

## Journée régionale d'échanges

# « Projet de territoire et contrat de ville : des principes à la mise en œuvre »

Mardi 7 octobre 2014

9h30-16h00

à Montpellier

## Journée régionale d'échanges

« Projet de territoire et contrat de ville : des principes à la mise en œuvre »

Mardi 7 octobre 2014

9h30-16h00

à Montpellier

IRTS-LR - 1011, rue du Pont de Lavérune

Amphi. Barat

2

Ouverture de la journée par Cécile Nonin, directrice de Villes et Territoires LR et Jean Paul Marx, directeur du CVRH Aix en Provence.

*Cette journée s'inscrit dans le cadre d'un partenariat entre le centre de ressources politique de la ville du Languedoc Roussillon, Villes et Territoires LR, et le Centre de Valorisation des Ressources Humaines d'Aix en Provence (un des 10 CVRH rattaché au Ministère de l'Ecologie, du développement durable et de l'énergie). Ce partenariat vise le développement d'une offre de formation et d'information adaptée dans les domaines de la politique de la ville, de l'habitat et du logement.*

### Introduction de la journée par Alain Roméro, vice président de Béziers Agglomération

(Reprise du texte lu en introduction de la journée)

**« La cohésion sociale est la capacité d'une société à assurer le bien être de tous ses membres, à minimiser les disparités, ... à savoir, l'accès de tous aux droits fondamentaux, le respect de la dignité d'autrui, le droit de chacun à des opportunités de développement personnel et la participation au processus démocratique »** Terris Davis, Secrétaire général du Conseil de l'Europe.

« Voici ce qui en quelques mots nous rappelle quels sont les ingrédients nécessaires à la construction du vivre ensemble.

La cohésion sociale, expression souvent cantonnée au mode incantatoire, concerne presque tout ce qu'il est possible d'entreprendre pour que chacun aie sa place dans la société.

Depuis la loi Voynet de 1999, peut-être même avant, ici ou là, la prise en compte de la cohésion sociale en a interpellé plus d'uns.

Quelle se traduise par un effort sur tel ou tel quartier, par des actions en terme de transport, de renouvellement urbain, de santé, de politique de la ville, des initiatives ont été prises portées par des professionnels, des élus, par le monde associatif ou parfois économique.

Était-ce suffisant ? La méthode était-elle adaptée ? Les réponses parfois séparées sur telle ou telle thématique étaient-elles vraiment efficaces ? La volonté de répondre par ce qu'on a appelé la discrimination positive (donner plus à ceux qui ont moins, faire jouer en les organisant les solidarités) peut-elle se traduire aujourd'hui comme il y a 30 ans de cela ?

Un constat : ce qui est reconnu un temps (et donc qui est rassurant), peut-il l'être pour toujours ? Comment tirer de notre histoire l'enseignement qui nous rendra plus pertinent demain ?

La complexité du monde actuel, le changement permanent du cadre juridique et financier, l'apparition de territoires constitués en EPCI qui sont encore appelés à évoluer (compétences, périmètres et gouvernance) ont de quoi en décourager plus d'un.

Parfois les techniciens de nos collectivités ont du mal à s'y retrouver. Que dire des élus ? Comment les accompagner ou les intéresser ? Si le projet peut s'inspirer d'un programme électoral, peut-il être confondu avec lui ?

En un mot, peut-on amalgamer le projet et l'action ? Lequel précède l'autre ?

Alors lorsqu'on découvre qu'il faut articuler l'élaboration d'un contrat de ville avec un projet de territoire, il y a de quoi se faire quelques cheveux blancs. Il faut réaliser et accepter que devant une telle tâche, nous ne sommes pas seuls comme Hercule accomplissant les 12 travaux.

Voici deux mandats je suis l'élu et je porte la « politique de la ville » sur ma Communauté d'Agglomération. Qui dit portage, renvoie inmanquablement à la question du portage politique. Que signifie porter dans ce cas là ? Est-ce simplement croire à ce que l'on fait, avoir une fibre particulière, un formatage idéologique qui nous donnerait le pouvoir de mieux connaître les humains, surtout ceux qui souffrent ? N'est-ce pas aussi tout faire pour acquérir des compétences dans ce domaine si difficile à rendre compréhensible à d'autres décideurs ?

Que pouvons-nous attendre du duo technicien / élu ? L'élu peut-il se reposer uniquement sur le savoir professionnel des techniciens sans apprendre par lui-même ? Comment le technicien s'accommode-t-il de l'aspect politique ? Quel impact a-t-il sur les choix d'élus ? En quoi, chaque élément de ce binôme peut-il contribuer à initier l'autre ?

