

QUARTIERS

engageons le changement

Préfiguration des contrats de ville - Février 2014

SYNTHÈSE DES GRILLES DE SUIVI DE LA PRÉFIGURATION DES CONTRATS DE VILLE



ANRU
Agence Nationale
pour la Rénovation
Urbaine

INTRODUCTION	5
Les premières préconisations clés.....	7
Partie 1 : Le projet de territoire et le bilan de l'actuelle contractualisation	12
1) L'élaboration d'un projet de territoire par l'intercommunalité et/ou les communes membres du site préfigurateur	12
a. Un préalable indispensable : le projet de territoire.....	12
b. Des articulations à construire avec les plans, schémas et contrats existants.....	13
c. Des projets de territoires à ré-interroger à l'aune des enjeux des quartiers prioritaires.....	14
2) La politique de la ville aujourd'hui	16
a. Des contrats urbains de cohésion sociale, dont l'efficacité en termes de mobilisation du droit commun est largement insuffisante.....	16
b. Concernant les projets de rénovation urbaine : des acquis à consolider et des articulations à renforcer avec les dimensions sociales et économiques de la politique de la ville	18
Partie 2 : L'intercommunalité et les communes, rôles respectifs et mécanismes de solidarité	20
1) La place et les attributions de l'intercommunalité et des communes dans le cadre de la politique de la ville	20
a. Des attributions variables selon la forme juridique de l'EPCI et les configurations locales .	20
b. Un enjeu commun : la mise en place de modalités de pilotage renouvelées.....	21
c. Une mobilisation renforcée et une meilleure coordination des politiques sectorielles, garante de l'efficacité des actions menées au bénéfice des quartiers prioritaires	22
2) La solidarité intercommunale.....	23
Partie 3 : La gouvernance de l'Etat.....	25
1) Des modalités de pilotage différenciées en fonction des territoires	25
a. Pilotage assuré par le préfet délégué à l'égalité des chances (PDEC).....	25
b. Pilotage assuré par le sous-préfet ville	26
c. Pilotage assuré par d'autres représentants de l'État	26
2) La préfiguration a constitué une occasion pour rénover la gouvernance de l'État	28
3) Le travail interministériel	29
4) Le rôle confié aux délégués du préfet dans le cadre de la préfiguration.....	32
a. Les délégués du préfet sont particulièrement mobilisés dans le cadre de la préfiguration.	32

b.	L'exercice de préfiguration a pu conduire à une redéfinition de leurs missions	32
5)	L'intégration de l'échelon régional de l'État au pilotage des contrats de ville	33
Partie 4 : Les autres partenaires du contrat.....		36
1)	Concilier un pilotage opérationnel et une large mobilisation des acteurs	37
2)	Focus sur la mobilisation des organismes HLM.....	37
Partie 5 : L'organisation mise en place dans le cadre du nouveau contrat et l'état d'avancement de la démarche de préfiguration.....		40
1)	La mise en place d'une organisation spécifique dans le cadre de la préfiguration	40
a.	La mise en place d'instances dédiées, s'inspirant parfois d'organisations préexistantes	40
b.	En complément des instances de pilotage, la mise en place fréquente de groupes thématiques	41
c.	Le rôle des cellules de suivi (sur ce point, cf. également partie 14).....	42
2)	Des sites inégalement avancés dans la démarche de préfiguration	43
3)	L'articulation du contrat de ville avec les autres schémas, contrats et outils existants	44
Partie 6 : Le diagnostic territorial mené dans le cadre de la préfiguration.....		46
1)	Le diagnostic territorial s'appuie le plus souvent sur des démarches et documents préexistants	46
2)	La plupart des sites sollicitent les observatoires locaux existants ou l'expertise des centres de ressources de la politique de la ville	46
Partie 7 : La géographie prioritaire.....		49
1)	Les résultats des premières simulations effectuées	49
a.	Les services de l'État et les collectivités ont, dans l'ensemble, bien accueilli les résultats des simulations effectuées au début de l'été pour définir les nouveaux quartiers prioritaires.	49
b.	Des interrogations existent quant à la sortie de certains quartiers de la politique de la ville	49
2)	La notion de « quartier vécu »	50
Partie 8 : L'analyse des enjeux		52
1)	Les contrats de ville doivent s'inscrire dans le cadre d'une démarche intégrée	52
a.	Une méthodologie plus ou moins garante, selon les sites, de la mise en œuvre d'une démarche intégrée	52

b. L'articulation entre les volets urbain et social du futur contrat constitue l'une des ambitions les plus fortes de l'approche intégrée promue par la réforme.....	53
c. La question du développement économique met en évidence les écarts entre les quartiers d'une agglomération	54
2) La mise en œuvre d'une démarche intégrée impose de nouvelles modalités de gouvernance favorisant un pilotage global de l'ensemble des volets du futur contrat de ville.....	56
3) Le nouveau contrat de ville doit également tenir compte des axes transversaux obligatoires identifiés au niveau national	58
Partie 9 : La mobilisation des politiques de droit commun	60
1) Concernant les politiques portées par l'Etat.....	60
a. La mobilisation du droit commun de l'Etat a parfois fait l'objet de travaux avant le lancement de la préfiguration.....	60
b. La préfiguration constitue une opportunité de renforcement des moyens de droit commun sur les quartiers prioritaires, celui-ci ne devant néanmoins pas constituer une fin en soi	61
2) Concernant les politiques portées par les collectivités territoriales.....	63
3) Concernant les fonds européens structurels et d'investissement (FESI).....	65
Partie 10 : La mobilisation des crédits spécifiques de la politique de la ville	67
1) La mobilisation préalable des moyens de droit commun, avant l'utilisation des crédits spécifiques, est globalement acquise.....	67
2) Quelques initiatives visant à des réajustements de la programmation des crédits spécifiques dans la perspective de l'entrée en vigueur des futurs contrats de ville peuvent être relevées	67
3) La définition d'une fraction identifiée de l'enveloppe de crédits spécifiques du futur contrat de ville à l'ingénierie et l'accompagnement des acteurs, un sujet trop précoce.....	68
Partie 11 : La participation des habitants et la mobilisation du tissu associatif	70
1) La participation des habitants	70
a. La mise en place de nouvelles modalités d'association des habitants peut être utilement précédée d'un état des lieux des pratiques existantes.....	70
b. Certains sites prévoient l'association des habitants aux travaux d'élaboration des nouveaux contrats de ville et ont anticipé, pour certains, la mise en place de conseils citoyens	71
2) La mobilisation du tissu associatif.....	73
a. Les associations ont le plus souvent été associées à la démarche de préfiguration	73
b. La plupart des sites n'a en revanche pas engagé de réflexion sur la simplification des démarches administratives auxquelles doivent faire face les associations.....	74

Partie 12 : Le format du contrat	76
1) Une question trop précoce pour de nombreux sites	76
2) Certains sites se sont essayés à une première réflexion sur le format du contrat	76
Partie 13 : L'ingénierie locale	79
1) A l'heure actuelle, une ingénierie locale le plus souvent éclatée malgré des initiatives pour rapprocher les équipes et mutualiser les organisations	79
2) Les réflexions en cours pour évoluer vers une ingénierie intégrée sont souvent parasitées par le calendrier électoral	80
Partie 14 : L'accompagnement et la formation des acteurs	82
1) L'appropriation par les sites du cadre général de la préfiguration	82
2) La cellule de suivi : une interface appréciée avec le niveau national	83
3) Une demande unanime d'outils pour accompagner l'élaboration des contrats	84
a. Un besoin de documents de cadrage et de supports méthodologiques	84
b. « I-ville prefig » : une plate-forme de ressources en ligne, dont la dimension interactive n'a pas été optimisée	85
4) Un effort d'animation et de formation à poursuivre	86
5) La sollicitation des centres de ressources de la politique de la ville	87
Partie 15 : Le suivi et l'évaluation du contrat	89
1) Le suivi du contrat	89
2) L'évaluation du contrat	89
Partie 16 : L'axe transversal sur l'égalité femmes-hommes	91
1) L'axe égalité « femmes-hommes » sur les sites expérimentaux, un axe actuellement marginal.....	91
2) Une approche spécifique ou une approche transversale ?.....	91
3) Une connaissance imparfaite de la situation des femmes sur le territoire et une mobilisation des acteurs imparfaite.....	92

INTRODUCTION

Les contrats de ville de nouvelle génération : une démarche partenariale intégrée au service des quartiers prioritaires

S'appuyant sur les préconisations de la concertation nationale « Quartiers, engageons le changement », le comité interministériel des villes (CIV) du 19 février 2013 a défini le cadre des contrats de ville qui succéderont aux actuels contrats urbains de cohésion sociale (CUCS).

Traitant dans un même cadre des problématiques liées au développement urbain, à la cohésion sociale et au développement économique, ces contrats seront pilotés à l'échelle de l'intercommunalité en articulation avec l'ensemble des communes concernées et s'appuieront sur une mobilisation renforcée des politiques de droit commun. Assortis d'un haut niveau d'exigence, ils ambitionnent de formuler des réponses adaptées aux réalités territoriales, de mettre en synergie l'ensemble des acteurs locaux, qu'ils relèvent de la sphère institutionnelle ou de la société civile, et d'optimiser leurs moyens et leviers d'action.

Préfigurer pour adapter le cadre national aux réalités territoriales

Pour préparer la mise en œuvre de ces nouveaux contrats, François LAMY, ministre délégué à la Ville, a souhaité organiser, sur le second semestre 2013, leur préfiguration sur douze sites pilotes : Amiens métropole (Somme), Évry centre Essonne (Essonne), Plaine commune (Seine-Saint-Denis), Rennes métropole (Ille-et-Vilaine), Lille métropole (Nord), Nîmes métropole (Gard), Grand Auch (Gers), Grand Dijon (Côte d'Or), Mulhouse Alsace agglomération (Haut-Rhin), Communauté urbaine d'Arras (Pas-de-Calais), Toulouse métropole (Haute-Garonne) et Fort-de-France (Martinique).

Pour ces territoires, il s'agissait de conduire, de manière anticipée et dans un cadre partenarial renforcé, les travaux de préparation à la phase de négociation des contrats : mobilisation de l'ensemble des acteurs, analyse partagée des enjeux territoriaux, identification des moyens et outils mobilisables face à ces enjeux, mise en place d'une gouvernance et d'une organisation politiques et techniques pour piloter, suivre et évaluer les futurs contrats, modalités d'association des habitants et habitantes, etc. La phase de préfiguration devait permettre d'aller le plus loin possible dans la rédaction du projet de contrat qui sera ensuite signé en 2014.

Les leçons tirées de l'observation des sites préfigureurs permettent de consolider les éléments de doctrine relatifs aux nouveaux contrats de ville, mais également de concevoir les outils d'accompagnement et de qualification à l'attention de toutes celles et tous ceux qui auront à élaborer et faire vivre ces contrats sur l'ensemble de la nouvelle géographie prioritaire dans la phase de généralisation.

Afin d'accompagner les acteurs locaux dans cette démarche et d'en tirer tous les enseignements utiles, des cellules de suivi ont été constituées pour chaque site préfigurateur. Composées de représentants du ministère délégué à la ville, de l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSé) et de l'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), et accompagnées par des référents de l'Union Sociale pour l'Habitat (USH), ces cellules ont assuré un dialogue régulier avec les acteurs de terrain. De par leur travail d'observation et d'analyse, elles ont repéré les expériences, initiatives et méthodes de travail qui méritent d'être généralisées. Elles ont également fait remonter au niveau national les difficultés et contraintes de terrain, dont il est indispensable de tenir compte pour élaborer le cadre national des contrats de ville.

De l'analyse des cellules de suivi à la formulation des premières préconisations

Une grille de questionnements a été élaborée à l'attention des cellules de suivi pour les accompagner dans leur démarche d'observation et d'analyse. Structuré autour de seize fiches, cet outil a permis aux cellules de suivi d'aborder, en lien avec les acteurs locaux, l'ensemble des questions relatives à l'élaboration du contrat de ville préfigurateur, qu'il s'agisse des questions de gouvernance et de méthode ou de celles liées au contenu du contrat et aux moyens mobilisés. En partenariat avec le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, la grille a été enrichie de questions complémentaires relatives aux droits des femmes.

Remplie au fur et à mesure de la démarche, la grille de suivi a permis de faciliter la collecte des informations au plus près du terrain, ainsi que leur exploitation et leur comparaison entre les territoires. Les remontées issues des cellules de suivi sont variées : traduisant la diversité des sites et des approches qui ont été conduites, elles font également apparaître certains points de convergence. Le présent document constitue une lecture croisée des douze grilles rendant compte de toute la richesse de l'expérience des différents sites préfigurateurs, et permettant, au-delà des constats et de l'analyse, de formuler quelques premières recommandations.

L'évaluation de la préfiguration conduite parallèlement par le cabinet ASDO, mais également les travaux de la recherche-action-formation menés en appui des sites préfigurateurs et la réflexion engagée dans différents groupes de travail, portant notamment sur l'ingénierie locale, la mobilisation des fonds européens, la territorialisation du droit commun et les spécificités ultra-marines, permettront de compléter, de conforter ou au contraire de nuancer les préconisations figurant dans cette synthèse.

La présente version de cette synthèse constitue un document provisoire, susceptible d'être précisé, complété et ajusté par l'ensemble des acteurs ayant participé à la préfiguration des contrats de ville. Les propositions de modifications devront être communiquées par message électronique à l'adresse suivante : prefiguration@ville.gouv.fr. La synthèse consolidée sera communiquée à la fin du premier trimestre 2014.

Les premières préconisations clés

1. CONTRAT - PROJET DE TERRITOIRE ET ARTICULATION AVEC LES AUTRES CONTRATS ET OUTILS

- 1.1. Clarifier la notion de projet de territoire (cf. PARTIE 1)
- 1.2. Interroger localement la prise en compte des quartiers prioritaires dans chaque politique d'agglomération, chaque document de planification et chaque dispositif (cf. PARTIE 1)
- 1.3. S'appuyer sur la démarche des plans stratégiques locaux (ou sur le PSL lui-même quand il existe) pour construire le contrat (cf. PARTIES 1 et 8)
- 1.4. Adresser dès sa diffusion au niveau local la liste des quartiers prioritaires aux préfets de régions, pour qu'ils soient garants de leur prise en compte dans les contrats de plan Etat-région (volet territorial et autres volets thématiques) et la programmation opérationnelle des fonds structurels européens (cf. PARTIE 3)

2. CONTRAT - STRUCTURATION

- 2.1. Le contrat de ville étant unique (positionné à l'échelle de l'agglomération), proposer des modèles de contrats-types avec leurs déclinaisons sous la forme de conventions d'application, qu'elles soient thématiques, territorialisées, etc. (cf. PARTIE 12)
- 2.2. Prioriser les enjeux et les actions, en fonction des besoins de chaque territoire (cf. PARTIE 12)

3. CONTRAT - PROJET INTEGRE

- 3.1. Diffuser une note de cadrage sur l'articulation entre les dimensions sociale, urbaine, et économique dans les contrats de ville (cf. PARTIE 8)
- 3.2. Organiser localement une réunion technique avec les DDCS, DDT, équipes projet "politique de la ville", bailleurs sociaux et acteurs économiques, avant l'été, pour interroger l'articulation entre les trois dimensions sociale, urbaine et économique dans le contrat (cf. PARTIE 8)
- 3.3. Proposer des notes de cadrage sur les 3 axes transversaux obligatoires (jeunesse, égalité femmes-hommes et lutte contre les discriminations) (cf. PARTIE 8 et 16)
- 3.4. Associer fortement les acteurs économiques à la démarche d'élaboration du contrat (région, chambres consulaires, entreprises, syndicats, etc.) (cf. PARTIE 8)

4. CONTRAT - DROIT COMMUN

- 4.1. Favoriser une diffusion large et une appropriation des conventions interministérielles et partenariales (cf. PARTIE 9)

- 4.2. Développer un référentiel national "droit commun" tant pour l'Etat que pour les collectivités territoriales (cf. PARTIE 9)
- 4.3. Faire de l'analyse des besoins et des enjeux un préalable à toute réflexion sur la mobilisation du droit commun (cf. PARTIE 9)
- 4.4. Instaurer une matrice financière par action et par acteur sur le modèle de celle de l'ANRU, distinguant le droit commun des crédits spécifiques de la politique de la ville (cf. PARTIES 9 et 12)
- 4.5. Proposer un modèle d'état "politique de la ville" annexé au budget des collectivités territoriales (cf. PARTIE 9)

5. CONTRAT - VOLET URBAIN

- 5.1. Etablir pour chaque quartier prioritaire un diagnostic urbain, indépendamment de l'obtention de crédits ANRU (cf. PARTIE 8)
- 5.2. Avoir obligatoirement une approche des enjeux urbains dans l'ensemble des contrats de ville, dès lors que des dysfonctionnements sont constatés, afin d'actionner les leviers de droit commun : aides à la pierre, interventions de l'ANAH, crédits de l'ADEME, du FEDER, politiques patrimoniales des bailleurs, exonération TFPB, articulations avec le PLH, le PLU, le SCOT, etc. (cf. PARTIE 8)

6. CONTRAT - SOLIDARITE

- 6.1. Etablir, en partenariat avec les associations nationales d'élus, un modèle de pacte de solidarité financière et fiscale (cf. PARTIE 2)

7. GEOGRAPHIE PRIORITAIRE - DEFINITION DES QUARTIERS PRIORITAIRES

- 7.1. Dans un souci de simplification, organiser une seule phase d'aller-retour avec le local (cf. PARTIE 7)
- 7.2. Ne pas faire de la définition des périmètres un préalable à l'élaboration du diagnostic : les quartiers prioritaires étant identifiés, débiter conjointement ce travail (cf. PARTIE 5)
- 7.3. Contraindre le calendrier au niveau national, en donnant des délais aux acteurs locaux, sans dénaturer la phase nécessaire de concertation locale (cf. PARTIE 7)
- 7.4. Donner un cadrage plus précis de la démarche à destination du préfet et des élus, en ce qui concerne notamment les marges de manœuvre de repérage, la disponibilité des données statistiques, les réponses à certaines problématiques spécifiques identifiées : friches, groupes scolaires, centres commerciaux, etc. (cf. PARTIE 7)
- 7.5. Réfléchir localement aux conditions d'association des organismes HLM à la définition des périmètres (cf. PARTIES 4 et 7)

8. GEOGRAPHIE PRIORITAIRE - LES TYPES DE QUARTIERS

- 8.1. Donner une définition précise de la notion de "quartier vécu", qui renvoie à des logiques d'intervention publique plus qu'à des périmètres strictement définis; qui correspond aux usages des habitants et aux lieux qu'ils fréquentent (écoles, équipements sportifs, associations, zones d'activité...) (cf. PARTIE 7)
- 8.2. Conjointement au périmétrage des quartiers prioritaires, identifier et référencer l'ensemble des équipements, infrastructures, structures, politiques publiques bénéficiant/utilisées par les habitants des quartiers prioritaires (cf. PARTIE 7)
- 8.3. Préciser le dispositif de veille active (cf. PARTIE 7)

9. GOUVERNANCE - L'ORGANISATION DE L'ELABORATION DU CONTRAT

- 9.1. Proposer un calendrier type de phasage de l'élaboration du contrat, avec des points d'étape précis et calés dans le temps (cf. PARTIE 5)
- 9.2. Certaines phases devront être conduites concomitamment (géographie et diagnostic par exemple) (cf. PARTIE 5)

10. GOUVERNANCE - MOBILISATION DES ACTEURS

- 10.1. Rassembler et mobiliser l'ensemble des acteurs clés (région, département, Pôle Emploi, CAF, organismes HLM...) dès le début de la démarche (cf. PARTIE 4)
- 10.2. Organiser avant l'été une réunion de lancement rassemblant l'ensemble de ces acteurs, pour évoquer la démarche, son organisation et son calendrier (cf. PARTIE 4)
- 10.3. Identifier des référents "politique de la ville" pour chaque contrat de ville au sein des conseils régionaux et départementaux (cf. PARTIE 9)

11. GOUVERNANCE - ETAT LOCAL

- 11.1. Organiser une journée nationale d'échanges et d'information de l'administration territoriale de l'État sur la réforme de la politique de la ville (le 17 mars prochain), afin de préciser le rôle et le positionnement attendu de l'Etat local (cf. PARTIE 3)
- 11.2. Préciser les rôles respectifs des niveaux de l'Etat régional et départemental et des sous-préfectures, notamment au travers de la circulaire « conventions » et des CPER (cf. PARTIE 3)
- 11.3. Concevoir les outils d'aide à la construction du point de vue de l'Etat local (cf. PARTIE 3)
- 11.4. Dans chaque département concerné, mettre en place dès avril une task force et une équipe interministérielle (cf. PARTIE 3)

12. GOUVERNANCE - PILOTAGE DU CONTRAT

- 12.1. Prévoir une instance de pilotage stratégique unique à l'échelle de l'agglomération (cf. [PARTIE 5](#))
- 12.2. Proposer des modèles d'organisation du pilotage, permettant de répondre aux enjeux de mobilisation élargie des acteurs à l'échelon intercommunal et s'appuyant le cas échéant sur des instances pré-existantes (cf. [PARTIES 2 et 5](#))
- 12.3. Prévoir un portage politique et technique au plus haut niveau, tant du côté Etat (préfet, PDEC, SPV ou SPA) que du côté des collectivités (président d'EPCI, maires-DGS) (cf. [PARTIES 2, 3 et 5](#))

13. GOUVERNANCE - INTERVENTION CITOYENNE

- 13.1. Dresser un état des lieux des pratiques citoyennes dans l'agglomération (cf. [PARTIE 11](#))
- 13.2. Un arrêté précisera la démarche de constitution des conseils citoyens (cf. [PARTIE 11](#))
- 13.3. Lancer localement avant l'été les modalités de constitution des conseils citoyens (cf. [PARTIE 11](#))

14. INGENIERIE DE PROJET - POSITIONNEMENT DES EQUIPES

- 14.1. Mettre en place ou conforter une équipe projet à l'échelle de l'agglomération, chargée du pilotage technique, de l'animation et de la coordination, directement rattachée au Directeur général des services (le cas échéant au Directeur général adjoint) (cf. [PARTIES 2 et 13](#))
- 14.2. A partir de ce préalable, réfléchir avec les communes sur l'articulation de cette équipe intercommunale avec les équipes locales (cf. [PARTIE 13](#))
- 14.3. Il n'y a pas de modèle unique d'équipe projet intégrée ou d'articulation entre équipes d'agglomération et communales, mais plutôt des modèles types selon les configurations locales (cf. [PARTIE 13](#))
- 14.4. Envisager de rassembler au sein d'un même service "politique de la ville" les équipes projet "développement urbain" et "développement social" (cf. [PARTIE 13](#))

15. INGENIERIE DE PROJET - FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT

- 15.1. Favoriser les échanges inter-sites, au niveau régional comme au niveau national (cf. [PARTIE 14](#))
- 15.2. Mettre à disposition des sites avant l'été un kit méthodologie évolutif, permettant d'accompagner les acteurs sur des éléments de doctrine par problématique, en proposant des outils méthodologiques et des exemples de bonnes pratiques (cf. [PARTIE 14](#))

15.3. Organiser un dispositif de formation de l'ensemble des acteurs, y compris les collectivités territoriales, via notamment les centres de ressources, le CNFPT et les plateformes interministérielles de formation des SGAR (cf. PARTIE 14)

Partie 1

Le projet de territoire et le bilan de l'actuelle contractualisation

1) L'élaboration d'un projet de territoire par l'intercommunalité et/ou les communes membres du site préfigurateur

a. Un préalable indispensable : le projet de territoire

La plupart des sites préfigurateurs sont en voie d'élaboration des projets de territoire ou les ont déjà construits au cours des dernières années. Ces projets peuvent être conçus à l'échelle d'une ou plusieurs communes ou à celle de l'intercommunalité, avec des niveaux variables d'intégration territoriale.

*Dans le cas de **Plaine commune**, le projet de territoire a servi d'appui pour concevoir la stratégie sur laquelle est adossé le contrat de développement territorial (cf. infra).*

*Un document cadre issu de nombreux échanges entre le préfet délégué à l'égalité des chances et la communauté d'agglomération **Evry Centre Essonne** (CAECE) a été produit en juillet 2013. Il comporte plusieurs axes (santé, éducation, emploi, habitat, cadre de vie et rénovation...). Le projet tient compte des projets de rénovation urbaine et du contrat urbain de cohésion sociale expérimental réalisé sur le site des Pyramides.*

*A **Fort-de-France**, un document de stratégie urbaine et sociale a été mis au point. Intitulé « Fort-de-France 2020 », il donne les grandes orientations en termes d'intervention sur les quartiers en difficulté et met en avant les grands équipements qui seront réalisés par la ville pour la restructurer. Le document donne une cohérence aux opérations d'aménagement engagées par la ville, ce qui permet notamment de bénéficier d'effets leviers sur le centre-ville.*

*Le projet de territoire **Nîmes métropole** s'appuie sur un Agenda 21 et le projet d'aménagement du « Grand Ouest Nîmois ». L'élaboration et la mise en œuvre de l'agenda 21 s'inscrivent dans la refonte du projet d'agglomération avec l'objectif d'appliquer de manière plus systématique les principes du développement durable dans les politiques (PLH, PDU) et le fonctionnement de la collectivité. Le projet d'aménagement du « Grand Ouest Nîmois » comporte la réalisation d'une ligne de tramway ou encore la restructuration des quartiers Pissevin/Valdegour.*

Dans le cas d'un territoire entrant dans la politique de la ville, les travaux relatifs à l'élaboration du projet de territoire peuvent être menés simultanément à ceux liés à l'élaboration du contrat de ville.

*Le **Grand Auch** ne comptait jusqu'alors aucun territoire relevant de la géographie prioritaire de la politique de la ville et ne s'était pas encore doté de projet de territoire. La construction du projet de territoire a été engagée à la faveur de l'exercice de préfiguration et s'appuie sur les mêmes groupes de travail, associant les services de l'État, des collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs mobilisés. Pourtant, des orientations peuvent préexister à ce travail. Ainsi, une réflexion sur le projet urbain a été engagée en amont, et s'inscrit dans les travaux de l'agenda 21 dont s'est dotée la ville. L'agglomération a par ailleurs précisé qu'elle ferait appel à des ressources externes afin d'accompagner l'élaboration du projet de territoire. A ce titre, un bureau d'études a été mandaté grâce à la mobilisation de crédits de l'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'égalité des chances (ACSé).*

b. Des articulations à construire avec les plans, schémas et contrats existants

Si certains sites ne bénéficient pas de projet de territoire au sens strict du terme, des orientations concernant le développement de leurs territoires sont fournies dans les documents de planification existants tels les programmes locaux de l'habitat ou les schémas de cohérence territoriale, ou dans d'autres contrats territoriaux. Sur certains sites, ces plans et contrats ont fait ou font actuellement l'objet d'une actualisation, cette dernière pouvant être l'occasion de mieux prendre en compte les enjeux des quartiers prioritaires au sein de ces documents. La préfiguration a pu être conçue comme une opportunité pour articuler ces documents, vecteurs des différentes politiques publiques sectorielles en matière d'habitat, d'urbanisme ou d'aménagement, avec la stratégie qui sera portée par le contrat de ville.

