



Préfiguration des contrats de ville - Février 2014

SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS DE LA PRÉFIGURATION (CABINET ASDO)



MINISTÈRE
DE L'ÉGALITÉ
DES TERRITOIRES
ET DU LOGEMENT

MINISTÈRE
DÉLÉGUÉ À LA VILLE



ANRU
Agence Nationale
pour la Rénovation
Urbaine



Synthèse des enseignements de la préfiguration

Cette synthèse pointe les premiers enseignements de la préfiguration des contrats de ville. L'analyse est issue d'entretiens avec les acteurs clé des 12 sites expérimentaux : à la Préfecture, dans les services déconcentrés de l'Etat, à l'Agglomération, le cas échéant au Département, à la Région et dans des communes. A ces entretiens, s'est ajoutée l'analyse sur table des documents remontés par les sites entre fin janvier et début février (pré-projets de contrat, notes méthodologiques, ...). Cette note met en avant les questions que se sont posées les sites, les différentes réponses qu'ils ont esquissées. Ces pistes d'analyse, encore exploratoires, ont vocation à alimenter les réflexions nationales et locales sur les futurs contrats de ville et leur mise en œuvre, en complément des travaux des cellules de suivi national, des groupes de travail thématiques et de la recherche-action-formation.

Précaution méthodologique : Ces enseignements reposent sur les témoignages et les perceptions des acteurs locaux sur les douze sites. Il ne s'agit en aucun cas d'un document normatif. L'analyse se situe du côté de la subjectivité des acteurs locaux de la préfiguration.

1. Un contexte qui a fortement marqué la préfiguration

Ce contexte doit être rappelé car il a joué sur le déroulement de la préfiguration.

- Les **élections municipales** ont ralenti les processus de validation politique des grandes orientations des contrats. La réflexion et les actions sur la participation des habitants ont parfois été reportées. La proximité des élections municipales a retardé les prises de risque sur des chantiers sensibles politiquement comme l'articulation Agglomération-Villes dans le nouveau contrat de ville métropolitain. Cela n'a pas empêché sur certains sites une implication réelle du niveau politique (Président d'Agglomération, Président de Département, Président de Région).
- La préfiguration s'est déployée sur six mois (officiellement). Ce **calendrier constraint**, pour une refondation ambitieuse, explique les différents états d'avancement des sites aujourd'hui. Aucun des douze sites n'a le sentiment aujourd'hui d'être arrivé au terme de l'exercice de préfiguration.
- Les douze sites préfigurateurs ne disposaient pas encore des Contrats de Plan Etat-Région (en cours de négociation), des Programmes Opérationnels pour les fonds européens. La liste des sites en NPNRU n'était pas encore connue. Cette **inversion du calendrier**, qui ne sera pas vraie pour la phase de généralisation des contrats de ville, explique le peu d'éléments aujourd'hui sur certains thèmes, comme l'articulation du volet humain et urbain au sein d'un contrat unique.
- Enfin, la concomitance de l'élaboration du contrat de ville avec **la réforme de la géographie prioritaire** a entraîné des difficultés pour les sites préfigurateurs dont il faut prendre acte pour

la généralisation. La réforme de la géographique prioritaire a monopolisé l'attention des élus des communes pour qui les enjeux financiers sont extrêmement lourds de leur point de vue. Dans ce contexte, l'élaboration du contrat de ville passe pour les élus au second plan. La méthode employée dans le cadre de la préfiguration a par ailleurs posé problème sur les sites, à la fois pour les élus, et pour l'Etat local. L'absence de transmission des données INSEE à l'origine du carroyage a été perçue par les élus comme un refus de concertation et un manque de confiance de la part de l'Etat. Les Préfets Délégués à l'Egalité des Chances ou les sous-préfets Villes à la manœuvre dans la négociation, ont peiné à éviter les crispations des élus autour de cette question. Les incertitudes enfin sur la notion de quartier vécu, de quartier de veille active, et sur les moyens qui leur seront attribués, ont été très souvent à l'origine de tensions fortes chez les élus.

Malgré ces éléments de contexte, les sites préfigurateurs se sont attelés à la démarche rapidement, souvent au plus haut niveau, en prenant à cœur de mettre en œuvre une refondation ambitieuse de la politique de la ville.

Enseignements-clé

La géographie prioritaire est à la base de la réflexion et de la mobilisation des acteurs sur le contrat de ville. Au-delà de la dimension technique, la communication par l'Etat des données de la géographie prioritaire revêt une dimension symbolique. Elle traduit ou non une relation de confiance et de co-construction entre les collectivités et l'Etat.

Les notions de quartiers vécus et de quartiers de veille active ont suscité de vraies interrogations sur les sites. Sur un plan technique il convient de préciser les définitions, les critères d'éligibilité, et les moyens dédiés à l'accompagnement de ces quartiers. Plus au fond, la question se pose de la place de la géographie prioritaire dans la philosophie du nouveau contrat de ville. Les collectivités considèrent pour certaines que quasiment l'ensemble de leur territoire peut être qualifié de « quartier vécu ». Jusqu'où cette notion de quartier vécu fait bouger les lignes de la politique de la ville territorialisée telle qu'on la connaît ? Il semble important de réaffirmer à ce propos des points de repère.

Enfin, la question des moyens de l'Etat national est posée. Les ajustements locaux de la géographie prioritaire ont imposé pendant la préfiguration de nombreux allers et retours avec le niveau national. Ces échanges seront multipliés de manière exponentielle en phase de généralisation. Quels pouvoir et marge de manœuvre seront donnés à l'Etat local en la matière ?

2. « L'ouvrage est encore sur le métier »

a) **Les 12 sites ont travaillé à des rythmes différents, mais surtout à partir de méthodes différentes.**

Les sites apparemment les plus avancés au regard de la finalisation de leur production sont souvent ceux qui avaient commencé leurs travaux bien avant juin 2013. C'est notamment le cas d'Amiens, mais aussi d'Evry par exemple.

Les sites en sont à des degrés d'avancement de la démarche très variables. Au 31 janvier, les productions sont diverses comme l'illustre le schéma ci-dessous. Il est à noter que les étapes ci-dessous ne sont ni systématiques, ni linéaires (avec des ordres chronologiques différents d'un site à l'autre).

