

GOUVERNANCE, ORGANISATION ET PARTENARIATS

La réforme de la politique de la ville qui va se concrétiser dans le travail des acteurs locaux d'ici 2015 est ambitieuse ; elle affirme la nécessité de **changer la manière-même de « faire de la politique de la ville »**. Tous s'accordent à dire qu'elle passera par **une évolution profonde des organisations locales, au niveau technique comme au niveau politique, au sein des collectivités comme dans leurs relations partenariales**.

La réforme vise à une meilleure animation stratégique à l'échelle du bassin de vie, sans toutefois s'orienter vers un pilotage exclusif, ni vers une répartition artificielle stratégique/opérationnel entre intercommunalité et commune(s). Il s'agit plutôt de développer une gouvernance partagée où la répartition des rôles (à définir localement) s'appuie sur la capacité de **l'intercommunalité à être "chef de file"**. Mais l'intégration intercommunale de la compétence Politique de la Ville est très différente d'un territoire à l'autre. Et, comme le montrent les préfigurations, cette réflexion est encore souvent en construction ou en négociation, notamment autour des questions de solidarité ou de péréquation locale. Les préfigurations montrent aussi que la **posture de "l'État local" est déterminante**. Parfois facilitante quand il assure une fonction de mobilisation et de coordination des services ou de relais actif avec le « national ». Ou contre-productive, quand il peine à mobiliser, travaille en vase-clos ou s'en tient à des injonctions.

La réforme vise enfin une mobilisation du(es) droit(s) commun(s), ce qui renvoie à **la mobilisation de tous les autres acteurs institutionnels** autour des territoires prioritaires, et tout particulièrement les Départements et les Régions sur leurs champs de compétences et d'interventions.

Que dit la loi

• Les articles de la loi Ville du 21 février 2014 précisent :

- o Les contrats de ville sont conclus à l'échelle intercommunale entre, d'une part, l'État et ses établissements et, d'autre part, les communes et EPCI concernés. Ils sont signés obligatoirement par les départements et les régions. Ils peuvent également l'être par la CDC, les bailleurs, les organismes de protection sociale, les consulaires et les autorités organisatrices de la mobilité.
- o Sur son territoire, l'EPCI est chargé du diagnostic, de la définition des orientations, de l'animation et la coordination du contrat de ville et, de la mise en œuvre des actions relevant de ses compétences et de celles de portée intercommunale.
- o Sur son territoire, le maire est chargé, dans le cadre de ses compétences, de la mise en œuvre du contrat de ville et contribue aux actions des autres signataires selon des modalités définies par le contrat.
- o Une instance de pilotage est instituée en vue de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation du contrat. Son organisation et son fonctionnement sont précisés par les signataires.
- o Les objectifs des contrats de ville s'inscrivent dans les orientations définies à l'échelle intercommunale par l'EPCI avec les communes ou, à défaut, par la commune.
- o Les représentants des conseils citoyens participent à toutes les instances de pilotage du contrat de ville, y compris celles relatives aux PRU.
- o L'EPCI définit les objectifs de péréquation et de renforcement des solidarités financière et fiscale entre ses communes membres sur la durée du contrat de ville (élaboration d'un pacte financier et fiscal de solidarité dans la 1ère année de mise en œuvre du contrat, à défaut institution d'une dotation de solidarité communautaire dans le cadre du contrat de ville).

• Les communautés de communes, pour lesquelles la compétence « politique de la ville » ne figure actuellement pas parmi les compétences qu'elles exercent, se voient ouvrir la possibilité de remplir cette compétence, laquelle demeure néanmoins non obligatoire. Dans cette hypothèse, le contrat de ville sera signé à titre principal par la commune.

- Un des trois mots d'ordre de la réforme : optimiser les leviers d'action publique dans le cadre d'une démarche et d'un **projet de territoire intégré** (le contrat de ville étant l'outil, le cadre unique pour les enjeux de cohésion sociale, de développement urbain et de développement économique).





- **Une gouvernance locale de l'État remaniée :**

- o Nouvelle articulation entre le niveau régional et le niveau départemental.

- o Renforcement de l'interministérialité : équipes inter-services ; ARS, DASEN, Pôle Emploi, Procureurs sont signataires des contrats aux côtés du Préfet.

- Au-delà du triumvirat (État, EPCI, communes), la **participation à la démarche contractuelle des régions et des départements est essentielle**, compte tenu des compétences qu'ils détiennent en matière d'action sociale et de prévention spécialisée pour les départements ; et de formation professionnelle, de développement économique et de transports pour les régions.



ENJEUX & QUESTIONS

1^{ER} ENJEU Mieux coopérer entre EPCI et communes

- o Comment les EPCI s'approprient leur **RÔLE DE « LEADER »** dans les contrats de ville et les démarches qui en découlent ? Comment ils prennent la mesure des enjeux et de leurs nouvelles responsabilités ? Quelle implication de la hiérarchie technique (directions générales) ? Quelles articulations entre les différents niveaux de responsabilité ?

- o Ce nouveau rôle est-il porteur de changement et de nouvelle dynamique ? Va-t-il permettre d'engager des réflexions intéressantes sur la **SOLIDARITÉ INTERCOMMUNALE** (notamment autour de la DSC), sur la lutte des inégalités territoriales, et sur les articulations avec les autres politiques communautaires ?

- o Comment se répartissent les **RÔLES ENTRE EPCI et COMMUNES** ? Selon quels équilibres (subsidiarité, maîtrise d'ouvrage / maître d'œuvre, « d'un côté la tête de l'autre les jambes »...) ? Qu'est-ce que cela signifie en termes d'ingénierie ? En termes de gestion des enveloppes financières ? Quels enjeux, intérêts et risques autour des notions de mutualisation ? Quelle méthode de concertation entre elles ?