*Le contrat de développement territorial (CDT) de **Plaine commune** vient ainsi d'être élaboré dans le cadre de la mise en œuvre du Grand Paris. Ce contrat a été l'occasion, pour l'agglomération, de revisiter son projet de territoire. Intitulé "Territoire de la culture et de la création", le CDT a été signé le 11 avril 2013 pour une durée de 17 ans (2014-2030). La mise en œuvre et le suivi du CDT sont placés sous la responsabilité d'un comité de pilotage, composé des signataires du CDT (convoqué et co-animé par le préfet de la région Île-de-France et le Président de Plaine commune). Il s'agit de construire une vision globale, articulant les différentes dimensions territoriales : « un cluster des industries créatives et culturelles sur un territoire intégrant toutes les questions de mobilité ». Ce CDT s'est appuyé, tout en le confortant, sur le projet de territoire de Plaine commune et s'est également nourri de plusieurs études récentes conduites dans le cadre du Grand Paris, de la stratégie portée dans le cadre de l'Agenda 21 communautaire et du schéma de cohérence territoriale, qui a lui-même fait l'objet d'actualisations récemment.*

*A **Toulouse métropole**, un travail important a été réalisé dans le cadre du Grand Projet de Ville (GPV). Ce dernier représente 5% du territoire de la ville et 12,7% de la population. C'est une stratégie de long terme qui a prévalu, puisque les 3 ZUS faisant l'objet d'un projet de rénovation urbaine sont incluses dans un grand projet de ville, avec des schémas directeurs à l'horizon 2025. Le PLH et le PDU y font explicitement référence, et le PLU a été modifié pour s'adapter aux projets de rénovation urbaine en cours.*

*Le projet de territoire de **Rennes métropole**, adopté en juin 2013, a déjà ou va conduire (selon les cas) à actualiser d'autres documents de planification portés par l'agglomération, en particulier le SCOT, le PLH et le PLU.*

C'est aussi avec la programmation des fonds européens que le projet de territoire doit être mis en cohérence, ces fonds devant être mis au service du projet. Un tel travail ne pourra que faciliter le fléchage de ces fonds vers les territoires urbains défavorisés.

*Le projet urbain durable de la **métropole lilloise** actuellement en cours d'élaboration, s'est notamment fixé comme ambition de concilier les besoins locaux et les exigences des programmes opérationnels européens 2014-2020. Il concerne les 85 communes et se déclinera en 8 contrats de territoire, prévoyant chacun une déclinaison opérationnelle et financière, articulée avec la programmation européenne. Cette démarche se révélera précieuse pour alimenter le diagnostic partagé, préalable au contrat de ville. Certains objectifs de ce projet urbain ont d'ailleurs été repris lors de la préfiguration du contrat de ville.*

*Par ailleurs, **Lille Métropole** décline ses politiques communautaires en 8 contrats de territoire, représentant des bassins de vie, et permettant d'ouvrir un lieu de dialogue entre les communes et l'intercommunalité (conforter les points forts de chaque territoire et identifier les pôles d'excellence). Les 4 axes de ce projet urbain durable (ville inclusive, intégrée, accessible et intense) ont été repris lors de la préfiguration du contrat de ville comme fil conducteur pour élaborer les objectifs généraux du futur contrat unique. Pour LMCU, le contrat de ville est une déclinaison du projet urbain durable.*

C'est encore avec les contrats de plan Etat-région, tant le volet territorial que les enjeux thématiques qu'une articulation en amont est à rechercher.

*A **Mulhouse Alsace agglomération**, la réflexion sur l'accès à l'emploi des jeunes des quartiers et leur adaptation à l'offre en termes de formation doit être à rapprocher des enjeux multimodaux de mobilité et transfrontaliers qui relèvent du CPER.*

c. Des projets de territoires à ré-interroger à l'aune des enjeux des quartiers prioritaires

Ces projets de territoire se révèlent souvent ambitieux et ont généralement dressé une liste précise d'objectifs à atteindre. Parmi les axes stratégiques qui ressortent fréquemment, peuvent notamment être relevés le développement économique, souvent orienté vers la création d'emplois et le renforcement de la compétitivité, ainsi que l'adaptation aux changements climatiques et, plus largement, le développement durable ou encore l'aménagement du territoire.

*A **Lille Métropole**, la lutte contre le changement climatique passera, par exemple, par le développement de modes de transport alternatifs à la voiture particulière pour une mobilité plus vertueuse. L'objectif de prendre place parmi les grandes métropoles durables en répondant aux défis de l'emploi, de la recherche et de l'innovation se fera en confortant les filières d'excellence, la recherche et l'innovation pour contribuer à la spécialisation intelligente du territoire régional. Ces*

objectifs devront cependant être réinterrogés au regard des besoins en emplois adaptés aux actifs des quartiers prioritaires et aux politiques de formation professionnelle à mettre en place.

L'agglomération mulhousienne, dans son projet communautaire, fixe le cap de son action à l'horizon 2020 et traduit la volonté de préparer l'agglomération aux mutations économiques, environnementales et sociales, sur le plan mondial et local. Les axes de travail identifiés visent à rendre le territoire plus performant pour favoriser la création d'emplois et renforcer la compétitivité, plus responsable pour préserver le cadre de vie et préparer la transition durable de l'agglomération, plus solidaire et attractif pour conforter l'offre de service aux habitants et contribuer au lien social.

Alors que la métropole rennaise a connu un accroissement démographique de 35 000 habitants en 10 ans, la préoccupation principale du projet de territoire reste l'accueil des populations et la poursuite d'un effort volontariste d'aménagement du territoire : avant tout, il s'agit de réduire les fractures sociales, économiques, culturelles, et de porter l'attention sur certains territoires.

Certains projets de territoire abordent spécifiquement la question des quartiers prioritaires de la politique de la ville, qu'il s'agisse des zones urbaines sensibles (ZUS) ou des actuels quartiers des contrats urbains de cohésion sociale (CUCS). Toutefois, la prise en compte des quartiers prioritaires dans les projets de territoire est loin d'être systématique. Elle apparaît plus fréquente dans les intercommunalités où le nombre de quartiers prioritaires est important (voire représente une part significative de la superficie du territoire intercommunal). Pour les territoires concernés, les besoins des habitants sont pris en compte dans les différents volets stratégiques des projets de territoire, ces derniers traduisant la volonté des élus de préparer leurs agglomérations aux mutations économiques, environnementales et sociales tout en œuvrant à l'amélioration des conditions de vie des habitants. Pour répondre à cette ambition, il s'agira d'identifier, parfois très en amont, des signes annonciateurs de la dégradation socio-économique de certains quartiers afin d'engager rapidement les mesures correctives adaptées. Adopter une gouvernance intégrative et participative pourra œuvrer en ce sens.

Le projet urbain durable de Lille métropole vise à promouvoir une ville intégrée, inclusive, accessible et intense. L'élaboration du contrat unique alimente le projet urbain durable de la métropole sur les besoins des populations des quartiers en difficulté.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

⇒ La notion de projet de territoire nécessite d'être clarifiée (**PRECONISATION 1.1**). Celle-ci renvoie le plus souvent au projet de territoire défini par l'intercommunalité. Celui-ci doit servir de point de départ à la réflexion préalable au contrat de ville. Ce projet de territoire doit pouvoir être réinterrogé afin, d'une part, d'intégrer le point de vue de l'État et des différents partenaires du contrat, notamment lorsque ce point de vue diverge ou complète l'analyse des collectivités territoriales et, d'autre part, de décliner ce projet à l'aune des enjeux spécifiques des quartiers prioritaires, ces enjeux n'étant pas toujours pris en compte dans le projet initial. Cette déclinaison doit conduire à la formalisation d'un projet territorial intégré, définissant les grands axes stratégiques qui constitueront le socle du contrat de ville.

- ⇒ Des outils d'aide à la construction du point de vue de l'Etat local seront élaborés à l'attention des sites.
- ⇒ Ce projet territorial intégré doit s'articuler autour de différentes échelles :
 - l'échelle infracommunale afin d'appréhender les questions liées notamment à l'habitat, la vie sociale et au fonctionnement endogène des territoires ;
 - mais également les échelles communale et intercommunale pour inclure durablement les quartiers prioritaires dans les stratégies de développement des agglomérations. Pour remplir ce dernier objectif, il est essentiel, en amont du contrat de ville, d'interroger la prise en compte des quartiers dans les principaux documents de planification (notamment le PLH, le PLU, le PDU, le SCOT et l'agenda 21, mais aussi les contrats locaux de santé, etc). Le cas échéant, la mise à jour de ces documents pourra être prévue, afin de mieux intégrer les objectifs du contrat de ville (en termes de désenclavement des QPV ou de répartition de l'offre de logements sociaux par exemple) (PRECONISATION 1.2).

2) La politique de la ville aujourd'hui

a. Des contrats urbains de cohésion sociale, dont l'efficacité en termes de mobilisation du droit commun est largement insuffisante

La plupart des sites bénéficient de la politique de la ville depuis longtemps, parfois même depuis ses débuts. Certains néanmoins ont bénéficié de la politique de la ville, plus récemment avec la signature de contrats de ville sur la période 2000-2006.

*Les quartiers de la **communauté urbaine d'Arras**, de **Toulouse métropole**, du **Grand Dijon** ou de la **métropole lilloise** sont emblématiques de la politique de la ville depuis la procédure « développement social des quartiers » initiée dans les années 1980, voire pour quelques territoires depuis le dispositif « habitat et vie sociale » mis en place à la fin des années 1970.*

*A l'inverse, les sites d'**Amiens métropole** et de **Fort-de-France** n'ont intégré la géographie prioritaire que plus récemment.*

*Le cas du site du **Grand Auch** est particulier, celui-ci n'ayant plus relevé de la politique de la ville depuis la démarche « développement social des quartiers ».*

Si, contrairement aux contrats de ville qui les ont précédés, la majorité des contrats urbains de cohésion sociale ont été signés à l'échelle communale, comme l'Etat l'avait préconisé alors, une recherche d'intégration intercommunale a parfois été esquissée, cette recherche pouvant passer par la formation d'un groupement d'intérêt public (GIP).

*Un effort de mise en cohérence intercommunale a été conduit à **Plaine commune**, où un contrat cadre chapeaute, depuis 2007, les différents contrats communaux. Néanmoins, le niveau*

d'intégration du contrat communautaire reste largement perfectible, l'essentiel de la stratégie et de la programmation des actions restant du ressort des communes.

*Pour favoriser le portage intercommunal de la politique de la ville à **Evry**, le GIP Centre Essonne a été créé en 2001. Issu de la volonté commune de l'État, des bailleurs sociaux et des différentes communes membres de coordonner la démarche contractuelle à l'échelle intercommunale, ce GIP a piloté et animé les projets développés sur les différents territoires concernés par le CUCS et les projets de rénovation urbaine. Dans ce cadre, des objectifs communs ont été formulés, en particulier la participation des habitants et la cohésion sociale, l'égalité des chances ou encore la lutte contre les discriminations.*

Des évaluations des précédentes périodes de contractualisation ont été menées sur certains sites. Elles ont permis de mettre en exergue une dégradation de la situation sociale et économique de nombreux territoires (concentration de la précarité sociale encore très importante), malgré des progrès parfois notables en termes d'amélioration des conditions de vie et du cadre de vie des habitants, notamment ceux ayant bénéficié de projets de rénovation urbaine, comme à Arras. Le bilan de certains CUCS cristallise par ailleurs des difficultés liées au pilotage et à l'évaluation des contrats : insuffisante territorialisation des données relatives à la mobilisation des politiques de droit commun rendant son interpellation difficile, outils d'évaluation peu développés et parfois inadaptés, manque d'association des habitants à la démarche, déficit de coordination des acteurs intervenant sur les différents champs de l'action publique, etc.

Plus de la moitié des sites préfigurateurs des contrats de ville n'a pas fait l'objet de l'expérimentation sur le droit commun lancée en 2010 sur 33 CUCS. Pour ceux qui en ont bénéficié, l'expérimentation était souvent centrée sur un ou deux quartiers et non sur l'ensemble des quartiers de l'intercommunalité.

*Parmi les territoires ayant signé un avenant expérimental, peuvent être citées certaines communes de **Plaine commune** (La Courneuve et Epinay-sur-Seine) et de la communauté d'agglomération **Évry Centre Essonne** (CAECE) ou encore la ville de **Rennes** (quartier du Blosne). Pour ces territoires, le bilan en termes de mobilisation du droit commun apparaît très inégal. Des résultats encourageants ont parfois été obtenus sur certains territoires, notamment en matière de sécurité, mais des marges de progrès importantes existent, en particulier dans les domaines de l'éducation (notamment à Rennes) et de l'emploi.*

*Pour affiner la connaissance des territoires et des politiques qui y sont déployées, un observatoire des évolutions sociales et urbaines au sein de l'agence d'urbanisme et de développement de **Lille Métropole** avait été créé il y a plus de 10 ans (période des GPV) et devrait voir son champ d'activité redéveloppé. Les dernières publications ont été consacrées au champ économique. Il a pu suivre également les CUCS au travers des indicateurs de « souffrance sociale ».*

*Afin de renforcer la connaissance et la mobilisation des politiques de droit commun au bénéfice des quartiers prioritaires, la préfecture de Seine-Saint-Denis et **Plaine commune** ont renforcé leur collaboration dans le cadre d'un comité de pilotage. Ils ont désigné des référents identifiés au sein des différents services. D'autres sites, notamment **Amiens**, ont également mis en place des procédures similaires.*

Au sein de **Mulhouse Alsace agglomération** où la démarche a été menée à son terme -hormis la signature- le travail mené pendant toute cette période a permis la mise en place de réflexes et d'habitudes de travail commun.

b. Concernant les projets de rénovation urbaine : des acquis à consolider et des articulations à renforcer avec les dimensions sociales et économiques de la politique de la ville

La plupart des territoires ayant bénéficié de projets de rénovation urbaine ont bénéficié de points d'étape pour les différents projets de rénovation urbaine (PRU), mais ce n'est pas le cas sur tous les sites.

A **Amiens métropole**, le PRU n'a pas fait l'objet d'un bilan consolidé à ce jour mais des revues de projet ont régulièrement été effectuées pour faire un point sur la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre de la convention. Un plan stratégique local (PSL) est envisagé à courte échéance.

Le même cas de figure se retrouve à **Rennes métropole**, où il n'y a pas de bilan du PRU, malgré un protocole d'évaluation en 2011 sur le quartier Villejean. En revanche, un plan stratégique local (PSL) est en cours d'élaboration sur ce territoire.

Sur les différents sites, il ressort du bilan de la rénovation urbaine des éléments positifs en termes d'amélioration de l'habitat et du cadre de vie (requalification de logements et des espaces publics, création ou extension d'écoles et équipements socio-culturels, etc.) et d'intégration des quartiers à la trame urbaine. La qualité et la visibilité de certaines opérations contribuent à revaloriser l'image des quartiers, ce qui est apprécié par les habitants et l'ensemble des acteurs locaux. Sur certains sites, les habitants semblent avoir été pleinement associés à la conduite des projets de rénovation urbaine, ce qui leur a permis, plus globalement, d'être mieux impliqués dans la vie de leur quartier. Mais ces progrès restent à conforter sur d'autres sites. Ils sont par ailleurs davantage marqués lorsque le PRU bénéficie d'un portage politique important et s'inscrit dans une forte dynamique partenariale.

A **Toulouse métropole**, les projets sont ambitieux et bénéficient d'un portage politique important et d'une bonne dynamique partenariale, animée par l'équipe du GPV. Les opérations achevées sur les quartiers Empalot, Bellefontaine et Bagatelle sont très visibles et contribuent fortement à changer l'image des quartiers. Les premiers bilans soulignent toutefois qu'il est nécessaire de conserver une vigilance sur l'évolution de ces quartiers (présence de copropriétés fragiles) et de renforcer l'accompagnement social, notamment pour ceux sur lesquels la rénovation est encore en cours (comme Le Mirail).

Au regard de la situation de nombreux territoires, la nécessité d'une meilleure articulation entre la rénovation urbaine et les actions relevant du volet social et économique de la politique de la ville constitue une voie d'amélioration indispensable. Cette nécessité passe par une rénovation des modes de gouvernance et des équipes projet trop souvent dissociées qui doivent évoluer vers une

plus grande intégration. Parmi les autres écueils de la rénovation urbaine, doit notamment être soulignée l'inégale mise en œuvre des démarches de gestion urbaine de proximité (GUP).

En amont de l'élaboration du contrat de ville, la mise en œuvre d'un diagnostic partagé, qui ne peut en aucun cas se résumer à un état des lieux (sur ce point, cf. partie 6), interrogeant l'ensemble des champs de l'action publique, paraît une condition *sine qua non* à la mise en œuvre d'une véritable démarche intégrée. Ce diagnostic pourra notamment s'appuyer sur les évaluations des CUCS et des PRU, et devra interroger l'ensemble des enjeux sociaux, économiques et urbains. Le préfet et l'équipe interministérielle, qu'il aura constituée autour de lui à cette fin, doivent jouer un rôle majeur dans la réalisation du diagnostic, d'une part pour forger le point de vue de l'État sur la situation et la place des quartiers prioritaires dans le territoire intercommunal, et d'autre part pour identifier les moyens de droit commun qui doivent être mobilisés sur les quartiers au regard des enjeux identifiés. La méthodologie préconisée dans le cadre des plans stratégiques locaux au moment des sorties de convention de rénovation urbaine apparaît plus qu'utile pour la réalisation du diagnostic partagé et permet de placer la réflexion politique et technique aux trois échelles du territoire (agglomération, ville et quartier).

A Amiens métropole comme au sein du Grand Dijon, la réalisation du PSL est imbriquée dans la construction du diagnostic du contrat de ville, ce qui facilite la mise en œuvre d'une démarche intégrée.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ La mise en place de nouveaux contrats de ville ne doit pas conduire à faire l'impasse sur le bilan des actions conduites lors des précédentes contractualisations. Au contraire, elle doit prendre appui sur ce bilan, afin d'en consolider les acquis et d'identifier les faiblesses et difficultés pour lesquelles des solutions doivent être trouvées.
- ⇒ Au-delà du bilan des contrats urbains de cohésion sociale et des conventions de rénovation urbaine, un recensement et, lorsque cela apparaît possible, une évaluation des moyens de droit commun déployés par l'Etat et les collectivités territoriales au bénéfice des quartiers prioritaires doit être conduite. Cette évaluation, qui ne doit pas non plus tomber dans l'inventaire exhaustif, est nécessaire pour identifier les défaillances des politiques sectorielles et travailler à leur meilleure mobilisation dans le cadre de la nouvelle contractualisation. S'agissant du droit commun de l'Etat, les conventions interministérielles d'objectifs en faveur des quartiers prioritaires doivent constituer un appui pour conduire ce travail d'identification, puis de mobilisation.
- ⇒ Pour autant, ces démarches et interrogations doivent être conduites dans une logique dynamique de réponses aux besoins des quartiers dans le territoire. Une simple « photographie » pouvant conduire à une normativité trop uniforme.
- ⇒ La conduite du diagnostic préalable à l'élaboration du contrat de ville pourra s'appuyer, le cas échéant, sur le plan stratégique local ou s'inspirer de la démarche propre à cet outil (**PRECONISATION 1.3**).

Partie 2

L'intercommunalité et les communes, rôles respectifs et mécanismes de solidarité

1) La place et les attributions de l'intercommunalité et des communes dans le cadre de la politique de la ville

a. Des attributions variables selon la forme juridique de l'EPCI et les configurations locales

Les rôles pris respectivement par l'intercommunalité et par les communes dans le cadre de la politique de la ville varient d'un site préfigurateur à l'autre, notamment en fonction de la forme juridique de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) qui conditionne les modalités d'exercice de la compétence politique de la ville et les compétences sectorielles dont l'exercice est transféré à l'intercommunalité.

Le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine modifiera dans une large mesure ce paramètre en permettant à tous les types d'EPCI, à titre obligatoire ou optionnel, d'exercer la compétence politique de la ville. Confiant à l'EPCI la responsabilité de l'animation et de la coordination de la politique de la ville, et par là même, le pilotage stratégique du contrat de ville, il permet de clarifier les rôles, dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce contrat de ville, entre les maires et le président de l'EPCI. La démarche de préfiguration permet toutefois de démontrer que la forme juridique de l'EPCI n'est pas le seul déterminant des modalités d'exercice de la compétence politique de la ville, qui varient selon les configurations locales et les rapports de force politiques.

Un principe général peut néanmoins être relevé : l'exercice par l'EPCI de la compétence politique de la ville n'exclut pas pour autant l'implication forte des communes membres.

Toulouse métropole exerce de plein droit la compétence « politique de la ville » sur le territoire communautaire (programme de réussite éducative, dispositifs locaux d'intérêt communautaire de prévention de la délinquance, dispositif contractuel de développement urbain, de développement local et d'insertion économique et sociale d'intérêt communautaire, etc.), et articule cette compétence avec les actions qu'elle mène, sur ses compétences sectorielles, notamment en matière d'équilibre social de l'habitat. Pour autant, le pilotage de la politique de la ville reste partagé avec la commune de Toulouse, qui contribue activement à la définition des orientations et à la coordination des différents dispositifs.

A contrario, la communauté urbaine de Lille Métropole, créée avant 1999, ne détient pas la compétence politique de la ville. Le greffe des CUCS a été confié depuis 2007 au GIP-LMRU dont l'Etat est membre. Une première déclinaison territoriale des politiques communautaires a été définie en

février 2010 avec le découpage de l'aire métropolitaine en 8 territoires regroupant les 85 communes. Pour chaque territoire est conclu un contrat de territoire piloté par une instance représentative des communes. Ces instances sont devenues également le lieu d'une concertation et de coopération entre les communes à travers des projets précis. Elles permettent également une mutualisation des moyens et des actions.

b. Un enjeu commun : la mise en place de modalités de pilotage renouvelées

Le renforcement des compétences de l'échelon intercommunal en matière de politique de la ville a déjà conduit, sur un certain nombre de sites, à une redéfinition des modalités de pilotage et à une reconfiguration de l'ingénierie liée à l'élaboration et à la mise en œuvre des actions au bénéfice des quartiers prioritaires.

Les modalités retenues varient, là encore, selon les configurations locales. Sur la plupart des sites toutefois, la mise en place d'une ingénierie pluridisciplinaire à l'échelon intercommunal a été guidée par l'objectif d'assurer une plus grande cohérence entre les politiques déployées au sein de chaque commune. Pour autant, la mise en place d'une équipe dédiée au niveau communautaire ne s'est pas accompagnée d'une disparition de toute ingénierie à l'échelle communale.

Enfin, si certaines thématiques ont pu assez facilement donner lieu à un portage par la communauté d'agglomération en lien avec les communes membres (par exemple, l'emploi), d'autres, traditionnellement pilotées par les communes (par exemple, la santé, l'éducation et la sécurité) ne pourraient faire l'objet d'une coordination à l'échelle intercommunale qu'au terme d'un temps de « maturation ».

Le pilotage politique constitue par ailleurs une dimension essentielle. Une intercommunalité dotée de la compétence politique de la ville et ayant procédé à la mutualisation de l'ingénierie dédiée peut voir ses capacités de pilotage affaiblies lorsque, par exemple, l'adjoint communautaire en charge de la politique de la ville à l'agglomération n'est pas le même que l'adjoint de la commune à la politique de la ville.

*A **Nîmes métropole**, l'intercommunalité détient la compétence politique de la ville et assure, à ce titre, le pilotage du contrat urbain de cohésion sociale (CUCS) et des projets de rénovation urbaine. Néanmoins, les communes ont conservé une ingénierie dédiée, notamment via la présence d'un chef de projet « politique de la ville » par commune et de correspondants de quartier (ces derniers bénéficient d'un cofinancement de l'État et du conseil général). Pour assurer la cohérence de la démarche contractuelle, une équipe projet, située à l'échelle intercommunale, veille à l'articulation des différents niveaux et assure la coordination avec la maîtrise d'ouvrage des projets de rénovation urbaine.*

*Il est également intéressant de retenir les enseignements relatifs à l'élaboration du CUCS **Evry centre Essonne**. Chacune des villes signataires disposait, en 2007, de sa propre équipe projet, dont la coordination restait perfectible. Le CUCS n'avait, à ce titre, constitué qu'un simple assemblage des*

contributions des collectivités (tant en termes de diagnostic que d'actions). Face à ce constat, les élus ont décidé, suite aux travaux menés pour l'évaluation du contrat en 2012, de créer une équipe projet au niveau de la communauté d'agglomération. Cette nouvelle organisation a permis de progresser vers une gouvernance intégrée à l'échelle de l'intercommunalité et devrait faciliter la mise en œuvre du contrat de ville.

*Plus spécifiquement, sur le site de **Plaine commune**, la réflexion engagée sur les rôles respectifs de l'intercommunalité et des communes s'est inscrit dans le contexte particulier de l'examen du projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles. En tout état de cause, le modèle francilien, de par ses spécificités, nécessitera qu'un mode de pilotage ad hoc soit mis en place, probablement organisé à l'échelle des futurs conseils de territoire.*

c. Une mobilisation renforcée et une meilleure coordination des politiques sectorielles, garante de l'efficacité des actions menées au bénéfice des quartiers prioritaires

La plupart des communes et intercommunalités prennent en compte les enjeux liés aux quartiers prioritaires dans leurs différentes politiques sectorielles. La mobilisation, à titre prioritaire, du droit commun, relève toutefois, sur un grand nombre de sites, d'une démarche nouvelle, soumise à un certain nombre de contraintes. Les moyens de droit commun n'ont souvent pas été intégrés aux CUCS et il n'existe parfois pas à ce jour d'organisation spécifique permettant de favoriser la mobilisation des compétences propres des collectivités territoriales. On constate ainsi que les enjeux liés aux quartiers prioritaires ne sont pas encore complètement intégrés au sein d'une politique globale et font l'objet de modes de gestion différents selon les thématiques et les communes.

La démarche de préfiguration a néanmoins conduit, sur un certain nombre de sites, à la mise en place de nouvelles modalités d'organisation et de méthodes de travail visant à favoriser une meilleure mobilisation du droit commun sur les quartiers prioritaires. Dans le cadre de la déclinaison du projet intercommunal à l'échelle du quartier, une première phase d'identification des politiques de droit commun déployées par chaque acteur permet, dans un second temps, de connaître les besoins potentiellement couverts par ce droit commun et, ainsi, d'identifier les besoins nécessitant une intervention renforcée, à travers, le cas échéant, la mobilisation des moyens spécifiques de la politique de la ville.

*La Communauté d'agglomération d'**Evry Centre Essonne** (CAECE), dotée d'une équipe projet dédiée pour préparer la nouvelle contractualisation a mis en place de nouvelles modalités de fonctionnement, en étroite relation avec les communes. Elles ont permis d'aboutir, début 2013, à la formalisation d'un premier diagnostic, à l'élaboration d'un bilan des dispositifs déployés dans le cadre de la politique de la ville et des actions menées par les collectivités territoriales, et à la formulation d'orientations sur lesquelles s'appuiera le futur contrat de ville. Un tableau de synthèse récapitulant les orientations du futur contrat de ville, définissant chaque champ d'intervention, le service coordonnateur et le droit commun mobilisable est en cours d'élaboration.*

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Le contrat de ville devra être l'occasion de concevoir une politique intégrée et globale en faveur des quartiers prioritaires. L'organisation mise en place dans le cadre de ce contrat devra impérativement favoriser la mobilisation de l'ensemble des politiques publiques entrant dans le champ de compétences des communes et intercommunalités et non des seuls instruments spécifiques de la politique de la ville.
- ⇒ Cette exigence implique fréquemment de revoir l'organisation des services au sein des communes et intercommunalités. Il peut ainsi être recommandé de garantir un positionnement transversal et à haut niveau de la politique de la ville (désignation d'un élu référent si ce n'est pas déjà le cas, rattachement de la direction de projet au directeur général des services, etc.) (PRECONISATION 12.3), de manière à être légitimé pour impulser les démarches de projet, transversales, et d'infléchir les orientations données par les élus à chaque service thématique (notamment en matière d'habitat, de transports, de développement économique, d'éducation et de prévention de la délinquance) au regard des enjeux et des objectifs fixés dans le cadre du contrat de ville (PRECONISATION 14.1).
- ⇒ La confortation de l'échelon intercommunal comme pilote et animateur de la politique de la ville (cf. articles 5 et 9 du projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine) implique également des évolutions de gouvernance : mise en place ou renforcement, selon les configurations, d'une équipe dédiée en charge de la politique de la ville, au sein de l'établissement public de coopération intercommunale, articulations à trouver avec les services « politique de la ville » des communes (PRECONISATION 14.2), etc. La répartition des attributions respectives de l'échelon intercommunal et de l'échelon communal en matière de politique de la ville et l'organisation qui en découle nécessite d'être actualisée au regard du cadre fixé par le projet de loi et d'être formalisée afin de clarifier les options retenues, d'éviter les doublons par un effort de rationalisation et de faciliter les relations entre l'intercommunalité et les communes. Des modèles d'organisation seront proposés à cette fin (PRECONISATION 12.2).