	La géographie prioritaire	Définition de la méthode	Elaboration d'un projet de territoire	Réalisation d'un diagnostic	Définition des enjeux et des axes stratégiques	Rédaction d'un pré-contrat	Définition d'un plan d'actions
Site 1							
Site 2							
Site 3							
Site 4							
Site 5							
Site 6							
Site 7							
Site 8							
Site 9							
Site 10							
Site 11							
Site 12							

- Ceux qui se sont fixé comme objectif de définir une méthode de travail. Cette manière de faire, plus ou moins volontaire, a principalement consisté à définir les différentes étapes de la démarche, les acteurs qui seront associés à chacune des étapes, les modalités de travail entre l'agglomération et les communes, entre l'agglomération et les services de l'Etat. Il s'agit également de définir les instances de travail et de gouvernance. Plusieurs sites sont dans cette configuration, notamment le Grand Dijon où la démarche de contrat de ville sera alimentée par l'élaboration de PSL. Pour les sites dans ce cas de figure, il n'y a pas encore de pré-projet de contrat de ville, voire pas encore de diagnostic partagé. Cela ne signifie pas pour autant que la démarche n'est pas mature. La méthode étant « calée », la réalisation du diagnostic et la production du contrat de ville pourront être relativement rapides (c'est par exemple le cas pour Rennes Métropole où la méthodologie a été travaillée que cela soit pour la phase de diagnostic ou d'orientation).
- Certains en sont au stade de l'élaboration/déclinaison d'un projet de territoire existant afin que le futur contrat de ville entre en cohérence avec une stratégie et des enjeux de territoire communautaires.

- D'autres sont concentrés sur la phase de diagnostic, celle-ci étant plus ou moins « lourde » et partagée entre l'ensemble des acteurs.
- Certains sont déjà dans une phase plus aval, où les axes stratégiques du futur contrat de ville sont quasi ou déjà définis et se traduisent par la rédaction d'un pré contrat. C'est le cas d'Amiens notamment.

Il est essentiel de rappeler qu'à ce stade le degré formel d'avancement ne préjuge ni de la qualité de la démarche ni de son degré de maturation. Des sites où la formalisation n'est pas aboutie se situent dans une dynamique très positive. Ayant déterminé la méthode, ayant calé l'articulation entre les différents partenaires, disposant de nombreux éléments de diagnostic, il ne leur reste plus qu'à assembler le puzzle...

b) La démarche d'élaboration du contrat de ville sur la totalité des sites a été consommatrice de moyens humains et de temps.

Les moyens humains mobilisés sont particulièrement conséquents tant au niveau de l'ingénierie de projet, que cela soit du côté de l'Etat (services des préfectures, DDCS) que des agglomérations (cellules ingénierie de la politique de la Ville ad hoc ou créée pour l'occasion), que du côté des acteurs (services déconcentrés de l'Etat et directions thématiques des collectivités). Ces moyens humains ont été mobilisés lors de nombreuses réunions. Ces temps correspondent en fait à des temps différents et souvent nécessaires pour la bonne élaboration du contrat de ville :

- Des temps politiques, pour expliquer, mobiliser les élus des différentes collectivités.
- Des temps de mobilisation des acteurs pour faciliter l'appropriation de la nouvelle philosophie du contrat de ville, pour accrocher de nouveaux acteurs, pour convaincre des services qu'ils sont concernés par la politique de la ville et qu'ils peuvent y apporter leur pierre.
- Des temps techniques, parfois très longs (qu'il conviendrait peut être de réduire), notamment sur la géographie prioritaire et la définition des différents types de territoires, mais aussi sur l'élaboration du diagnostic partagé.

Ces différents temps peuvent, au regard de l'état d'avancement de la démarche, voire de la production réalisée, paraître disproportionnés notamment si on se projette dans la future généralisation des contrats de ville. Aujourd'hui, même si le chemin peut être long et peu lisible, la plupart des acteurs ont tendance à penser que dans cette phase de préfiguration il s'agit d'un temps d'investissement.

c) Dans la plupart des cas les sujets les plus compliqués n'ont pas encore été abordés.

Ils ont été repoussés à l'après-élection et/ou à l'arrivée de nouvelles consignes nationales. C'est le cas notamment de :

- L'articulation EPCI-communes. Comment se répartissent les rôles ? Qu'est-ce que cela signifie en termes d'ingénierie ? En termes de gestion des enveloppes financières ? ... Il s'agit de sujets très sensibles sur les sites où l'agglomération n'avait pas la compétence politique de la ville, où l'agglomération compte des grandes villes/villes intermédiaires très marquées et investies sur la politique de la ville (par exemple le territoire de Lille Métropole).
 - L'articulation Etat-collectivités. Sur de nombreux sites, au vu du déroulement de la préfiguration et de la logique que l'on croit déceler dans la philosophie, des interrogations émergent sur le processus de mise en œuvre du futur contrat de ville. Y aura-t-il un appel à projet commun entre les collectivités et l'Etat ? La notion d'appel à projets annuel a-t-elle un sens ? Ne faut-il pas privilégier des conventions pluriannuelles sur la base d'un projet triennal par exemple ? Certains, notamment au niveau des agglomérations (mais aussi, même si c'est plus rare, au niveau de l'Etat), souhaiteraient « aller au bout du processus » en confiant la totalité de l'enveloppe financière au pilote du contrat de ville qu'est l'agglomération.
- d) Sur d'autres sujets, les questions ont commencé à émerger, sans qu'une doctrine ait encore été clairement établie.**
- Quid des quartiers « vécus » ? Ne faudrait-il pas des critères pour définir le périmètre de ces quartiers au risque si ce n'est pas le cas de voir se multiplier le nombre d'équipements rattachés aux quartiers vécus ? Quelles sont les incidences concrètes et comment peut-on les simuler, du périmètre du quartier vécu ?
 - Les quartiers de veille active. Quel accompagnement de ces quartiers ? Par qui ? Quels vont être les moyens financiers consacrés à ces quartiers ? Quel impact sur la prime NBI pour les agents de l'Etat et des Collectivités travaillant sur ces quartiers ?
 - Les dispositifs politique de la ville (DRE, ASV, CLSPD, GUP ...). Vont-ils être mutualisés, revisités ? Quelle est leur place dans les nouveaux contrats de ville ? Ici encore les réflexions et les négociations sont rarement avancées. Plusieurs acteurs mentionnent cependant la nécessité de mutualiser ces dispositifs au niveau de l'agglomération. Certains proposent même de les redéfinir sur le fond, tout en mentionnant que les enjeux financiers et humains sont tels que la réflexion sur ces thèmes est prématurée, voire inopportune sur le fond (elle risquerait de bloquer la démarche d'élaboration du contrat de ville en pointant les « pertes potentielles » pour les communes).

Enseignements-clé

La démarche est plus ou moins chronophage selon les sites, en fonction notamment de la méthode retenue. Ceci dit, l'expérience montre que plusieurs « temps » sont importants (temps politique, temps de mobilisation des acteurs et temps technique) et qu'un minimum d'un semestre est nécessaire pour aboutir au contrat de ville.

Le temps consacré à la réflexion sur la méthode est déterminant. Des sites partis très vite en faisant fi des données politiques (sur la question du rapport entre communes et agglomérations par exemple,

mais aussi sur les places respectives des Régions, Départements, et des agglomérations) risquent de devoir réajuster leurs interventions.