N'est-ce pas en participant à l'élaboration d'un projet commun que ces questions peuvent trouver une réponse qui a du sens pour le territoire et facilite les postures ?

Mais alors, c'est fait de quoi un projet ? Est-ce uniquement une ébauche de construction, un espoir de réalisation ? Pèse-t-il uniquement par le nombre de pages qu'il a fallu pour l'écrire et particulièrement la dernière sur laquelle on appose des signatures ?

Une question : à part le protocole mis en branle le jour de la photo, à quoi s'engage-t-on - pour ceux qui s'engagent - en signant un tel document ?

Alors, peut-il exister un projet parfait ? On va considérer que la loi du 21 février 2014 nous a tous donné l'envie de réaliser le projet parfaitement adapté à notre territoire.

Seulement voilà, comment s’y prendre ? Selon l’histoire de la collectivité concernée, on peut imaginer qu’il sera plus ou moins facile d’entrer en construction. Toutefois, même si l’histoire d’une collectivité n’est jamais la même, elle a le mérite d’exister partout.

Qu’on sorte du dernier CUCS ou qu’on se lance pour la première fois dans une démarche de projet de territoire, des éléments sont là devant nos yeux. Il faut s’appuyer sur cette photographie, cette base que l’on doit poser sur la table, pour mieux la connaître.

A partir de là, avec qui va-t-on travailler ? La loi est claire sur la liste des partenaires concernés et elle encourage l’échelon local vers une démarche partagée (on appelle cela la démocratie). Du coup, est-ce le mot d’ordre : « celui qui paie commande » qui s’impose ou doit-on sauter sur l’occasion pour promouvoir une démarche commune ?

On ne peut nier que la question des moyens est incontournable. S’ils sont humains, ils sont d’abord financiers. Le projet ne devrait-il pas contribuer à placer au cœur des préoccupations la question du droit commun trop souvent suppléé par l’intervention de fonds spécifiques ... Comme si la politique de la ville devait faire à la place de ... alors que son plus bel avenir serait de disparaître, de laisser la place

Pour moi, qui dit projet dit partage. Partager, c’est travailler à la reconnaissance des autres, accepter de leur faire une place, la leur, dans le projet commun, même s’il faut un chef d’orchestre – qui n’est pas forcément toujours le même d’ailleurs – qui sache rendre et donner la parole sans la perdre.

Deux facteurs sont aussi à prendre en compte : combien de temps dispose-t-on pour construire le projet ? La réponse est-elle la même partout ? Est-on d’accord sur la liste des partenaires à associer en dehors de ceux qui sont obligatoires ?

Ce n’est plus le moment – cela se fera au cours de cette journée - de vous parler de gouvernance, d’animation, d’évaluation, ...sans oublier d’évoquer la transversalité, cet oxygène qui fait si souvent défaut à la respiration nécessaire d’un cheminement de progrès. Quitter son pré carré, accepter l’inspiration et les savoir-faire des autres, se décentrer pour appréhender et comprendre d’autres points de vue, dans un partenariat consenti et évalué, n’est-ce pas obligatoire pour tenter d’aboutir ?

Pour terminer je ne peux oublier un défi à relever : celui de réussir à intéresser les habitants. Le serpent de mer, l’Arlésienne, le monstre du Loch Ness ça suffit ! Il nous faut être ambitieux, laisser de côté nos alibis et nos frilosités.

La perfection n’existera sûrement pas mais on ne peut uniquement se permettre de changer le pansement pour se guérir de nos échecs passés.

Là aussi, soyons pragmatiques, ayons le goût de l’autre. Pour libérer la parole il faut accepter de lui donner sa vraie place. Cela est possible si elle circule dans un cadre partagé et reconnu de tous.

René Char nous dit : « **Il n’y a que deux conduites avec la vie : ou on la rêve ou on l’accomplit.** » Nous savons ce qu’il nous reste à faire. »

« Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement ».

Philippe Méjean présente son parcours professionnel afin de préciser « d'où il parle ».

-en collectivité locale : responsable du service d'urbanisme d'une ville moyenne

-à la Délégation Interministérielle à la Ville (1990-97), comme Conseiller du Délégué, responsable du programme "Contrats de ville", puis comme Chef de la Mission territoriale, et chargé du suivi de l'Outre-mer

-dans l'enseignement supérieur : enseignant-chercheur à l'Institut d'Urbanisme et d'Aménagement Régional d'Aix-Marseille.

