une zone enclavée en un lieu propice à l'intégration sociale et professionnelle en la valorisant par la création d'une structure de formation nationale.

Caractère innovant :

- Intégration d'un organisme national d'insertion (AFPA) au sein d'un quartier difficile.



La restructuration du quartier de la Fontaine aux Loups

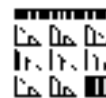
Un projet de réhabilitation portant sur les quartiers du Stade et de la Fontaine aux Loups a été engagé en 1995 à l'initiative de l'OPAC de Saône et Loire ; toutefois, en 1997, il a été prévu de s'orienter vers une restructuration plus profonde du quartier en intervenant sur les logements et sur la voirie et en créant un pôle tertiaire et un pôle économique dans le but d'en modifier complètement l'image.

Concernant le pôle économique, un contrat a été conclu avec le promoteur constructeur HDI qui a pour tâche d'assurer des sociétés motrices dans le quartier ; il s'agit en outre de mieux desservir le pôle économique par des travaux touchant les infrastructures viaires du secteur. La surface du pôle tertiaire a été réduite (500 m²) car certaines administrations se sont désistées. L'objectif est de compléter cette opération en installant des services de proximité.

Intérêt du projet :

Caractère structurant et innovant :

- Restructuration profonde du quartier de la Fontaine aux Loups
- Mixité logements / services
- Intégration d'annexes administratives au sein du quartier.



CLICHY - MONTFERMEIL

Le Château de la Terrasse

Le Château de la Terrasse, situé à Clichy-sous-Bois est une vieille bâtisse bourgeoise qui abritait un restaurant et qui a été en partie détruite par un incendie en 1996.

Une étude de marché a été lancée en 1999 révélant que très peu de restaurants étaient implantés sur les deux communes. Il a été décidé d'inscrire la réhabilitation de ce bâtiment au PIC URBAN et d'en faire un restaurant d'insertion.

L'intérêt du projet est à la fois économique, social et culturel. Cette opération a pour objectif de rendre ce restaurant accessible à la population, aux entreprises, aux associations et aux personnes travaillant à Clichy-sous-Bois, Montfermeil et dans les communes voisines.

En tant qu'équipement de proximité, le Château pourrait recevoir un certain nombre d'activités liées à la vie associative et culturelle telles que des assemblées générales, réunions d'équipe, réceptions, séminaires, manifestations culturelles et expositions.

Enfin, cet équipement constitue également un projet d'insertion de publics en difficulté dans les métiers de la restauration et de l'hôtellerie.

Les travaux coordonnés par les services techniques de la Ville de Clichy-sous-Bois devraient débuter en juin 2000.

Les principaux financeurs du projet sont la Région (3.6 MF), la Communauté européenne (FEDER : 3.570 MF), la Caisse des Dépôts et des Consignations (1.422 MF) et la Ville de Clichy (1 MF).

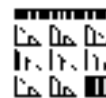
Intérêt du projet:

Caractère structurant

- Projet qui repose sur une double approche :
 - requalification urbaine ⇒ réhabilitation du château
 - Insertion par l'économie (restaurant d'insertion)

Caractère innovant

- Au niveau socio-économique : a permis de faire du social sans l'aide du FSE et d'atténuer l'aspect « béton » du projet.
- Passage d'une logique de tirelire à une logique de projet en dépassant le territoire d'une ville.
- A permis de faire de cette opération un projet à la fois économique, social et culturel.
- Projet porté par la communauté de communes ⇒ a permis d'intéresser et de faire adhérer les élus.



La restructuration du centre commercial du Chêne Pointu

Le centre commercial du Chêne Pointu a périclité depuis une dizaine d'années pour un défaut de gestion et de par sa configuration physique. La Ville a prévu de requalifier l'ensemble du quartier qui dispose d'une copropriété de 1200 logements et de restructurer ce centre commercial situé dans le Bas Clichy.

Cette opération se déroule en deux temps :

- La SEM a racheté l'ensemble du centre commercial du Chêne Pointu pour le requalifier et le revendre à un ensemble d'investisseurs à travers une procédure de vente en l'état futur de restructuration..
- Ce pôle d'investisseurs composé d'acteurs parapublics (Caisse des Dépôts et Consignations et EPARECA) et d'un acteur privé (un exploitant d'une moyenne surface alimentaire) assurera la commercialisation des locaux.

La thématique n'a pas seulement une finalité économique ; elle porte également sur la redynamisation d'un cœur de ville, sur la création d'emplois, sur le maintien d'activités, sur la requalification de plusieurs milliers de m² et sur la création d'un pôle de services.

Les résultats attendus se caractérisent par la location d'une trentaine d'unités commerciales.

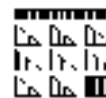
Intérêt du projet :

Caractère structurant :

- Requalification de l'ensemble du quartier.
- Action de réorganisation du cœur de ville.

Caractère innovant :

- Rachat de l'ensemble du centre commercial par la SEM chargée de la requalification et de la vente en bloc à un pool d'investisseurs parapublics (CDC et EPARECA) et privé. ⇒ SEM assurée que le racheteur pourra gérer correctement le centre commercial.
- Vente du centre commercial « en bloc » permettant d'éviter le régime de la copropriété, synonyme de difficultés et d'immobilisme en terme de montage financier.
- Association des fonds publics et fonds privés. (rachat du centre commercial par des investisseurs parapublics et privés).
- A travers la thématique qui n'est pas exclusivement économique ⇒ redynamisation d'un cœur de ville, requalification de m², création d'emplois.