3. Une adhésion des acteurs aux fondamentaux de la réforme

Sur les sites préfigurateurs, les acteurs défendent une vision ambitieuse de la nouvelle politique de la ville. Pour les uns et les autres, collectivités, Etat, partenaires, la réforme peut sortir la politique de la ville de certaines ornières qu'elle a connues par le passé. Une série de points de la réforme vont, selon eux, dans « le bon sens » :

- C'est le niveau agglomération qui a porté la préfiguration dans la quasi-totalité des cas. Il s'agit d'un acquis significatif de la préfiguration. Pour ces premières étapes d'élaboration du contrat de ville, les EPCI ont été leaders de la démarche. Elles ont pris la mesure des enjeux et de leurs nouvelles responsabilités. Certaines intercommunalités se sont dotées pour ce faire d'une nouvelle ingénierie. Ce portage intercommunal est potentiellement porteur de changement, et d'une nouvelle dynamique. Le positionnement du contrat de ville à l'agglomération permet d'engager des réflexions intéressantes sur la solidarité intercommunale, ou encore sur les questions relatives aux compétences obligatoires des agglomérations comme le développement économique. Sur ce dernier point il est difficile à ce stade d'apprécier la réalité et l'ampleur de la prise en compte de cette dimension. Sur la plupart des sites, les chambres consulaires et les représentants du monde économique ont été invités à participer aux groupes de travail mis en place. Selon les sites il s'agit soit d'une nouveauté, soit de conforter des habitudes de travail déjà existantes. Reste à concrétiser cette implication des acteurs économiques par des engagements et des actions nouvelles.
- La politique de la ville ne doit plus être un pré carré. Etat comme collectivités cherchent à désenclaver la politique de la ville : ce ne sont plus seulement des crédits spécifiques, c'est une ré-interrogation de l'ensemble des politiques de droit commun déployées dans les quartiers. Contrairement aux CUCS expérimentaux, cette réflexion est désormais partagée par les collectivités, qui associent l'ensemble de leurs services et directions à la démarche. La politique de la ville est en quête de transversalité.
- La politique de la ville monte au plus haut niveau. Sur la plupart des sites, les Directions Générales des Services des collectivités se sont impliquées, ainsi que les Présidents et Vice-Présidents. Côté Etat, les PDEC et sous-préfets ville (quand il y en a) ont été leaders de la démarche. C'est ce qui a permis sur les sites de mobiliser transversalement, à la fois l'ensemble des services déconcentrés de l'Etat, et l'ensemble des directions des collectivités.
- De nouveaux partenaires, ou des partenariats réanimés. C'est une avancée sur la plupart des sites. Le cercle des partenaires impliqués dans la politique de la ville s'est élargi ou ré-élargi. Cet objectif de mobilisation des partenaires autour d'une table de négociation commune fait l'objet d'une forte adhésion sur les sites. Les partenaires, nouveaux ou mieux associés, (Départements, Régions, bailleurs, ARS, CAF ...) se sentent légitimes pour participer à l'élaboration du contrat de ville. Ils s'y intéressent, et identifient de vrais points de convergence avec leurs approches et leurs problématiques (les contrats de territoire pour les Départements, les Contrats Locaux de Santé pour l'ARS, ...).

- L'ambition de faire un contrat unique est perçue comme un enjeu très fort et légitime de la réforme. Les acteurs adhèrent à la nécessité de sortir la politique de la ville d'une logique de dispositifs, au besoin également de mieux articuler volet humain et urbain de la politique de la ville. Cette intégration des volets humain et urbain est sur de nombreux sites déjà visible au niveau de la mise en œuvre du diagnostic et se traduit par une ré-implication des acteurs urbains dans les contrats de ville. Ainsi les services en charge de l'élaboration des SCOT, de la rénovation urbaine (DDTM par exemple) sont associés à la réflexion. En revanche le « tropisme » urbain (perspective du NPNRU) reste parfois très présent. Il reste encore à inventer sur plusieurs sites des structures de pilotage communes, des processus de travail partagé. Cette tâche apparaît d'autant plus complexe que selon les sites les CUCS, les dispositifs rattachés à la politique de la Ville (PRE, AVS, GUP) et à la rénovation urbaine relèvent d'échelons différents (ville, agglomération). L'intégration des volets humain et urbain reste aujourd'hui assez théorique et relativement peu visible au niveau de l'élaboration des orientations du contrat de ville.

La réforme présente de nombreux points d'accroche sur les sites. Elle possède une vraie identité, et une ambition bien comprise par tous les partenaires. La mise en œuvre de ses fondamentaux n'est pour autant pas facile, même sur des sites pilotes qui ont déployé des moyens exceptionnels pour l'expérimenter.

4. Des questions de méthode qui sont des questions « de fond »

Tous les sites ont été confrontés très rapidement à des questions de méthode et d'outillage. Tous d'ailleurs n'avaient pas compris (que cela soit les acteurs Etat et les acteurs des collectivités) qu'ils devaient « inventer » et remplir la feuille blanche que constituait la préfiguration. D'où parfois des incompréhensions sur le rôle des différentes instances de suivi et de capitalisation (rôle des cellules de suivi qui peuvent être perçues comme délivrant des informations en contradiction avec les consignes et orientations données par d'autres instances, et rôle de la Recherche-Action-Formation où certains attendaient davantage de formation que de recherche action).

Les questions qui ont pu se poser (ou parfois qui n'ont été qu'effleurées compte tenu de leur complexité) peuvent être regroupées en trois grands thèmes : quel projet de territoire ? Quel diagnostic ? Quelle concertation ?

a) Quel projet de territoire ?

C'est l'une des questions les plus « évanescentes » des contrats de ville. Formellement, très peu de sites sont partis d'un projet de territoire existant pour le décliner du point de vue la politique de la ville (ainsi la communauté urbaine de Lille est partie de son projet métropolitain et s'est efforcée de décliner ses grands axes stratégiques du point de vue de la politique de la ville). Pour la plupart des sites, la démarche attendue d'adosser le contrat de ville à un projet de territoire ouvre de nombreuses questions :

- De quel projet parle-t-on ? S'agit-il du projet communautaire fondant l'intercommunalité ? Si c'est le cas, ce projet communautaire est-il le bon socle pour fonder une politique de la ville ? Certains acteurs en doutent. D'une part parce que le périmètre en termes d'axes stratégiques

du projet communautaire peut ne pas correspondre aux axes d'interventions de la politique de la ville, d'autre part parce que le périmètre géographique peut lui aussi être très différent : alors que par construction le projet communautaire concerne l'ensemble des territoires, parfois la géographie prioritaire et ses quartiers vécus ne concernent qu'une petite fraction de la population.