- o Quel **MODÈLE PRIVILEGIÉ** : modèle intégré à l'agglomération, modèle pyramidal (agglomération sur les communes), modèle bicéphale, modèle inversé (pilotage des communes) ? Quel passage d'un modèle à un autre dans des périodes d'évolution voire de construction ? Et dans quel calendrier ?

- o Quelles **PARTICULARITÉS** pour l'Île de France, l'Outre-Mer et les territoires non rattachés à un EPCI, ou pour les territoires rattachés à un EPCI qui n'opte pas pour la compétence « Politique de la Ville » (cas de certaines communautés de communes) ?



2^{ÈME} ENJEU Mieux coopérer entre État et collectivités

- o Quel équilibre dans le pilotage stratégique entre les deux ? Quelle **PLACE DE L'ÉTAT** face à la nouvelle posture de chef de file de l'agglomération ? Quel positionnement d'accompagnement et de mobilisation (stratégie, animation, négociation) ? Comment éviter les postures contre-productives d'injonction ? Quel équilibre pour garantir les fondamentaux posés à l'échelle nationale tout en étant à l'écoute des réalités locales ?
 - o Quelle réalité de l'**INTERMINISTÉRIEL** de l'État à l'échelon **LOCAL** et selon quelle méthode ? Quels niveaux de responsabilité sont mobilisés et quelles articulations entre eux ? Quelle organisation et quelle légitimité de l'État local sur la politique de la ville (en interne pour la transversalité et en externe dans la négociation avec les signataires) ? Quelles articulations entre l'échelon régional et départemental de l'État ? Quelle place pour les délégués du Préfet (ingénierie et/ou interface) ? Quelle articulation avec les politiques spécifiques de l'État (exemple des contrats locaux de santé) ?
 - o Comment sont mobilisés les **CRÉDITS SPÉCIFIQUES DE L'ÉTAT** (appel à projet propre, appel à projet commun...) ? La notion d'appel à projet annuel a-t-elle un sens au vu des conventions pluriannuelles ? Ne faut-il pas aller au « bout du processus » en confiant l'enveloppe financière au pilote du contrat qu'est l'agglomération, et privilégier des coopérations sur un projet de territoire triennal ?
-

3^{ÈME} ENJEU Définir la nouvelle place des régions et des départements

- o Quelle **IMPLICATION** tant à l'échelle technique qu'à l'échelle politique ? Comment ces deux collectivités sont-elles abordées, associées (1er cercle stratégique, ou noyau des autres acteurs) ? Y-a-t-il des différences dans l'implication/mobilisation entre départements et régions (posture, pratiques, modes de fonctionnement...) ?
 - o Qu'est ce qui est **ATTENDU** d'eux dans la politique de la ville, la nature de la collaboration ? Quel statut dans la négociation ? Comment peuvent-ils s'inscrire dans ces contrats ? Dans la durée ?
 - o Quelle articulation entre projets de territoires (contrats territoriaux des conseils généraux) ? Quelles **CONVERGENCES** des démarches ? Quel croisement avec le(s) droit(s) commun(s) de chacun ? Jusqu'où le contrat de ville est-il un contrat unique ?
 - o Quels impacts en terme d'**ORGANISATION INTERNE** pour ces collectivités (services et élus) pour travailler en transversalité (interne et externe) ?
 - o Quelle particularité de mobilisation des régions au travers du volet territorial du **CPER** et des **PROGRAMMES OPÉRATIONNELS (FONDS EUROPÉENS)**, qui les place d'emblée à un échelon stratégique sur ce point ?
 - o Quels impacts des contraintes financières et des **RÉFORMES TERRITORIALES** en cours sur leur mobilisation ?
-

4^{ÈME} ENJEU Rechercher une adhésion des autres acteurs

- o Notamment les **ACTEURS ÉCONOMIQUES** (consulaires et représentants économiques) ? Mais également les **CAF et les BAILLEURS SOCIAUX** ?
- o Quels points de **CONVERGENCE** avec les approches et les problématiques de chacun ? Quelle légitimité et place réelle donnée à tous ces acteurs pour permettre une élaboration des contrats véritablement partagée ? Qui participe, à quelles instances, à quel moment ?

Pour aller plus loin



- **La synthèse des enseignements de la préfiguration des contrats de ville, présentée par le cabinet ASDO en février 2014** : http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/2._bilan_et_enseignements_-_asdo.pdf
- **Le rapport de la mission « Péréquation et Politique de la Ville », remis par François Pupponi en juin 2013** : http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mission_perequationetpolitiquedelaville-19juin2013.pdf
- **L'enquête 2013 de l'IRDSU, « Organisation et équipes-projets, des enjeux pour les futurs contrats de ville »** : [http://www.irdsu.net/irdsu/les-projets/etudes-enquetes/enquete-ingenierie-divirdsu-2008-la-relation-au-droit-commun-la-mise-en-oeuvre-de-levaluation/](http://www.irdsu.net/irdsu/les-projets/etudes-enquetes/enquete-2013-organisation-equipes-projet-des-enjeux-pour-les-futurs-contrats-de-ville/)
- **L'enquête DIV/IRDSU/AURES de 2008 sur la mobilisation du droit commun** : <http://www.irdsu.net/irdsu/les-projets/etudes-enquetes/enquete-ingenierie-divirdsu-2008-la-relation-au-droit-commun-la-mise-en-oeuvre-de-levaluation/>

