Gouvernance des contrats de ville

Réalités, enjeux et perspectives en Val d'Oise

Avant-propos ..... p. 2

Des gouvernances impactées par de profondes mutations ..... p. 4
L'évolution du pilotage de la Politique de la ville ..... p. 4
Des EPCI largement remaniés ..... p. 5

Diversité des réalités territoriales ..... p. 7
CA Cergy-Pontoise ..... p. 7
CA Plaine Vallée ..... p. 7
CA Roissy Pays de France ..... p. 8
CA Saint-Germain Boucle-de-Seine ..... p. 8
CA Val Parisis ..... p. 8
CC Haut Val d'Oise ..... p. 9
EPT 5 – Boucle nord de Seine ..... p. 9

L'évolution des gouvernances locales vue par les chef(fe)s de projet ..... p. 11
Une transversalité communautaire en construction ..... p. 11
Une articulation des pilotages stratégiques et opérationnelles qui se cherche ..... p. 12
Un affaiblissement de l'ingénierie locale et des marges de manoeuvre ..... p. 13

Quelques pistes pour renforcer l'efficience de la gouvernance et de l'ingénierie locale ..... p. 14

Annexes ..... p. 16
Poids de la Politique de la ville dans les territoires ..... p. 17
Aller plus loin… ..... p. 19

Juillet 2018

Avant-Propos

Ce document s'appuie sur une enquête[1] menée d'avril à septembre 2017 par l'équipe du Pôle de ressources Ville et développement social et Thierry Tchekpo, étudiant en Master 2 « Conduite et évaluation des politiques publiques » au sein de l'université Paris 13.

Les profondes modifications engendrées par la loi Lamy[2] mais également les lois MapTam, ALUR, NOTRe[3] invitent à s'intéresser à l'évolution de l'ingénierie locale de la Politique de la ville où les EPCI sont amenés à jouer un rôle de pilotage nouveau et affirmé.

La réduction des inégalités sociales et territoriales, depuis 40 ans, - au-delà des crédits spécifiques engagés permettant le financement renforcé de projets et d'actions dans les territoires urbains les moins favorisés -, mise sur « l'effet levier » que peut constituer le développement de réseaux locaux, les créations de synergies et complémentarités entre institutions, dispositifs, acteurs oeuvrant dans des cadres divers et à des échelles différentes. En cela, la gouvernance revêt une importance centrale puisqu'elle contribue à la qualité du déploiement de cette politique en cherchant à rendre effectifs transversalité et partenariats au sein et entre les trois piliers des contrats de ville 2015 – 2020 : cohésion sociale ; habitat et cadre de vie ; développement économique et emploi. La structuration de cette gouvernance, et de l'ingénierie qui en découle, constituent un ciment favorable à la construction des réponses et dynamiques adaptées aux besoins non couverts ou spécifiques des habitants et des territoires concernés. De plus, elle est incontournable, dès lors qu'il s'agit de mobiliser, interroger et transformer les politiques publiques de droit commun, qu'elles soient portées au niveau national ou localement.

Le présent document a ainsi été alimenté par une analyse articulant les évolutions législatives récentes (pilotage intercommunal, compétences des EPCI), les importantes modifications des périmètres des EPCI valdoisiens, la prégnance de la Politique de la ville

[1] Cette enquête n'a concerné que les communes valdoisiennes même s'il est régulièrement fait mention dans le document aux EPCI intégrant des territoires de plusieurs départements (Hauts-de-Seine, Yvelines, Seine-et-Marne).
[2] Loi 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine.
[3] Loi 2014-58 du 27 janvier 2014 portant sur la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des Métropole (MapTam) ;
Loi 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et urbanisme rénové (Alur) : renforcement des intercommunalités en matière d'urbanisme (PLUI) notamment ;
Loi 2015-911 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) : compétences des régions, renforcement des intercommunicalités, etc

dans les différents territoires, et le regard des chef(fe)s de projets Politique de la ville recueillis dans le cadre d'entretiens individuels réalisés entre juillet et septembre 2017[4]. Tout en présentant un état des lieux des réalités, des dynamiques à l'œuvre, elle préconise des réflexions, des travaux à mener pour favoriser la résorption des inégalités sociales sur les territoires.

[4] 15 entretiens réalisés : 4 chefs de projets "Politique de la ville" au niveau des EPCI, 11 chefs de projets (DGA, chefs de projets, chargés de missions) au niveau des villes.