- S'agit-il d'autres projets de territoires, ou d'autres schémas lorsque le projet communautaire n'existe pas ? Par exemple un projet de rénovation urbaine ? Un PSL ? Un programme local de développement social et urbain ? Ces projets plus « sectoriels » ou « thématiques » ne risquent-ils pas de trop « marquer » le projet de territoire effaçant ainsi le caractère « unique » et « intégré » attendu ?
- Le projet de territoire doit correspondre à quelle échelle ? Est-ce un projet réellement communautaire ? Un projet à l'échelle des quartiers ? Comment ce projet s'articule-t-il avec les autres projets des collectivités (les contrats de territoires des Conseils Généraux par exemple qui peuvent comporter un volet « cohésion sociale » ou « politique de la Ville » ?) ou encore des politiques d'Etat, telles que celles relatives à la santé dans le cadre des Contrats Locaux de Santé (qui recouvrent des périmètres encore différents, la santé n'étant pas une compétence des agglomérations) ?
- Le projet de territoire est-il un élément fondateur pré-existant au contrat de ville, ou en est-il l'aboutissement ? Le contrat de Ville se confond-il avec le projet de territoire ?

A toutes ces questions les sites préfigurateurs ont apporté des réponses souvent partielles et différentes. Les acteurs pressentent qu'il s'agit d'une notion potentiellement centrale puisque in fine elle pose la question des « solidarités » entre les différents échelons, la question de l'articulation entre des territoires ressources et des territoires de mise en œuvre de la politique de la Ville, la question de la transversalité des politiques et la question de la mobilisation des droits communs. Cette notion reste cependant relativement abstraite dans sa déclinaison opérationnelle. On fait « sans projet de territoire », parfois en partant d'orientations stratégiques nouvelles, parfois en repartant d'un diagnostic partagé, parfois en réécrivant a posteriori un projet de territoire pour être conforme aux attentes des nouveaux contrats de ville. D'un point de vue opérationnel, cette question n'a pas véritablement gêné les sites dans leur travail de préfiguration. Inversement lorsqu'on est parti d'un projet de territoire existant, le risque est qu'il ne soit pas partagé par les autres partenaires.

Pour autant lorsque les sites en seront à la phase d'écriture des priorités stratégiques, de la mobilisation des moyens et de l'élaboration des plans d'actions, l'absence de référence à un projet de territoire présente le risque de cantonner le contrat de ville à des dispositifs de quartiers.

Enseignements-clé

La notion de projet de territoire intégré doit être définie, tant à la fois au niveau du « sens » que cela imprime à la démarche du contrat de ville, qu'au niveau de la méthode que cela implique.

La place et la définition du projet de territoire peuvent peut-être varier selon la place qu'occupe réellement la politique de la ville au niveau de l'agglomération (proportion de la population concernée).

Les notions de « contrat unique » et de « projet de territoire intégré » doivent également être précisées. S'agit-il d'opérer la synthèse entre les différents plans, schémas qui de fait concernent les

quartiers prioritaires, pour en tirer des axes stratégiques majeurs et faire apparaître des lignes de cohérences fortes ? S'agit-il simplement de faire référence aux autres plans existants ? S'agit-il d'un exercice de déclinaison des axes stratégiques communautaires au risque alors d'être confrontés purement à un exercice de style ?

b) Quel diagnostic, pour élaborer les contrats de ville ?

Les sites préfigurateurs ont retenu des options différentes en termes de diagnostic.

- Plusieurs ont choisi de faire un diagnostic très précis du droit commun mobilisé sur les quartiers par l'Etat et par les collectivités. Dans certains cas ce diagnostic poursuit clairement l'objectif de chiffrer le nécessaire rattrapage en termes de droit commun entre le territoire de l'agglomération et les autres territoires (cas par exemple de Plaine Commune). Mais dans d'autres cas, l'exercice s'apparente davantage à une opération d'identification et de valorisation de ce qui existe.

Ce travail d'identification et de mesure des droits communs mobilisés est complexe techniquement, long, et peut susciter des résistances des services ou des échelons déconcentrés de l'Etat, et des collectivités. Plusieurs acteurs s'interrogent sur la plus-value réelle de l'exercice, notamment lorsque celui-ci ambitionne d'être exhaustif. Sans définition précise du droit commun, sans outil fiable, la démarche apparaît comme chronophage et dans plusieurs cas dénuée d'intérêt. Si, comme le constatent des acteurs, l'objectif est de montrer que chaque institution se mobilise déjà beaucoup au service des quartiers prioritaires, l'exercice est inutilement coûteux. En revanche, si l'objectif est de de s'interroger sur ce que l'on pourrait faire de plus, de différent dans une optique opérationnelle, alors le diagnostic est intéressant. Encore faut-il disposer d'outils pour le faire et peut-être le réaliser uniquement à partir d'enjeux identifiés et non de manière systématique sur l'ensemble des politiques publiques existantes.

- D'autres sites ont privilégié une approche plus qualitative de l'impact du droit commun sur les quartiers relevant de la géographie prioritaire (CUCS). Faute de pouvoir disposer de données territorialisées des politiques publiques (lesquelles n'existent pas de toute façon au carreau) et compte tenu de l'ampleur de la tâche, plusieurs sites ont procédé à une analyse des forces et faiblesses des politiques menées sur les territoires. Cet exercice a été conduit de manière plus ou moins partagé entre les collectivités et l'Etat (parfois il est mené de manière séparée, l'Etat adressant ensuite un « porté à connaissance » à la collectivité). Cette méthode plus qualitative présente le mérite d'identifier rapidement des axes de progrès. En revanche elle est peu étayée d'un point de vue objectif.

- Le diagnostic est parfois mené de façon plus globale, plus qualitative et plus partenariale. Les acteurs s'interrogent ensemble dans des groupes thématiques sur les besoins, les ressources et les axes à privilégier à l'avenir. Cette élaboration partagée du diagnostic n'exclut pas en complément de recourir à des analyses plus chiffrées pour mieux appréhender les besoins et les profils des populations. Sa principale fonction reste cependant la mobilisation des acteurs, et notamment des nouveaux acteurs, afin de créer une dynamique autour du contrat de ville. Ce travail de diagnostic partagé est plus ou moins pertinent et conséquent selon les configurations des agglomérations. Sur certains sites la partie chiffrée, voire la partie « diagnostic partagé » peuvent être rapides car les acteurs se sont livrés à de maintes

reprises à cet exercice. Pour d'autres sites (notamment lorsque le territoire entre en politique de la ville, ou encore lorsque les acteurs n'ont pas/plus l'habitude de travailler ensemble, ou encore lorsque les thématiques du temps du CUCS étaient trop étriquées), la plus-value du diagnostic partagé est évidente au regard de son effet de mobilisation. Dans cette même perspective, l'inventaire des ressources existantes (acteurs, plans, dispositifs, moyens) peut contribuer fortement à une mise en cohérence de l'existant.