MANTES – LA – JOLIE

L'Institut des Nouveaux Métiers de la Ville (I.N.M.V.)

Aujourd'hui, le projet qui concerne l'Institut des Nouveaux Métiers de la Ville est en cours de préfiguration.

Les résultats attendus sur lesquels porte l'I.N.M.V. sont de quatre ordres : une prospective sur les métiers urbains dont le principe de base est de s'insérer et de s'intégrer aux compétences et aux réseaux (une action a débuté en juin 1999 sur la fonction des syndics urbains, un travail est en cours de réalisation avec l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines et avec une filiale de la CDC visant à déterminer comment des lieux privés à usage public doivent être gérés). Il est également prévu d'accompagner les employeurs à la recomposition du champ urbain et de développer l'ingénierie et la qualification vers une fonction d'ensemblier. Enfin, un centre de ressources de la politique de la ville axé sur les métiers et sur l'utilisation des NTIC doit être créé.

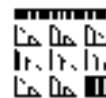
Le périmètre d'action de ces diverses activités porte sur le Mantois en ce qui concerne le développement local, sur les départements des Yvelines et des Hauts de Seine pour le centre de ressources de la politique de la ville, à l'image de « Profession Banlieue 93 » et sur l'Île de France pour l'assistance à la professionnalisation des jeunes développeurs.

URBAN sert ici à financer la préfiguration ; il donne une crédibilité au programme, offre un potentiel de réseau, qui par défaut d'animation aurait pu être plus important.

Intérêt du projet :

Caractère structurant et innovant :

- URBAN offre un potentiel de réseau (cf séminaires).



Projet de médiation familiale et sociale

Initialement, il s'agissait d'intervenir de manière classique sur les populations en grande difficulté, en mobilisant des familles en difficulté et en trouvant des relais de personnes susceptibles de les accompagner. L'opération a tout d'abord été initialisée dans le domaine scolaire avec la mise en place de « maman- relais » dans la ZEP ; puis un pôle santé a été créé avec des relais - santé pour faciliter l'accès aux soins ; quatre personnes travaillaient au sein de cette structure.

URBAN est intervenu pour amplifier et développer ce projet; quinze personnes sont aujourd'hui engagées dans cette opération et quatre pôles sont en place : un pôle scolaire réunissant quatre personnes issues du Maghreb, d'Afrique, et de Turquie, un pôle santé sur lequel travaillent six personnes, un Point Ecoute Jeunes 16-20 ans sur lequel interviennent trois personnes et un Point Ecoute Parents qui porte sur les relations entre parents et adolescents et sur la prévention de la toxicomanie.

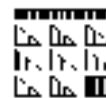
En outre, la structure de médiation sociale et familiale s'est orientée vers la professionnalisation des personnes - relais en faisant intervenir des professionnels pour les former. Ainsi, ces médiateurs accompagnés d'un professionnel (un psychologue pour le Point Ecoute Parent, un éducateur pour le Point Ecoute Jeunes, un médecin et une assistante sociale pour le Relais Santé, un directeur adjoint de collège et une conseillère pédagogique primaire pour le pôle scolaire) reçoivent pendant un an une formation qui leur permet de valider une compétence.

URBAN a apporté une certaine souplesse sur les financements sectoriels des administrations ; toutefois, il a été difficile de reconnaître un statut aux personnes relais sans en faire des professionnels. Les acteurs se sont également posés la question de la pérennisation et du risque de précarisation de ce type de structure qui n'entre pas dans les circuits de droit commun.

Intérêt du projet :

Caractère structurant et innovant :

- Tensions entre les professions moins fortes qu'auparavant.
- Forme de participation plus importante de la population.
- PIC URBAN a apporté de la souplesse sur les financements sectoriels des administrations.
- Mise en place de personnes- relais qui peuvent disposer d'une formation avec URBAN.



SAINT-ETIENNE

Transformation de l'école Chabrier en un centre d'activités artisanales

L'école Chabrier était une école maternelle et primaire située dans le quartier Montreynaud et qui a dû fermer ses portes. Dans le cadre du programme URBAN et celui des Zones Franches Urbaines, il a été prévu de transformer cette école en un centre d'activités artisanales. La DACIF (syndicat d'artisans et de commerçants de France) est le maître d'ouvrage de cette opération.

L'ancienne école disposait de 3000 m² ; le centre d'activités artisanales n'en utilisera que 2500 m² à travers 17 lots qui seront répartis en ateliers au rez-de-chaussée et en bureaux à l'étage. Le patio pourrait servir de lieu d'accueil ou de restaurant inter-entreprise, tandis que la cour sera utilisée comme parking par les poids lourds avec un point de retournement pour faciliter le déchargement du matériel.

A terme, il est prévu que 110 emplois soient créés grâce à ce centre d'activités artisanales.

Intérêt du projet :

Caractère structurant et innovant:

- Transformation d'usage intéressante. (école primaire → centre d'activités artisanales)
- Changement d'image
- Mixité sociale
- Création de 110 emplois à terme.