2) La solidarité intercommunale

Des mécanismes de solidarité intercommunale existent dans la plupart des sites.

Le principe de solidarité intercommunale s'exprime *via* la répartition des reversements effectués dans le cadre du **fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales** (FPIC). Elle trouve néanmoins surtout sa traduction à travers la mise en œuvre de la dotation de solidarité communautaire (DSC).

A l'exception de quelques sites, la préparation du contrat de ville n'est, à ce stade, que rarement l'occasion, pour l'intercommunalité et les communes, de conduire une réflexion sur le renforcement des mécanismes de solidarité financière. Les initiatives remontées dans le cadre de la démarche de préfiguration pourront à ce titre être analysées en vue de leur capitalisation.

La dotation de solidarité communautaire mise en place par la communauté urbaine de **Lille Métropole** poursuit une double finalité : d'une part, la recherche d'une péréquation entre les communes membres et, d'autre part, un objectif de développement économique. Le calcul de la DSC à LMCU privilégie les territoires pauvres de la communauté en tenant compte du revenu par habitant, du pourcentage de foyers non imposables, de logements sociaux ou de chômeurs. Elle représente 2 à 3 % du budget de LMCU et repose sur la notion de potentiel financier « élargi », obtenu en intégrant dans le calcul du potentiel financier la prise en compte des effets d'autres dotations nationales : la dotation de solidarité urbaine (DSU), la dotation de solidarité rurale (DSR) et la dotation nationale de péréquation (DNP). Le potentiel financier élargi est alors pondéré par l'effort fiscal des communes.

Plaine commune a instauré un pacte financier qui encadre les rapports entre les communes et la communauté d'agglomération pour la période 2010-2015 en matière de solidarité budgétaire : évaluation des transferts et des recettes, dotations de solidarité, niveau de l'investissement, etc. Pour le moment, ce principe de solidarité intercommunale s'exprime par le fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales (FPIC) et la dotation de solidarité communautaire (DSC).

Une dotation de solidarité communautaire a été mise en place au sein de la **communauté urbaine d'Arras**. Actuellement, les solidarités intercommunales s'expriment à travers les politiques mises en œuvre en matière d'urbanisme et de transport. De même, il existe un fonds de concours communautaire en rénovation urbaine. La communauté urbaine d'Arras mène en outre une réflexion pour la mise en place d'un pacte financier dans le cadre de l'élaboration du contrat de ville.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Il apparaît indispensable d'intégrer à la démarche d'élaboration des contrats de ville une réflexion sur les modalités de renforcement de la solidarité financière à l'échelle intercommunale, à travers l'élaboration d'un pacte financier et fiscal, comme le prévoit le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine. Ce pacte devra tenir compte des incitations auprès des communes de la production de logements locatifs sociaux et de l'accueil des populations les plus précaires dans une recherche de mixité sociale à l'échelle communautaire. Pour faciliter la mise en place de ce dispositif, un modèle de pacte de solidarité financière et fiscale sera élaboré par le ministère délégué à la ville en partenariat avec les associations nationales d'élus (**PRECONISATION 6.1**).
- ⇒ En outre, il pourra être envisagé de transférer la gestion d'équipements communaux (bibliothèques, équipements sportifs, centre sociaux, maisons de quartiers...) à l'intercommunalité pour accompagner les communes les plus en difficulté financière et qui accueillent les populations les plus précaires.
- ⇒ Il est important, à ce titre, que le dispositif de formation qui sera mis en place pour accompagner les services de l'Etat et des collectivités dans le cadre de l'élaboration des contrats de ville intègre un volet « finances locales et solidarité financière ».

Partie 3

La gouvernance de l'Etat

1) Des modalités de pilotage différenciées en fonction des territoires

Le pilotage de la démarche de préfiguration pour le compte de l'État prend des formes différentes selon les configurations locales, et notamment selon la présence ou non d'un membre du corps préfectoral chargé de la politique de la ville. On note cependant que les services déconcentrés sont, de manière générale, plutôt largement associés à la préparation du contrat de ville, en tout cas davantage qu'ils ne l'ont été dans le cas des contrats urbains de cohésion sociale.

a. Pilotage assuré par le préfet délégué à l'égalité des chances (PDEC)

Pour tous les sites faisant partie d'un département dans lequel un PDEC a été nommé, celui-ci assure le pilotage de la démarche, ce qui garantit un portage fort du contrat par l'Etat et une certaine force d'impulsion vis-à-vis des services déconcentrés et des opérateurs de l'Etat.

*S'agissant du site de **Lille métropole**, le PDEC réunit régulièrement un comité départemental, en charge de la rénovation de la politique de la ville rassemblant les services départementaux de l'État (DDCS, DDTM, unité territoriale de la DIRECCTE, délégués du Préfet, DDSP), la DRAC, la DASEN, l'ARS, la CAF, la CPAM, Pôle emploi, la Direction régionale de la Caisse des dépôts, l'INSEE, les services du procureur et le centre de ressources politique de la Ville. L'objectif de ce comité est d'assurer une information régulière sur la réforme de la politique en cours (notamment, l'actualité du projet de loi) et de mobiliser les services autour de l'enjeu de territorialisation des politiques de droit commun en articulation avec les conventions interministérielles. Des représentants de ce comité départemental de rénovation de la politique de la ville constituent auprès du PDEC une « task force ». Une rencontre mensuelle est également organisée avec les services de LMCU et du GIP sous l'égide du PDEC.*

*Concernant **Plaine commune**, l'équipe mise en place par le PDEC pour coordonner les travaux de la future contractualisation est composée de la déléguée du Préfet chargée de mission auprès du PDEC sur la préfiguration, d'un agent à mi-temps mis à disposition par la direction départementale de la cohésion sociale et des services de la sous-préfecture (bureau de la politique de la ville et du cabinet de la sous-préfecture de Saint Denis). Une référente est aussi désignée au sein de l'intercommunalité de Plaine commune.*

*A **Evry centre Essonne**, une « task force » est également identifiée autour du PDEC avec un référent au sein de chaque service de l'État local et au-delà (pôle Emploi, DASEN, etc.). Le PDEC est en contact régulier avec l'élue en charge de la politique de la ville au sein de la communauté d'agglomération.*

b. Pilotage assuré par le sous-préfet ville

Cette modalité de pilotage est retenue dans les cinq départements où est nommé un sous-préfet chargé de la politique de la ville, soit les sites d'Amiens, Toulouse, Arras, Mulhouse (dans ce dernier cas, le sous-préfet ville est le sous-préfet d'arrondissement de Mulhouse) et de Fort-de-France (en Martinique, comme dans tous les DOM, c'est la sous-préfète à la cohésion sociale et à la jeunesse qui se voit confier les attributions dévolues en métropole au sous-préfet ville).

*A **Toulouse métropole**, la sous-préfète en charge de la ville est assistée par la chargée de mission "politiques sociales" de la préfecture. Elle a mobilisé l'ensemble des services déconcentrés de l'État pour recenser les moyens de droit commun déployés sur les quartiers. Par ailleurs, les services déconcentrés de l'État sont amenés à participer aux différents groupes de travail thématiques les concernant.*

*A **Amiens métropole**, la sous-préfète ville assure, pour le compte de l'État, le pilotage de la démarche de préfiguration à travers la mise en place d'une équipe interministérielle.*

*A **Fort-de-France**, les agents composant la « task force » auprès de la sous-préfète chargée de la cohésion sociale et de la jeunesse sont le délégué du préfet, le DDJSCS et le DEAL. Cette « task force » a pour mission d'organiser la remontée d'informations et d'animer le comité de coordination interministériel.*

*A **Mulhouse Alsace agglomération**, le sous-préfet ville s'est entouré, à l'occasion de la mise en place de la ZSP, d'une équipe resserrée (autour de la Mission ville et avec 2 délégués du Préfet), dont la configuration a été reprise dans le cadre de la préparation du nouveau contrat de ville. Cette équipe intègre notamment Pôle Emploi, la DASEN et le DDSP ainsi que le Procureur de la République. Dans le cadre de la préfiguration, elle a été élargie à la DRAC et l'ARS.*

c. Pilotage assuré par d'autres représentants de l'État

*Au sein de **Nîmes métropole**, le préfet a missionné la directrice départementale de la cohésion sociale pour assurer, au titre de l'État, le pilotage et la mise en œuvre globale de la démarche de préfiguration. Un « noyau dur » a par ailleurs été constitué autour d'elle, comprenant les services de la DDCS et les trois délégués du préfet.*

*Concernant le **Grand Dijon**, en l'absence de sous-préfet ville, le directeur départemental de la cohésion sociale a été désigné comme pilote de la préfiguration, celui-ci étant assisté par le chef de service en charge de la politique de la ville à la DDCS et du chef de service en charge de la rénovation urbaine à la DDT. Ils constituent, sous la responsabilité de la secrétaire générale de la préfecture, un groupe opérationnel qui comprend également les délégués du préfet concernés. L'équipe interministérielle prévue par la décision n°4 du comité interministériel du 19 février 2013 a été mise en place sous la forme d'un pôle de compétence, composé des services de l'État, mais également de la CAF, de l'ARS et de Pôle emploi.*

Au sein du **Grand Auch**, c'est le secrétaire général de la préfecture, assisté du directeur de la coordination interministérielle et des moyens de l'État, qui a été désigné comme référent du dispositif de préfiguration. Le cas doit être soulevé : en effet, la faiblesse des ressources dédiées, liée à l'effectif global de l'ensemble des services de l'État concernés sur le département, et au fait que le territoire ne relevait pas antérieurement de la politique de la ville, ainsi que la nécessaire acculturation aux méthodes de travail spécifiques de la politique de la ville ont imposé un investissement très fort du secrétaire général et du directeur, difficilement compatible sur le long terme avec l'exercice des missions qui leur incombent par ailleurs. Pour cette raison, l'attribution d'un poste de délégué du préfet a été sollicitée dès la phase de préfiguration. Cette demande a été satisfaite et le recrutement est actuellement en cours.

Rennes métropole présente une configuration du même type, le pilote opérationnel étant la directrice de la cellule de synthèse interministérielle de la préfecture, assistée par la DDTM.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Il est important qu'un pilote en charge de mobiliser les services de l'Etat sur les enjeux des contrats de ville soit désigné au plus haut niveau (**PRECONISATION 12.3**). Lorsqu'un membre du corps préfectoral est plus spécifiquement en charge de la politique de la ville (PDEC ou SPV), son implication personnelle a un effet d'entraînement incontestable sur la mobilisation des différents services. Celle-ci ne peut donc qu'être encouragée. Ce pilotage permettra de faciliter la définition d'un point de vue de l'Etat auprès des différents échelons des collectivités territoriales à mobiliser. Dans les autres situations, une personne référente (située, selon les configurations en préfecture, en DDCS ou en DDT) doit être clairement légitimée dans sa capacité à solliciter les autres directeurs des services déconcentrés de l'Etat, par exemple par le biais d'un courrier ou d'une lettre de mission du préfet.
- ⇒ Autour de ce pilote, une « task force » doit être constituée, dès le mois d'avril 2014, pour faciliter la mise en œuvre stratégique de la politique de la ville. A cette même échéance, une équipe interministérielle doit également avoir été mise en place conformément à la décision n°4 du CIV du 19 février 2013 (**PRECONISATION 11.4**).
- ⇒ En outre, le pilote en charge du suivi des contrats de ville pour le compte de l'Etat doit bénéficier d'un appui technique : création d'un poste de chargé de mission dédié placé auprès de lui (par exemple, par redéploiement d'un poste de délégué du préfet), référents *ad hominem* désignés au sein de chaque service déconcentré, etc. L'objet et la finalité des comités de pilotage de l'Etat nécessitent d'être clairement établis. Dans le cas de la recherche de contributions actives, il est préconisé de veiller à nommer un animateur dont les fonctions ne peuvent induire une relation hiérarchique avec les autres services de l'Etat. Pour conforter son rôle d'animateur, un rattachement au Préfet/PDEC assure par ailleurs sa reconnaissance.
- ⇒ La synthèse des contributions des différents services de l'Etat nécessite un travail spécifique pour dépasser les approches thématiques et les traduire en un bilan puis en diagnostic et enjeux transversaux de territoire. A cette fin, des outils d'aide à la construction du point de vue de l'Etat doivent pouvoir être élaborés et diffusés (**PRECONISATION 11.3**).

2) La préfiguration a constitué une occasion pour rénover la gouvernance de l'État

Même si la plupart des sites ont réinvesti les instances mises en place dans le cadre du pilotage des CUCS, ils ont généralement saisi l'occasion de la préfiguration pour moderniser et adapter ces instances aux exigences de la nouvelle contractualisation : réunions plus fréquentes, élargissement de la composition des différents comités mis en place à certains services peu ou pas mobilisés jusque là, etc.

*A **Toulouse métropole**, la mobilisation des services de l'État autour de la sous-préfète ville pour répondre aux enjeux de la préfiguration constitue une nouvelle forme de gouvernance, impliquant un nécessaire temps d'adaptation. La sous-préfète en charge de la ville, assistée par la chargée de mission « politiques sociales » de la préfecture, a donc piloté la démarche de préfiguration et mobilisé l'ensemble des services déconcentrés de l'Etat pour recenser les moyens de droit commun mobilisés sur les quartiers.*

*Sur le site de **Plaine commune**, le PDEC a institué, dans le cadre de la préfiguration, des réunions spécifiques du collège interservices destinées au traitement des sujets relatifs à la politique de la ville et ayant vocation à être pérennisées au-delà de la préfiguration. Présidé par le Préfet délégué pour l'égalité des chances, ce collège interservices "politique de la ville" comprend notamment le DASEN, le directeur départemental de Pôle Emploi DT, le directeur de l'unité territoriale de l'ARS, la sous-préfète de l'arrondissement de Saint-Denis et les délégués du préfet.*

***Amiens métropole** a mis en place un comité de pilotage particulier. Ce dernier est constitué d'un comité de pilotage stratégique, d'un comité de pilotage opérationnel (rassemblant, autour du préfet, de la sous-préfète, et du président de l'intercommunalité l'ensemble des services de l'Etat, des représentants des collectivités territoriales ainsi qu'un représentant de Pôle Emploi, de la chambre de commerce et d'industrie, de la chambre des métiers et de l'artisanat, de la CAF, de l'OPH et de la CPAM) et d'un comité opérationnel (COMOP) des services de l'Etat.*

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Les sites préfigureurs semblent avoir pris la mesure des impératifs organisationnels liés à la préfiguration en s'organisant de façon adéquate. Toutefois, ce travail en « mode projet » doit être consolidé afin que cette nouvelle organisation permette d'aborder le nouveau contrat de ville dans des conditions optimales.
- ⇒ L'organisation d'une journée nationale d'échanges et d'information de l'administration territoriale de l'Etat sur la réforme de la politique de la ville (le 17 mars prochain) permettra de préciser le rôle et le positionnement attendu de l'Etat local ([PRECONISATION 11.1](#)).

3) Le travail interministériel

Un travail a été engagé, sur l'ensemble des sites, afin de favoriser l'implication des différents services de l'État au bénéfice des quartiers prioritaires. Une équipe interministérielle a ainsi été constituée dans la plupart des cas. Selon les territoires, elle reçoit des appellations variées : état-major de la politique de la ville (Toulouse, Mulhouse), équipe projet interministérielle (Nîmes), comité de pilotage interministériel des contrats de ville (Arras) ou encore pôle de compétence réunissant services de l'État, la CAF, l'ARS, Pôle emploi (Nîmes). Des réunions à divers niveaux (réunions interservices État, groupes de travail thématiques) sont mises en place avec le plus souvent la DDSP, la DDTM, la DASEN et l'ARS, etc. Dans l'ensemble, on note une forte implication de la DDCS, de la DDT et du cabinet des préfets (en particulier concernant les questions de sécurité pour ces derniers). A Mulhouse, l'existence, en sous-préfecture, d'un pôle « ville » gérant les crédits spécifiques de l'ACSé semble placer la DDCS en retrait. Celle-ci apparaît en effet moins impliquée que ne l'est la DDT.

On relève que les services qui ne sont pas directement placés sous l'autorité du préfet, participent le plus souvent à la démarche, sans néanmoins toujours jouer un rôle actif.

*La DASEN est particulièrement impliquée à **Évry centre Essonne**, avec une volonté assez forte de parvenir à mobiliser les chefs d'établissement. Un dispositif à la carte est envisagé permettant aux chefs d'établissement qui le souhaiteront de s'engager dans des actions « école ouverte ».*

*A **Nîmes métropole**, on constate une forte implication de la DDCS et de la DDTM et une mobilisation plus récente des autres services et notamment de la procureure de la République.*

*A **Lille métropole** en revanche, l'absence d'implication de la DDSP et des services du procureur dans la démarche actuelle mérite d'être relevée puisque la thématique « prévention et sécurité » constitue une attente forte des élus et des populations. Lille préconise par ailleurs que des réunions interservices à un niveau technique puissent se développer pour affiner la contribution de l'État au contrat de ville. La mobilisation des ARS est inégale selon les sites, mais semble globalement insuffisante.*

*A **Mulhouse Alsace agglomération** le travail interministériel s'inscrit dans les travaux conduits dans le cadre des zones de sécurité prioritaire, dans une logique de renforcement et d'élargissement des instances qui avaient été mises en place pour ces zones. Les services y sont impliqués au plus haut niveau.*

*La sous-préfète en charge de la ville réunit régulièrement, à **Amiens métropole**, un état-major de la politique de la ville afin de présenter les éléments de cadrage national et d'échanger sur l'organisation locale prévue. A ce titre, sont mobilisés différents services, dont la DDCS, la DIRECCTE, la DRAC, le rectorat ou encore les délégués police-population.*

*Au sein de **Toulouse métropole**, un état-major de la politique de la ville a été installé en janvier 2013, lequel rassemble sous l'autorité du préfet l'ensemble des services de l'Etat intervenant dans ce champ. On compte au sein de cet état-major la préfecture (notamment le cabinet du préfet, les délégués du préfet), une chargée de mission départementale aux droits des femmes et à l'égalité,*

une chargée de mission régionale « politique de la ville et insertion sociale, lutte contre l'illettrisme, santé et affaires sociales, habitat et logement social », et différents services de l'Etat (DDSP, DDT, DRAC, DASEN, procureur de la République...).

L'un des freins à la mobilisation des services de l'Etat réside dans leurs difficultés à adapter les conventions signées entre le ministre de la ville et leur ministère de tutelle aux territoires concernés par la politique de la ville. Ce constat a été fait à Lille mais peut également être dressé sur d'autres territoires. Lorsque les conventions interministérielles sont connues, les services attendent bien souvent une directive nationale d'orientation pour mieux appréhender les modalités de mobilisation des politiques de droit commun dont ils ont la charge sur les territoires spécifiques de la politique de la ville.

*Sur le site du **Grand Auch**, la préfecture a pris l'initiative d'adresser aux membres du comité de pilotage les modalités d'accès aux différentes conventions ainsi que des fiches de synthèse pour chacune d'entre elles. Une information sur les conventions interministérielles ainsi que sur les modalités de leur mise en œuvre au plan local a été assurée dans le cadre du déplacement de la cellule de suivi, devant le comité de pilotage réuni à cette occasion.*

De nombreux sites évoquent l'insuffisance des moyens et outils à leur disposition pour mesurer l'effectivité et l'efficacité de la mobilisation du droit commun à l'échelle des quartiers prioritaires. Ces difficultés ressortent notamment pour le site de Fort-de-France et de Plaine commune, mais se retrouvent plus généralement sur l'ensemble des territoires. Nombreux sont ceux qui attendent que l'administration centrale leur fournisse un appui méthodologique pour mesurer le droit commun, et notamment l'application des conventions interministérielles (Nîmes). A ce titre, l'outil "panorama analytique des politiques de l'État" élaboré par le secrétariat général du comité interministériel des villes en lien avec des représentants de l'État local afin de faciliter l'état des lieux en matière de mobilisation du droit commun, a été diffusé à Toulouse et pourrait être utilement mobilisé sur d'autres sites.

*Sur le site de **Rennes métropole**, une démarche de déclinaison locale des conventions interministérielles est engagée, notamment celle signée avec le ministère en charge de l'emploi, dans le cadre d'un partenariat étroit avec la DIRECCTE.*

*Peu de tableaux de bord de suivi ont été mis en place. On retiendra toutefois le cas d'**Évry centre Essonne**, où une démarche de ce type a été impulsée.*

*Au sein de la **communauté urbaine d'Arras**, les conventions interministérielles ont été intégrées dans un tableau de recensement des politiques de droit commun, en identifiant, engagement par engagement, ceux déjà mis en œuvre sur les quartiers prioritaires de ce site.*

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

– Relevant du niveau national :

- ⇒ Les conventions interministérielles pourront constituer un levier de mobilisation du droit commun sous réserve de la mise en œuvre d'une méthodologie permettant leur déclinaison opérationnelle et d'une instruction forte des services centraux à leurs services déconcentrés. Une circulaire du Premier ministre relative à l'animation et à la mise en œuvre des conventions interministérielles à laquelle sera annexé un tableau de bord, permettra de répondre, pour partie, à cette nécessité. Par ailleurs, le kit méthodologique mis en place dans le cadre des contrats de ville contiendra des indications et outils destinés à faciliter la mobilisation des différentes politiques sectorielles.
- ⇒ Les conventions interministérielles n'épuisent pas la question de la mobilisation du droit commun. Leur déclinaison devra s'adapter aux réalités locales et être complétée par la mobilisation d'autres leviers relevant des politiques sectorielles de l'Etat, mais également des collectivités territoriales (en s'appuyant notamment sur les conventions partenariales signées entre le ministère délégué à la ville et les associations nationales d'élus). Ce message devra être clairement diffusé auprès des acteurs locaux, afin de ne pas réduire la démarche contractuelle à une stricte application des conventions nationales, sans prise en compte des adaptations induites par l'analyse et la priorisation des enjeux territoriaux.

– Relevant du niveau local :

- ⇒ La mise en place des équipes interministérielles est une nécessité pour permettre la pleine mobilisation des différents services de l'Etat sur la question de la politique de la ville (PRECONISATION 11.4). Il apparaît également indispensable de mobiliser les instances déjà existantes, notamment le collège des chefs de service au niveau départemental ou les instances plus spécifiques mises en place dans le cadre des contrats locaux de santé, des zones de sécurité prioritaire ou des plans éducatifs territoriaux, pour que celles-ci consacrent des temps ou des séances dédiées aux quartiers prioritaires de la politique de la ville. Enfin, la déclinaison au niveau local devra s'adapter aux priorités territoriales de manière transversale et ne doit pas être une déclinaison uniquement thématique.
- ⇒ Au démarrage de la démarche contractuelle, il peut être intéressant, avant même que ne se pose la question des moyens à affecter, de mobiliser les différents services déconcentrés autour d'une réflexion stratégique permettant l'identification des enjeux prioritaires sur chaque quartier, dans une perspective dynamique (analyse des forces et faiblesses, mise en exergue des opportunités et risques). Le partage de ces enjeux permettra ensuite de prioriser le travail à réaliser par les différents services, notamment en termes d'identification des réponses publiques à apporter et des crédits et dispositifs de droit commun à mobiliser dans ce cadre. Différents outils peuvent être utilisés pour nourrir ce travail : « questionnaires thématiques » du guide pour l'élaboration des plans stratégiques locaux, référentiel éco-quartier, grille RST02, etc.

4) Le rôle confié aux délégués du préfet dans le cadre de la préfiguration

a. Les délégués du préfet sont particulièrement mobilisés dans le cadre de la préfiguration.

Mobilisés, les délégués du préfet jouent un rôle primordial dans les travaux et instances liés à la préfiguration.

Les modalités de leur mobilisation sont cependant très variables d'un site à l'autre.

*Cheville ouvrière du comité de pilotage mis en place sur le site de **Fort-de-France**, ils entretiennent un contact privilégié avec le terrain et sont en lien avec le centre de ressources et la collectivité.*

*Au sein de la **communauté urbaine d'Arras**, accompagnant ou représentant le corps préfectoral, le délégué du préfet co-anime les instances de préfiguration du futur contrat de ville.*

*Également très mobilisés à **Lille métropole**, les délégués du préfet ont notamment contribué aux travaux destinés à préciser les contours des nouveaux périmètres réglementaires. L'un d'entre eux, désigné par le PDEC pour coordonner la mobilisation des 24 délégués du préfet dans le cadre de l'élaboration des contrats de ville du département suit de près les travaux en atelier organisés par le GIP LMRU. Toujours à Lille, les délégués du préfet organisent des groupes thématiques visant à la déclinaison territoriale des conventions interministérielles sur chaque territoire. Sur les sites de Toulouse et Mulhouse enfin, ils participent aux groupes de travail en fonction des thématiques qui leur sont assignées.*

*A **Toulouse métropole**, six délégués du préfet sont présents sur le territoire, et chacun d'entre eux a également en charge une thématique spécifique, qui détermine leur participation aux groupes de travail.*

b. L'exercice de préfiguration a pu conduire à une redéfinition de leurs missions

Créé en 2008, le dispositif des délégués du préfet n'existait pas lors de la préparation des CUCS. C'est donc la première fois que les délégués du préfet se trouvent impliqués dans la phase stratégique d'élaboration contractuelle, ce qui nécessite de reconfigurer leurs attributions au bénéfice d'un travail de pilotage, de conception et d'animation. C'est le cas à Fort-de-France mais également à Arras.

La réorientation de leurs missions conduit certains délégués à une plus grande autonomie, notamment dans le cadre du travail mené avec les élus et techniciens et dans la mise en œuvre des actions sur le terrain.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Compte tenu de la refonte de la géographie prioritaire et du lancement des contrats de ville de nouvelle génération, les missions des délégués du préfet nécessitent d'être réajustées : recentrage des postes sur les nouveaux quartiers prioritaires, renforcement de leurs attributions en matière de contribution à la définition stratégique, de diagnostic et d'animation partenariale, etc.
- ⇒ Ces évolutions devront être encadrées par une circulaire, mais devront laisser des marges de manœuvre aux préfets de département pour adapter les missions confiées à chaque délégué du préfet en fonction de son profil, des caractéristiques du territoire sur lequel il intervient et de la configuration politique.
- ⇒ A ce titre, il peut être recommandé que la lettre de mission rédigée à l'attention de chaque délégué du préfet soit revue à l'aune des enjeux de la réforme.