- ▷ La question de l'échelle des diagnostics reste centrale et ce d'autant plus que les contours de la géographie prioritaire ne sont pas encore complètement maîtrisés. S'agit-il de réaliser un diagnostic à l'échelon de l'agglomération, des communes, des quartiers ? Selon la réponse apportée, les acteurs doivent disposer des outils d'observations appropriés. Si ceux-ci existent au niveau de certaines agglomérations, ils peuvent parfois faire défaut dans certaines collectivités. Quant aux services de l'Etat, ils peuvent être relativement dépourvus lorsqu'il s'agit d'avoir des instruments d'observation très fins.

Enseignements-clé

La question du diagnostic revêt une double fonction : celle d'identification des besoins et de moyens et celle de mobilisation des acteurs. Le risque est de se perdre dans la première tout en décrochant les seconds.

Un guide méthodologique du diagnostic aiderait les sites à être plus rapides et efficaces dans cette démarche.

Un outillage « socle » pourrait être élaboré pour « mesurer les droits communs ».

Le diagnostic idéalement devrait permettre de consolider tous les éléments existants et notamment les ressources mobilisables.

c) Quelle concertation, avec quels acteurs ?

« *Trop de réunions, dans tous les sens* »... Tel est le constat sur de nombreux sites. D'une certaine manière, cette frénésie de réunions résulte du nouveau et du renouveau du contrat de ville. De nouveaux acteurs sont sollicités, la mobilisation du droit commun étend le cercle des administrations et des services concernés et le fait de vouloir embrasser tous les champs aboutit à la mobilisation de nombreux acteurs. Plusieurs niveaux de concertation apparaissent comme incontournables :

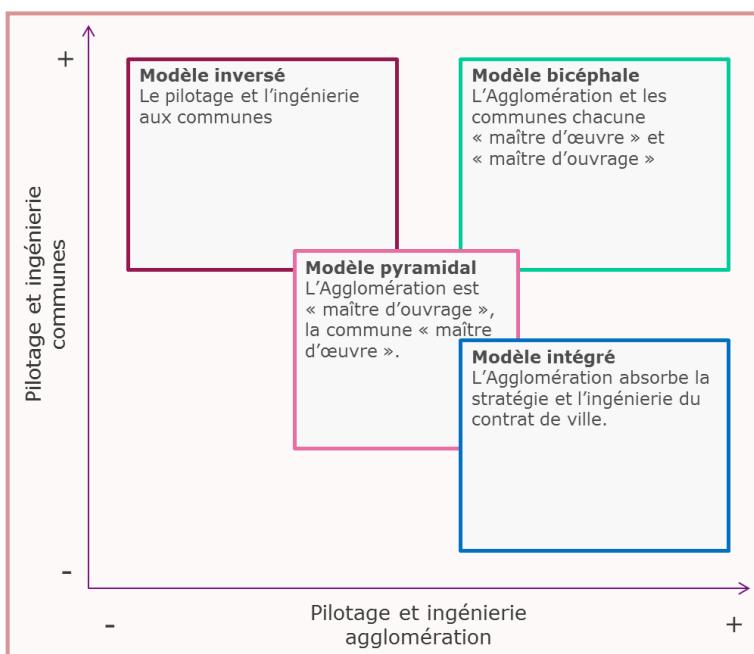
- ▷ Le pilotage stratégique entre l'intercommunalité et l'Etat est indispensable. Selon les sites il est aujourd'hui plus ou moins prégnant et formalisé, même si sur le fond les contacts entre l'agglomération et l'Etat sont la règle commune. En revanche l'équilibre entre les deux partenaires peut parfois poser question, la place de l'Etat pouvant être sur plusieurs sites relativement inconfortable.
- ▷ L'implication des Conseils Généraux et Régionaux, ainsi que la place d'autres acteurs dans le pilotage de la démarche peuvent interroger. Les collectivités sont souvent présentes au plan technique et moins au plan politique. Quels sont les différents cercles d'acteurs ? Qui participe à quelles instances ? La question peut être posée par exemple pour les agences telles que

l'ARS ou encore les bailleurs qui ne se reconnaissent pas toujours à la place qu'on leur assigne.

- ⌚ [Au niveau de l'agglomération, la plupart des sites se sont dotés d'organes de consultations des maires composant la communauté.](#) Ces instances sont bien entendu déterminantes dans l'acceptation de la démarche. De même, l'implication des DGS, des DGA des communes par grands thèmes est essentielle.
- ⌚ [Au niveau de l'Etat, la mobilisation d'une « task force »](#) composée des services déconcentrés moteurs dans la démarche, à laquelle s'ajoute un collège de l'ensemble des administrations concernées est indispensable pour l'appropriation de la démarche. Ce niveau de mobilisation se traduit par des réunions assez régulières au moment de l'élaboration du contrat de ville.
- ⌚ A ces réunions internes aux collectivités et à l'Etat s'ajoutent les réunions partenariales pour réaliser le diagnostic et élaborer les orientations. De fait, si celles-ci sont très nombreuses, les acteurs sont rapidement sur-sollicités.

Au-delà de cet effet mécanique (qui soulignons-le comporte des aspects très positifs sur la mobilisation des acteurs), la multiplication des réunions est aussi liée à des démarches projets « foisonnantes » et pas toujours très bien articulées entre les différentes institutions et les différents niveaux de responsabilités. Les démarches de diagnostics entre collectivités et Etat sont parfois concomitantes et redondantes, les réunions sont parfois mal séquencées avec un travail de préparation au plan des données insuffisant... De fait la complexité du sujet, le foisonnement des acteurs plaident pour une ingénierie de projet très rigoureuse et pragmatique, le risque étant sinon d'épuiser les acteurs.

5. La question de l'articulation EPCI-communes est centrale



Cette question se pose avec plus ou moins d'acuité selon les sites. Mais d'une manière générale, la préfiguration montre qu'il s'agit d'un point névralgique de la réforme, un point sensible pour les communes et les agglomérations.

Différents modèles et différentes trajectoires entre ces modèles se dessinent (même si ne s'agit encore que de prémisses sur la plupart des sites) :

▷ Le modèle intégré

Les maires sont convaincus de l'intérêt de la mutualisation. Les équipes ingénierie politique de la ville des communes sont absorbées par le niveau agglomération. L'agglomération sera à la fois maître d'œuvre et maître d'ouvrage de la politique de la ville. On rencontre cette configuration dans les agglomérations dont l'administration est mutualisée avec la ville-centre. Se dirigent vers ce modèle également des agglomérations avec quelques communes en politique de la ville, qui ont su se mettre d'accord, et opter pour une absorption progressive de la politique de la ville par l'Agglomération. In fine, les communes délèguent entièrement la compétence de la politique de la ville au niveau communautaire.

Ce modèle peut exister dans des agglomérations matures. Il réclame un consensus politique, et un chef de projet en vraie posture d'animation-appui.

▷ Le modèle pyramidal. L'agglomération veut se positionner plutôt en stratégie de la politique de la ville, en posture d'animation pour définir des orientations communes à une échelle communautaire. Mais les relations peuvent se tendre avec les communes qui ne veulent pas perdre la stratégie de la politique de la ville sur leur territoire, et qui ne se voient pas simples maîtres d'œuvre.