La politique de la ville a eu tendance dans son histoire à amplifier l'ambition de ses objectifs. Ainsi, la circulaire du 31 décembre 1998 relative aux contrats de ville 2000-2006 : « Le comité interministériel des villes du 30 juin 1998 a fixé les orientations de la politique de la ville du Gouvernement. Cette nouvelle ambition se dessine autour de quatre objectifs : *garantir le pacte républicain*, renforcer la cohésion sociale, mobiliser autour d'un projet collectif, construire un nouvel espace démocratique avec les habitants. »

La politique de la ville prête d'autant plus le flan à la critique sur le mode du « ça ne marche pas ». Mais qu'est-ce qui ne marche pas ? C'est tout l'intérêt de travailler le passage des principes à la mise en œuvre.

### Quel est ce « projet de territoire » qui sert de base au contrat de ville ?

- une loi peu explicite sur cette notion de projet de territoire
- une notion elle-même assez approximative, utilisée depuis des années tant en politique de la ville que dans différentes démarches de planification par les urbanistes dont c'est le fondement du métier.

Extrait [du rapport de synthèse des enseignements de la préfiguration de février 2014](#) : « 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... »

Ce n'est pas un mot d'ordre inédit : on le trouve déjà dans la note de cadrage des contrats de ville de 1999 ; on le trouve aussi dans la circulaire relative aux CUCS qui sont pourtant en retrait par rapport à cette exigence. La réflexion collective peut ainsi se nourrir des leçons du passé : à l'exception des « sites entrants », beaucoup d'acteurs n'arrivent pas dans le champ de la politique de la ville.

*La nouveauté tient désormais dans l'inscription dans la loi du rapport projet de territoire/contrat de ville.*

## De quel projet de territoire parle-t-on ?

- d'un projet supposé préexister partout où il va y avoir contrat, et lequel ?
- d'un projet inédit, singulier, appelé par la nouvelle perspective de contractualisation ? et consistant en quoi ?

La loi parle de projet **coproduit** et **partagé** par les futurs signataires du contrat.

*Passage en revue de ce que le projet de territoire pourrait être.*

Le « projet commun » de la coopération intercommunale (dans les EPCI à fiscalité propre, les communes « (...) s'associent au sein d'un espace de solidarité, pour élaborer et conduire ensemble un projet commun de développement urbain et d'aménagement de leur territoire »)

### Réponse réservée :

- par définition ce n'est que le projet des élus locaux et donc pas celui des signataires du futur contrat
- ce projet, que les lois sur la coopération intercommunale n'ont jamais rendu obligatoire, n'existe pas dans tous les EPCI
- et quand il existe il ne traite pas toujours de la question des quartiers en difficulté (encore considérée comme une affaire d'abord communale)

Le « *Projet d'Aménagement Durable du Territoire* » (PADD) des documents locaux de planification ?

### Réponse très réservée :

- les échelles ne sont pas celles de l'EPCI requis pour porter le contrat de ville : PLU communaux, SCOT à l'échelle des aires urbaines
- pas d'existence systématique de SCOT et des PLU
- et des contenus qui traitent peu les enjeux de cohésion sociale et urbaine.

Cela pourrait être les « *projets d'agglomération* » ou les « chartes de pays » élaborés en application de la loi Voynet.

*Rappel* : la loi Voynet de 1999 institue les contrats d'agglomération : une centaine ont été signés en France dont 9 en Languedoc Roussillon. Par conséquent, 9 EPCI ont signé un contrat d'agglomération censé s'adosser à un projet de territoire.

Mais... . Ces documents sont souvent anciens et n'ont pas été actualisés  
. La cohésion sociale et urbaine y est assez peu traitée.

Les *Plans stratégiques locaux* (PSL) prônés par l'Anru en juillet 2011 pour les sites en convention de sortie ? Mais il n'y en a eu qu'un en Languedoc Roussillon (Perpignan).

*Il y a sans dans ces différents documents, quand ils existent sur les sites en contrats de ville, des éléments intéressants qui peuvent nourrir la démarche des acteurs, mais ils ne sauraient, du moins en tant que tels, constituer le projet de territoire des signataires du contrat.*

## **Ce qui peut aider à mieux cerner cette notion de projet de territoire**

Pour cela il est nécessaire de déplacer le regard (ne pas s'enfermer dans des explications sans fin sur le projet), mais **revenir aux objectifs de la politique de la ville et au moyen contractuel de leur mise en œuvre locale.**

Il y a dans le texte de loi un double « reprofilage », de la politique de la ville et du contrat de ville, qui donne des indications précieuses :

### **La nouvelle temporalité de contrats calés sur les mandats municipaux (et communautaires), donc :**

- ⇒ prise directe des élus sur un contrat qui sera vraiment le leur : en termes de calendrier mais aussi de choix politiques (certes à discuter avec leurs partenaires)
- ⇒ renouvellement des différents exécutifs d'agglomération, et opportunité de s'interroger sur l'exercice de la compétence « politique de la ville » obligatoire pour les communautés d'agglomération.