L'intégration de l'échelon régional de l'État au pilotage des contrats de ville

L'échelon régional de l'État est intégré au pilotage à Nîmes, à Amiens (au sein d'un comité de pilotage interinstitutionnel associant le secrétariat général aux affaires régionales, les principales directions régionales et l'agence régionale de santé), à Toulouse, à Lille, à Plaine commune (via notamment des groupes de travail) et à Dijon où un comité de l'administration régionale a été réuni, notamment sur la déclinaison des conventions passées au niveau national par le ministre de la ville. Pour le site de Rennes, c'est à travers un représentant de la DRJSCS que l'échelon régional est associé à la préparation du contrat de ville. Enfin, à Mulhouse, le niveau régional apparaît également mobilisé dans le cadre de la préfiguration, mais sur des thématiques identifiées. Ainsi, l'ARS pilotera le groupe santé prévu dans le cadre de la démarche et la Direction régionale des affaires culturelles est également très impliquée.

Il ressort de l'ensemble des sites de nombreuses interrogations sur le rôle spécifique du niveau régional par rapport au niveau départemental, notamment dans la mise en œuvre des conventions interministérielles.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Bien que ce soit le préfet de département qui soit à la manœuvre pour négocier les contrats de ville, il est indispensable d'impliquer le préfet de région dès les premières étapes du processus contractuel, s'agissant notamment de la mobilisation des politiques de droit commun, de la déclinaison des conventions interministérielles et de la discussion avec les conseils régionaux sur les enjeux relatifs aux quartiers prioritaires, cette discussion devant être initiée à la faveur de la négociation des contrats de projet Etat-régions.
- ⇒ Compte tenu des demandes de précisions du niveau local sur le rôle spécifique des préfets de région, notamment par rapport à celui des préfets de département, une réflexion est en cours afin d'opérer les clarifications nécessaires. La future circulaire du Premier ministre relative à

l'animation et à la mise en œuvre des conventions interministérielles permettra d'apporter les premiers éléments de réponse (PRECONISATION 11.2).

⇒ Les préfets de région devront notamment être garants de la prise en compte des enjeux des quartiers prioritaires d'une part dans le cadre des CPER (s'agissant non seulement du volet territorial, mais également des différents volets thématiques) et de la programmation opérationnelle des fonds européens. Pour qu'ils puissent assumer cette responsabilité, ils devront être destinataires, en même temps que les préfets de départements, de la liste des quartiers prioritaires (PRECONISATION 1.4).

Services et représentants de l'État mobilisés dans le cadre de la préfiguration

	Amiens	Arras	Lille	Rennes	Mulhouse	Toulouse	Auch	Nîmes	Dijon	Fort-de-France	Evry	Plaine commune
Cabinet du Préfet	x	x	x (PDEC)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DDCS	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DDT	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DDSP	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
DASEN	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Délégué droits des femmes	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x
Procureur	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
PJJ	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x
SPIP	x	x	x		x				x			x
DIRECCTE	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DRAC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
ARS	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Pôle emploi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SGAR	x	x	x	x	x	x		x				x
DRJSCS	x		x	x	x	x			x	x		x

Partie 4

Les autres partenaires du contrat

	Amiens	Arras	Lille	Rennes	Mulhouse	Toulouse	Auch	Nîmes	Dijon	Fort-de-France	Evry	Plaine commune
Conseil Général	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x
Conseil Régional	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x
Direction régionale de la Caisse des dépôts	x	x	x	x			x	x				
Chambres de commerce et de l'industrie	x	x	x	x			x	x		x		x
Chambres de métiers et de l'artisanat	x	x	x	x			x					
Organismes HLM	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Caisses d'assurance maladie	x	x	x		x		x					x
Caisses d'allocations familiales	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x
Autorités organisatrices de transports urbains		x	x		x	x						
Entreprises		x			x	x						
Représentants associatifs	x	x			x	x	x				x	x
Centre de ressources de la politique de la ville	x	x	x	x	x		x			x		x
Autre (missions locales, DR-INSEE, La Poste, fédérations sportives, etc.)	x				x							

1) Concilier un pilotage opérationnel et une large mobilisation des acteurs

On note globalement une volonté des différents sites de mobiliser les régions et départements, même si cette mobilisation n'est pas toujours réellement effective.

Sur certains sites, le cercle des acteurs mobilisés est, pour le moment, resserré autour d'un noyau dur, le plus souvent constitué par le triptyque « Etat, intercommunalité et communes ». Il s'agit d'éviter la dilution du pilotage de la démarche, de s'assurer de la pleine mobilisation des différents services et de consolider la stratégie qui sera portée par le contrat de ville. Pour les sites concernés, ces étapes apparaissent comme un préalable indispensable à une mobilisation large des acteurs.

Néanmoins, cette pratique peut avoir un effet pervers, celle de démobiliser certains acteurs qui, lorsqu'ils sont sollicités dans un second temps, peuvent se sentir relégués au statut de « partenaires de second rang ». Ils peuvent également avoir l'impression de devoir rattraper une démarche, pour laquelle ils n'ont pas contribué à la réflexion préalable et à l'analyse des enjeux territoriaux.

Là où ils existent, les centres de ressources sont presque toujours associés à la démarche, mais les modalités de cette association sont variables (participation au diagnostic, contribution à l'observation locale, accompagnement des acteurs, appui à l'élaboration du contrat, etc.) (cf. partie 14, n°5).

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Pour garantir l'opérationnalité de la démarche, il apparaît souvent nécessaire d'organiser, dans un premier temps, une gouvernance resserrée autour des pilotes de « premier plan » (État, intercommunalités et communes). Cela permet de consolider le partenariat, le partage d'informations et la construction d'une vision stratégique partagée par ceux qui seront en première ligne pour piloter, animer et faire vivre le contrat de ville.
- ⇒ Pour autant, l'expérience des sites préfigureurs montre également qu'il convient de limiter cette phase et de mobiliser le plus tôt possible les principaux partenaires et acteurs de la politique de la ville, notamment les départements et les régions, les organismes HLM voire envisager leur implication dès le début de la démarche lorsque la configuration politique le permet (**PRECONISATION 10.1**).
- ⇒ A ce titre, il apparaît nécessaire d'organiser avant l'été une réunion de lancement rassemblant l'ensemble de ces acteurs, pour évoquer la démarche, son organisation et son calendrier (**PRECONISATION 10.2**).

2) Focus sur la mobilisation des organismes HLM

Les organismes HLM ont été inégalement associés à la préparation des contrats urbains de cohésion sociale. Leur implication dans le cadre des contrats de ville préfigureurs est à ce stade assez faible

car tardive, le choix ayant été fait, sur la plupart des sites, d'organiser dans un premier temps un pilotage resserré Etat-collectivités avant d'impliquer les autres partenaires. Dans un certain nombre de sites, la construction préalable d'une démarche inter organismes a été nécessaire. Par ailleurs, les bailleurs sont encore très mobilisés sur la poursuite des PRU.

Ils ont parfois eu des difficultés à percevoir les champs qui les concernent directement dans l'approche globale du contrat de ville, et ont manqué de repères concernant la méthode de travail mise en place par les pilotes locaux.

*Au sein du **Grand Dijon**, les bailleurs, au nombre de cinq, ont été mobilisés dans le cadre de l'élaboration du CUCS dont ils sont signataires.*

*A **Fort-de-France**, les bailleurs sont membres des instances de pilotage et plus directement impliqués sur les thématiques « cadre de vie » et « accompagnement social ». Ils sont associés de manière transversale sur le champ de l'amélioration du cadre de vie, de l'insertion et de la prévention de la délinquance. En outre, des actions de GUP ont été engagées et pourraient servir de points d'appui à un élargissement de la réflexion et des actions.*

*Sur la **métropole lilloise**, puis sur le département, un observatoire de la tranquillité publique a été créé en partenariat étroit entre les bailleurs sociaux et la DDSP.*

La mobilisation des organismes HLM constitue pourtant un enjeu majeur, au-delà même de la problématique de renouvellement urbain sur laquelle ils sont en général positionnés. Il est en effet essentiel que leur association aux travaux d'élaboration des contrats de ville ne soit pas limitée à cette seule dimension. Leur rôle, dans le champ de l'insertion par l'économique, en tant qu'employeur, donneur d'ordre et par le biais de leur RSE est à relever. On peut également souligner leur forte contribution à l'accompagnement social de leurs locataires par leur gestion sociale adaptée aux situations de fragilités (telles que la précarité économique, l'isolement, le vieillissement) et leur participation aux politiques locales de développement social (médiation, soutien aux initiatives des habitants, aux actions favorisant le lien social et le bien vivre ensemble). Ils sont aussi en capacité de produire de l'immobilier d'activité à des coûts abordables, par exemple dans le cadre de l'élaboration de stratégies de programmation des pieds d'immeubles en lien avec les politiques économiques, sociales et d'animation du quartier.

La participation des bailleurs à la démarche contractuelle est primordiale sur les questions de qualité de service et de gestion urbaine de proximité. Elle renvoie notamment aux démarches de conventions de GUP, qui ont été mises en place par exemple en accompagnement des PRU et au mécanisme d'abattement de la TFPB en contrepartie d'une gestion de proximité renforcée (renforcement de la présence humaine, sur entretien, appui aux équipes de proximité, etc.). Par ailleurs, les bailleurs ont à mettre en place une gestion différenciée tenant compte de la qualité de leur patrimoine, neuf, rénové, ou ancien non réhabilité.

*A **Lille métropole**, une étude sur l'utilisation de l'abattement de la TFPB a été conduite. Ce bilan des actions menées assorti de nouvelles propositions pourrait faire partie de la contractualisation des conventions d'utilité sociale voire des contrats de ville, si l'on s'oriente au niveau national sur cette*

modalité. Ce travail pourrait être également mobilisé dans l'élaboration des futurs contrats uniques du département.

A **Toulouse métropole**, les organismes HLM sont très fortement impliqués dans le projet de rénovation urbaine et la GUP. A titre d'exemple, on pourra relever que les organismes ont notamment animé un « groupe insertion » sur les enjeux liés aux clauses sociales par le Groupement Régional, ont mis en place un dispositif inter bailleurs sur le relogement qui a ensuite permis des expérimentations sur l'occupation sociale et le partage des modalités d'attribution des logements et se sont impliqués dans la création d'une association de médiation commune (Médiation prévention résidentielle).

La question des politiques d'attribution apparaît enfin comme un axe de travail majeur des futurs contrats. Elle nécessitera la mise en place de nouveaux modes de collaboration entre l'Etat, les collectivités territoriales, les organismes HLM et les réservataires.

Sur le site **d'Évry centre Essonne**, la mise en place d'une réflexion sur les questions de mixité sociale et de politiques de peuplement a été initiée. Dans ce cadre, une étude a été demandée par le PDEC de l'Essonne au président de la commission « DALO 91 ». Attendue pour début 2014, celle-ci pourrait proposer des préconisations sur la gestion des contingents de réservataires et le fonctionnement des commissions d'attribution des logements. Les bailleurs sociaux ont communiqué une contribution collective sur cette question.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Les organismes HLM doivent être pleinement associés à l'élaboration du contrat de ville. En amont de la démarche, il serait intéressant de leur proposer de produire, le cas échéant avec l'appui de l'association régionale HLM, des services de l'USH et de leur fédération, un avis partagé relatif aux principaux enjeux des quartiers prioritaires.
- ⇒ La contribution des bailleurs sociaux apparaît essentielle sur les questions liées à l'habitat, au projet urbain et au cadre de vie, autour de trois objectifs, d'attractivité du site, de mixité urbaine et sociale, et du service rendu aux habitants (gestion urbaine de proximité, qualité du service rendu aux locataires, renouvellement urbain, politiques de peuplement, etc.). Elle est également importante sur d'autres volets (prévention de la délinquance et sécurité, emploi, développement économique, santé environnementale, etc.). Ils devront également être associés, selon des modalités à définir localement, à l'exercice de périmétrage des nouveaux quartiers (**PRECONISATION 7.5**)
- ⇒ Les conditionnalités qui seront associées à l'octroi de l'abattement TFPB au-delà de 2014 permettront d'articuler les actions qui seront prévues à ce titre, avec les projets de GUP du contrat de ville et de les contractualiser dans ce cadre.

Partie 5

L'organisation mise en place dans le cadre du nouveau contrat et l'état d'avancement de la démarche de préfiguration

1) La mise en place d'une organisation spécifique dans le cadre de la préfiguration

a. La mise en place d'instances dédiées, s'inspirant parfois d'organisations préexistantes

Dans la quasi-totalité des cas, les sites ont mis en place une organisation spécifique dans le cadre de la préfiguration, se traduisant notamment par la création d'instances de pilotage dédiées. Ces instances de pilotage sont assez classiquement doublées par des comités techniques et opérationnels, et, dans la plupart des cas, par des groupes de travail chargés d'explorer plus spécifiquement certaines thématiques.

Sur tous les sites, des instances internes à l'État ont été organisées pour faciliter la construction du point de vue de l'État et la mobilisation interministérielle (cf. partie 3).

*A **Mulhouse Alsace agglomération**, un comité stratégique chargé de définir les orientations politiques et une équipe de direction revêtant un caractère plus technique ont été mis en place. Ces comités formalisent les travaux menés conjointement entre l'Etat et la commune centre, seule à compter sur son territoire un quartier prioritaire. Six groupes de travail thématiques existent, prolongeant le travail partenarial accompli dans le cadre des zones de sécurité prioritaires.*

S'ajoutent à ces instances un comité stratégique composé des seuls représentants des services de l'État et de ses opérateurs (DDCS, DDSP, Procureur de la République, DDT, DRAC, DIRECCTE, Pôle Emploi, Gendarmerie, ARS, SDIS, Education Nationale, SGAR) et un comité de pilotage État-collectivités élargi à l'intercommunalité (y sont ainsi représentées les communes de Mulhouse, d'Illzach et de Wittenheim, ainsi que la communauté d'agglomération).

*Au **Grand Dijon**, le mode de gouvernance s'inspire directement de celui déjà mis en place dans le cadre du contrat urbain de cohésion sociale et rassemble les mêmes acteurs : communes, intercommunalité, bailleurs, État, délégués du préfet, etc.*

b. En complément des instances de pilotage, la mise en place fréquente de groupes thématiques

L'approfondissement de certaines thématiques a justifié la mise en place de groupes de travail spécifiques. C'est le cas, sur de nombreux sites, pour la participation des habitants, l'emploi, l'éducation, la sécurité, la lutte contre les discriminations, l'habitat et le cadre de vie, la sécurité publique et la prévention de la délinquance. Sur certains territoires, des groupes ont également pu être constitués sur les questions de santé et, plus rarement, sur la culture.

*A **Mulhouse Alsace agglomération**, les groupes de travail en vue de la préfiguration du contrat de ville se sont appuyés sur les différents groupes thématiques créés dans le cadre des zones de sécurité prioritaires. Ces groupes ont néanmoins été élargis à d'autres thématiques, notamment la culture et la santé. Les questions thématiques sont abordées au regard des enjeux identifiés. Ils sont copilotés par l'Etat et les élus.*

*Des groupes de travail chargés de proposer un plan d'actions et d'assurer, une fois le contrat signé, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la thématique ont été constitués à **Toulouse métropole** sur cinq thématiques : emploi, éducation, sécurité, rénovation urbaine, vieillissement de la population.*

Ces groupes de travail associent le plus souvent des représentants de l'État (notamment les services directement concernés par la thématique traitée), ainsi que les délégués du préfet, les collectivités territoriales et les principaux partenaires. Ces thématiques peuvent néanmoins être traitées en dehors du cadre d'un groupe de travail spécifique.

*A **Nîmes métropole**, les thématiques ne font pas l'objet de travaux dans le cadre de groupes de travail spécifiques mais sont traitées au sein du comité technique restreint. Des thématiques prioritaires ont ainsi été identifiées, comme l'éducation, l'emploi, l'insertion et le développement économique ou encore la culture, le sport ou la santé.*

*Au sein de la **communauté urbaine d'Arras**, les travaux relatifs aux différentes thématiques ont donné lieu à la création de groupes « experts », à l'initiative de l'intercommunalité et en lien avec les différents partenaires. Une proposition est en cours d'élaboration sur cinq axes prioritaires.*

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ La gouvernance mise en place localement doit permettre de répondre à l'enjeu d'une mobilisation élargie des acteurs. Elle devra être coiffée par une instance de pilotage stratégique unique pilotée à l'échelle de l'agglomération (**PRECONISATION 12.1**)
- ⇒ Au-delà de ce principe structurant, une certaine souplesse doit être donnée aux acteurs locaux dans l'organisation de la gouvernance du contrat, tant à l'étape d'élaboration, qu'ensuite dans la mise en œuvre et le suivi. Celle-ci doit en effet s'adapter aux différents contextes et systèmes d'acteurs locaux.

- ⇒ Quelles que soient les modes d'organisation retenus, il est important qu'elles soient précisément définies localement et décrites dans le contrat de ville. Il apparaît par ailleurs nécessaire que les pilotes de la démarche réunissent les partenaires de la politique de la ville à chaque moment clé de la démarche d'élaboration du contrat de ville, et s'assurent, lors des réunions les plus stratégiques, d'une représentation au plus haut niveau (**PRECONISATION 12.3**). Il s'agit, lors de ces points d'étape réguliers, de partager les réflexions, analyses et productions des différents acteurs (réalisées le cas échéant dans le cadre de groupes de travail), mais aussi d'assurer la validation politique des principaux décideurs.
- ⇒ Afin de garantir l'opérationnalité de la démarche, il peut être préconisé la mise en place d'un comité technique plus restreint en complément d'une instance plus stratégique. L'objectif est d'assurer l'animation de la démarche d'élaboration du contrat de ville et de préparer les comités de pilotage.
- ⇒ Afin de rationaliser les organisations et de ne pas démultiplier les réunions, les instances préexistantes pourront être utilisées pour faire porter certains axes thématiques du contrat de ville (instances des contrats locaux de santé ou des zones de sécurité prioritaire) (**PRECONISATION 12.2**)

c. Le rôle des cellules de suivi (sur ce point, cf. également partie 14)

En sus de leur rôle d'observation et de rappel du cadre fixé au niveau national, les cellules de suivi assurent bien souvent un rôle d'appui dans le cadre de cette organisation. Les membres des cellules de suivi peuvent être conviés à des réunions d'échanges sur la géographie prioritaire, aux réunions des différents groupes de travail et aux instances de pilotage mises en place. Il est néanmoins important que les membres des cellules n'interfèrent pas dans la conduite des négociations locales. Leur rôle se situe bien dans l'observation et le rappel des orientations nationales et non dans la conduite effective de la démarche d'élaboration des futurs contrats.

A Nîmes métropole, les services locaux de l'État font appel à la cellule de suivi pour rappeler l'ensemble des éléments de cadrage et de méthodologie relatifs à la préfiguration et répondre aux éventuels questionnements sur la démarche.

A Lille métropole, les membres des cellules de suivi sont conviés à des réunions d'échanges sur la géographie prioritaire, aux réunions des instances de pilotage et des différents groupes de travail mis en place.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ La présence de cellules de suivi est appréciée par les acteurs locaux qui souhaitent voir leur rôle élargi à une mission plus large d'appui, d'accompagnement et de conseil. Il conviendra d'en tenir compte dans le cadre de la définition des fonctions de chargé de mission

territoriale dans le futur commissariat général à l'égalité des territoires. Leur rôle est notamment de sécuriser l'état déconcentré dans son rôle de négociateur.

⇒ Certains points de vigilance devront être rappelés à ces chargés de mission territoriale, notamment la nécessité de ne pas se substituer à l'État local dans l'élaboration et la mise en œuvre du contrat et le dialogue avec les collectivités territoriales. Un tel glissement mettrait les services de l'État en difficulté et risquerait de court-circuiter la négociation locale.

2) Des sites inégalement avancés dans la démarche de préfiguration

La plupart des sites préfigureurs ont établi un calendrier de travail. Ce calendrier a été le plus souvent défini conjointement par l'État, l'intercommunalité et les communes concernées. De façon générale, le travail s'est structuré autour des étapes suivantes : état des lieux de la mobilisation des politiques de droit commun, réalisation d'un diagnostic sur la situation des quartiers prioritaires, mise en place de groupes de travail, concertation et territorialisation du projet, propositions d'actions, puis déclinaison opérationnelle de celles-ci.

Sur chacun des sites, de nombreuses réunions ont eu lieu depuis le début de la préfiguration, ce qui traduit l'intensité du travail accompli. Les points abordés concernaient surtout : la mobilisation du droit commun, la méthodologie adoptée dans le cadre du processus contractuel, les contours de la géographie prioritaire, l'identification des enjeux thématiques et la mise en place d'une organisation pour les traiter, ainsi que la participation des habitants.

La stabilisation des modalités de pilotage et la définition des principaux enjeux territoriaux ont pu, sur certains sites, être retardées par les négociations liées à la délimitation fine des nouveaux quartiers, lesquelles ont fortement monopolisé les acteurs locaux.

La fin de la préfiguration ne marque pas celle des travaux engagés par les sites. Le premier bilan qui peut en être dressé apparaît néanmoins très positif :

- 7 sites sur 12 ont déjà rédigé une première trame de projet ;
- 6 sites ont déjà élaboré un premier projet de territoire, intégré au pré-projet de contrat de ville ;
- 7 sites ont déjà défini les grandes priorités de leur programme d'action

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

⇒ Pour aider les acteurs locaux à rationaliser leur calendrier de travail, un phasage type de l'élaboration du contrat sera proposé par le niveau national (PRECONISATION 9.1). Ce phasage comportera des points d'étape précis et calés dans le temps. Les phases définies dans ce document pourront pour certaines se chevaucher voire être concomitantes (la phase de définition des périmètres de la géographie doit être travaillée en même temps que celle du diagnostic, de même que la définition du plan d'action peut, dans certains cas, être

engagé en même temps que celle des objectifs opérationnels, etc.) (**PRECONISATION 9.2**). Le phasage-type permettra ainsi une certaine souplesse. En effet, l'inégal avancement des sites préfigureurs a démontré combien le rythme de la démarche contractuelle ne pouvait être exactement le même sur l'ensemble des territoires. L'historique de chaque site, la plus ou moins grande complexité des réalités territoriales et la qualité ou l'insuffisance des partenariats déjà en place appellent des marges de manœuvre locales dans l'application du calendrier.

- ⇒ Il s'agit néanmoins de maintenir une certaine ambition, afin d'éviter une dérive calendaire, qui pourrait dommageable à la mobilisation des crédits. Le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine prévoit d'ores et déjà la possibilité d'achever la négociation des contrats de ville en 2015. Il conviendra de définir précisément dans quelles situations cette dérogation pourra être accordée. Il faudra en tout état de cause que l'échéance de signature n'excède pas le printemps 2015, afin que la programmation budgétaire 2016, qui se prépare dès l'été, puisse tenir compte des objectifs fixés dans le cadre des contrats de ville.
- ⇒ Sur certains sites, le retard pris a pu s'expliquer par la surmobilisation des équipes sur la question du périmétrage des nouveaux quartiers. Afin d'éviter tout enlisement de la démarche, il conviendra de rappeler à l'ensemble des acteurs locaux que la définition des nouveaux périmètres n'est en aucun cas un préalable à l'analyse des enjeux et à l'élaboration du contrat (**PRECONISATION 7.2**).

3) L'articulation du contrat de ville avec les autres schémas, contrats et outils existants

Dans un certain nombre de cas, l'élaboration du contrat de ville tient compte des autres schémas et outils de planification existants voire envisage de les faire évoluer pour mieux tenir compte des enjeux des quartiers prioritaires. Ce n'est néanmoins pas systématiquement le cas.

*A **Lille métropole**, l'élaboration du contrat de ville constitue une opportunité pour réinterroger les plans existants en matière d'urbanisme, d'habitat, d'aménagement et de transports. Les politiques publiques communautaires seront infléchies suite à la conclusion du contrat unique.*

*A **Rennes métropole**, un travail similaire de mise en cohérence est prévu, cet exercice étant facilité par la concomitance de calendrier entre la préparation du contrat de ville et la révision du schéma de cohérence territoriale et du programme local de l'habitat.*

*Une articulation du contrat de ville est prévue avec les outils existants (PLU, SCOT, PLH, PDU...) et souhaitée avec les dispositifs de la ZSP à **Toulouse métropole**.*

Un certain nombre de territoires sont également soucieux d'inscrire les contrats de ville en cours d'élaboration dans le cadre du volet territorial des nouveaux contrats de plan État - région et associatif, pour ce faire, le niveau régional de l'État (SGAR) aux travaux de la préfiguration.

Un même travail de mise en cohérence peut également être mené avec les autres dispositifs partenariaux mis en place en matière de santé (contrats locaux de santé) ou de sécurité (zones de sécurité prioritaires).

A Mulhouse Alsace agglomération, une fertilisation est recherchée entre le partenariat et les actions développées dans le cadre des zones de sécurité prioritaires et l'élaboration du nouveau contrat de ville. Une articulation avec le nouveau contrat de plan Etat-Région est en cours de prise en compte.

Sur le site du Grand Auch, une synergie est recherchée entre les contrats locaux de santé et les contrats de ville. Ainsi, l'ARS propose que le diagnostic établi par l'observatoire régional de la santé soit réalisé à l'échelle de l'agglomération avec un focus sur le quartier du Garros. Ce diagnostic, disponible fin décembre 2013, permettra de repérer les besoins en matière de santé sur le quartier, de proposer des réponses, le cas échéant, à l'extérieur du quartier et constituera à ce titre le volet « santé » du futur contrat de ville.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Lors de l'élaboration du contrat de ville, il conviendra de recenser l'ensemble des plans, schémas et contrats territoriaux existants et de comparer leurs calendriers respectifs. Ainsi, les outils dont l'élaboration est en cours ou imminente et ceux dont la révision est à courte échéance, devront nécessairement être réinterrogés au regard des enjeux de la politique de la ville et, en particulier, des objectifs qui seront définis dans le cadre du contrat de ville. Pour ceux en cours, les phases itératives devront être identifiées.
- ⇒ Compte tenu de la prégnance des enjeux liés aux politiques de peuplement et de mixité sociale, cette prise en compte est d'autant plus importante s'agissant du programme local de l'habitat, en particulier pour les sites faisant l'objet d'un projet de renouvellement urbain. Cette nécessité a d'ailleurs été inscrite dans le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine.
- ⇒ Enfin, il est important de ne pas attendre la définition de la nouvelle géographie prioritaire pour intégrer un axe « politique de la ville » dans le cadre du volet territorial des CPER. Cette phase est essentielle pour mobiliser les conseils régionaux dans le cadre de la politique de la ville et asseoir le rôle de l'échelon régional dans la déclinaison des conventions interministérielles. Dans l'attente de la liste des quartiers prioritaires, cet axe pourra être élaboré en se référant aux actuels quartiers classés en zones urbaines sensibles et en contrats urbains de cohésion sociale de priorité 1, dont 85% sont appelés à se retrouver dans la nouvelle géographie.

Partie 6

Le diagnostic territorial mené dans le cadre de la préfiguration

1) Le diagnostic territorial s'appuie le plus souvent sur des démarches et documents préexistants

Pour ceux des sites qui ont formalisé un bilan des contrats urbains de cohésion sociale ou des projets de rénovation urbaine, ce document constitue un point d'appui pour élaborer le diagnostic territorial (cf. partie 1.)