Des gouvernances impactées par de profondes mutations

Le paysage entourant les politiques de réduction des inégalités sociales et territoriales a fortement évolué depuis 2015, année de mise en place des contrats de ville nouvelle génération. Au-delà de la Politique de la ville en tant que telle, les EPCI du Val d'Oise, ont connu de fortes mutations tant dans leurs périmètres que dans leur projet et projections de territoire. Cette reconfiguration dynamique de la grande couronne parisienne est corrélée par ailleurs à l'évolution géographique encore incertaine de la métropole du Grand Paris.

L'évolution du pilotage de la Politique de la ville

Les profondes modifications apportées par la loi Lamy à la Politique de la ville constituent le premier élément à analyser pour interroger la recomposition de la gouvernance territoriale à l'oeuvre.

1) La structuration des contrats de ville à travers 3 piliers stratégiques et thématiques distincts amènent élus et techniciens des collectivités en charge de la politique de la ville à s'emparer plus fortement de sujets tel que le développement économique, laissés jusque-là exclusivement à l'engagement et au volontarisme local. Cela les encourage également à concevoir de nouvelles articulations entre les différents niveaux de territoire (ville – EPCI – région) et les acteurs concernés.

2) La question des échelles d'intervention, au-delà du pilotage stratégique à l'échelle intercommunale de la stratégie, s'en trouve fortement renouvelée : certaines compétences sont portées par les EPCI (emploi, développement économique, aménagement du territoire, développement durable, habitat…) mais les réponses à apporter se situent au cœur des villes dans les territoires prioritaires en direction d'habitants pour qui le fait intercommunal reste assez étranger.

3) Au niveau des élus et des techniciens communautaires, c'est en termes de sens que ces transformations profondes se jouent, avec pour corolaire la manière d'envisager la solidarité territoriale.

L'évolution du pilotage, visant à activer de nouveaux leviers, à penser les quartiers au sein de leur environnement global et à activer plus encore le « droit commun » des villes et EPCI, est à prendre comme une révolution en termes de pratiques pour les professionnels. Les effets attendus de la nouvelle Politique de la ville, bien que cherchant à répondre parfois à des situations d'urgence, requièrent donc du temps, chaque territoire créant ses équilibres et son ingénierie, souvent par tâtonnement. Trouver la bonne échelle de gouvernance, - non

pas forcément du contrat de ville dans sa globalité, mais pour chacun des enjeux stratégiques identifiés -, constitue un défi majeur et constant.

Des EPCI largement remaniées

La refonte de la Politique de la ville a amené la conception de 8 contrats de ville portés par 7 Communautés d'Agglomération (CA) et 1 Communauté de communes (CC). Pour autant, les lois MAPTAM et NOTRe, ainsi que les divergences politiques sur les territoires d'Argenteuil et Bezons[5], ont profondément remanié les périmètres de gestion des politique locales valdoisiennes. Le nouveau Schéma régional de coopération intercommunale (SRCI) définit au 1er janvier 2016 de nouveaux périmètres et de nouvelles structurations pour les intercommunalités à fiscalité propre de la grande couronne parisienne.

Ainsi, les 26 communes, et 41 QPV, sont à présents répartis dans 5 CA dont 2 situées à cheval sur 2 départements (CA Roissy Pays-de-France, CA Saint-Germain Boucle de Seine), 1 CC et 1 Etablissement Public Territorial du Grand Paris (EPT 5 – ville d'Argenteuil).