**Au delà du seul contrat, une loi qui booste la compétence « politique de la ville » des EPCI** et interpelle clairement la capacité des politiques intercommunales (transports, habitat, développement économique ...) à produire de la solidarité et de la cohésion.

C'est une inflexion importante sur laquelle insiste Philippe Méjean (Alès Agglomération a par exemple délibéré sur la nouvelle formulation de la compétence politique de la ville des communautés d'agglomération). Il y avait avant la loi du 21 février 2014 le problème de la définition de « l'intérêt communautaire » de la compétence politique de la ville. Aujourd'hui, l'article 11 de la loi clarifie les choses.

*A quoi s'ajoute :*

- ⇒ L'incitation à un volet cohésion sociale et urbaine dans le « projet commun » de l'EPCI
- ⇒ Une dimension diagnostic : les politiques intercommunales ne conduisent-elles pas aussi des phénomènes ségrégatifs ?

**Le retour à une double approche par les publics et par les lieux** (en clair, combiner traitement social et requalification spatiale), et les implications en termes de projet :

- ⇒ faire travailler ensemble les milieux professionnels concernés
- ⇒ reconsidérer les opérations de rénovation urbaine et les emboîter dans le contrat de ville
- ⇒ imaginer le volet urbain du contrat de ville en l'absence de rénovation urbaine

**Le renforcement de l'exigence de mobilisation du droit commun :**

- ⇒ interpeler la conduite au quotidien des politiques « ordinaires » : éducation, emploi, santé, sécurité ...,
- ⇒ mettre chacun des partenaires en face de ses responsabilités.

**Le renforcement du discours sur la place des habitants :**

- ⇒ quand et comment donner toute leur place aux habitants, et plus largement à la société civile ?

⇒ que peut signifier, sans démagogie, la coproduction du contrat de ville ?

Il y a aussi, au fil du texte de loi, de nouvelles exigences, corrélées aux futurs contrats et qui ont des implications en termes de projet, notamment :

**-La future convention intercommunale en matière de logement**, annexée au contrat, traitant les questions délicates d'attribution des logements sociaux, de mixité et de parcours résidentiels (art 8). Commentaire : que les acteurs progressent localement sur les attributions de logements sociaux serait une avancée

**-Le pacte financier et fiscal** de solidarité de l'EPCI (art 12).

-La signature des contrats par les ARS (article 21) : incitation à intégrer les enjeux de santé publique.

Autres incitations à innover avec deux objectifs transversaux :

- Lutte contre les discriminations
- « Egalité femmes-hommes » dans les contrats de ville

**Ce sont là autant d'incitations au projet au sens où :**

- **elles appellent à définir des orientations, faire des choix,**
- **les mettre en cohérence,**
- **combinaison de différentes échelles spatiales.**

*Ce qui est ainsi proposé par Philippe Méjean c'est de repartir des exigences de la politique de la ville et du contrat de ville, en inversant en quelque sorte l'approche par rapport à la version commentée de la loi : **non pas « un contrat au service d'un projet de territoire » (dont on ne voit pas bien ce qu'il pourrait être, sans compter les questions de calendrier), mais un projet au service du contrat, ou plus précisément***

⇒ **une posture de projet dans la fabrication du contrat, indispensable à la réussite locale des objectifs de la politique de la ville.**

*Formulé autrement le « projet », c'est ce dont on a besoin pour :*

- ⇒ **donner du sens** à la politique que l'on veut conduire
- ⇒ **installer une dynamique de travail partenariale** qui soit authentique et durable (au delà de la signature du contrat)
- ⇒ **organiser efficacement l'action**, notamment en distribuant clairement les responsabilités de chacune des parties prenantes.

## Echanges avec les participants

Question sur la bonne échelle du projet de territoire : ne faudrait-il pas que cela soit un projet qui parte des équipes qui sont sur le quartier ? Si c'est une équipe spécifique qui s'en charge au sein des services de l'agglomération ne risque-t-on pas de perdre de vue les quartiers prioritaires de la politique de la ville ?

Question des délais imposés par l'Etat pour l'élaboration de ces contrats : ne sont-ils pas un obstacle à l'ambition d'un process projet / contrat ?

Question présentée comme essentielle de la capacité à mobiliser les politiques de droit commun : les crédits spécifiques de la politique de la ville prévus dans le budget de l'Etat pour 2015 ne permettront pas à eux seuls d'atteindre les objectifs assignés à la politique de la ville.