Dans le cas où un tel bilan n'a pas été dressé, de nombreuses données sur la mise en œuvre de la politique de la ville et de la rénovation urbaine ont cependant été accumulées dans le cadre de l'actuelle contractualisation. C'est le cas notamment à Mulhouse.

Par ailleurs, les intercommunalités et communes ont nécessairement mené un travail de diagnostic territorial à l'appui de leur projet de territoire, d'une démarche d'Agenda 21, de la conduite des projets de rénovation urbaine ou de l'élaboration d'un document de planification du type PLU, PLH ou SCOT. S'ils ne sont pas trop anciens, ces diagnostics préexistants sont généralement mis à profit de la démarche du contrat de ville.

Le GIP LMRU a réuni une trentaine d'études diverses qui constituent le socle d'un diagnostic. Il en a ressorti des indices de précarité : la jeunesse de la population métropolitaine, une forte proportion de familles monoparentales et un nombre important de personnes isolées, qui sont à rapprocher de la concentration des dépenses sociales à la charge notamment du département, sur le territoire métropolitain.

Là où la rénovation urbaine est aujourd'hui achevée, l'élaboration de plans stratégiques locaux a parfois été lancée, celle-ci permettant d'alimenter le diagnostic préalable au contrat de ville. On note néanmoins que tous les sites potentiellement concernés par cette démarche ne l'ont pas nécessairement engagée ou viennent à peine de démarrer le processus (Dijon).

2) La plupart des sites sollicitent les observatoires locaux existants ou l'expertise des centres de ressources de la politique de la ville

Afin de disposer de données précises et fiables sur la situation des quartiers prioritaires et de leurs habitants, nombreux sont les sites qui se sont dotés d'une structure d'observation ou qui se sont

rapprochés d'un observatoire ou d'une autre entité déjà existante, qu'elle soit ou non dédiée aux questions de la politique de la ville.

*On peut citer l'observatoire départemental des données sociales de Seine-Saint-Denis (**Plaine commune**), l'observatoire de la politique de la ville du **Grand Dijon**, l'agence d'urbanisme et de développement de LMRU (**Lille métropole**) ou l'agence d'urbanisme de la région mulhousienne (**Mulhouse Alsace agglomération**).*

Au-delà de leurs missions de qualification des acteurs, les centres de ressources de la ville ont généralement développé des missions d'observation et de capitalisation, dont l'apport peut se révéler précieux dans le cadre du travail de diagnostic (sur le rôle des centres de ressources, voir également partie 14).

*Les centres de ressources sont particulièrement mobilisés à **Lille métropole**, **Mulhouse Alsace agglomération**, **Fort-de-France**, **Plaine commune** et au **Grand Auch**. Appui, accompagnement, mise à disposition de données et de ressources documentaires ou participation plus opérationnelle à l'élaboration du contrat de ville, le rôle des centres de ressources est variable et dépend des configurations locales.*

Enfin, quelques sites ont fait appel aux directions régionales de l'INSEE afin de bénéficier de données statistiques territorialisées.

Toutes ces structures sont le plus souvent impliquées, à la demande de l'État et/ou des collectivités territoriales, dans l'élaboration du contrat de ville.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Le diagnostic préalable au contrat de ville ne doit pas se construire *ex nihilo*, mais s'appuyer sur l'existant, à partir notamment du bilan des actions menées. Il convient donc de recenser et analyser les démarches engagées et les différents documents déjà formalisés afin d'en tirer les enseignements et d'en faire le socle permettant de construire le diagnostic territorial.
- ⇒ Le travail de diagnostic peut être réalisé de manière itérative. Il est important dans un premier temps d'identifier d'une part les données disponibles (bilans et évaluations, premiers indicateurs relatifs à la mobilisation du droit commun), mais également les informations qui doivent faire l'objet de recherches plus approfondies et qui viendront enrichir la démarche dans un deuxième temps.
- ⇒ Le diagnostic doit revêtir une dimension participative, incluant d'ores et déjà les habitants des quartiers prioritaires. Leur expertise d'usage, leur connaissance des territoires et l'expression de leurs besoins sont en effet essentielles en amont de la phase de contractualisation. Les habitants peuvent ainsi participer au diagnostic par le biais de la présence de représentants d'habitants dans les groupes de travail thématiques (exemple : parents d'élèves présents à un

groupe de travail « éducation ») et/ou les comités de pilotage, ou en organisant des ateliers spécifiques rassemblant un grand nombre d'habitants du quartier et de la ville.

- ⇒ Il importe de s'inscrire dans une perspective dynamique, le diagnostic devant être réactualisé tout au long de la période de contractualisation et, le cas échéant, conduire à des réajustements des objectifs et actions engagées dans le cadre du contrat (notamment lors de l'actualisation à mi-parcours).
- ⇒ Au-delà d'un état des lieux et d'un bilan de l'existant, le diagnostic doit également porter sur les enjeux du territoire afin de dépasser le constat et de constituer un véritable outil de définition et d'enrichissement du projet.

Partie 7

La géographie prioritaire

1) Les résultats des premières simulations effectuées

- a. **Les services de l'État et les collectivités ont, dans l'ensemble, bien accueilli les résultats des simulations effectuées au début de l'été pour définir les nouveaux quartiers prioritaires.**

La procédure de définition des périmètres réglementaires de ces quartiers est bien avancée sur la plupart des sites. Sauf exceptions, les élus n'ont pas exprimé d'opposition particulière même s'ils requièrent quelques ajustements. Ils sont par ailleurs nombreux à solliciter des informations concernant les règles utilisées pour tracer les nouveaux contours des quartiers en demandant notamment la transmission des données carroyées ayant servi aux simulations.

*Les listes provisoires de nouveaux quartiers présentent peu d'évolution par rapport à la géographie prioritaire existante (**Nîmes métropole**), et lorsque ce n'est pas le cas, confortent la fragilité accrue de certains quartiers (**Mulhouse Alsace agglomération**).*

*La situation à **Amiens Métropole** est particulière dans la mesure où ce site a été pris en exemple pour les présentations devant la presse et les parlementaires en juin dernier. La géographie prioritaire a donc été connue très vite par les acteurs de l'État et des collectivités.*

- b. **Des interrogations existent quant à la sortie de certains quartiers de la politique de la ville**

Certains élus ont, à ce titre, exprimé le souhait de pouvoir bénéficier de mécanismes de sortie et, à défaut de crédits spécifiques, de garanties en termes de mobilisation du droit commun.

*Dans le cas de **Lille métropole**, l'avenir du programme de réussite éducative, largement plébiscité par les élus et les professionnels, la sortie programmée des zones franches urbaines et la fin des exonérations fiscales suscitent de vives inquiétudes.*

*A **Rennes métropole**, la sortie de la commune de Saint-Jacques de la Lande a pu poser question, celle-ci étant considérée par la collectivité comme présentant des problématiques sociales réelles (notamment au travers de l'existence d'un PRE).*

2) La notion de « quartier vécu »

En fonction de la maturité de la démarche contractuelle, la notion de « quartier vécu » est diversement appréhendée sur les territoires.

Sur certains sites comme Dijon ou Nîmes, cette notion n'a pas été abordée ou du moins n'a pas été formalisée. En revanche, d'autres sites ont davantage avancé sur la question.

A Évry centre Essonne, les services de l'Etat ont produit une cartographie intégrant la localisation des équipements existants et le tracé des transports publics revêtant un intérêt pour les quartiers prioritaires et leurs habitants. Ce travail permet de dessiner les contours du territoire vécu duquel la programmation de l'offre de transport réalisée entre l'État et le STIF devra tenir compte.

La notion de « quartier vécu » a été bien comprise à Amiens métropole, au Grand Auch, Rennes métropole et Plaine commune, mais celle-ci ne fait pas encore l'objet d'un travail exhaustif d'identification des équipements et services concernés.

A Fort-de-France, le concept de « quartier vécu » est plutôt bien perçu par la collectivité car il permet de sortir du cadre étroit du zonage pour engager une véritable démarche de projet. Pour autant, pour ce site, une appréhension plus précise de cette notion n'a pu commencer car il est nécessaire, au préalable, de connaître la liste des nouveaux quartiers prioritaires. Or, cette liste n'est pas connue à ce stade pour Fort-de-France, dans la mesure où la méthode d'identification de la géographie prioritaire doit faire l'objet d'une méthodologie spécifique dans les outre-mer, méthodologie qui est en cours d'élaboration.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Un travail a été engagé par le SG-CIV et l'INSEE pour répondre aux demandes des acteurs locaux concernant la diffusion des informations statistiques nécessaires à la définition de la géographie prioritaire. Il s'agira de construire un outil permettant de disposer de ces informations, sous un format compatible avec les exigences de secret statistique et de règles de diffusion. Ce travail associera un représentant de l'État local d'un site préfigurateur pour que les besoins soient bien identifiés et pris en compte. Il devrait aboutir au premier trimestre 2014.
- ⇒ La mise en place d'une méthode de contournage des nouveaux quartiers en deux étapes (une première étape interne à l'État, puis une seconde d'échanges avec les collectivités territoriales) n'apparaît pas pertinente et sera techniquement difficile à appliquer sur l'ensemble de la géographie prioritaire. Il est donc préconisé de simplifier la procédure en ne prévoyant qu'une seule phase d'aller-retour entre le niveau national et le niveau local (**PRECONISATION 7.1**). Outre les élus, cette phase devra également associer les bailleurs sociaux selon des modalités qui seront précisées localement (**PRECONISATION 7.5**). Celle-ci sera encadrée par un calendrier contraint, afin d'éviter tout retard dans la conduite de la

réforme de la géographie prioritaire, qui doit emporter ses pleins effets dès le 1^{er} janvier 2015 (PRECONISATION 7.3).

- ⇒ Afin de faciliter la démarche de périmétrage et de tenir le calendrier fixé, un cadrage plus précis de la démarche sera donné aux préfets et aux élus, fixant avec rigueur les marges de manœuvre dont ils disposent et les règles entourant la prise en compte de certaines zones identifiées (friches, groupes scolaires, centres commerciaux, etc.) (PRECONISATION 7.4).
- ⇒ Dès la phase de diagnostic, une réflexion doit être conduite par l'ensemble des acteurs pour appréhender, au-delà des contours réglementaires, la notion de « quartier vécu ». Un consensus doit pouvoir s'installer entre les partenaires du contrat sur la manière dont cette notion est appréhendée, pour prévenir toute confusion ultérieure dans les modalités et périmètres d'affectation des moyens attachés au contrat (PRECONISATION 8.1). Cette réflexion doit se traduire par une identification et un référencement de l'ensemble des équipements, infrastructures, structures, politiques publiques bénéficiant ou utilisées par les habitants des quartiers prioritaires. Il est important de rappeler que cette notion renvoie à des logiques d'intervention publique et non à des périmètres strictement définis (PRECONISATION 8.2).
- ⇒ Afin d'éviter tout problème d'interprétation, il conviendra de réaffirmer et de préciser, autant que nécessaire, les mesures d'accompagnement prévues par le dispositif de veille active inscrit dans le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine (PRECONISATION 8.3).

Partie 8

L'analyse des enjeux

1) Les contrats de ville doivent s'inscrire dans le cadre d'une démarche intégrée

L'analyse des enjeux a été posée comme un préalable nécessaire à la définition de toute programmation d'actions au bénéfice des quartiers prioritaires. La démarche intégrée dans laquelle s'inscrit le nouveau contrat de ville conduit à aborder de façon transversale ces enjeux prioritaires pour le quartier à travers l'articulation de trois dimensions : la cohésion sociale (incluant au sens large l'éducation, l'emploi, la santé, la sécurité, etc.), le renouvellement urbain et le développement économique. Ces exigences ont été régulièrement réaffirmées auprès des sites préfigurateurs.

a. Une méthodologie plus ou moins garante, selon les sites, de la mise en œuvre d'une démarche intégrée

De nombreux axes stratégiques ou prioritaires ont été dégagés par les sites préfigurateurs. La méthode retenue et la nature de ces axes, et notamment leur caractère transversal, diffèrent néanmoins selon les sites.

Les deux approches ont également pu être simultanément retenues, parallèlement aux travaux réalisés pour chaque thématique identifiée, à travers l'analyse d'enjeux et la définition de priorités relatives aux axes transversaux que sont la lutte contre les discriminations, l'égalité femmes-hommes, la mémoire et la jeunesse.

Lille, Amiens, Toulouse et Auch proposent ainsi une lecture thématique des enjeux. Sur certains de ces sites, l'enjeu réside à présent dans l'articulation des diagnostics réalisés et priorités définies pour chacune de ces thématiques.

A Lille métropole, les travaux ayant conduit à faire émerger 5 axes thématiques prioritaires ont par ailleurs permis d'identifier 5 axes de réussite (développer la GUP, l'ingénierie, l'observation, le suivi et la réalisation, favoriser la participation des habitants et des usagers, assurer l'égalité femmes-hommes).

A Amiens métropole, la réussite éducative, qui constitue un des axes thématiques prioritaires identifiés, a en réalité vocation à recouvrir, dans le cadre d'un projet éducatif global, toutes les actions concernant les 0-25 ans en matière d'éducation, de sport, de culture, d'art ou encore de formation des citoyens.

A **Toulouse métropole**, les thématiques retenues ont fait l'objet de groupes de travail. La nécessité d'un renforcement des échanges entre les groupes « emploi » et « renouvellement urbain » a été identifiée.

Sur le site du **Grand Auch**, une certaine transversalité a pu émerger à travers la pluralité des acteurs associés dans le cadre de chacun des groupes thématiques. Témoignant parfois d'une vision différente des problématiques et enjeux, cette pluralité a pu rendre plus complexe la définition de priorités communes mais devrait ultérieurement faciliter la mise en œuvre du contrat.

D'autres sites ont fait le choix de définir des priorités en s'appuyant sur des axes de nature plus transversale, permettant de décloisonner les approches et de favoriser des interactions vertueuses entre les thématiques.

Sur le site de **Plaine commune**, les travaux, quoique menés dans le cadre de groupes de travail thématiques, ont permis de faire émerger les enjeux transversaux suivants : Garantir l'accès au droit (incluant l'éducation, l'emploi, la santé et la sécurité), et garantir l'équité territoriale/l'équilibre social/ la mixité sociale (incluant le renouvellement urbain ou encore les équipements publics).

Les axes prioritaires identifiés sur le site de **la communauté urbaine d'Arras**, revêtent tous un caractère transversal : accompagnement des parcours (insertion professionnelle, trajectoire résidentielle, réussite éducative, etc.), renforcement de l'égalité des chances et renforcement de la capacité citoyenne et du pouvoir d'agir.

b. L'articulation entre les volets urbain et social du futur contrat constitue l'une des ambitions les plus fortes de l'approche intégrée promue par la réforme

L'articulation entre les volets urbain et social, insuffisante dans l'actuelle génération de contrats, a été identifiée comme un axe de progression majeur dans le cadre de l'élaboration des nouveaux contrats de ville. Cette articulation doit être assurée dès la phase de diagnostic et s'inscrire dans une démarche prospective conduisant à définir la « vocation du quartier » au sein du territoire intercommunal.

Cet enjeu a été clairement intégré par les sites préfigurateurs, avec néanmoins des difficultés pour lui donner une portée directement opérationnelle. Certains d'entre eux invoquent l'absence de lisibilité sur le choix des quartiers qui seront retenus au titre du NPNRU pour expliquer la faiblesse des avancées sur cette question.

Pour appréhender l'articulation entre l'urbain et le social, certains sites ont pris appui sur les documents de planification existants, eux-mêmes appelés à évoluer en fonction des priorités identifiées. Les travaux semblent en revanche s'être insuffisamment nourris des plans stratégiques locaux, alors même que cet outil permet de replacer les questions urbaines au cœur d'une démarche de projet plus globale.

Un schéma directeur d'aménagement a été adopté par le **Grand Auch** en décembre 2013. Il s'articule autour de trois axes : économique, social et environnemental. Il s'appuie sur l'ensemble des

documents de planification existants et comprend une déclinaison des enjeux et actions envisagées sur le quartier du Grand Garros. Un PLH est également en cours d'élaboration. Le Grand Auch a retenu parmi ses axes prioritaires le renforcement de la mixité sociale à travers la mise en place d'une nouvelle réflexion autour de la politique de peuplement. Ce nouveau PLH traduira ces orientations. Pour compléter ce schéma directeur, les élus de l'agglomération ont commandé une mission spécifique financée par l'Etat afin d'identifier une stratégie en matière de rénovation urbaine et sociale pour le territoire du Grand Garros. Elle visera à renforcer l'attractivité du quartier sur l'ensemble des volets. Les travaux du groupe de travail "logement, habitat et cadre de vie" se sont nourris des diagnostics élaborés dans le cadre de ces différents schémas.

Partie intégrante de la préfiguration à **Rennes métropole**, le développement urbain s'appuie sur le SCOT et le PLH. Un diagnostic urbain est bien avancé et est formalisé par des études urbaines. Un PSL vient de démarrer, et vise à alimenter le contrat de ville.

Le groupe de travail a permis de dégager, à **Toulouse métropole**, les premières orientations : assurer la cohérence entre les actions du PLH et les interventions de renouvellement urbain et organiser le croisement des thématiques, notamment avec l'emploi et l'éducation.

Sur le site de **Plaine commune**, la mise en compatibilité du CDT et du contrat de ville est un enjeu important. Le CDT repose en effet sur une vision plus urbaine que sociale du projet de territoire. L'articulation CDT/contrat de ville constitue à cet égard une des clefs de réussite du caractère intégré du futur contrat de ville. Il a par ailleurs été convenu d'utiliser le diagnostic du PLH ainsi que son bilan à mi-parcours pour alimenter le diagnostic du contrat de ville. La gestion urbaine de proximité (GUP) permet enfin d'interroger le prolongement dans le temps et le déploiement sur le territoire des dispositifs mis en place dans le cadre de la rénovation urbaine pour en pérenniser les investissements.

La mobilisation des bailleurs apparaît déterminante, sur le volet urbain évidemment, mais également sur les aspects sociaux et économiques (cf. partie 4 sur ce point).

A **Evry Centre Essonne**, le regroupement des bailleurs devrait favoriser leur mobilisation dans le cadre du contrat de ville : la CA souhaite un remembrement des patrimoines des bailleurs via une approche territorialisée. Dans le cadre de la future géographie prioritaire, ce regroupement permettrait de mutualiser les moyens en termes de GUP et donc de pérenniser les investissements, ainsi qu'une mise en place d'une possible stratégie de peuplement.

Sur le site de **Plaine commune**, l'intervention de l'USH a permis de coordonner la participation d'une multiplicité de bailleurs à l'élaboration du contrat de ville.

c. La question du développement économique met en évidence les écarts entre les quartiers d'une agglomération

Axe majeur du nouveau contrat de ville, le développement économique a vocation à être un véritable levier de développement social et urbain, en permettant notamment de réinscrire les quartiers prioritaires dans les dynamiques d'agglomération.

Les travaux menés sur un certain nombre de sites ont permis d'articuler la problématique du développement économique avec celle de l'emploi et de l'insertion et de la mobilité. Il conviendrait néanmoins de dépasser ces aspects pour approfondir également la question de la diversité fonctionnelle des territoires, notamment celle des commerces et de l'artisanat, le soutien à la création d'activité, la contribution du développement économique à l'attractivité des quartiers et à l'image qu'ils véhiculent, etc. A ce titre, les leviers du programme des investissements d'avenir et plus globalement du plan « entrepreneurs des quartiers » devront être mobilisés.

*A **Fort-de-France**, une réflexion sur l'offre de service de proximité, incluant les commerces, est engagée. Cependant, il n'y a pas pour le moment de réflexion sur le développement économique de la ville et des quartiers. Cet axe est pourtant un des enjeux de la requalification du centre-ville de Fort-de-France. La question de l'économie informelle est présente, notamment au travers de la problématique des garages sauvages, perçus à la fois comme vecteurs de lien social et, pour les bailleurs, comme engendrant nuisances et insécurité.*

*Une réelle réflexion sur le développement économique des quartiers prioritaires a été intégrée à la démarche de préfiguration à **Rennes métropole**. Le groupe de travail au sein duquel est traité cette problématique a identifié 3 objectifs fondamentaux : l'observation et l'analyse des enjeux territoriaux par quartier, la formalisation d'engagements précis et chiffrés des politiques de droit commun (Etat et collectivités territoriales), ainsi que l'élaboration d'un outil local de suivi et d'évaluation des actions menées.*

*A **Lille métropole**, les questions relevant du développement économique ont été abordées au travers d'axes transversaux : « ville inclusive » (qui vise à inclure par l'accès à l'emploi, à la formation et au logement), « ville accessible » (qui donne les moyens aux activités d'assurer leur développement et aux personnes d'accéder géographiquement aux secteurs d'emploi), « ville intégrée » (qui apporte localement des réponses adaptées à l'amélioration des conditions de vie et de travail actuelles et à venir, en prenant appui sur les potentialités du quartier et en s'intégrant au sein d'un projet de territoire formalisé et global), et « ville intense » (notamment au travers d'un développement harmonieux du territoire, d'un maillage permettant l'accès aux grandes polarités de celui-ci). Un atelier « Accompagner vers l'emploi et soutenir le développement d'activités » a permis de débattre sur les enjeux, notamment en termes de formation.*

*A **Amiens métropole**, ont été mobilisés le PLIE, la MLIFE, Pôle emploi, la DIRECCTE, la Caisse des dépôts ainsi qu'EPARECA (qui accompagne la ville à définir son projet de revitalisation de deux centres commerciaux). Une étude flash sur l'état des lieux et les perspectives de l'activité économique des quartiers d'Amiens métropole a été réalisée par la Caisse des dépôts.*

*Une réflexion stratégique voit le jour à **Nîmes métropole** dans le cadre d'un groupe de travail dédié à l'emploi et à l'insertion. Le développement économique y a été traité sous l'angle des opportunités économiques à mettre à disposition des habitants des quartiers, sous l'angle de l'étude prospective sur le potentiel d'emploi sur le bassin d'emploi en vue de la mise en place d'une GPEC.*

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ La démarche intégrée est abordée différemment selon les sites. L'organisation thématique est apparue souvent comme la plus aisée à mettre en œuvre pour l'élaboration du diagnostic. Elle a pu toutefois conduire à restreindre le périmètre de réflexion de chacun des groupes et compromettre l'analyse des articulations entre les enjeux et priorités identifiés pour chaque thématique, hypothéquant éventuellement la qualité du diagnostic ou des actions à mettre en œuvre. Une entrée par territoire pourra ainsi prolonger et compléter cette approche.
- ⇒ D'autres sites préfigurateurs, en revanche, ont adopté une lecture plus transversale des enjeux, permettant de travailler les articulations entre les dimensions sociale, urbaine et économique. Pour favoriser la prise en compte des interactions entre ces trois dimensions, une note de cadrage sur la mise en œuvre de l'approche intégrée dans le cadre des contrats de ville sera proposée prochainement (**PRECONISATION 3.1**).
- ⇒ Concernant le développement urbain, qu'il y ait ou non intervention de l'agence, le contrat de ville devra nécessairement comprendre un diagnostic de la situation urbaine de chaque quartier (**PRECONISATION 5.1**) et intégrer une dimension urbaine nécessitant, selon les situations, l'intervention des seules politiques de droit commun (dans le cas de dysfonctionnements urbains faibles ou ponctuels) portées par les collectivités territoriales, mais également les bailleurs sociaux et certains opérateurs de l'Etat (ANAH en matière de prévention et de traitement des copropriétés dégradées, l'ADEME sur les questions de performance énergétique et de transition écologique) ou l'intervention combinée des politiques de droit commun et de la solidarité nationale portée par l'ANRU (dysfonctionnements urbains les plus importants). La place des bailleurs est à interroger dans le cadre de la rénovation urbaine. Ceux-ci apparaissent comme un maillon important de l'enjeu « renouvellement urbain » du nouveau contrat de ville (**PRECONISATION 5.2**).
- ⇒ La démarche PSL, lorsqu'elle existe, doit permettre d'initier les réflexions dans le cadre du contrat de ville. Ce dispositif peut contribuer à faire converger les enjeux du projet de territoire et les problématiques liées aux quartiers. En outre, il est important de ne pas limiter les réflexions liées au volet urbain aux seuls quartiers présentant les dysfonctionnements les plus importants (**PRECONISATION 1.3**).

2) La mise en œuvre d'une démarche intégrée impose de nouvelles modalités de gouvernance favorisant un pilotage global de l'ensemble des volets du futur contrat de ville

Le degré d'intégration de la démarche est souvent lié à la capacité à mieux articuler le pilotage sur les volets social et urbain du futur contrat. Cela implique localement un renforcement de la collaboration entre les directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) et les directions départementales des territoires (DDT). Sur les sites préfigurateurs, des progrès, variables mais réels, peuvent être relevés sur les différents territoires. L'amélioration du pilotage entre les aspects urbains et sociaux nécessite également de favoriser, du côté des collectivités territoriales, un rapprochement, voire lorsque cela apparaît possible, une intégration de l'ingénierie locale, souvent

dissociée aujourd'hui entre d'une part les équipes en charge de la politique de la ville et d'autre part, celles responsables de la rénovation urbaine.

Sur des objets très concrets, notamment ceux identifiés dans le cadre de l'accord-cadre national ACSé-ANRU (gestion urbaine de proximité, clauses d'insertion, etc.), l'acculturation entre ces deux communautés professionnelles apparaît plus évidente.

A Evry Centre Essonne, les partenaires chercheront à tirer profit des enseignements liés à la mise en place de la GUP et des clauses d'insertion dans les quartiers ayant fait l'objet de réhabilitations dans le cadre du premier PNRU pour initier des actions similaires sur les autres quartiers prioritaires.

S'agissant de Mulhouse Alsace agglomération, l'amélioration de la gouvernance politique et technique doit permettre de renforcer le caractère intégré de la démarche et a déjà conduit à faire émerger des axes de travail transversaux : l'innovation, la coopération entre services, la réussite des jeunes, le développement durable, etc.

Dans la communauté urbaine d'Arras, les services de l'Etat se fixent pour objectif de mutualiser leurs compétences pour favoriser l'articulation des différents volets sociaux, urbains et économiques et ainsi affiner l'analyse des enjeux du territoire.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Certains sites insistent sur le caractère moteur de la démarche de RU sur le quartier, et s'appuient sur l'expérience acquise sur les volets « sociaux » des PRU, tels que la GUP, les clauses d'insertion, l'accompagnement local, etc. Une démarche intégrée nécessite de franchir un pas supplémentaire en fondant les orientations urbaines sur un véritable diagnostic du fonctionnement social et urbain du quartier et en anticipant les impacts du projet.
- ⇒ La construction ne doit pas être bilatérale : l'articulation des différents volets exige une approche multi partenariale et transversale, seule à même de permettre une approche intégrée de la démarche.
- ⇒ Il apparaît essentiel d'associer fortement les acteurs économiques à la démarche d'élaboration du contrat (conseil régional, chambres consulaires, entreprises, syndicats, structures d'appui à la création d'entreprises, etc.) et ce, dès les premières étapes de la démarche (**PRECONISATION 1.1**).
- ⇒ L'organisation, avant l'été et pour chaque contrat de ville, d'une réunion technique rassemblant la DDCS, la DDT, les équipes projet « politique de la ville », les bailleurs sociaux et les acteurs économiques doit permettre d'interroger l'articulation entre ces trois dimensions dans le contrat (**PRECONISATIONS 3.2**).