<table>
<tr><th>EPCI à la signature du Contrat de ville</th><th>Villes
(regroupées par contrat de ville – 2015)</th><th>Nombre de communes</th><th>EPCI au 1er janvier 2016</th><th>Nombre de communes</th></tr>
<tr><td rowspan="2">CA Argenteuil-Bezons</td><td>Argenteuil</td><td rowspan="2">2</td><td>EPT 5 – Boucle Nord de Seine
(5 contrats)</td><td>6</td></tr>
<tr><td>Bezons</td><td>CA Saint-Germain Boucle de Seine - CASGBS
(2 contrats)</td><td>20</td></tr>
<tr><td>CA Val et Forêt</td><td>Ermont</td><td>6</td><td rowspan="7">CA Val Parisis
(2 contrats)</td><td rowspan="7">15</td></tr>
<tr><td rowspan="6">CA le Parisis</td><td>Montigny-lès-Cormeilles</td><td rowspan="6">10</td></tr>
<tr><td>Franconville</td></tr>
<tr><td>Sannois</td></tr>
<tr><td>Herblay*</td></tr>
<tr><td>Pierrelaye*</td></tr>
<tr><td>Taverny</td></tr>
<tr><td rowspan="5">CA Val de France</td><td>Sarcelles</td><td rowspan="5">6</td><td rowspan="6">CA Roissy Pays de France** - CARPF
(3 contrats)</td><td rowspan="6">42</td></tr>
<tr><td>Villiers-le-Bel</td></tr>
<tr><td>Arnouville</td></tr>
<tr><td>Garges-lès-Gonesse</td></tr>
<tr><td>Gonesse</td></tr>
<tr><td>CA Roissy Porte de France</td><td>Goussainville</td><td>19</td></tr>
</table>

[5] Communauté d'Agglomération Argenteuil-Bezons

CA Cergy-Pontoise	Cergy Pontoise Osny Vauréal Jouy-le-Moutier Saint-Ouen l'Aumône Éragny-sur-Oise	13	CA Cergy-Pontoise - CACP *(inchangé)*	13
CAVAM	Montmagny Soisy-sous-Montmorency Saint-Gratien	9	**Plaine Vallée** (inchangé)	18
CC Haut Val d'Oise	Persan	9	CC Hauts Val d'Oise - CCHVO *(inchangé)*	9
* Communes entrantes en Politique de la ville ; ** La commune de Villeparisis (77) est concernée par la Politique de la ville – fusion de 3 contrats de ville ; En **gras** les EPCI nouvellement créés au 1er janvier 2016.				

La mise en œuvre des contrats de ville et la recomposition des gouvernances locales ne peuvent donc se lire sans prendre en compte ces mutations ainsi que les incertitudes actuelles entourant la métropole du Grand Paris pouvant engendrer à nouveaux des changements dans un avenir proche. Cette nouvelle géographie régionale se met en place non sans difficulté, des réticences sont exprimées localement (cas de recours en annulation de la part des élus, tribune dans les médias). Dès lors, établir des projets de territoire, - tout autant projet politique que guide de l'action publique locale et dont le contrat de ville constitue l'entrée « réduction des inégalités et solidarité intercommunale » -, devient plus complexe. Enfin, aucun nouvel EPCI se trouvant sur le périmètre de plusieurs contrats de ville ne compte finalement les fusionner comme cela avait pu être évoqué initialement.

Des réalités diverses sur les territoires

Ces évolutions très récentes ont entrainé la construction de nouvelles réalités et de nouveaux équilibres en matière de Politique de la ville et sur la capacité à faire de la solidarité et de la réduction des inégalités un sujet d'importance au sein des EPCI[6]. Sans pour autant faire une analyse détaillée de chaque territoire, des tendances se dessinent.

CA Cergy-Pontoise – 7 communes concernées sur 13 – 12,74 % de la population totale

Ce territoire revêt une identité forte et stable en lien avec la création de la ville nouvelle à la fin des années soixante-dix. Cela se traduit par un portage affirmé de manière générale et plus spécifiquement de la Politique de la ville. Une élue communautaire est titulaire d'une délégation spécifique et un service est dédié à cette politique au niveau de la direction « Stratégie urbaine et solidarités ». L'agglomération pilote également le Contrat Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance Intercommunal (CLSPDI), une partie de l'emploi en lien avec le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) et organise chaque année, en sus des comités de pilotage, des temps de bilan et de projection par piliers.
La compétence Politique de la ville est pleinement intégrée au niveau de l'EPCI, tout en étant très présente également dans les villes mais de manières diverses, avec par exemple 4 Programmes de Réussite Educative (PRE), 2 Ateliers Santé Ville (ASV), 2 projets de renouvellement urbain de niveau régional, des services de prévention spécialisée (gestion associative). La commune de Jouy-le-Moutier est concernée à la marge avec seulement 265 habitants résidant en QPV (quartier limitrophe avec Vauréal).