L'accent est mis par plusieurs participants sur les contraintes budgétaires auxquelles vont devoir faire face les collectivités et les EPCI dans les 3 années qui viennent. L'enjeu pour les équipes projets politique de la ville va être, plus encore que par le passé, que les objectifs du contrat de ville soient pris en compte par les politiques de droit commun.

Pour d'autres participants, la phase actuelle d'élaboration du contrat de ville et ces incitations au projet sont une opportunité à saisir par les villes moyennes, au-delà même du champ de la politique de la ville.

### Proposition de « revisiter le processus de préparation des contrats »

**Un préalable** : se doter d'un **référentiel** au croisement des objectifs nationaux de la politique de la ville (article 1 de la loi) et des trois piliers des contrats (circulaire du 30 juillet 2014)

#### ❖ Dans l'étape de diagnostic :

- ⇒ produire une lecture commune de la situation des quartiers prioritaires : en quoi sont-ils problématiques ?
- ⇒ comprendre la place des quartiers dans l'ensemble urbain : quels rôles jouent-ils ? (exercice rarement fait avec le soin requis) ; en quoi ces quartiers sont-ils problématiques ? De quels points de vue ? À quelles échelles de perception ?

Il s'agit notamment de **comprendre la place de ces quartiers dans la ville et l'agglomération, et le rôle qu'ils y jouent.**

On peut pour cela s'aider des 10 items de l'article 1 de la loi, qui permettent une approche plurielle des différentes inégalités.

- ⇒ **Comprendre comment on en est arrivé là** :
  - quels sont les processus ségrégatifs à l'œuvre ?

- quelles sont les responsabilités engagées : les politiques publiques ? les pratiques d'acteurs ? les mécanismes du marché ?

*Egalement pour mémoire :*

- quelle prise en compte des quartiers prioritaires dans les différents documents : SCOT, PLH, Agenda 21... Y a-t-il là des éléments de diagnostic et de projet qui méritent d'être mobilisés ?
- quel bilan de l'action conduite : CUCS et PNRU à l'aune du référentiel indiqué plus haut, ceci, permettant d'identifier :
  - les acquis à consolider
  - les corrections à apporter
  - les approfondissements nécessaires ...
- quel bilan de la compétence « politique de la ville » de l'EPCI ?

Cette étape permet de produire et de valider collectivement une sorte de **portrait du quartier** dans son environnement (commune, agglomération, pays), en mesurant les enjeux d'un retour à davantage d'égalité, et les marges de progrès par rapport au passé.

#### ❖ Dans l'étape de définition des choix stratégiques

On est ici clairement dans le registre du projet qui doit permettre de répondre à la question essentielle (dont on a souvent fait l'économie dans la politique de la ville) : **que veut-on faire des quartiers prioritaires ? À partir de ce qu'ils sont, quel est leur futur souhaitable ?**

**Le projet c'est d'abord cela : l'énonciation d'une intention publique claire et partagée. C'est ensuite l'identification des moyens pour la concrétiser : comment rendre possible le futur souhaitable ?**

Il ne faut pas craindre de s'exposer aux controverses : le travail de projet ouvre en effet un espace de controverse parce qu'il est normal que tous les partenaires ne soient pas – toujours - d'accord sur ces questions essentielles.

Pour cela il est important de :

- ⇒ « naviguer » entre les échelles territoriales en faisant des allers retours entre :
  - **le quartier, avec un premier niveau de projet** : sur quoi agir de façon organisée pour produire davantage d'égalité et de qualité ?
  - **l'agglomération, avec un deuxième niveau de projet** : quelles politiques infléchir pour stopper les processus ségrégatifs et pour mieux « raccrocher » le quartier à la ville (accessibilité, desserte, équipements structurants ....)
- ⇒ « croiser » les trois piliers : « cohésion sociale », « cadre de vie et renouvellement urbain », « développement de l'activité économique et de l'emploi » ; en effet

l'image des piliers peut poser problème : elle suggère un traitement séparé de ces différents enjeux alors qu'il importe, pour **faire projet**, de les traiter ensemble, en regard et en appui les uns des autres.

La recommandation est faite ici, devant l'obligation pratique de mettre en place des groupes de travail thématiques (parfois déclinés en « sous-thématiques ») d'avoir en permanence le souci de ce que fait l'autre afin d'éviter un (re)cloisonnement des approches.

Cette étape fournit une véritable **feuille de route** pour les partenaires qui auront à mettre en œuvre la politique de la ville dans la durée du contrat.