3) Le nouveau contrat de ville doit également tenir compte des axes transversaux obligatoires identifiés au niveau national

Pour rappel, trois axes ont vocation à être traités de manière transversale dans les contrats de ville : la jeunesse, l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre les discriminations et les stigmatisations (la mémoire des quartiers est ici particulièrement visée). Globalement, il apparaît que le travail de préfiguration a permis d'intégrer ces axes à la réflexion, même si cela apparaît de manière inégale selon les sites et les axes concernés. Souvent, ces axes ne sont traités que sous un angle thématique identifié (la question de la jeunesse est souvent limitée à celle de l'éducation et de l'accès à l'emploi), alors qu'ils devraient irriguer l'ensemble du contrat.

Sur la question de l'égalité femmes-hommes, l'association des déléguées départementales aux droits des femmes aux travaux de diagnostic a généralement été sollicitée. Elle a permis d'accompagner les acteurs dans la prise en compte de cette problématique. Celle-ci apparaît néanmoins insuffisamment traitée au regard de l'ambition de la convention interministérielle signée entre le ministre délégué à la ville et la ministre des droits des femmes.

Beaucoup de sites invoquent le manque d'outillage méthodologique pour aborder en profondeur chacun de ces trois axes.

*Sur le site de **Rennes métropole**, les axes jeunesse et lutte contre les discriminations figurent déjà dans le CUCS. Ils font par conséquent l'objet des réflexions les plus abouties. De plus, une convention d'excellence a été signée avec le ministère du droit des femmes. Des actions sur la mémoire, s'appuyant sur la convention avec le ministère des anciens combattants, sont menées également.*

*Sur le site de **Lille métropole**, la question de l'égalité femmes-hommes fait l'objet d'une attention particulière. Elle est analysée sous l'angle de la lutte contre les violences faites aux femmes et celui des représentations sexuées, relevant de l'éducation, de l'orientation et de la formation.*

*Dans le cas de **Mulhouse Alsace agglomération**, la question de l'égalité femmes-hommes et de la jeunesse font l'objet d'une analyse transversale, plus particulièrement néanmoins sous l'angle de l'insertion professionnelle.*

*Sur le site du **Grand Auch**, l'égalité femmes-hommes et la lutte contre les discriminations font partie des axes transversaux intégrés à la réflexion locale. Un groupe de travail sur la lutte contre les discriminations a été mis en place, associant les co-animateurs de tous les groupes thématiques. Il est chargé d'identifier les différentes formes de discrimination afin que cette thématique puisse être intégrée dans le plan d'actions de chaque groupe. Le centre de ressources en assure l'animation. La question de l'égalité femmes-hommes fait également l'objet d'une réflexion. Les partenaires ont pu, en décembre 2013, échanger avec le Secrétaire Général du Haut Conseil à l'Egalité entre les Femmes et les Hommes. Il a indiqué que le Haut Conseil était à la disposition des sites pour les aider à appréhender cette question dans le cadre de l'élaboration des contrats de ville.*

*S'agissant de **la communauté urbaine d'Arras**, les travaux sur les axes transversaux « égalité femmes-hommes » et « lutte contre les discriminations », donnent lieu à un accompagnement spécifique des techniciens et des élus locaux.*

A **Fort-de-France**, la jeunesse représente un axe à part entière, envisagé notamment à travers le prisme de l'insertion, de la santé, de la place dans l'espace public et de la prévention de la délinquance.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Un bilan des précédents contrats doit permettre de consolider un état des lieux de l'action conduite notamment en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et en matière de lutte contre les discriminations sur ces dernières années. Les actions les plus structurantes devront être poursuivies et approfondies.
- ⇒ L'association du (ou de la) délégué(e) aux droits des femmes peut favoriser une prise en compte transversale de la problématique de l'égalité entre les femmes et les hommes.
- ⇒ Il est important de rappeler que la réflexion relative aux axes transversaux obligatoires a vocation à irriguer l'ensemble des thématiques au sein desquelles des priorités sont identifiées.
- ⇒ Une note de cadrage sur la prise en compte des axes transversaux obligatoires dans l'élaboration des contrats de ville permettra d'accompagner les sites dans la mise en œuvre de cette démarche (PRECONISATION 3.3).
- ⇒ S'agissant plus spécifiquement de la prévention et de la lutte contre les discriminations, un cadre de référence national, récemment adopté par le conseil d'administration de l'ACSé, outillera utilement les acteurs. La prise en compte de cet axe sera par ailleurs facilitée par la désignation de référents dédiés. Pour concrétiser de manière opérationnelle la mise en œuvre de l'axe « lutte contre les discriminations », des plans territoriaux de lutte contre les discriminations seront menés dans le cadre des contrats de ville conformément à la mesure 14 de la feuille de route donnée au gouvernement le 11 février 2014 en matière de politique d'égalité républicaine et d'intégration. Le cadre de référence permettra de préciser les modalités de mise en œuvre de ces plans et leur articulation avec les contrats de ville.

Partie 9

La mobilisation des politiques de droit commun

1) Concernant les politiques portées par l'Etat

a. La mobilisation du droit commun de l'Etat a parfois fait l'objet de travaux avant le lancement de la préfiguration

La plupart des sites préfigurateurs mettent en avant les effets pervers des crédits spécifiques qui, au lieu de compléter et jouer un effet levier sur les politiques de droit commun, sont venus s'y substituer. Rares sont néanmoins les évaluations des CUCS qui permettent d'objectiver ce constat pourtant unanime.

Sur certains sites, la problématique de la mobilisation des politiques de droit commun de l'Etat au bénéfice des quartiers prioritaires fait l'objet de réflexions depuis plusieurs années.

En particulier, les sites ayant bénéficié d'un avenant expérimental au contrat urbain de cohésion sociale ont pu tester, depuis 2011, des modes d'organisation et de travail visant à inscrire, dans un cadre contractuel, la mobilisation des politiques de l'emploi, de l'éducation et de la sécurité en faveur des habitants des quartiers défavorisés. Pour ces sites, les avenants expérimentaux, s'ils n'ont pas toujours abouti à des résultats significatifs en termes de moyens mobilisés, ont permis de remettre le droit commun au cœur de la politique de la ville et d'enclencher la dynamique partenariale nécessaire pour mobiliser les différents services de l'Etat. Les sites reconnaissent néanmoins que l'impact réel de cette expérimentation sur le niveau de mobilisation des politiques de droit commun n'a pu être mesuré, faute d'outils d'évaluation adéquats.

*Dans le cas de **Mulhouse Alsace agglomération**, l'avenant expérimental, bien qu'il n'ait pas été signé, a permis d'explicitier la notion de droit commun et de faire reconnaître la nécessaire réflexion à conduire concernant les moyens mobilisés par les services de l'Etat (diagnostic, mesures correctrices à mettre en place en cas de déséquilibre au détriment des quartiers prioritaires, etc.).*

*Deux avenants expérimentaux ont été signés à **Plaine commune** concernant des quartiers de La Courneuve et d'Epinay-sur-Seine. Dans cette lignée, un processus d'identification des moyens de droit commun a été mis en place au niveau départemental afin de le comparer avec la moyenne régionale notamment en matière d'éducation et de sécurité, via l'étude par les services de la préfecture des différents budgets opérationnels de programme (BOP) et via la sollicitation de la DASEN et de la préfecture de police lorsque cela était nécessaire.*

*Les CUCS du **Grand Dijon**, d'**Evry centre Essonne** et de **Rennes métropole** ont également fait l'objet d'avenants expérimentaux, respectivement sur les quartiers des Grésilles, des Pyramides et du Blosne,*

permettant, sur chacun de ces sites, de favoriser une prise de conscience autour de l'enjeu du droit commun et d'acculturer les services à cet enjeu.

En dehors de l'expérimentation CUCS, certains sites ont initié des démarches pour mieux appréhender et interpeller les politiques de droit commun. Ces démarches apparaissent souvent chronophages et n'ont pas toujours emporté les effets attendus. Elles ont même pu décourager ou braquer les différents services de l'Etat qui se sentent parfois mis en cause, lorsque les moyens déployés sur les quartiers semblent insuffisants.

*Au-delà de l'expérimentation CUCS, **Rennes métropole** a mis en place des outils complémentaires permettant l'identification des moyens de droit commun déployés au bénéfice des habitants des quartiers prioritaires. A cette fin, un questionnaire a été élaboré conjointement par l'Etat et l'agglomération et adressé à l'ensemble des services déconcentrés de l'Etat (notamment le rectorat, la DRAC et la DIRECCTE) ainsi qu'à d'autres partenaires (Pôle Emploi, caisses d'allocations familiales, chambres consulaires, conseil régional, conseil général). Le panorama analytique des politiques de l'Etat (PAPE), outil mis en place par le SG-CIV pour accompagner la meilleure connaissance du droit commun, a également été diffusé aux services de l'Etat.*

*A **Lille métropole**, un travail d'analyse des crédits de droit commun a également été engagé par les services de l'Etat. Ce travail prend appui sur la grille du PAPE.*

b. La préfiguration constitue une opportunité de renforcement des moyens de droit commun sur les quartiers prioritaires, celui-ci ne devant néanmoins pas constituer une fin en soi

Dans le cadre de la préfiguration, le principe selon lequel la mobilisation du droit commun doit précéder l'engagement des crédits spécifiques est généralement acquis. L'ensemble des sites, y compris ceux qui n'avaient pas bénéficié de l'expérimentation CUCS, ont engagé des procédures d'identification des moyens de droit commun, le plus souvent en s'appuyant sur les décisions sectorielles du comité interministériel des villes du 19 février 2013 et sur les conventions interministérielles.

Ces procédures se heurtent à plusieurs difficultés : absence de consensus sur le périmètre du droit commun, problèmes techniques liés à l'absence de données à des mailles géographiques très fines, difficultés pour identifier le niveau de mobilisation attendu sur chaque territoire (la « norme » en-dessous de laquelle il y aurait rupture d'égalité territoriale), attente de consignes et d'outils en provenance du niveau national (tableau de bord), inégale mobilisation des secrétaires généraux aux affaires régionales, dont le rôle est primordial dans la mobilisation des budgets opérationnels de programme, etc.

*Au sein de la **communauté urbaine d'Arras**, l'Etat local travaille sur un cadre local de déclinaison des conventions interministérielles d'objectifs. Cette démarche permettra d'objectiver les moyens mobilisés par l'Etat au bénéfice des quartiers prioritaires et de compenser les éventuelles défaillances.*

A Amiens métropole, la difficulté de l'exercice d'identification et de mobilisation réside dans la définition des dispositifs de droit commun, mais aussi dans celle du périmètre d'étude retenu et notamment des modalités de déclinaison au profit des quartiers. L'Etat a réalisé un inventaire des moyens de droit commun actuellement déployés sur les territoires de la politique de la ville. En outre, une projection des objectifs de mobilisation des crédits des différents BOP en direction des quartiers a été réalisée en affectant un taux à ces crédits. Si elle demeure théorique, une telle démarche permet d'avoir une première appréhension des écarts territoriaux dans l'affectation des moyens de l'Etat. Elle devra nécessairement être complétée par une analyse plus qualitative.

Il ressort de la préfiguration la nécessité de ne pas se perdre dans un recensement trop exhaustif des moyens mobilisés par l'Etat. En effet, si la question des moyens est centrale, elle doit avant tout être envisagée comme une réponse aux enjeux identifiés dans le contrat de ville. Elle ne doit donc pas occulter l'analyse des difficultés et besoins des territoires et la mise en exergue des priorités stratégiques qui structureront le contrat. C'est au regard de ces priorités et en s'adaptant aux spécificités des territoires que les conventions nationales devront être appliquées.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Afin de favoriser la territorialisation des politiques publiques et la prise en compte par celles-ci des enjeux spécifiques des quartiers prioritaires, les conventions interministérielles et partenariales d'objectifs signées par le ministre délégué à la ville constituent un appui précieux. Il convient donc de s'assurer d'une diffusion large de ces conventions et de leur appropriation par les différents services de l'Etat, collectivités territoriales et acteurs locaux (**PRECONISATION 4.1**).
- ⇒ L'application de ces conventions ne doit néanmoins pas s'effectuer de manière uniforme sur l'ensemble du territoire national, mais s'adapter aux besoins et enjeux des territoires identifiés dans le cadre des contrats de ville. L'analyse de ces besoins et de ces enjeux est donc un préalable à toute réflexion sur les moyens de droit commun mobilisés pour y répondre (**PRECONISATION 4.3**).
- ⇒ Au-delà des conventions interministérielles, un référentiel national « droit commun » sera développé, afin de donner aux acteurs locaux une boîte à outils leur permettant d'avoir une vision plus globale des leviers d'action susceptibles d'être activés en faveur des quartiers (**PRECONISATION 4.2**). Ce référentiel s'articulera autour des grands axes thématiques identifiés parmi les objectifs de la politique de la ville dans l'article 1^{er} du projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine.
- ⇒ Dans ce même souci d'outillage, une matrice financière par action et par acteur, sur le modèle de celle de l'ANRU, sera élaborée au niveau national et transmise à l'ensemble des sites. Elle permettra de structurer, dans le contrat de ville, pour chaque action envisagée, la distinction entre les moyens relevant des politiques de droit commun et les moyens spécifiques de la politique de la ville.

2) Concernant les politiques portées par les collectivités territoriales

Dans le cadre des précédentes générations de contrats, le droit commun des collectivités territoriales ne donnait pas lieu à la formalisation d'engagements. Par ailleurs, l'expérimentation CUCS sur le droit commun était ciblée sur les seules politiques de l'Etat. Il y a donc moins d'antériorité concernant le travail d'identification et de ciblage des politiques relevant des collectivités territoriales au bénéfice des quartiers prioritaires. A tout le moins, ce travail n'était pas nécessairement conduit avec la lisibilité nécessaire. Pour certains encore, la notion de droit commun ne renvoie d'ailleurs qu'aux compétences de l'Etat.

Pour autant, il semble y avoir eu, s'agissant des sites préfigurateurs, une prise de conscience de la nécessité d'inscrire, dans le cadre du contrat à venir, les actions engagées par chaque collectivité dans le cadre de ses compétences propres. Sur certains territoires, ce travail est facilité par l'impulsion donnée au niveau national : signature de conventions entre le ministère de la ville et les associations nationales d'élus, inscription, dans le cadre du projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, de nouvelles obligations pour les communes et intercommunalités (avec notamment, un rapport annuel et une annexe au budget sur la mise en œuvre de la politique de la ville).

Ainsi, certains sites se sont engagés, parallèlement au travail de mobilisation du droit commun de l'Etat, dans une démarche de diagnostic des moyens mobilisés par les collectivités territoriales au bénéfice des quartiers prioritaires. Des outils sont d'ailleurs élaborés à cette fin par certaines collectivités. Parfois, ce travail s'appuie sur des outils partenariaux déjà existants : contrats locaux de santé, projets éducatifs locaux, etc.

*A **Toulouse métropole**, une évaluation des politiques publiques de la communauté urbaine et de la ville centre est en cours, afin de mesurer la mobilisation du droit commun en faveur des quartiers et identifier les actions de rattrapage à conduire et les axes de progrès.*

*A **Fort-de-France**, le recensement des moyens relevant des politiques de droit commun de l'intercommunalité, mobilisés au profit des quartiers prioritaires, est en cours. Ce travail s'organise autour de réunions animées par le responsable « politique de la ville » de la communauté d'agglomération du centre de la Martinique et réunissant l'ensemble des chefs de services avec l'appui du centre de ressources. Un processus comparable a été engagé au niveau de la commune de Fort-de-France.*

Les difficultés rencontrées par les collectivités dans la mobilisation de leur droit commun sont similaires à celles relevées s'agissant de la mobilisation du droit commun de l'Etat : incertitudes sur le périmètre du droit commun (faut-il, par exemple, y inclure les dépenses d'investissement ?), systèmes d'information ne permettant pas le suivi des crédits à une maille géographique fine, nécessité de connaître les enjeux identifiés dans le projet de territoire avant de réfléchir à toute mobilisation, absence de jauge permettant d'évaluer si le droit commun est suffisamment mobilisé ou non sur les quartiers par rapport aux autres territoires, etc.

*A **Amiens métropole**, l'agglomération, la commune, le département, la région et la caisse d'allocations familiales se sont lancés dans l'identification de la mobilisation de leurs crédits de droit commun sur les quartiers prioritaires, notamment concernant les thématiques prioritaires de l'actuel contrat urbain de cohésion sociale. Le principal frein à cette démarche concerne la définition du droit commun : intégration ou non des crédits d'investissement aux côtés des crédits de fonctionnement, questionnements sur la prise en compte des coûts centraux, interrogations sur la prise en compte de certains équipements extérieurs aux quartiers mais ouverts à ses habitants, périmètre retenu notamment, etc.*

*A **Evry centre Essonne**, l'agglomération et les différentes communes concernées souhaitent disposer officiellement des résultats de la démarche de « carroyage », des données ayant permis de parvenir à ces résultats et des périmètres précis des nouveaux quartiers en politique de la ville. La communication de ces éléments constitue un préalable à la consolidation du diagnostic relatif au droit commun mobilisé dans le cadre de la politique de la ville. Elle doit également leur permettre de préparer, dès le printemps 2014, leurs projets de budget 2015, en tenant compte de la nouvelle géographie.*

La mobilisation du droit commun est rendue plus complexe s'agissant des communes et intercommunalités du fait de l'imminence des élections municipales. Les négociations ayant entouré le contourage des nouveaux quartiers prioritaires ont par ailleurs, sur de nombreux sites, constitué un préalable indispensable à l'engagement de toute réflexion sur la mobilisation du droit commun. Cela peut expliquer le retard pris sur cette question dans certains sites.

*A **Plaine commune**, la communauté d'agglomération et les communes membres ont entrepris un processus d'identification des moyens qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de leurs compétences propres. Les interrogations liées aux contours des quartiers prioritaires, le calendrier électoral et les évolutions que va susciter la mise en place de la métropole du Grand Paris tendent à ralentir cette démarche.*

Des progrès sont à noter concernant l'interpellation du droit commun des régions et des départements par rapport aux actuels CUCS. Inégalement mobilisés selon les sites, les conseils généraux et régionaux ont été, d'une manière ou d'une autre, approchés dans le cadre de la préfiguration. Certains sont d'ores et déjà pleinement associés aux différentes instances. La négociation du volet territorial du CPER devrait permettre de conforter cette association.

*A **Lille métropole**, la préfiguration apparaît comme un levier pour renforcer le droit commun du conseil général et du conseil régional. Ces derniers apparaissent déjà fortement mobilisés en faveur des quartiers prioritaires, mais leur action s'inscrit souvent en marge des actuels contrats urbains de cohésion sociale. Le département a mis en place un projet éducatif global qui permet d'encourager les projets locaux portés par les collèges, notamment ceux des quartiers prioritaires. Concernant la santé, le déploiement des contrats locaux de santé vient renforcer les initiatives engagées par les ateliers santé ville, avec le soutien de l'ARS. Si le conseil général n'est pas signataire des CUCS, il s'est impliqué dans les quartiers au travers d'équipes de travailleurs sociaux, qui mettent en œuvre, en articulation avec les communes, des suivis individualisés. Quant à la région, elle a mis en place, en dehors du*

CUCS, un fonds d'initiative pour les territoires permettant d'accompagner les quartiers, notamment en matière de gestion urbaine de proximité, de participation des habitants et de citoyenneté. Elle dresse actuellement un bilan des projets de territoires menés pour les territoires de Boulogne, Valenciennes et l'Artois.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Tout comme pour la mobilisation du droit commun de l'Etat, celui des collectivités territoriales nécessite la mise en place d'outils spécifiques à l'attention des acteurs locaux. A cette fin, un modèle d'état « politique de la ville » ayant vocation à être annexé au budget des communes et EPCI, sera proposé par le niveau national pour aider les collectivités à valoriser les moyens engagés au bénéfice des quartiers prioritaires et, sur cette base, à envisager les redéploiements nécessaires (**PRECONISATION 4.5**).
- ⇒ Le référentiel « droit commun » prévu au niveau national devra traiter aussi bien du droit commun de l'Etat que de celui des collectivités territoriales, et favoriser leur bonne articulation autour du projet de territoire (**PRECONISATION 4.2**).
- ⇒ Pour faciliter la mobilisation du droit commun des conseils généraux et régionaux, des référents « politique de la ville » devront être identifiés au sein de leurs services respectifs (**cf. PRECONISATION 10.3**)

3) Concernant les fonds européens structurels et d'investissement (FESI)

Le principe, inscrit dans les conventions signées avec l'Association des régions de France (ARF) et l'Assemblée des départements de France (ADF) d'un fléchage du FEDER et du FESE, a minima de 10%, au bénéfice des quartiers prioritaires de la politique de la ville, est bien intégré par les différents sites préfigurateurs.

Cependant, la mise en œuvre opérationnelle de ce principe suscite de nombreux questionnements : actions susceptibles d'être financées, territoires bénéficiaires (ensemble des quartiers prioritaires ou une partie d'entre eux), modulation du pourcentage selon les régions (pour les grosses régions urbanisées, comme l'Ile-de-France ou le Nord-Pas-de-Calais, la part des FESI mobilisée au bénéfice des quartiers doit largement excéder le seuil de 10%), articulation avec les crédits de la rénovation urbaine et les crédits spécifiques de la politique de la ville, etc.

L'attente des derniers arbitrages concernant la politique européenne de cohésion et les programmes opérationnels, celle de la nouvelle géographie et le calendrier municipal sont également invoqués par les sites comme des difficultés pour mettre en œuvre le principe du fléchage.

A Amiens métropole, l'expérience d'un projet urbain intégré (PUI) devrait faciliter la bonne articulation entre contrats de ville et mobilisation des fonds structurels européens. Ce PUI s'inscrivait

dans une parfaite cohérence avec le CUCS et le PRU, autour de deux axes : d'une part, renforcer l'intégration urbaine et l'attractivité des quartiers ; et d'autre part, faciliter l'inclusion et la vie sociale. Dans le cadre du futur contrat de ville, l'agglomération, le conseil régional, le conseil général et le secrétariat général aux affaires régionales ont engagé un travail de coordination pour favoriser le déploiement des fonds européens au bénéfice des contrats de ville.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

⇒ Techniquement complexe à appréhender, le fléchage des fonds européens en direction des quartiers prioritaires implique que les acteurs locaux soient dotés d'un cadre d'emploi leur permettant d'être guidés dans l'élaboration de la dimension européenne des contrats de ville. C'est d'ailleurs une conclusion forte du groupe de travail spécifique sur les fonds européens, qui devrait confier à un prestataire la réalisation de ce cadre d'emploi.

Partie 10

La mobilisation des crédits spécifiques de la politique de la ville

1) La mobilisation préalable des moyens de droit commun, avant l'utilisation des crédits spécifiques, est globalement acquise

L'affectation des crédits spécifiques de la politique de la ville dans le cadre du futur contrat a été bien appréhendée par les sites préfigureurs.

Néanmoins, la mise en œuvre opérationnelle de ce principe se heurte à ce stade aux difficultés liées à la formalisation du droit commun mobilisé sur les quartiers et à des incertitudes sur le devenir des différents dispositifs spécifiques de la politique de la ville. Par ailleurs, les sites font remarquer que l'affectation des crédits spécifiques s'effectue chaque année avant la répartition des différents BOP, ce qui tend à inverser la logique de mobilisation préalable des moyens de droit commun. Enfin, la mise en place du CGET crée des inquiétudes sur le devenir des modalités de gestion des crédits du programme 147 et l'utilisation de l'outil GIS-PRO.

2) Quelques initiatives visant à des réajustements de la programmation des crédits spécifiques dans la perspective de l'entrée en vigueur des futurs contrats de ville peuvent être relevées

Globalement la nouvelle géographie des sites préfigureurs semble ne pas avoir bouleversé, en tout cas pour la programmation 2014, l'attribution des crédits spécifiques, l'impact s'avérant assez limité, sauf à Lille métropole où des changements importants ont lieu.

A Lille métropole, l'attribution des crédits CUCS 2014 a tenu compte de la nouvelle géographie qui se traduit par des changements importants. Pour tenir compte des changements de périmètres et de la sortie de certaines communes de la géographie prioritaire, les financements des dispositifs de la politique de la ville de ces territoires ont été pondérés cette année d'une baisse de 10% pour adresser un signal fort à ces communes et entamer un processus de redéploiement.

Au-delà des redéploiements liés à la nouvelle géographie prioritaire, certains sites ont souhaité inscrire, dès 2014, la programmation des crédits du CUCS dans les priorités thématiques définies dans le cadre de l'élaboration du contrat de ville.

L'appel à projet 2014 du CUCS à Amiens métropole anticipe l'arrivée du contrat de ville, puisque les quatre priorités thématiques sont celles envisagées dans le contrat de ville. L'appel à projet est lancé de manière commune par l'Etat, le Conseil Général et la Ville.

Certains dispositifs thématiques comme les programmes de réussite éducative, les ateliers santé ville ou encore les adultes-relais auraient pu être le cadre d'une telle adaptation. De manière générale, la question ne semble pas avoir été abordée en profondeur au sein des sites préfigurateurs.

A **Dijon métropole**, une étude sera lancée en 2014 sur l'adaptation des PRE à la nouvelle géographie prioritaire. Celle-ci pourrait être confiée au centre de ressources.

Dans le cas de **Mulhouse Alsace Agglomération**, des réflexions commencent à être engagées, notamment dans l'affectation des postes supplémentaires d'adultes-relais qui pourraient être attribués dans le cadre de l'appel à projets national encore en cours.

L'information et l'accompagnement des associations et opérateurs à ces réajustements a été, à ce stade, peu traitée par les sites préfigurateurs. Certains sites prévoient cependant d'ores et déjà une telle information et un tel accompagnement, au travers de temps d'information et de sensibilisation notamment, le plus souvent confiées à la DDCS ou aux délégués du préfet.

À **Lille métropole**, la DDCS prévoit d'organiser des réunions dans les différents arrondissements au deuxième semestre 2014, pour informer les chefs de projet ville du territoire en leur présentant la réforme de la politique de la ville.

3) La définition d'une fraction identifiée de l'enveloppe de crédits spécifiques du futur contrat de ville à l'ingénierie et l'accompagnement des acteurs, un sujet trop précoce

Les modalités de financement de l'ingénierie, de la formation des acteurs, de la participation des habitants et de la prise en charge des axes transversaux obligatoires fait encore l'objet de premières réflexions sur la plupart des sites, mais ce sujet n'est pas encore véritablement formalisé.

*La question apparaît prématurée à **Amiens métropole**, même s'il est envisagé de mobiliser des crédits sur l'ingénierie locale, de relancer le fonds destiné à la participation des habitants, d'évaluer le contrat et de développer des actions portant sur la mémoire. La lutte contre les discriminations constitue un axe stratégique du projet de contrat de ville et bénéficiera d'une fraction notable des crédits spécifiques.*

Parmi les questions abordées, c'est celle de l'ingénierie locale qui cristallise le plus d'inquiétudes, celle-ci apparaissant comme une condition indispensable à la réussite de la démarche contractuelle. Cette problématique est d'autant plus importante, s'agissant des sites entrants.

A **Toulouse métropole**, la mise à disposition d'enveloppes financières participatives est envisagée, tandis que les autres éléments financiers seront abordés dans un second temps.

Dans le cas de **Mulhouse Alsace Agglomération**, l'ingénierie locale et l'évaluation du contrat apparaîtront dans les programmations de crédits spécifiques. Sur la formation des acteurs locaux,

Mulhouse a une antériorité liée à leur participation aux programmes européens, en particulier URBACT, et un FPH.