CA Plaine Vallée – 3 communes concernées sur 18 – 4,50 % de la population totale

La Politique de la ville dispose d'un élu dédié, maire[7] d'une des trois communes concernées. Le sujet est marginal sur le territoire alors qu'à Saint-Gratien et encore plus Montmagny 12,89 % et 18,31 % de la population réside en QPV.
L'agglomération ne dispose pas de service spécifique mais d'un poste à temps partiel de chargé de mission Politique de la ville – CLSPD(I). La personne en charge du poste est également chef de projet sur la commune de Soisy-sous-Montmorency. Une coordination, sous la direction du Directeur Général Adjoint de l'EPCI est assurée, intégrant les chefs de projet des villes, le service Développement économique et emploi communautaire, et la ville de Deuil-la-Barre dont un quartier est en veille active. La ville de Deuil-la-Barre, avant de sortir de la géographie prioritaire, et celle de Montmagny disposaient chacune d'un PRE qui prendra une forme intercommunale au cours de l'année 2018.

---

[6] Se référer à l'annexe : Poids démographique de la Politique de la ville dans les territoires.
7 Mme Eustache-Brigno n'est plus maire de Saint-Gratien suite aux élections sénatoriales de septembre 2017.

CA Roissy Pays de France – 7 communes concernées sur 42 – 34,35% de la population totale

Ce territoire constitue l'illustration pleine des modifications liées aux lois MAPTAM et NOTRe. L'agglomération est toujours en cours de construction de son projet de territoire et de structuration puisqu'elle résulte de la fusion de trois territoires très différents en termes de réalités mais aussi d'orientation politique et de structuration. Après deux ans d'existence, la Politique de la ville est portée par un élu communautaire dédié, également maire de la commune de Villiers-le-Bel et, techniquement, par un agent également responsable de l'Emploi. Bien qu'étant le territoire le plus concerné par les inégalités (34,35% de la population), ce sujet peine à s'imposer face à des élus qui pour un grand nombre sont éloignés de ces réalités urbaines (35 villes ou villages non concernés). Sur ce territoire en particulier, il existe à présent un véritable enjeu à porter conjointement la réduction des inégalités tant urbaines que rurales ou rurbaines en s'appuyant sur l'ingénierie, les capacités d'innovation, l'expertise déjà ancienne de la Politique de la ville.
La structuration au niveau technique est très marquée par l'historique de l'ex agglomération Val-de-France (5 des 7 villes concernées), qui a connu un CUCS expérimental favorisant les coopérations intercommunales et où la réduction des inégalités est un sujet majeur mais encore très piloté par les villes[8]. L'ingénierie des villes est d'ailleurs supérieure à celle de l'agglomération actuelle et de nombreux dispositifs y sont portés (5 ASV, 5 PRE, plusieurs Projets de Renouvellement Urbain d'intérêt national et régional, 1 Conseil Local de Santé Mentale (CLSM), 1 CLSPD par commune).

CA Saint-Germain Boucle-de-Seine (CASGBS) – 3 communes concernées sur 20 – 4,12% de la population totale

Bezons a rejoint récemment la CA Saint-Germain Boucle-de-Seine majoritairement inscrite sur le département des Yvelines. Bien que seulement 3 communes soient concernées en matière de Politique de la ville, l'EPCI a développé une direction spécifique « Politique de la ville et renouvellement urbain » qui s'intéresse à l'insertion et à l'emploi, au développement social et urbain et vient même en appui des conseils citoyens (service civique). Au niveau des villes, l'ingénierie est très présente, axée sur la programmation annuelle, les dispositifs spécifiques, dont les PRE (présents dans les 3 cas).

CA Val Parisis – 7 communes concernées sur 15 – 6,64 % de la population totale

Depuis la généralisation des EPCI, les évolutions des périmètres territoriaux ont été nombreuses, rendant complexe l'appréhension globale des territoires successifs, tant pour les élus que pour les techniciens.
A présent, la Politique de la ville est portée au niveau de l'agglomération par le maire d'une commune n'ayant pas de quartiers prioritaires sur son territoire mais sensible au sujet, étant par ailleurs directeur de l'École de la 2ème chance du Val d'Oise. L'EPCI compte dans ses effectifs un poste de chef de projet au sein de la direction « Politique de la ville, habitat et action sociale ». Les réalités sont très disparates et le territoire dans sa globalité demeure

[8] 74,18% des habitants de Garges-lès-Gonesse ; 76,37 % à Sarcelles ; 75,32 % à Villiers-le-Bel ; 39,55 % à Gonesse ; 32,68 % à Goussainville.

relativement peu concerné quantitativement par le sujet (6,64% de la population totale) en comparaison d'autres agglomérations. Le service pilote s'est emparé de la thématique santé et développe actuellement un diagnostic spécifique sur l'ensemble de l'EPCI.
Au niveau des dispositifs, seul Montigny-lès-Cormeilles dispose d'un PRE et un Projet de renouvellement urbain d'intérêt régional est en cours sur Franconville et Sannois.