### **Echanges avec les participants sur l'organisation des dispositifs de travail dans la phase d'élaboration du contrat de ville et les difficultés rencontrées sur les territoires**

La question est posée à plusieurs reprises : comment s'organise-t-on pour travailler ensemble ? Elle est reliée à celle de la légitimité des équipes politique de la ville au sein des communes ou des EPCI. Cette question se posant déjà en interne de ces organisations, a fortiori quand un chef de projet contrat de ville doit interpeler ou mobiliser les équipes techniques des autres partenaires.

Le constat est fait par ailleurs que les équipes projet ne manquent pas d'éléments de diagnostic et d'évaluation : c'est dans la phase suivante que les choses se compliquent.

Un participant témoigne ainsi de la difficulté à faire valider une organisation du pilotage de la démarche d'élaboration des contrats de ville ; un autre de la difficulté à susciter un travail partenarial.

*Philippe Méjean identifie ici un certain nombre de questions :*

A la question de savoir comment l'on peut promouvoir la transversalité, la réponse met l'accent sur l'importance de la fonction de portage politique par les élus : indispensable dès le démarrage de la démarche (risque que les professionnels se portent trop en avant et demandent ensuite aux élus de venir sur un terrain qui ne fait pas sens pour eux).

Quand la controverse politique est vive entre élus (par exemple entre l'EPCI et la (ou les) commune(s) concernée(s) par la politique de la ville comme en ont témoigné des participants) la question de la manière dont les techniciens peuvent les traduire apparaît particulièrement complexe.

**D'une manière plus générale la difficulté consiste, pour les techniciens, à trouver le bon dosage entre différentes exigences :**

- rester en effectif restreint autour d'une équipe projet dédiée par souci d'efficacité mais trouver le moyen d'intégrer les professionnels concernés dans les institutions partenaires (services de l'Etat, du Conseil général, de la CDC, ARS, CAF, bailleurs

sociaux ...

- s'assurer de l'implication des hiérarchies (certaines phases de travail peuvent être mal vécues dans les services).

Il faudra aussi répondre à la question suivante qui ne peut pas recevoir de réponse « générale » : **quand et comment élargir le dispositif de pilotage aux autres partenaires, futurs signataires du contrat, sans l'alourdir à l'excès ?**

## **Le rapport entre projet de territoire et contrat de ville et ses implications pour l'organisation de l'élaboration des contrats de ville**

12

### **Echanges et débat à partir de 3 expériences locales**

- Hérault Méditerranée
- Lodève
- Alès Agglomération

Les interventions ont abordé les questions suivantes : le rapport projet /contrat, les différentes échelles de territoire, la relation élus / techniciens, la mobilisation des différents partenaires et la place des habitants.

### **Communauté d'agglomération Hérault Méditerranée**

71 000 habitants (mais 300 000 habitants en pointe saisonnière) dont 24 000 pour Agde, dont une partie du centre ville a été retenu comme quartier prioritaire de la politique de la ville.

Agde est en politique de la ville depuis relativement longtemps.

Le projet de territoire de l'agglomération est bien avancé mais il n'a pas encore été validé, un peu de retard ayant été pris du fait des élections municipales puis de la mise en place du conseil communautaire. Et des questions se posant aussi du fait de la réforme territoriale en cours.

Le projet de ville d'Agde, Agde 2020 intègre les problématiques du quartier qui fera l'objet du contrat de ville.

### **La démarche en cours : travail conjoint Appel à projet ATI / Contrat de ville / PNRU**

Il a fallu cependant 2 ans pour la validation politique de la démarche engagée en 2012 pour s'inscrire dans l'appel à projet ATI. Avec désormais un élu communautaire délégué à la politique de la ville (également 1<sup>er</sup> adjoint au maire d'Agde)

Un comité de pilotage restreint : maire-président, 1<sup>er</sup> adjoint, conseiller municipal, délégué à la Jeunesse et aux Politiques Contractuelles, conseillère municipale déléguée à l'insertion professionnelle.

Une équipe politique de la ville : 1 chef de projet, 2 personnes chargées du dossier de l'accueil des gens du voyage, 1 secrétaire.

Pour l'instant installée au siège de la CA à Saint-Thibery, cette équipe va revenir sur la ville d'Agde pour intégrer une Maison du projet qui sera intégrée en centre ville et qui accueillera le siège du futur conseil citoyen.

La ville d'Agde a peu investi sur son centre ville depuis plusieurs décennies (au profit d'autres secteurs plus touristiques de la commune) et doit faire en sorte de le rendre plus attractif tout en répondant aux difficultés économiques et sociales d'une population à 80% gitane fortement précarisée.

Didier Laporte insiste sur l'importance de l'organisation des services pour être efficace dans l'élaboration du projet d'ATI et du contrat de ville.