*Sur le site du **Grand Auch**, l'ingénierie locale devrait être prochainement renforcée grâce au recrutement d'un chargé de mission, positionné à l'échelon intercommunal, auprès du chef de projet politique de la ville. Ce poste sera en partie financé sur des crédits du P147.*

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ **Le référentiel prévu sur la mobilisation du droit commun devra également envisager, pour chaque politique publique, les modalités d'articulation avec les dispositifs spécifiques de la politique de la ville.**
- ⇒ **La doctrine sur le financement de l'ingénierie locale par les crédits spécifiques nécessite d'être précisée.**
- ⇒ **La mise en place du CGET constitue une opportunité pour effectuer un passage en revue de l'ensemble des dispositifs spécifiques de la politique et d'envisager, selon les cas, leur réorganisation, leur renforcement ou leur suppression.**

Partie 11

La participation des habitants et la mobilisation du tissu associatif

1) La participation des habitants

Selon les sites, il existe déjà diverses démarches visant à favoriser la participation des habitants. La réflexion quant aux modalités d'association des habitants à l'élaboration et au suivi des contrats de ville apparaît néanmoins diversement engagée selon les sites.

- a. **La mise en place de nouvelles modalités d'association des habitants peut être utilement précédée d'un état des lieux des pratiques existantes.**

Sur le site d'Arras, un recueil des démarches de participation existantes a été réalisé à l'été 2013 grâce à une subvention de l'Etat.

La réalisation de cet état des lieux est d'autant plus important que certains sites mettent déjà en œuvre de nombreuses démarches de démocratie participative, qui nécessitent d'être mises à profit dans le cadre du processus d'élaboration du nouveau contrat de ville lorsqu'elles ont fait la preuve de leur pertinence et de leur efficacité. Ces démarches se traduisent notamment par la mise en place d'un fonds de participation des habitants, par des dispositifs de concertation à l'occasion notamment des opérations de rénovation urbaine ou encore par l'association plus directe des habitants dans certaines instances de décision. Pour certains sites, la préfiguration constitue une opportunité pour renforcer ces pratiques.

Il existe depuis 2002 à Lille métropole, dans le cadre de la démocratie participative, des instances de concertation/participation des habitants (issues de la loi du 27 février 2002). En outre, des démarches plus spécifiques de participation ont été mises en œuvre dans les quartiers en politique de la ville. Le fonds de participation des habitants permet de soutenir financièrement des projets facilitant le lien social et la participation des habitants à la vie de leur ville et de leur quartier. Des démarches de participation des habitants sont également mises en œuvre pour faciliter l'appropriation du cadre de vie en lien ou non avec les projets de la rénovation urbaine. Si le bilan de ces démarches est jugé intéressant, la participation des habitants est néanmoins le plus souvent attachée à un projet précis ou à une phase particulière et présente donc un caractère discontinu.

Sur le site de Mulhouse Alsace Agglomération, une démarche de coresponsabilité de projets de quartiers a été mise en œuvre il y a deux ans avec le soutien du Conseil de l'Europe. Elle prend la forme de carnets de voyage définissant les enjeux en termes de bien-être au sein des quartiers. Plus

récemment, des habitants volontaires ont été étroitement associés au dispositif des zones de sécurité prioritaires via la mise en place de groupes miroir.

*La démocratie participative est un des axes du mandat en cours à **Amiens**. De nombreuses instances consultatives ou des dispositifs sont mobilisés pour formuler des propositions quant à la définition et la mise en œuvre des politiques menées par la collectivité : « conseils d'habitants », « conseil Amiénois de la jeunesse », « Conseil des seniors », « coordinations associatives », diagnostics en marchant ou encore conférences citoyennes.*

*A **Toulouse métropole**, de nombreuses actions de communication ont été menées tout au long du projet, et un dispositif de concertation a été mis en place, notamment sur les projets de rénovation urbaine et la GUP. Un fonds de participation des habitants porté par le CCAS de Toulouse a également été mis en place depuis 2005.*

*Sur le territoire de **Plaine commune**, des municipalités ont mis en œuvre des programmes visant à mobiliser les habitants autour des divers enjeux de la politique de la ville (Fonds de participation des habitants à Epinay sur Seine ou encore Comités de quartier à Saint-Denis).*

*A **Fort-de-France**, la ville souhaite retravailler la relation avec les habitants et avec les associations. Des actions ont été antérieurement mises en place (forum, conseils thématiques ou par catégorie d'habitants) mais de façon déterritorialisée et sans suivi dans le temps. La préfiguration apparaît comme un premier outil pour proposer un nouveau modèle en retravaillant, entre autres, la présence municipale et la démarche projet de la politique de la ville au niveau des quartiers.*

b. Certains sites prévoient l'association des habitants aux travaux d'élaboration des nouveaux contrats de ville et ont parfois anticipé la mise en place de conseils citoyens

Le processus décisionnel en matière de politique de la ville n'a pas toujours, par le passé, prévu l'association des habitants. Le processus de co-construction, appelé à être mis en œuvre dans le cadre des nouveaux contrats de ville, a conduit certains sites à prévoir les modalités de participation des habitants aux instances chargées de l'élaboration des contrats de ville.

*Sur le site de **Mulhouse Alsace Agglomération**, la méthodologie permettant l'association étroite des habitants, mise en place dans le cadre des ZSP a été reprise dans le cadre de l'élaboration du contrat de ville. Les habitants sont ainsi représentés dans chacun des groupes de travail thématiques du contrat de ville, mais également représentés au sein du comité stratégique, instance de décision copilotée par le sous-préfet d'arrondissement et le maire.*

*A **Toulouse métropole**, quelques associations et représentants d'habitants devraient être associés aux groupes de travail thématiques (notamment, par exemple pour le groupe de travail éducation, les parents d'élèves).*

*A **Fort-de-France**, la démarche s'articule autour de deux volets. Une enquête par panel associe les habitants et les acteurs des quartiers dans le cadre des portraits de quartier. Un groupe de travail envisage par ailleurs les modalités de participation des habitants dans le cadre de l'élaboration et du suivi des futurs contrats de ville.*

Des réflexions relatives à la mise en place des conseils citoyens prévus par le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine ont par ailleurs été engagées sur un certain nombre de sites.

*Le projet de **Plaine commune** prévoit la mise en place d'un conseil citoyen par ville constitué de trois collègues (représentants d'associations, habitants volontaires et habitants tirés au sort) et d'une commission des habitants au niveau de l'intercommunalité.*

*Sur le site de la **communauté urbaine d'Arras**, la participation des habitants, dans l'attente des élections, s'appuiera sur les processus existants. Des habitants tirés au sort confirment leur souhait de s'inscrire dans cette démarche. Le tirage au sort est réalisé sur la base d'un panel démographique de la population locale assurant la représentation de toutes les tranches d'âge et respecte le principe de parité. Ces modalités de participation s'inscrivent dans des approches multiples : consultation - concertation et co-construction. A ces 3 approches correspondent des formes adaptées d'organisations, d'objectifs et de compositions de travail en collectif avec les habitants. Ces 3 approches se croisent et s'articulent selon les thématiques retenues autour d'une même finalité : l'implication dynamique des habitants dans les politiques et projets du territoire qui les concernent. La perspective d'autonomisation du conseil doté d'un budget propre a par ailleurs été évoquée. A ce jour, les conditions ne sont pas totalement réunies. Il s'agira de développer cette démarche d'une manière graduée et progressive.*

*Sur le site du **Grand Auch**, la démarche élaborée à ce stade retient les principes suivants : s'inscrire dans une démarche d'expérimentation qui garantit un suivi et permet une évaluation ; expérimenter cette démarche sur le quartier prioritaire et la décliner ultérieurement, si les résultats s'avèrent positifs sur les autres quartiers de la ville ; inscrire dans un premier temps cette démarche dans une logique de consultation avant d'envisager un espace décisionnel cadré doté d'un budget autonome. Le conseil citoyen ainsi mis en place sera composé de deux collègues, respectivement composés d'habitants et d'acteurs associatifs, ayant manifesté leur souhait, à l'issue d'un tirage au sort, de s'inscrire dans cette démarche.*

Il ressort de la démarche de préfiguration que bien peu de sites disposent réellement de dispositifs de type « tables locales de concertation ». La mise en place de dispositifs de ce type fait toutefois l'objet d'une réflexion dans certains sites, s'appuyant notamment sur l'appel à expérimentations lancé par l'ACSé en lien avec la fédération nationale des centres sociaux.

*Le site de **Mulhouse Alsace Agglomération** a manifesté son souhait de s'engager dans l'expérimentation des tables de quartier prévue dans le cadre du dispositif national lancé par l'ACSé. Mais ce souhait ne semble pas s'être concrétisé à ce stade de manière opérationnelle.*

La mise en œuvre d'une véritable démarche de co-construction implique la formation et l'accompagnement des habitants, mais aussi ceux des élus et des professionnels aux problématiques particulières des quartiers prioritaires. Elle nécessite également un apprentissage et une acculturation réciproques, le cas échéant dans le cadre de dispositifs de co-formation. Si la plupart des sites relève cet enjeu, peu d'initiatives ont, à ce jour encore, véritablement émergé.

Sur le site de la **communauté urbaine d'Arras**, un programme de formation sera dédié pour accompagner le groupe d'habitants prévu dans le cadre du contrat de ville : formations aux dispositifs en cours, aux fonctionnements des institutions, aux thèmes de travail. L'objectif est de doter les habitants de clefs de compréhension de la vie publique.

Sur le site de **Nîmes métropole**, le groupe de travail « cadre de vie » a identifié la mobilisation des habitants comme un enjeu majeur, et plusieurs pistes d'action sont évoquées, comme la mise en place d'une « maison du projet » permettant la mise en œuvre de cette démarche pour les volets social et urbain, la création d'un site Internet dédié à la parole des habitants et à leur formation, ainsi que la mise en place d'agents de développement de la participation des habitants.

Sur le site de **Mulhouse Alsace Agglomération**, une véritable capacité des habitants à interpellier et à peser dans la discussion a été constatée dans le cadre des instances de décision du contrat de ville, traduisant ainsi une maturation des démarches participatives et un important travail de sensibilisation et de préparation des habitants à la démarche.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Il apparaît nécessaire d'établir un état des lieux des pratiques en matière de participation des habitants pour appuyer et renforcer les démarches qui préexistent à la préfiguration et qui ont fait la preuve de leur pertinence et de leur efficacité (**PRECONISATION 13.1**).
- ⇒ Il est indispensable de lancer au plus vite la mise en place des conseils citoyens sur l'ensemble des territoires (avant l'été), afin que ces conseils puissent contribuer à la démarche d'élaboration des contrats de ville (**PRECONISATION 13.3**).
- ⇒ Afin d'accompagner le déploiement des conseils citoyens, un cadre de référence précisant leur rôle, ainsi que les principes qui doivent guider leur organisation et leur fonctionnement sera fixé par voie d'arrêté ministériel (**PRECONISATION 13.2**).

2) La mobilisation du tissu associatif

a. Les associations ont le plus souvent été associées à la démarche de préfiguration

Les sites ont généralement impliqué le tissu associatif dans l'élaboration des nouveaux contrats de ville. Cette association a pu prendre des formes assez diverses : organisation de séminaires, tenue d'assises de la politique de la ville, mise en place de groupes de travail thématiques ou participation plus directe aux différentes instances de pilotage des contrats. Ces différentes modalités semblent néanmoins davantage renvoyer à des processus de consultation que de contribution effective au processus de décision.

A **Lille métropole**, l'ensemble des acteurs est associé dans le cadre de séminaires au bilan d'activité annuel. Les journées de la politique de la ville viennent conclure une démarche d'évaluation ascendante, par quartier.

Les associations ont été associées à chaque atelier thématique dans la démarche de préfiguration sur le site d'**Evry Centre Essonne**.

Sur le site de **Mulhouse Alsace Agglomération**, les associations sont systématiquement associées dans le cadre des groupes de travail et du comité stratégique. Elles sont par ailleurs particulièrement mobilisées par le biais des centres sociaux.

A **Fort-de-France**, les associations participent à certains ateliers thématiques et sont impliquées dans la réalisation des portraits de quartier.

Sur le site du **Grand Auch**, un certain nombre d'associations participent aux groupes de travail thématiques. Le conseil citoyen qui sera mis en place prochainement sera constitué par ailleurs de deux collèges: associations et habitants. L'option à ce jour retenue est de ne pas considérer les participants issus des associations locales comme porte-paroles de ces associations. Ils ne représentent qu'eux-mêmes mais sont désignés par le bureau ou le CA de l'association.

b. La plupart des sites n'a en revanche pas engagé de réflexion sur la simplification des démarches administratives auxquelles doivent faire face les associations

Si les associations ont eu l'occasion de contribuer au diagnostic des territoires, de faire entendre leurs propositions et d'évoquer les difficultés auxquelles elles peuvent être confrontées, il n'apparaît pas que l'exercice de préfiguration ait conduit à une réflexion locale concernant les simplifications pouvant être apportées à leurs démarches administratives et à leurs relations avec leurs différents financeurs. Cela s'explique notamment par le fait que ces améliorations dépendent largement de chantiers engagés au niveau national (dématérialisation, simplification du dossier de demande de subvention, déploiement de la procédure de co-instruction *via* le système APPEL, etc.). Néanmoins, certains dispositifs de soutien à la vie associative relèvent du niveau local (notamment les dispositifs locaux d'accompagnement) et n'ont, pour autant, pas fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la préfiguration.

À **Fort-de-France**, à l'issue de travaux menés conjointement par la DJSCS et la ville un dossier unique a été mis en place. Un portail mis en ligne depuis l'année dernière permet de collecter les dossiers CERFA et les rend visibles aux membres des comités techniques favorisant le raccourcissement du délai de traitement. Certains acteurs vivent ce nouvel outil comme une contrainte. Mais il y a toujours la possibilité de déposer des dossiers « papier. »

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Il est acquis dans l'ensemble des sites que les associations doivent être associées à la démarche. Il est, la plupart du temps, prévu qu'elles soient représentées au sein des différentes instances mises en place dans le cadre de l'élaboration du contrat de ville. Cette participation devra être confortée pour l'ensemble des contrats de ville. Les associations de quartier pourront également être membres des futurs conseils citoyens au titre de la représentation des acteurs locaux.
- ⇒ Il conviendra de s'appuyer sur les chantiers qui seront prochainement engagés par le ministère de la ville, le cas échéant en lien avec le ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, pour soutenir la vie associative dans le cadre du « choc de simplification ».

Partie 12

Le format du contrat

1) Une question trop précoce pour de nombreux sites

Pour un certain nombre de sites, la question du format du contrat apparaît trop précoce. Les six mois de préfiguration n'ont pas permis d'aboutir à un pré-projet, ni d'envisager une structuration du futur contrat. Parfois, un pré-projet a été stabilisé, mais il ne peut être communiqué car il n'a pas fait l'objet d'une validation officielle par l'ensemble des partenaires.

La complexité des enjeux locaux, la cristallisation des attentions sur la question du périmétrage des nouveaux quartiers et, sur les sites les plus importants, les difficultés à organiser une mobilisation large des acteurs, expliquent cette situation.

*Le prochain comité de pilotage **lillois**, prévu le 17 février, permettra de faire un point sur la mise en œuvre de la préfiguration du contrat de ville avant transmission au niveau national d'un premier projet. Pour l'heure, les enjeux et les objectifs ne peuvent être communiqués, faute d'avoir fait l'objet d'une validation.*

*A **Fort-de-France**, la structuration du contrat et les éventuelles modalités d'articulation entre un contrat-cadre et des conventions d'application n'ont pas encore été abordées.*

*Concernant la **communauté urbaine d'Arras**, le diagnostic est en cours de consolidation et ne peut être diffusé à ce stade. Les axes principaux du futur contrat ont été esquissés, sans pour autant avoir été officiellement validés dans un cadre partenarial. Les réflexions sur le contrat et sa formalisation semblent ne pouvoir redémarrer qu'au mois d'avril, à l'issue des élections municipales et des réorganisations qui en découleront.*

2) Certains sites se sont essayés à une première réflexion sur le format du contrat

Sur un certain nombre de territoires, une première trame de contrats a été élaborée et transmise au niveau national, bien souvent sous forme de plan détaillé ou de note de propositions.

On relève certaines constantes dans les propositions formulées qui se structurent le plus souvent autour d'un diagnostic territorial, d'une analyse des enjeux et de la définition d'axes d'intervention opérationnels. L'articulation entre un contrat cadre qui fixe la stratégie et des documents plus opérationnels (fiches-actions, tableaux de bord, conventions d'application, etc.) est une option préconisée, sous une forme ou une autre, par de nombreux territoires.

Lorsque le site est arrivé à un certain niveau de maturation, la trame du projet de contrat permet d'entrevoir les priorités d'action qui seront traitées dans le cadre du contrat. Parfois, ces priorités collent à des champs d'intervention thématique (l'éducation, l'emploi, la santé, etc.). Dans d'autres cas, les propositions faites sont plus innovantes et permettent de décroiser les thématiques dans

le cadre d'axes transversaux (le renforcement de l'attractivité des quartiers prioritaires, l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services publics sur les quartiers, etc.).

Amiens métropole a élaboré une première trame de projet de contrat, composée de trois parties : les modalités de mise en œuvre du contrat de ville 2015-2020 (organisation du pilotage, dispositif d'association des habitants, place des associations, implication des acteurs, etc.), la mobilisation adaptée des moyens selon les territoires (avec une logique de priorisation selon la nature des quartiers visés : réglementaires, vécus et de veille) et les objectifs stratégiques du contrat de ville d'Amiens métropole et leur déclinaison. Ces objectifs s'articulent autour de quatre axes stratégiques : la réussite éducative de la petite enfance à l'âge adulte, le développement économique des quartiers et l'accès à l'emploi de leurs habitants, la qualité du cadre de vie et des services pour les habitants des quartiers, la lutte contre les discriminations et la valorisation des habitants des quartiers. Des annexes sont prévues (les bilans existants, la liste des participants aux instances, le projet territorial intégré, le volet territorial des CPER, le porter à connaissance de l'Etat pour le plan stratégique local, etc.). Des fiches-actions sont prévues.

A **Toulouse métropole**, un plan détaillé du contrat a été rédigé fin janvier, construit autour de cinq parties : un diagnostic territorial et le bilan des actions conduites jusqu'à présent, les éléments structurants du projet de territoire (avec trois axes forts : la mixité sociale et le désenclavement des quartiers, l'accompagnement de l'évolution sociale des habitants et le renforcement de la solidarité intercommunale), un programme d'actions (sur les thématiques « éducation », « emploi et économie », « vieillissement », « sécurité et tranquillité publique » et « renouvellement urbain »), une description de la gouvernance et de l'ingénierie de projet, et les dispositifs envisagés pour associer les habitants. Des fiches-actions relatives aux grandes thématiques doivent en outre être annexées au contrat sur chaque thématique identifiée.

Pour **Plaine commune**, une forme contractuelle innovante est envisagée pour gagner en efficacité. L'Etat propose ainsi une contractualisation à deux niveaux : un niveau stratégique défini dans un contrat-cadre (avec les objectifs et finalités sur 5 ans) et un niveau opérationnel dans le cadre de conventions annuelles d'application (permettant d'ajuster les objectifs et actions conduites à l'évolution des territoires). Il s'agit de garantir une certaine adaptabilité, mais également de laisser davantage de place à l'expérimentation et à l'innovation. Cette souplesse ne serait pas permise avec un système de fiches-actions directement annexé au contrat.

Dans le cas de **Mulhouse Alsace agglomération**, le projet de contrat s'ouvre par un préambule qui pose le cadre général de la démarche. Celle-ci repose sur le principe central de l'innovation (qu'elle soit économique, sociale ou démocratique) et vise à répondre à plusieurs enjeux transversaux (la coopération entre services, les relations entre les différentes échelles territoriales, du quartier à l'agglomération, la réussite des jeunes, l'accès aux droits et aux services publics, le cadre de vie et le développement durable).

Le corps du contrat comprend trois parties : un portrait d'agglomération comprenant des éléments de diagnostic et un bilan de la politique de la ville, une présentation des six axes d'intervention opérationnels et leur déclinaison par quartier (réussite éducative, insertion et formation professionnelle, prévention de la délinquance, enrichissement culturel et social, santé, cadre de vie et fluidité résidentielle), une dernière partie permettant de préciser les engagements des signataires et les financements à mobiliser.

Une première architecture du futur contrat du **Grand Auch** a été stabilisée. Ce pré-projet a été validé lors du comité de pilotage stratégique du 3 février 2014. Il reprend les modalités de gouvernance et la démarche retenue en précisant les modalités d'association des habitants envisagées. Il présente par ailleurs le diagnostic partenarial élaboré, reprenant les données sociodémographiques de l'agglomération, de la ville et du quartier puis un état des lieux, ainsi que les enjeux et priorités identifiés à ces trois échelles. Les actions envisagées pour y répondre, à travers notamment la mobilisation du droit commun, seront précisées à l'issue de la prochaine phase d'élaboration du contrat. Figurent à ce stade, dans le pré-projet de contrat de ville, le cadre stratégique (diagnostic, identification des enjeux et des priorités d'action) qui pourra être amené à évoluer, et les modalités de gouvernance retenues, qui n'incluent toutefois pas encore le dispositif d'évaluation du contrat. La structuration définitive du contrat fait encore l'objet de réflexions.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Compte tenu de la diversité des territoires et des systèmes d'acteurs, il n'apparaît pas opportun de préconiser une trame unique de contrat à dupliquer sur l'ensemble des sites. Plusieurs modèles-types, souples et adaptables aux réalités locales, pourraient être proposés pour répondre aux attentes du niveau local (**PRECONISATION 2.1**).
- ⇒ Ces modèles-types devront tous respecter l'unicité du cadre contractuel, permettant le traitement coordonné des approches sociale, urbaine et économique. Cela n'exclut pas la possibilité de décliner ce cadre, si le besoin s'en fait ressentir, sous forme de conventions d'application territorialisées ou thématiques.
- ⇒ Une matrice financière par action et par acteur, sur le modèle de celle de l'ANRU, sera élaborée et transmise aux sites. Elle permettra de structurer dans le contrat de ville la distinction entre les moyens relevant des politiques de droit commun et les moyens spécifiques de la politique de la ville (**PRECONISATION 4.4**)
- ⇒ L'architecture de certains contrats, parfois dense et collée à une approche cloisonnée en thématiques, témoigne de la difficulté pour certains territoires à s'inscrire dans une démarche intégrée et à prioriser leur action. Un effort est sans doute à engager pour davantage accompagner les acteurs locaux dans l'identification et la priorisation de leurs enjeux (**PRECONISATION 2.2**).

Partie 13

L'ingénierie locale

1) A l'heure actuelle, une ingénierie locale le plus souvent éclatée malgré des initiatives pour rapprocher les équipes et mutualiser les organisations

Élément déterminant pour la mise en œuvre du contrat, l'ingénierie locale s'inscrit rarement aujourd'hui dans le cadre d'un modèle intégré. Elle est le plus souvent encore positionnée au niveau communal et, lorsque des équipes sont constituées au niveau intercommunal, c'est le plus souvent en surplomb de l'ingénierie déjà existante au niveau des communes. Certains sites ont engagé des processus de mutualisation, ou à tout le moins de mise en cohérence et de rationalisation.

En outre, les équipes en charge du volet social de la politique de la ville et de la rénovation urbaine sont fréquemment dissociées. Leur rapprochement constitue un enjeu fort de la nouvelle contractualisation.

*A **Lille métropole**, l'ingénierie est positionnée à l'échelle de chaque commune. Le groupement d'intérêt public « LMRU » assure la mise en cohérence des CUCS, ainsi qu'une ingénierie auprès des communes qui portent un projet de rénovation urbaine. Les acteurs techniques et politiques qui travaillent à l'élaboration du contrat apparaissent fortement préoccupés par la question de l'ingénierie. Celle-ci a pu faire l'objet d'ateliers spécifiques. L'Etat finance par ailleurs sur le territoire de LMCU 26 postes d'ingénierie sur 286. La question du financement et de la répartition de l'ingénierie locale entre LMCU et les communes apparaît comme un enjeu fort des échanges actuels entre les collectivités territoriales.*

*A **Evry centre Essonne**, une équipe de chefs de projet a été constituée au niveau de la communauté d'agglomération en septembre 2013. Alors que chaque commune disposait jusqu'alors de sa propre équipe de chefs de projet, cette nouvelle organisation a permis d'aborder la préfiguration dans de bonnes conditions.*

*La mission « Grand projet de ville » à **Toulouse métropole** comprend actuellement 16 postes et est rattachée au Directeur général des services. C'est un service mutualisé entre la ville et la communauté urbaine. Il comporte un directeur et deux adjoints, ainsi qu'un chef de projet par quartier, et des chargés de missions, dont les attributions renvoient à des portefeuilles thématiques. Son articulation avec la direction du développement social assurant le suivi des actions du contrat urbain de cohésion sociale apparaît perfectible.*

*Une équipe projet a été constituée à l'échelle de l'intercommunalité sur le site du **Grand Dijon**. Elle est placée sous la responsabilité d'un chef de projet assisté de deux collaborateurs, l'un sur le volet urbain et l'autre sur le volet social. Les communes conservent cependant chacune un chef de projet.*

*A **Mulhouse Alsace agglomération**, les équipes d'ingénierie de la ville-centre sont mutualisées avec celles de l'agglomération. Les équipes en charge de la rénovation urbaine et du CUCS dépendent*

néanmoins de directions séparées. Actuellement, les chefs de projets CUCS des deux autres communes relevant du contrat sont étroitement associés à l'équipe CUCS de l'agglomération de Mulhouse mais restent positionnés à l'échelon communal.

2) Les réflexions en cours pour évoluer vers une ingénierie intégrée sont souvent parasitées par le calendrier électoral

Les sites ont bien pris la mesure des évolutions organisationnelles à engager pour répondre aux enjeux de la démarche intégrée, d'articulation urbain-social et de portage intercommunal de la démarche. Certains ont engagé une réflexion pour revoir le positionnement et le fonctionnement de leurs équipes d'ingénierie.

*Dans un souci de mise en cohérence, un directeur de projet unique doit être mandaté à la fois pour **Lille métropole**, pilote du projet, mais également pour chaque commune, avant le troisième trimestre 2014.*

*A **Toulouse métropole**, le rapprochement des équipes « politique de la ville » et « rénovation urbaine » a été engagé. Ainsi, le projet de contrat pose le principe d'une transversalité des services autour du Directeur général des services.*

Les résistances liées à certaines habitudes de fonctionnement, les différences culturelles entre les communautés professionnelles travaillant respectivement sur les questions urbaines et les questions sociales et la perspective des élections municipales ont parfois paralysé la réflexion sur l'évolution de l'ingénierie locale. D'autres difficultés liées aux spécificités locales ont également pu rendre le sujet presque tabou.

*A **Plaine commune**, compte tenu de l'implication historique particulièrement forte des communes sur les sujets liés à la politique de la ville et des questionnements liés à la mise en place de la métropole du Grand Paris, la question de l'ingénierie n'a pas été abordée.*

*A **Mulhouse Alsace agglomération**, l'agglomération et les communes attendent les arbitrages définitifs concernant la géographie prioritaire et les résultats des élections municipales pour envisager toute réorganisation de la gouvernance et de l'ingénierie.*

*Sur le site d'**Amiens métropole** comme à **Nîmes métropole**, les évolutions de l'ingénierie apparaissent comme une question prématurée, en raison notamment du calendrier électoral.*

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

⇒ L'identification d'une équipe responsable de la conduite du contrat de ville est un enjeu essentiel. Elle reste, dans certains cas, à définir précisément. En termes de missions, de composition et de positionnement, cette équipe devra permettre de répondre aux enjeux de la nouvelle contractualisation : démarche intégrée alliant l'urbain, le social et l'économique,

portage intercommunal de la démarche et mobilisation renforcée des moyens et services de droit commun.