CC Haut Val d'Oise – 1 concernée sur 9 – 8,41% de la population totale

La situation de la ville de Persan est singulière pour le Val d'Oise. En effet, il s'agit de la seule ville concernée par la Politique de la ville au sein de la CCHVO, même si Beaumont-sur-Oise est entrée en veille active, suite aux évènements qui ont entouré le décès d'Adama Traoré à l'été 2016. Aussi, l'EPCI ne s'est pas doté d'une ingénierie spécifique, même si elle est engagée à travers les compétences développement économique, emploi et santé. Les articulations entre la communauté de communes et la ville de Persan, sont ainsi multiples et se font par exemple à travers des dispositifs ou par certains sujets : prévention de la délinquance, ASV et CLS (la coordinatrice ASV – dispositif ville – est également coordinatrice CLS – dispositif EPCI), le CLSM porté par l'EPCI, le développement économique (création d'un Fablab en 2017).

EPT 5 – Boucle nord de Seine – 6 communes concernées sur 7 – 21,85 % de la population totale

L'EPT est très récent et la compétence Politique de la ville n'a pas encore été transférée. L'ingénierie se situe donc au niveau des villes avec un service dédié au sein de la ville d'Argenteuil (9 QPV) et l'inscription dans plusieurs dispositifs (PRE, ASV, un projet de renouvellement urbain d'intérêt régional, le CLSPD, un CLSM en projet). Compte-tenu de la situation très particulière de cet EPT (2 départements, 1 ville de plus de 100000 habitants ayant la présidence de l'EPCI, la structuration du Grand Paris), il apparaît difficile d'anticiper la forme que prendra l'ingénierie de la Politique de la ville à l'avenir sur ce territoire et les articulations futures avec les différentes communes.

◆◆◆◆◆

Établir une typologie des organisations s'envisage difficilement tant chaque territoire s'est emparé des contrats de ville à sa mesure, en s'appuyant notamment sur le vécu des CUCS, avec des portages politiques marqués par l'importante évolution des périmètres. Pour autant, l'ensemble des EPCI intègre la Politique de la ville, à l'exception de l'EPT 5 - Boucle Nord de Seine, où la compétence est restée au niveau communal au moment où l'enquête a été réalisée. Deux grandes formes d'ingénierie semblent se dessiner :

- Mise en place d'un service spécifique qui pilote le contrat de ville parfois intégrant d'autres dimensions comme l'emploi et l'insertion, voire l'habitat, la prévention de la délinquance et de la radicalisation ou encore la santé ;
- Création d'articulations thématiques entre l'EPCI et les villes (CCHVO ; Plaine Vallée) autour notamment des compétences développement économique et emploi.

D’autre part, à l’exception de la CASGBS, le renouvellement urbain est piloté par un service différent de l’EPCI et/ou reste ancré au niveau des villes. Penser conjointement le volet social et le volet urbain de la Politique de la ville, d’un point de vue stratégique, reste complexe à la lecture des organigrammes.

La Politique de la ville est encore très présente, en terme de pilotage / coordination, au sein des villes qui portent des dispositifs spécifiques (PRE, ASV, GUSP) mais comptent aussi pour la plupart des chefs de projet ou à minima des chargés de mission dédiés à cette politique.

L'évolution de la gouvernance locale vue par les chef(fe)s de projet

Le métier de chef(fe) de projet est emblématique de la Politique de la ville car chargé de faire vivre la transversalité, de dynamiser la vie locale, de porter tout à la fois diagnostic, mise en œuvre et évaluation de cette politique contractuelle. Compte-tenu des importants changements mentionnés précédemment, interroger les évolutions de la gouvernance et du pilotage des contrats de ville à partir du regard de ces professionnels[9] met en lumière les mutations des pratiques professionnelles.