#### **Les grands axes de l'Approche territoriale intégrée :**

- la mise en mouvement de la ville et de la dynamique urbaine du centre ancien.
- Le retournement de la ville sur son fleuve (et son canal)
  - ⇒ retour aux qualités de cité maritime et d'ancien comptoir grec,
  - ⇒ valorisation et préservation des aménagements liés à l'eau
- l'économie culturelle
  - ⇒ dynamique à créer dans la valorisation du patrimoine existant,
  - ⇒ programmation et animation culturelle à développer,
  - ⇒ renforcement des équipements culturels

#### **Le lien avec le contrat de ville est la place centrale accordée au développement économique :**

- créer les conditions de la création d'emploi sur le territoire
- travailler sur les besoins en formation des demandeurs d'emploi, avec une attention particulière pour les 40% de chômeurs du quartier prioritaire du centre ancien dégradé

D'autres initiatives inscrites dans le projet vont permettre d'alimenter le contrat de ville : le désenclavement du quartier par la construction de passerelles entre les 2 rives de l'Hérault ; l'implantation d'une maison des associations et du social.

A Agde, la démarche ATI sera le principal point d'appui sur lequel pourra s'adosser le contrat de ville. Ce projet va donner de la matière pour élaborer le contrat de ville et dépasser la logique de « guichet de subvention aux associations » qui avait prévalu avec le CUCS.

Les difficultés rencontrées tiennent pour une part à l'organisation de la conduite de projet et à des « clivages » internes dans les services. La mobilisation des services de l'Etat est également un enjeu.

Il faut que l'équipe projet « politique de la ville » se mobilise sur l'élaboration d'orientations stratégiques. Le fait que le chef de projet politique de la ville, soit directement rattaché au Directeur Général des Services de la CAHM, lui permet de mieux copiloter avec le DGA à l'Aménagement du territoire, l'élaboration du contrat de ville, du PRU et de l'ATI et cela devrait également donner de la matière et plus de consistance au contrat de ville que n'en avait le CUCS.

## Précisions sur la composition de l'équipe projet sur le territoire d'Agde :

### Gouvernance Politique :

Gilles D'Ettore : Maire d'Agde, Président de la CAHM

Sébastien Frey : 1<sup>er</sup> Adjoint au maire d'Agde, 2<sup>ème</sup> Vice-Président de la CAHM, Conseiller Général

Jean Luc Chaillou : conseiller Municipal d'Agde, délégué à la jeunesse et aux politiques contractuelles

### Equipe technique :

Chef de projet Contrat de Ville / ATI / CISPD / PNRU : Didier Laporte

DGS de la CAHM : Philippe Demortiere

DGAS de la CAHM à l'Aménagement du Territoire : Denis Millet

Directrice de la Planification et de l'Agriculture : Carine Dieudonné

Responsable Développement Durable : Audrey Peytavi

Responsable Cellule Europe et Affaires Internationales : Frédérique Palmieri

DGS de la Ville d'Agde : Annie Galan

DGAS de la Ville d'Agde « Projets Urbains et Vie de la Cité » : Christophe Bourdel

Responsable projets Urbains Ville d'Agde : Flore Pasquet

## Ville de Lodève

Un des enjeux de la gouvernance territoriale de la politique de la ville pour Lodève au sein de la communauté de communes Lodévois Larzac est formulé de la façon suivante : comment travailler avec des communes – rurales pour la plupart – qui voient les enjeux des quartiers prioritaires de la politique de la ville « de très loin » ?

En même temps, le fait que le quartier politique de la ville à Lodève soit le centre-ville est un atout dans la mesure Lodève est le bourg centre et que ce quartier est fréquenté par les habitants des autres communes de l'EPCI (ne serait-ce que pour son activité commerciale).

Les éléments de diagnostic dont disposent les acteurs lodévois ont fait ressortir le phénomène d'un fort *turn-over* des populations pauvres qui s'installent dans le centre ville de la commune.

Au départ, on a considéré qu'il s'agissait d'une compétence de la ville de Lodève et que les solutions se trouvaient à l'échelle de la ville (exemple de la fréquentation ou de la non-fréquentation du musée située en centre ville par les habitants qui y vivent). Aujourd'hui un des défis est de penser les rapports avec les autres échelles territoriales, notamment sur les questions de développement économique et d'habitat.

L'Analyse des Besoins Sociaux, qui a été réalisée de façon collaborative à Lodève, a servi de levier pour s'efforcer de recentrer les priorités sur quelques grands enjeux forts. Le constat ayant été fait d'une tendance au saupoudrage des financements du CUCS, perçu comme se réduisant à un moyen d'aider quelques associations sur le seul volet cohésion sociale.