- ⇒ Pour répondre à ces enjeux, il apparaît indispensable qu'une équipe soit mise en place ou confortée à l'échelle de l'intercommunalité, celle-ci étant chargée du pilotage technique, de l'animation et de la coordination des déclinaisons opérationnelles communales (PRECONISATION 14.1). Pour avoir une réelle force d'impulsion, cette équipe doit être positionnée au bon niveau de responsabilité (directeur général des services ou, le cas échéant, directeur général adjoint) (PRECONISATION 14.2). A partir de ce préalable, il conviendra de réfléchir avec les communes membres aux modalités d'articulation entre cette équipe intercommunale et les équipes locales (PRECONISATION 14.3).
- ⇒ Il est également préconisé, pour favoriser la fertilisation croisée entre les approches urbaines et sociales, de rassembler, autant que faire se peut, au sein d'un même service « politique de la ville » les équipes projet respectivement en charge du développement urbain et du développement social (PRECONISATION 14.4).
- ⇒ Il conviendra d'identifier des référents « politique de la ville » pour chaque contrat de ville au sein des conseils généraux et régionaux.
- ⇒ Dans le prolongement de ces grands principes structurants, un groupe de travail dédié aux questions d'ingénierie doit livrer prochainement des recommandations de nature à fixer plus précisément la feuille de route des équipes projet de nouvelle génération et faire des propositions sur leurs modalités d'organisation et de fonctionnement.
- ⇒ En tout état de cause, la diversité des sites (taille des intercommunalités, prégnance des enjeux urbains et sociaux, nombre et répartition des quartiers prioritaires, plus ou moins grande ancienneté dans la politique de la ville, présence ou non de projets de renouvellement urbain, etc.) appellent à définir des modes de gouvernance et d'ingénierie différents selon les sites. Des modèles pourront être proposés en fonction des organisations repérées sur certains sites comme particulièrement efficaces, innovantes et/ou opérationnelles.
- ⇒ La problématique de l'ingénierie de projet se pose avec plus d'acuité encore sur les sites qui ne relevaient pas jusqu'alors de la politique de la ville. Pour les sites concernés, cette problématique devra faire l'objet d'anticipation.
- ⇒ L'organisation, le fonctionnement, mais également les moyens humains et financiers dédiés à l'ingénierie devront faire l'objet d'une description précise dans le contrat de ville. C'est d'ailleurs une exigence posée par le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine.

Partie 14

L'accompagnement et la formation des acteurs

1) L'appropriation par les sites du cadre général de la préfiguration

Globalement, on note que les acteurs locaux ont bien cerné les enjeux et l'ambition de la démarche de préfiguration. Le niveau du portage de la démarche tant du côté de l'Etat (implication personnelle des PDEC et sous-préfets ville) que des collectivités (forte implication des élus) a joué un rôle décisif dans l'appropriation de la démarche et la mobilisation des acteurs.

Sur certains sites, la démarche avait été anticipée par les acteurs locaux soucieux de préparer, dans les meilleures conditions, la nouvelle génération de contrats de ville. En particulier, les territoires ayant déjà bénéficié de l'expérimentation CUCS sur le droit commun (notamment Evry) ou de plans stratégiques locaux ont engagé, avant le lancement officiel de la préfiguration en juin 2013, un important travail de mobilisation et de diagnostic. Cela explique l'avance prise par ces sites.

Sur le site d'Evry centre Essonne, le pilotage partenarial entre l'Etat local et la communauté d'agglomération a montré toute son efficacité. La présence des élus à toutes les réunions stratégiques et l'engagement des services, tant de l'Etat que des collectivités, dans le travail partenarial lancé après l'évaluation du CUCS expérimental ont facilité l'appropriation du cadre général de la préfiguration.

A Mulhouse Alsace agglomération, les acteurs locaux se sont rapidement emparé du cadre de la préfiguration et en ont cerné les différents enjeux. L'implication et la force d'impulsion du sous-préfet d'arrondissement et du maire expliquent cette mobilisation et cette appropriation rapides.

Malgré la bonne compréhension des tenants et aboutissants de l'exercice de préfiguration et la forte dynamique partenariale autour de celui-ci, la plupart des sites n'ont pu, dans le temps imparti, aboutir à la formalisation d'engagements opérationnels des différents acteurs. Ce retard peut notamment s'expliquer par les questionnements et négociations entourant l'exercice de périmétrage des quartiers prioritaires et par la perspective des prochaines élections municipales, qui a pu, sur certains sites, conduire à un certain attentisme. D'autres facteurs liés aux particularités de certains territoires entrent également en ligne de compte.

A Fort-de-France, le site a conçu de son propre chef, et antérieurement à la proposition de l'Etat, un travail de préfiguration sur 9 mois. Néanmoins, les difficultés spécifiques liées à ce site ont compliqué la mise en œuvre de la démarche : prégnance des enjeux sociaux et urbains, retard pris dans la mise en œuvre de la rénovation urbaine, difficultés financières de la collectivité, mise en attente du périmétrage des quartiers prioritaires compte tenu d'une méthodologie ad hoc pour les outre-mer, récent départ de la sous-préfète à la cohésion sociale, etc.

*A **Lille métropole**, des difficultés de démarrage ont eu lieu, tenant notamment à la taille du site (85 communes, 35 quartiers en géographie prioritaire, 180 000 personnes concernées) et aux allers-retours concernant le contournage des nouveaux quartiers.*

*A **Plaine commune**, la perspective de la métropole du Grand Paris et les questionnements qu'elle a pu induire ont ralenti la démarche.*

2) La cellule de suivi : une interface appréciée avec le niveau national

Sauf rares exceptions, les cellules de suivi ont été largement sollicitées par les acteurs des sites préfigurateurs. Leurs membres semblent avoir joué un rôle indispensable d'information et d'explication du cadre national de la réforme. Ils ont pu donner des réponses aux attentes généralement pragmatiques qui leur étaient adressées.

Les cellules ont, au-delà de leur rôle de suivi, joué une fonction d'appui et d'accompagnement appréciée par les acteurs locaux. Leur composition pluridisciplinaire a contribué à la richesse de l'expertise qu'elles ont pu apporter aux acteurs de terrain.

De nombreux sites ont exprimé leur souhait de voir se généraliser le dispositif des cellules de suivi au-delà de la préfiguration.

*A **Lille métropole**, les membres de la cellule de suivi ont été largement associés au niveau institutionnel, à la fois aux côtés du PDEC mais également dans la construction progressive du contrat unique au travers de leur participation aux ateliers. Des clarifications sur le processus législatif et son calendrier, des connaissances des dispositifs de droit commun ou spécifiques mobilisables ainsi que les dimensions territoriales de la conduite d'actions transversales ont été apportées par les membres des cellules. Les acteurs lillois souhaitent ainsi que, dans le cadre de la généralisation, un dispositif inspiré des cellules de suivi soit assuré.*

*Au sein du **Grand Dijon**, la cellule de suivi a été invitée aux temps forts de la démarche : réunions du pôle de compétence, comité de pilotage, temps d'échanges sur la géographie prioritaire, etc. Elle a été sollicitée sur différents aspects de la réforme (avantages liés au zonage, etc.) et pour une assistance sur le cahier des charges du plan stratégique local.*

*A **Amiens métropole**, la cellule de suivi a été sollicitée sur des questions très concrètes et opérationnelles, comme la forme du contrat ou bien la délimitation des nouveaux quartiers prioritaires. Tout comme celui de Lille, le site d'Amiens souhaite voir se pérenniser une structure d'interface entre le niveau national et le niveau local. Suffisamment légitime, elle facilitera le processus de co-construction et apportera une vraie plus-value par son expertise et son regard détaché des enjeux liés au système d'acteurs locaux.*

*La cellule de suivi du **Grand Auch** a été sollicitée dans une logique de soutien et d'accompagnement de la démarche de préfiguration. Les attentes exprimées par les acteurs locaux vis-à-vis de la cellule de suivi relevaient également d'un besoin d'observation et d'analyse du travail de préfiguration. Cette*

configuration de travail semble avoir apporté aux acteurs locaux une sérénité d'action au regard de l'exigence du travail de préfiguration et de sa démarche globale.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Au cours de la préfiguration, les cellules de suivi ont démontré toute leur utilité et leur travail a été unanimement salué : elles ont constitué un lien essentiel entre le national et le local pour cadrer la démarche, pour accompagner les acteurs dans leurs interrogations et pour faire remonter les éléments d'observation et de bonnes pratiques, permettant d'ajuster et améliorer le travail de l'administration centrale.
- ⇒ La généralisation d'une fonction, au sein du commissariat général à l'égalité des territoires, de référent territorial, est donc une voie à explorer. Les réflexions déjà engagées en ce sens doivent être renforcées. Ces référents territoriaux devront, afin de préserver la pluridisciplinarité qui a fait la richesse des cellules de suivi, travailler en lien étroit avec les chargés de mission territoriale de l'ANRU et permettre, au sein du futur CGET, une bonne articulation entre les contrats de ville et les contrats de plan Etat-région, appelés tous deux à être pilotés dans ce nouveau commissariat.

3) Une demande unanime d'outils pour accompagner l'élaboration des contrats

a. Un besoin de documents de cadrage et de supports méthodologiques

Compte tenu de l'ambition forte portée par la nouvelle génération de contrats de ville et des contraintes de calendrier dans lequel s'inscrira leur négociation, les acteurs locaux ont, sans exception, exprimé leur besoin d'outils.

Le « questions-réponses » sur la nouvelle étape de la politique de la ville a été largement utilisé par les différents sites, constituant à la fois un mode d'emploi de la réforme et un support de discussion entre les partenaires locaux. Une pérennisation de ce document et son actualisation, au-delà de la préfiguration, sont demandées. Sur le site d'**Amiens métropole**, le « questions-réponses » a permis de développer un langage commun, indispensable pour faciliter le partenariat et se consacrer aux priorités.

*Très utilisé par les acteurs locaux à **Toulouse métropole**, il a constitué un outil de partage d'information et de support de discussion entre les différents services de l'Etat et avec les collectivités.*

D'autres besoins ont émergé lors de la préfiguration, en particulier la demande d'un guide d'élaboration, assez fréquemment exprimée, la mise en place d'outils permettant d'accompagner le recensement des moyens de droit commun, ou encore la diffusion de documents type (trames de contrats, maquettes financières, etc.).

A **Lille métropole**, la direction départementale de la cohésion sociale et les délégués du préfet apprécieraient un guide méthodologique. Cette demande a également été formulée à Nîmes, qui souligne par ailleurs l'utilité d'un recueil de bonnes pratiques.

Les **acteurs toulousains** ont quant à eux exprimé le besoin d'outils relatifs à l'identification du droit commun.

La **communauté urbaine d'Arras** souhaite que soient mis en place des outils plus « directifs » (contrat-type, référentiel, etc.), afin de mieux cadrer la démarche et d'éviter la dispersion.

b. « I-ville prefig » : une plate-forme de ressources en ligne, dont la dimension interactive n'a pas été optimisée

L'outil internet « i-ville prefig » a été inégalement utilisé par les sites préfigurateurs. Pour certains d'entre eux, cet outil a permis de faciliter la consultation des principaux documents de cadrage (questions-réponses, conventions interministérielles, points d'information sur le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, etc.) et de garantir à tous le même niveau d'information sur l'avancée générale de la démarche (comptes-rendus des réunions et des groupes de travail nationaux). Néanmoins, ces mêmes documents et informations ayant été diffusés par d'autres canaux (messagerie électronique, recherche-action-formation, etc.), la plate-forme en ligne n'a donc pas toujours été mise à profit.

En outre, la fonction interactive du site semble avoir été délaissée, alors que son utilisation aurait pu permettre d'approfondir l'échange d'expériences.

Les acteurs de **Lille métropole** proposent la création d'un forum en ligne d'échanges des acteurs impliqués dans l'élaboration du contrat

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ La mise en œuvre des nouveaux contrats nécessite, outre des consignes nationales à la fois claires, pragmatiques et suffisamment souples pour s'adapter aux réalités territoriales, la mise en place d'outils pour accompagner les acteurs locaux.
- ⇒ Les demandes émanant des sites sont nombreuses : pérennisation et actualisation régulière du « questions-réponses » sur la nouvelle étape de la politique de la ville, réalisation d'un guide d'élaboration des contrats de ville, diffusion de référentiels, mise en place d'outils spécifiques sur des sujets techniquement complexes (mobilisation des fonds européens, traitement des copropriétés dégradées, etc.), documents-types (trames de contrats, maquettes financières, fiches-actions, etc.). Une réflexion est d'ores et déjà engagée pour répondre à ces attentes dans le cadre d'un kit méthodologique, dont les contours doivent encore être précisés et dont les composantes seront mises à disposition de manière progressive, de façon à répondre aux demandes les plus urgentes dans les meilleurs délais (dès le mois de juin) (**PRECONISATION 15.2**).

⇒ Les potentialités d'internet (instantanéité des réponses apportées, interactivité, mutualisation des ressources documentaires) devront être pleinement mobilisées dans le cadre de la mise en place de cet outillage.

4) Un effort d'animation et de formation à poursuivre

Si l'objet de la recherche-action-formation n'a pas toujours été bien compris par les sites préfigurateurs, tous ont souligné l'intérêt de temps d'information avec le niveau national permettant de garantir une bonne compréhension du cadre et de réunions régulières d'échanges inter-sites permettant de mutualiser les bonnes pratiques et les réponses aux difficultés rencontrées.

Tous les sites s'accordent sur la nécessité de bénéficier d'un important accompagnement formatif dans le cadre de l'élaboration des contrats de ville. Cette demande est encore plus clairement exprimée s'agissant des territoires en déficit d'ingénierie et des territoires entrants.

Des besoins spécifiques de formation ont été exprimés par certains sites concernant la démarche de projet, la construction du point de vue stratégique de l'Etat, le travail inter-services, la déclinaison des conventions interministérielles et plus largement la mobilisation des politiques de droit commun, ou encore la participation des habitants.

*Des demandes de formation ont été formulées à **Plaine commune** sur la mise en œuvre du travail interministériel, le rapprochement des cultures professionnelles et le processus d'élaboration contractuel.*

*A **Mulhouse Alsace agglomération** comme au sein du **Grand Dijon** ou de la **communauté urbaine d'Arras**, il a été ressenti le besoin d'un appui méthodologique concernant la construction du point de vue stratégique de l'Etat ou la formalisation d'outils de suivi.*

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Tout autant que la mise en place d'outils, l'animation et la formation des acteurs locaux constituent une condition indispensable à l'appropriation du cadre national de la nouvelle contractualisation et à la mise en capacité de ces acteurs à répondre aux enjeux de la réforme.
- ⇒ Une réflexion est engagée au niveau national pour bâtir, en réponse aux enseignements de la préfiguration et de la recherche-action-formation, un dispositif ambitieux permettant de former l'ensemble des acteurs de l'Etat, des collectivités territoriales et des partenaires de la politique de la ville à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des nouveaux contrats de ville. Conformément aux aspirations exprimées par les sites préfigurateurs, les échanges entre sites et les formations inter-acteurs devront être des modalités à privilégier (**PRECONISATION 15.1**).

⇒ Pour bâtir et conduire ce dispositif, il conviendra localement de s'appuyer sur les plate-formes interministérielles de formation des SGAR, de travailler en lien étroit avec les centres de ressources mais également de renforcer le partenariat, déjà engagé, avec le CNFPT (PRECONISATION 15.3).

5) La sollicitation des centres de ressources de la politique de la ville

Lorsque le site préfigurateur est couvert par un centre de ressources de la politique de la ville, celui-ci a, le plus souvent, été mobilisé dans la démarche. Néanmoins, cette association n'a pas été systématique.

Par ailleurs, la nature et l'importance du rôle donné au centre de ressources apparaissent très variables selon les territoires : information et accompagnement des acteurs, appui à la démarche par un apport d'expertise voire, dans certains cas, implication plus concrète dans le processus d'élaboration du contrat.

*Sur le site de **Rennes métropole**, le centre de ressources Resovilles a été sollicité dans une démarche d'animation et de qualification des acteurs, notamment sur les thématiques de la participation des habitants et du développement économique.*

*A **Lille métropole**, l'institut régional de la ville (IREV) a participé aux ateliers de travail organisés dans le cadre de l'élaboration du contrat. Il a par ailleurs organisé une rencontre sur l'observation locale, ainsi qu'une demi-journée consacrée à l'information sur la réforme de la politique de la ville pour les acteurs du territoire en présence des services de l'Etat, du conseil régional et de Lille métropole. Enfin, l'IREV a été associé au diagnostic mené dans le cadre du volet territorial du contrat de plan Etat-région (CPER).*

*A **Mulhouse Alsace agglomération**, l'observatoire régional de l'intégration et de la ville (ORIV) a été sollicité par les acteurs du contrat pour apporter une analyse de la démarche (gouvernance mise en place, mobilisation des acteurs, enjeux identifiés, etc.) et en dégager les principaux enseignements. Ce travail a été conduit à partir des documents produits dans le cadre de la préfiguration et d'une série d'entretiens.*

*En raison d'un déficit d'ingénierie, le centre de ressources de la Martinique se trouve plus directement mis à contribution dans le cadre de l'élaboration du contrat de ville de **Fort-de-France**. Il en est même la cheville ouvrière (mobilisation des acteurs, organisation de la démarche, etc.).*

*Concernant le **Grand Auch**, dans le cadre de son champ d'expertise et d'intervention, notamment sur la professionnalisation et la mise en réseau des acteurs en matière de cohésion sociale et d'action territoriale, le groupement d'intérêt public « Ressources et Territoires » de Midi-Pyrénées accompagne en tant que de besoin les services de l'Etat et de l'agglomération dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du contrat de ville. Il accompagnait déjà la collectivité dans le cadre de l'élaboration du diagnostic GUP. Il participe en tant qu'expert à l'ensemble des instances de gouvernance du contrat de ville. Il assiste aux séances de travail des groupes thématiques et*

coordonne plus particulièrement celles relatives au groupe de travail "lutte contre les discriminations".

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ Là où ils existent, les centres de ressources doivent être mobilisés dès le démarrage du processus contractuel.
- ⇒ La préfiguration a démontré l'apport décisif qu'ils pouvaient constituer, la nature des missions susceptibles de leur être confiées dans le cadre de la contractualisation étant néanmoins fort variable selon les spécificités et l'historique de chaque centre, mais également les configurations locales.
- ⇒ Il apparaît cependant prudent de positionner le centre de ressources comme un partenaire spécifique en dehors des enjeux parfois politiques de la négociation locale. Leur rôle relève davantage de l'accompagnement et la qualification des acteurs, l'appui à l'observation voire au suivi et à l'évaluation, l'apport d'expertises externes et la capitalisation des bonnes pratiques, conformément au cadre de référence de 2010 qui précise leurs missions et leur rôle vis-à-vis de l'Etat

Partie 15

Le suivi et l'évaluation du contrat

1) Le suivi du contrat

De manière générale, les sites n'ont pas engagé de réflexion particulière sur les modalités de suivi des futurs contrats. Compte tenu du faible niveau de formalisation des différents contrats, cette question leur apparaît beaucoup trop précoce.

Sur certains sites, on relève néanmoins une volonté des acteurs de mettre en place au plus vite un dispositif de suivi des objectifs, des engagements et des actions qui seront fixés par le contrat.

A Lille Métropole, la réflexion sur le suivi du contrat s'ébauche. Un atelier spécifique sur le thème du suivi et de l'évaluation a été organisé. En outre, une revue de projet annuelle par territoire et une consolidation métropolitaine sont prévues en matière de suivi.

Sur le site du Grand Auch, le principe de la définition d'un dispositif de suivi du contrat dès son élaboration a été posé. Les modalités n'en sont pas encore définies. Le centre de ressources y sera associé. Les groupes thématiques mis en place lors de l'élaboration du contrat devraient être pérennisés afin d'en assurer le suivi.

De la même manière, à Mulhouse Alsace agglomération, le suivi du contrat devrait s'effectuer dans le cadre des instances mises en place pour son élaboration (comité stratégique et groupes de travail thématiques). Si les procédures et outils permettant d'assurer ce suivi restent à définir, des tableaux sont prévus pour assurer la traçabilité des différents financements mobilisés.

2) L'évaluation du contrat

Comme pour le suivi, l'évaluation du contrat est peu abordée à ce stade, malgré une prise de conscience de l'enjeu qu'elle peut constituer pour la réussite de la démarche.

Là où elle fait d'ores et déjà l'objet d'une réflexion, la mise en place d'une démarche d'évaluation s'appuie le plus souvent sur des dispositifs préexistants et fait appel à l'expertise d'observatoires locaux, de centres de ressources ou de prestataires extérieurs.

A Lille métropole, un groupe de travail associant la communauté urbaine, la commune, le conseil régional, le conseil général et l'Etat a été constitué dans l'objectif de bâtir un référentiel d'indicateurs permettant de dresser un diagnostic fin par quartier et d'organiser son observation annuelle. Il contribuera également à l'évaluation des processus de mise en œuvre du contrat. Enfin, il déterminera les études thématiques à conduire en lien avec les priorités contractuelles. Dans ce

cadre, cinq étapes ont été définies pour structurer la démarche d'évaluation: Distinguer les outils de suivi, d'observation et d'évaluation, partager des indicateurs communs, faciliter la collecte de données, optimiser les dispositifs existants et intégrer la notion de « retour social sur investissement.

Une démarche d'évaluation est prévue par la **communauté urbaine d'Arras**. Elle recourra au cabinet COPAS et s'inspirera du dispositif d'évaluation du projet de développement social urbain.

Dans le cas d'**Amiens métropole**, le volet « évaluation » du futur contrat n'en est qu'à ses prémices. Un partenariat avec l'INSEE est envisagé dans le cadre de ce volet.

A **Mulhouse Alsace agglomération**, sans qu'un dispositif d'évaluation en tant que tel ne soit construit, des critères d'évaluation ont été posés dans le cadre de la mise en œuvre de certains objectifs du contrat.

Dans le cas du **Grand Auch**, comme pour le suivi, le principe de la définition d'un dispositif d'évaluation du contrat dès son élaboration a été posé. Les modalités n'en sont pas encore définies. Le centre de ressources y sera associé.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

- ⇒ La réussite du contrat nécessite un suivi et une évaluation rigoureuse de ses objectifs, de ses résultats, des actions déployées et des moyens mobilisés à cette fin. Ce suivi et cette évaluation, pour être constructifs, doivent être pensés dès l'élaboration du contrat de ville et permettre, sur toute la durée du contrat, une réévaluation du diagnostic et, le cas échéant, des réajustements des objectifs fixés et actions engagées.
- ⇒ L'expérience des sites préfigurateurs démontre que la question du suivi, comme celle de l'évaluation, n'ont pas été suffisamment anticipées. Des instructions en ce sens devront être données aux acteurs locaux. Il faudra également, compte tenu d'une acculturation souvent insuffisante aux méthodes évaluatives, envisager de renforcer les outils à disposition des acteurs locaux et prévoir à leur attention une offre de formation adaptée sur cette question dès l'année 2014.
- ⇒ Pour faciliter le travail local, il est prévu que le nouvel observatoire national de la politique de la ville fournisse une méthodologie d'évaluation des contrats de ville. Cette exigence a d'ailleurs été inscrite dans le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine.
- ⇒ Localement, l'appui des centres de ressources, observatoires locaux et agences d'urbanisme pourra se révéler précieux. Le recours à un prestataire extérieur pourra être sollicité pour conduire l'évaluation, sans que cette solution ne doive néanmoins devenir une règle.

Partie 16

L'axe transversal sur l'égalité femmes-hommes

1) L'axe égalité « femmes-hommes » sur les sites expérimentaux, un axe actuellement marginal

Globalement, on note que les acteurs locaux se sont peu appropriés le sujet. En effet, sur les douze sites, seuls cinq ont répondu au questionnaire dédié à l'égalité femmes-hommes dont un sous un format peu exploitable.

De manière générale, on note que la prise en compte de cette thématique n'est pas liée à l'état d'avancement du contrat. Le site de Mulhouse Alsace Agglomération parvient à pointer différents points de vigilance et à présenter des premiers objectifs chiffrés alors que Nîmes métropole ou Lille Métropole ne l'ont pas encore intégrée.

Sur les cinq sites ayant répondu, les délégués aux droits des femmes et à l'égalité sont globalement associés à la démarche du contrat de ville (sauf à Arras) bien qu'il soit difficile de mesurer les liens qu'elles entretiennent avec les autres acteurs de la politique de la ville.

A Nîmes métropole, il n'a pas encore été possible de travailler sur une sensibilisation des acteurs de la politique de la ville à l'égalité « femmes-hommes », à l'exception des acteurs du dispositif VVV.

A Evry Centre Essonne, l'apport de la déléguée départementale aux droits des femmes a consisté à pointer la transversalité de l'égalité « femmes-hommes » et de proposer de l'intégrer de manière opérationnelle.

2) Une approche spécifique ou une approche transversale ?

La plupart des sites nous font remonter une assez grande difficulté à développer une approche transversale. Seule la ville de Mulhouse a clairement développé une approche intégrée en lien avec l'ensemble des thématiques du contrat de ville, notamment en matière d'emploi, de santé et d'éducation.

En effet, la sécurité et les violences faites aux femmes reviennent dans l'ensemble des questionnaires comme des thématiques importantes sans réelle approfondissement des besoins en termes d'accompagnement à l'emploi, à la mobilité etc.

Le volet femmes-hommes et la lutte contre les discriminations sont travaillés de manière globale sur certains sites comme Arras. A Arras, les réflexions sur l'égalité femmes-hommes sont actuellement

approfondies dans le cadre d'un accompagnement ambitieux réalisé par un prestataire externe sur la lutte contre les discriminations et l'égalité des chances.

A Evry Centre Essonne, la question est abordée de manière précoce mais elle n'a pas fait l'objet d'un traitement transversal et systématique dans l'ensemble des thématiques du contrat de ville. Elle est bien distincte de la lutte contre les discriminations ou de la promotion de la diversité.

Deux sites, Nîmes métropole et Evry Centre Essonne, évoquent la possibilité d'organiser des marches exploratoires.

Mulhouse Alsace Agglomération présente des projets intéressants pour promouvoir la présence de femmes dans les secteurs professionnels « typiquement » masculins comme les sapeurs pompiers ou l'industrie automobile.

3) Une connaissance imparfaite de la situation des femmes sur le territoire et une mobilisation des acteurs imparfaite.

La mixité des activités proposées dans le cadre des VVV est un indicateur souvent retenu mais les données sexuées sont peu présentes dans les diagnostics généraux réalisés par les sites.

La participation citoyenne est très inégale selon les sites : Arras n'arrive pas à atteindre cet objectif alors que Mulhouse a globalement associé les habitants, dans une démarche paritaire.

Des diagnostics approfondis semblent nécessaires sur l'ensemble des sites ayant répondu au questionnaire.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS :

⇒ Afin d'accompagner les sites dans le traitement de l'axe « égalité entre les femmes et les hommes », une note de cadrage traitant également des deux axes transversaux obligatoires des contrats de ville (jeunesse et lutte contre les discriminations) sera élaboré à l'attention des acteurs locaux (**PRECONISATION 3.3**).

⇒ Pour traiter des enjeux liés à l'égalité entre les femmes et les hommes, les délégué(e)s départementaux(ales) aux droits des femmes devront systématiquement être associé(e)s à l'élaboration des contrats de ville.