▷ Le modèle bicéphale. La réforme peut entraîner la création d'un nouvel échelon de décision et d'ingénierie supplémentaire, avec toujours une ingénierie et un rôle fort côté communes. Il peut être décidé dans ce cas la création d'une nouvelle enveloppe financière au niveau agglomération, tout en laissant perdurer l'existence d'enveloppes financières communales, à la main des communes. L'agglomération dans ce schéma-ci est un niveau de consolidation, mais pas de concertation. C'est un modèle qui peut commencer à se dessiner sur certains sites, quand les tensions sont trop grandes entre agglomération et communes, quand les communes ne se voient pas perdre la main sur la politique de la ville de leur territoire. Ce modèle pourrait dessiner une première étape vers le modèle intégré.

▷ Le modèle inversé. Sur certains territoires encore, l'agglomération est très peu mature, ou dispose de tellement peu de moyens financiers et en ingénierie, que le pouvoir décisionnaire et le pouvoir de faire restent à la main de la ou des communes. Le passage du contrat de ville à l'agglomération est virtuel.

L'adoption de l'un ou l'autre de ces modèles (et la trajectoire de l'un à l'autre de ces modèles) dépend de beaucoup de facteurs :

- Les moyens et la maturité de l'agglomération, l'histoire également (l'agglomération avait-elle déjà la compétence politique de la ville ? Quid de la compétence rénovation urbaine ?).
- La configuration de l'agglomération. La dimension politique (couleur politique des communes et de l'agglomération) joue un rôle important, le poids de la politique de la ville pour les communes également (plus la politique de la ville est centrale à certaines communes, plus elles peinent à en déléguer la stratégie et l'ingénierie).
- La méthode employée joue beaucoup sur le modèle finalement engagé. Certains sites où l'agglomération se projetait dans un modèle de type intégré ont dû faire marche arrière du fait d'un manque de concertation en amont avec les communes. Sur les sites où se profile une absorption progressive du pouvoir de décision et de l'ingénierie politique de la ville par

l'agglomération, cela s'est fait dans le temps à l'issue d'un travail de longue haleine avec les élus des communes.

Au-delà des modèles qui se dessinent, quels que soient les sites, **la question de la solidarité entre les communes est encore peu abordée**. Si théoriquement le passage du contrat de ville à l'agglomération est l'opportunité de mutualiser les moyens de toutes les communes sur la politique de la ville et de les consommer en fonction de priorités métropolitaines, cette éventualité d'un pot commun à la main de l'agglomération est encore rarement envisagée à ce stade.

Enseignements-clé

Les sites sont encore peu avancés sur cette question de l'articulation EPCI-communes (pour les sites en tous les cas où elle constitue un enjeu). C'est une question épineuse et sensible, qui a souvent été reportée à l'après-élections municipales.

Quel modèle veut-on privilégier et encourager ? Le modèle bicéphale peut être une première étape avant l'intégration. Comment favoriser un parcours vers un modèle plus intégré, pour ne pas entraîner de manière pérenne la création d'un échelon supplémentaire sans réelle plus-value à l'échelon communautaire ?

Il est nécessaire d'accompagner et d'outiller les sites dans la réflexion sur ce sujet, et dans le passage d'un modèle à l'autre. Cette articulation s'incarne dans des questions très concrètes : qui gère les dispositifs ? Comment est conçu l'appel à projet ? Où se situent les enveloppes financières ? Comment sont-elles réparties ? Où est située l'ingénierie politique de la ville ? Souvent ce sont des questions que les sites ne se sont pas encore ouvertement posées, entre partenaires.

6. Un Etat qui s'interroge sur son rôle et ses capacités d'action

Les sites préfigurateurs ont tiré les enseignements des difficultés des CUCS expérimentaux. **Ils ont (sur la plupart des sites) mobilisé le bon niveau de la structure Etat** : le PDEC ou le sous-préfet ville (quand il y en a un). Le niveau préfectoral est d'ailleurs présenté comme incontournable. Lorsque pour quelques sites ce niveau est peu actif, l'ensemble des acteurs constate que la démarche manque de légitimité et de force, que cela soit pour négocier avec les élus et/ou pour mobiliser les services déconcentrés de l'Etat.

L'Etat a également organisé des réunions locales internes Etat, pour avancer côté Etat sans les collectivités, et pour partager une doctrine (réunions régulières entre la Préfecture et les services déconcentrés de l'Etat sur l'élaboration du futur contrat de ville). Ces réunions sont indispensables. Elles permettent de s'approprier la philosophie des contrats de ville, de mobiliser et de tenter de convaincre parfois les administrations qu'elles ont toute leur place dans la politique de la ville.

Lors de la préfiguration, l'Etat local se présente néanmoins dans plusieurs cas comme un Etat en questionnement. Les acteurs locaux Etat en charge de la préfiguration peuvent ainsi regretter :

- **L'absence de pilotage national spécifique Etat.** Les rencontres nationales au SG-CIV se sont très rapidement faites en présence des collectivités, ce qui n'a pas permis à l'Etat de se

façonner sa propre doctrine et d'évoquer les difficultés de la mise en œuvre de la préfiguration. Ainsi plusieurs points de crispations ou d'écueils possibles de la réforme se font jour : la géographie prioritaire et les données communicables aux sites, les notions de territoires vécus et de veille, les attentes précises pour la préfiguration quant à l'implication des habitants, l'absence de consignes et de mode opératoire pour le diagnostic,.... Les représentants de l'Etat local ont ainsi pu se trouver démunis, voire en porte à faux dans leur dialogue avec les collectivités, faute de consigne ou d'assurances de « bien faire ».