## **Alès Agglomération**

Le contexte récent de l'EPCI a été marqué par son élargissement « dans la douleur ». Le projet de territoire commun avait été élaboré pour 16 communes. Un opérateur extérieur a été choisi pour accompagner l'élaboration d'un nouveau projet d'agglomération.

C'est un projet de territoire porté par les élus.

Sur le positionnement de la politique de la ville au sein d'Alès Agglomération, deux éléments de contexte sont mis en avant :

- un contexte politique facilitateur avec une continuité et un leadership politique fort : le maire d'Alès, réélu dès le 1<sup>er</sup> tour des élections municipales est également président de l'agglomération.
- une mutualisation des services avec un encadrement commun Ville d'Alès – Alès Agglomération.

Un élément de contexte, non spécifique au territoire alésien mais présenté comme fondamental pour la phase actuelle de négociation des contrats de ville : la baisse des dotations de l'Etat qui va obliger à être d'autant plus capable de faire des choix sur la base d'orientations partagées.

Une matrice d'organisation de la conduite de projet qui doit tenir compte de l'injonction du DGS selon laquelle toute dépense supplémentaire devra être justifiée en fonction des orientations du projet d'agglomération.

**Présentation de la structuration de l'équipe projet : voir document.**

La nouvelle carte de la géographie prioritaire a fait ressortir que 14 000 habitants de la ville d'Alès sont concernés. Alès Agglomération revendique que ce poids démographique soit pris en compte au moment de la répartition des crédits politique de la ville entre les différents sites en Languedoc Roussillon.

**Voir carte de la nouvelle géographie prioritaire d'Alès**

En vue de la mise en place, rendue obligatoire par la loi, de Conseils Citoyens, durant l'année 2015, Alès a fait le choix en préalable d'initier et de mener une phase expérimentale de mobilisation des habitants des quartiers ciblés par le nouveau contrat de ville, dans l'idée d'améliorer le « vivre ensemble » dans ces quartiers, de renforcer le « pouvoir d'agir » de leurs habitants et de valoriser leur place de citoyens dans la Cité.

**Voir document de présentation de la démarche proposée**

Ce n'est pas parce que l'on dispose d'un projet de territoire intercommunal :

- que l'on peut en déduire le contenu du contrat qui devra de toute façon faire l'objet d'un travail spécifique d'élaboration ;
- que l'on peut faire l'économie de la mobilisation des partenaires institutionnels qui seront les cosignataires de ce contrat.

**L'enjeu méthodologique consiste à interroger ces projets de territoire du point de vue de la politique de la ville.**

- projet et contrat se construisent ensemble dans un même processus de travail, par itérations, ajustements, compléments, approfondissements
- les futurs signataires du contrat sont partie prenante de l'ensemble de ce processus, et doivent donc être autour de la table très en amont
- ce sont les objectifs de la politique de la ville (le sens que l'on donne localement aux objectifs nationaux de l'article 1 de la loi, en fonction de situations, de contextes et de choix qui seront toujours singuliers) qui dictent la conception et la mise en œuvre du process projet-contrat.

Si l'on ne dispose pas d'un projet de territoire, il ne faut pas dire qu'il est nécessaire dans élaborer un : compte tenu des délais impartis, il est préférable de parvenir à **élaborer un projet pour transformer les quartiers prioritaires dans le sens des objectifs assignés à la politique de la ville.**

Un portage politique est cependant nécessaire : pour convaincre ses élus, il faut être capable de lui dire : « nous en sommes ici et il faut arriver là ». D'où la recommandation de mettre noir sur blanc un protocole de travail, en s'appuyant le cas échéant sur les recommandations du CGET (« kit méthodologique »)

**Prévoir des moments d'arbitrage à chacune des étapes** : par exemple quand on a déterminé des enjeux. Cela signifie mettre en débat et faire valider par le politique. En effet, *à partir d'un même enjeu il peut y avoir plusieurs orientations possibles.*

Il y a des moments où le professionnel doit se porter en avant, mais il doit également savoir quand il est nécessaire de faire arbitrer certaines décisions par le politique. Il s'agit d'une dimension centrale dans l'organisation du processus de travail.

**La question complexe de la place des signataires dans une instance de pilotage, dès le départ** du protocole de travail. Faut-il associer tous les signataires potentiels dès le début dans cette instance de pilotage ? Sinon, à quel moment va-t-on élargir le tour de table dans ce processus de travail : pas trop tard ni trop tôt, techniquement et politiquement.

Le chef de projet doit se forger son point de vue sur toutes ces questions...