- **La difficulté à se saisir des conventions.** Les services déconcentrés n'ont pas su comment faire, et se disent en attente d'instructions plus précises de la part de leurs Ministères ou du SG-CIV (tableau de bord). Les SGAR, garants de la déclinaison des conventions, se sentent souvent démunis. Ici encore le dialogue avec les collectivités s'en trouve complexifié. Les collectivités constatent que les conventions interministérielles peuvent être théoriquement un plus (elles devraient inciter les échelons déconcentrés à se mobiliser) mais que dans la pratique, elles semblent avoir peu d'effets (ce sont pour de nombreux acteurs des conventions « d'intention » qui demandent à être déclinées et nécessitent soit des circulaires, soit une adhésion sur le fond des échelons décisionnaires au plan local). Ces conventions pourraient même dans certains cas être « contre-productives » si les acteurs se limitent à leur stricte application, sans envisager une mobilisation adaptée du droit commun dans le cadre des contrats de ville.
- **L'Etat local peine à trouver sa place, face à la nouvelle posture de chef de file de l'agglomération.** L'Etat a pris des places différentes selon les sites préfigurateurs. Certaines configurations méritent d'être relevées au regard de la généralisation des contrats de ville :
 - **Le co-pilotage « équilibré » entre l'Etat et collectivités.** Sur plusieurs sites, le leadership et la coopération avec l'Etat semblent relativement équilibrés à ce stade. Les grandes décisions en matière de gouvernance, de méthode, sont prises d'un commun accord et les orientations à partir desquelles travaillent les acteurs résultent d'un choix partagé. Parfois l'Etat aimerait faire valoir ses orientations stratégiques, sa vision du territoire, mais il peut être en peine du fait de son défaut d'ingénierie, de l'incertitude des contreparties qu'il peut apporter dans la négociation, de son manque de marge de manœuvre par rapport aux contraintes nationales.
 - **Une posture modeste de l'Etat.** L'Etat local rédige des « portés à connaissance » pour alimenter le projet de territoire et le contrat de ville. Mais la rédaction de ceux-ci est entièrement à la main des collectivités. La posture modeste de l'Etat résulte de la combinaison de plusieurs facteurs. Une gouvernance faible du côté Etat avec une Préfecture pas assez en pointe alors qu'en face l'agglomération est dynamique. L'absence d'outillage, de vision de ce que pourrait être la place de l'Etat dans ces nouveaux contrats de ville. C'est notamment dans cette configuration que peuvent émerger des interrogations sur le rôle futur de l'Etat : ne devrait-il pas déléguer sur la base d'un projet de territoire validé la gestion des budgets contrat de ville à l'agglomération ?
 - **L'Etat local chef de file.** C'est un cas assez rare mais qui peut recouvrir différentes situations. L'Etat local peut être particulièrement dynamique, disposer de moyens humains adaptés en termes d'ingénierie face à une collectivité qui accepte de se laisser porter. Dans d'autres cas, l'Etat n'a guère le choix. Face à une collectivité démunie en

termes d'ingénierie et de ressources, il prend la main. La démarche d'élaboration du contrat de ville, de la réunion des instances, la rédaction du futur contrat sont alors pilotés essentiellement par l'Etat.

Enseignements-clé

D'une manière générale, les collectivités sont plutôt en pointe par rapport à l'Etat en ce qui concerne le pilotage de la démarche. Dans certains cas, ce pilotage est la traduction très nette d'une affirmation politique : le projet de territoire est l'affaire des élus avant tout, l'Etat pouvant être en posture « d'accompagnement ».

Reste à définir cette posture d'accompagnement et à la traduire en termes de rôles et de positionnement. Jusqu'à quel point l'Etat doit-il faire valoir ses priorités ? Quelle maîtrise garde-t-il des fonds spécifiques ? Quelle mutualisation de l'appel à projets ? Comment l'Etat s'organise-t-il à la fois pour incarner la posture Etat (c'est-à-dire être le garant de l'implication et de la contribution de l'ensemble des services déconcentrés) et pour alimenter et enrichir les diagnostics et les orientations locales (quels outils d'observation et d'analyse) ?

Dans la poursuite de ce raisonnement plusieurs acteurs s'interrogent sur l'évolution et la place des délégués du Préfet dans l'élaboration et la gestion des contrats de ville. N'est-il pas nécessaire qu'ils puissent être également dans une posture d'ingénierie et pas seulement dans une posture d'interlocuteur d'hyper proximité sur les territoires ?

7. Les Régions et Départements : une place à mieux définir

Sur les sites préfigurateurs, **les Départements adhèrent dans leur majorité à l'idée d'être associés à la politique de la ville et à l'élaboration du contrat** (quand ils ne l'étaient pas encore).

La signature d'un contrat de ville à un niveau agglomération à partir d'un projet de territoire est cohérente avec les logiques d'intervention qu'ils développent (conventionnement avec les territoires, développement d'une approche territorialisée). La politique de la ville croise par ailleurs beaucoup d'enjeux des politiques de droit commun des Conseils Généraux (politique insertion, petite enfance, ...). La plupart des Départements sur les sites préfigurateurs ont joué le jeu, ont participé aux réunions de préfiguration, et certains sont allés jusqu'à mener un travail très précis d'identification du droit commun qu'ils mobilisent sur les quartiers.

Les Régions peuvent être plus difficiles à convaincre. Elles sont parfois réticentes à s'inscrire dans un nouveau champ de compétences, qui n'est pas obligatoire. Leur fonctionnement souvent vertical (par type de politique : développement économique, formation, ...) est peu compatible avec une réflexion transversale et territorialisée. En revanche, leur nouveau rôle en matière de gestion des fonds européens et le volet territorial des Contrats de Plan Etat-Région les impliquent de fait assez naturellement à la politique de la ville. D'une manière générale sur les sites préfigurateurs, les Régions s'associent mais « de loin » au contrat de ville. Leur implication n'a pas toujours encore fait l'objet d'une validation politique.

Beaucoup d'aspects de la collaboration des Régions et des Départements dans les contrats de ville sont encore à coudre :

- **L'implication des Régions et des Départements suscite potentiellement des réorganisations en interne** pour traiter cette nouvelle question transversale. Elle suscite également des questions sur les moyens qui seront déployés sur ce champ. La validation politique en interne à ces institutions peut être longue à obtenir. Les difficultés financières (des Départements notamment), la multiplicité des problématiques (notamment pour les Départements à dominante rurale, pour qui la politique de la ville reste un enjeu mineur à l'échelle des territoires) peuvent freiner une implication réelle et sur le long terme des Régions et des Départements.
- **Les Régions et les Départements sont tentés de rattacher la politique de la ville à leurs démarches déjà en cours** : conventionnements cadre avec les territoires, ... Cela pose des questions de convergence des démarches (jusqu'où homogénéise-t-on ces démarches de conventionnement avec les territoires ? Jusqu'où le contrat de ville est-il un contrat « unique » ?), des différents périmètres retenus pour la politique de la ville (le périmètre Etat de la géographie prioritaire n'est pas nécessairement le même que celui qui est retenu par les collectivités).
- **Quel statut pour les Régions et les Départements dans les contrats de ville ?** La manière d'associer les Départements et les Régions est essentielle pour leur mobilisation : comment ces collectivités ont-elles été abordées, associées ? Y a-t-il un comité vraiment stratégique où les élus peuvent se concerter ? Les Régions et les Départements se sentent-elles faire partie d'un premier cercle de partenaires stratégiques, et non noyés au sein d'un nombre élargi d'acteurs associés ? Derrière la question de leur statut dans la négociation, les Régions et les Départements peuvent se poser la question de ce que l'on attend d'eux dans la politique de la ville : comment peuvent-elles s'inscrire dans ces contrats ?

Enseignements-clé

La préfiguration a permis d'associer les Départements et les Régions dans leur majorité. Cette première étape importante est en grande partie réussie. Maintenant l'enjeu est de les associer dans la durée, et de préciser la nature de leur collaboration, les résultats attendus.

Même si les Régions n'en ont pas toujours conscience aujourd'hui, elles sont devenues un échelon stratégique de la politique de la ville, via le volet territorial du CPER et les PO. Leur implication est essentielle à ce titre, elle l'est aussi du fait de leur compétences en matière de développement économique, de formation, ... Du côté de l'Etat, le niveau régional Etat est également un échelon stratégique : c'est à cet échelon que les RBOP peuvent décider de renforcer les moyens de droit commun dans les quartiers au service des orientations des contrats de ville. C'est aussi à l'échelle régionale que des acteurs de l'Etat comme l'ARS, la DRAC ou encore la DRJSCS interviennent. En termes de fédération et d'axes politiques, le niveau régional est déterminant.

Il est important de préciser l'apport attendu des Régions et des Départements. Qu'attend-on de ces collectivités ? Et qui négocie avec eux ?

8. La participation des habitants, encore en chantier

Au-delà des grandes affirmations formelles sur la prise en compte des usagers et la participation des habitants, cette thématique n'est pas toujours très avancée sur les différents sites à la fois pour des raisons conjoncturelles (manque de temps, autres sujets prioritaires, période électorale peu propice à cette réflexion et à cette mise en œuvre), mais aussi pour des raisons de fond (résistances multiples sur le bien-fondé du concept, même si ce n'est pas politiquement correct de l'afficher).

- Plusieurs sites ont reporté à plus tard la mise en œuvre de cette nouvelle dimension des contrats de ville. Ils expliquent que la période est peu propice (les élections municipales se rapprochant), et que la démarche demande du temps, un temps dont ils ne disposent pas dans le cadre de la préfiguration. Tout au plus à ce stade, plusieurs sites ont envisagé la participation des associations dans des groupes de travail ou lors de rencontres bilatérales. D'autres mentionnent qu'ils prévoient d'associer les habitants mais qu'ils y réfléchiront par la suite une fois qu'ils auront fait l'inventaire des différentes initiatives existantes sur le sujet (lesquelles seraient selon eux nombreuses).
- Quelques sites et certains acteurs mentionnent qu'ils ne sont pas convaincus des bienfaits ni de la faisabilité de la participation des habitants. Elle serait compliquée à mettre en œuvre, elle serait éloignée de la culture des uns et des autres. On prête à certains élus (et certains d'entre eux le confirment) des réticences pour mettre en œuvre de nouvelles formes de participation démocratique alors qu'il en existe déjà beaucoup (dans le cadre des conseils de quartiers, des consultations multiples menées lors des opérations de rénovation urbaine) et que les élus sont là pour représenter l'ensemble des habitants. Les habitants choisis et/ou mobilisés dans le cadre de ces nouvelles instances ne seraient pas «représentatifs» ce qui entacherait leur légitimité. Enfin, le tissu associatif permettrait de faire entendre la voix des habitants...
- Quelques sites ont expérimenté ou ont déjà prévu d'expérimenter sur ce volet. Ainsi plusieurs sites (Amiens Métropole, le Grand Auch) ont déjà tiré sur des listes électorales des habitants pour former un conseil citoyen. A Amiens, les acteurs de la politique de la ville se sont appuyés sur un projet d'Amiens Métropole ambitieux en la matière, et sur des premières actions réussies. Cela a donné lieu à une conférence citoyenne en décembre sur la politique de la ville. Au Grand Auch les acteurs s'interrogent sur l'opportunité d'aller au-delà des listes électorales pour représenter l'ensemble des habitants (en s'appuyant sur les bailleurs, sur la CAF....). A Mulhouse, les acteurs ont fait participer des habitants aux ateliers d'élaboration du futur contrat de ville, à l'instar d'Arras où les acteurs souhaitent mettre en place au plus vite des conseils citoyens. A Plaine Commune, Etat et collectivités ont commencé à réfléchir à cette question qu'ils portent de manière volontariste.

En conclusion

Même s'il est encore tôt pour conclure, les travaux des douze sites préfigurent quelques grandes tendances :

Incontestablement les contrats de ville sont porteurs de signes et d'une dynamique positive. Il s'agit bien d'un changement d'échelle de l'action, un changement de regard. On renoue d'une certaine manière avec l'ambition première de la politique de la ville : mobiliser le droit commun et faire de la politique de la ville l'affaire de tous.

Ce changement de prisme doit être conforté par des évolutions organisationnelles profondes pour que le niveau agglomération soit davantage qu'un niveau supplémentaire et qu'il soit en mesure d'incarner de nouvelles solidarités. Les mois à venir s'avèrent cruciaux pour la pleine réussite de la réforme. Il s'agit d'imaginer la nouvelle gouvernance, les appels à projets, la place des associations, la répartition des enveloppes, le niveau d'intégration des dispositifs, ... De nombreux chantiers devraient s'ouvrir sous peine de reproduire les anciens mécanismes.

Le nouveau contrat de ville appelle également à une clarification du positionnement de l'Etat tant dans sa philosophie d'intervention aux côtés des collectivités (rôle, posture) et dans les moyens qu'il peut développer en termes d'ingénierie de projet.

La généralisation des contrats de ville en 2014 suppose de l'outillage, de la formation et une ingénierie rigoureuse. Ils sont d'autant plus nécessaires que la préfiguration a montré combien l'élaboration des contrats de ville peut être longue à mettre en place. Accompagner les sites en termes de méthode devra permettre de gagner du temps. Des ressources sont à déployer tant au niveau national (formation, outils sur le droit commun, guides méthodologiques) qu'au niveau local (activation des centres de ressources pour une mise en réseau des bonnes pratiques). Les outils ne sauront néanmoins se substituer à l'appropriation du sens de la réforme par les acteurs. Il sera important de communiquer sur l'esprit de la réforme, sur le sens qu'on veut lui donner, pour mobiliser les différents partenaires autour d'une même ambition.

L'ambition de formaliser un projet territorial *intégré*, un contrat *unique*, est encore aujourd'hui un idéal. Comment donner corps à la notion de projet intégré ? Comment faire converger l'ensemble des démarches au sein du contrat de ville ? Il s'agit de parvenir à des orientations communes, pensées en synergie. Il s'agit certainement aussi de réfléchir concrètement en termes d'intégration des équipes et de la gouvernance.

ASDO Etudes

115 rue Lamarck - 75 018 Paris

Téléphone : 01 53 06 87 90 - Fax : 01 53 11 02 69

www.asdo-etudes.fr

Etude réalisée par Sandra Caron (s-caron@asdo-etudes.fr), Loïcka Forzy (l-forzy@asdo-etudes.fr), Christian Laubressac (c-laubressac@asdo-etudes.fr), Sylvain Taboury (s-taboury@asdo-etudes.fr), Simon Vandenbroucke (s-vandenbroucke@asdo-etudes.fr) et Lou Titli (l-titli@asdo-etudes.fr)