Une transversalité communautaire en construction

Les quatre cheffes de projet (ou chargées de mission) œuvrant à l'échelle communautaire témoignent de la difficulté à impliquer les différentes directions de l'EPCI sur le sujet de la Politique de la ville. Le contexte, ainsi qu'une ambition politique difficile à affirmer, participent à expliquer ce constat, alors que les transferts de compétences sont parfois encore en cours.

La qualité de la communication interservices est également interrogée. Bien qu'existante, elle se réduit souvent à des échanges d'informations, la dimension transversale de Politique de la ville n'étant pas forcément intégrée et comprise par tous. Ainsi, des projets de service structurant peuvent être actés sans la prise en compte des enjeux de réduction des inégalités.

C'est la cohérence globale des projets de services ou de directions qui se trouve en jeu, avec de fait la capacité à mobiliser le « droit commun communautaire », à réduire durablement les inégalités sans en recomposer de nouvelles. Le positionnement des professionnels dans les organigrammes peut parfois renforcer la difficulté à porter la transversalité du sujet puisqu'ils se situent, par rapport au Directeur Général des Services (DGS), de N-2 à N-4. Sur le territoire de Plaine Vallée, l'animation du groupe technique par le Directeur Général Adjoint, en lien avec la chargée de mission Politique de la ville, constitue d'ailleurs un levier permettant de mieux impliquer les autres services (développement économique et emploi - membre du comité technique - ; habitat et cadre de vie au niveau de la conférence intercommunale du logement). Sur ce territoire, un PRE intercommunal (2 villes) va d'ailleurs voir prochainement le jour.

La création de transversalités s'opère très souvent par des stratégies de « petites victoires » sur des sujets particuliers souvent en lien avec le développement territorial (économique, aménagement, habitat). Ainsi, sur la CA Roissy Pays de France, la question de l'emploi et de l'économie sociale et solidaire (ESS) a permis d'interpeler les services en charge de la mobilité sur un territoire. La capacité à financer des projets spécifiques, touchant là encore à

[9] 15 chef(fe)s de projet, issus de 4 territoires (CACP, CARPF, Valparisis, Plaine Vallée) ont ainsi été interviewés au cours de l'été 2017.

différents domaines suivant les transferts de compétences (culture, développement économique…) constitue également un levier pour légitimer ce travail interservices, interdirections.

Une articulation des pilotages stratégiques et opérationnels qui se cherche

Les liens unissant les EPCI et les villes en matière de Politique de la ville restent récents même si une plus grande antériorité existe sur le territoire ex-Val de France en lien avec le CUCS expérimental mis en place. Globalement, cette évolution constitue un réel bouleversement amenant à questionner le rôle, la place et la légitimité de chacun et plus largement le sens donné à la notion de pilotage.
Jusqu'à présent, les EPCI peuvent être perçus comme un gestionnaire ou un nouvel échelon en matière de validation, amenant un ralentissement dans une procédure déjà lourde administrativement, parfois déconnectés des enjeux au cœur des quartiers et de la vie associative locale. Cela impose à ces collectivités de dépasser les dimensions de financement, de transmission d'informations parfois complexifiées par l'intervention des délégués du Préfet[10], de compilation de données au regard des échéances liées au contrat de ville (organisation des comités de pilotage, évaluation, bilan annuel, annexes).
Ressort aussi fortement la difficulté pour les EPCI de percevoir ce qui est mis en place localement, ceux-ci n'étant pas forcément associés aux temps d'élaboration des projets et actions, et donc d'avoir une bonne compréhension des dynamiques à l'œuvre et des enjeux. Cela est d'autant plus vrai pour ce qui touche les dispositifs spécifiques (PRE, ASV). A l'inverse, les villes mettent en avant une lecture très partielle, voir parfois inexistante, des projets que l'agglomération mène à travers ses propres compétences amenant des difficultés de cohérence, voir d'efficience. L'EPCI, porteur de projets ou fédérateur, n'est pas encore suffisamment lisible pour lui donner une dimension « concrète » importante aux yeux des acteurs, et peut-être aussi des élus communaux. En cela, capitaliser sur l'antériorité des efforts portés au niveau de l'emploi ou en matière de prévention de la délinquance (2 CLSPD(I) sur 4) peut constituer une piste.
La mise en place de comités techniques par les chefs de projet des EPCI sur l'ensemble des territoires constitue une plus-value dans la majorité des cas permettant l'interconnaissance des professionnels. En dehors d'ex Val-de-France, cette évolution a constitué une véritable nouveauté, jugée intéressante, même si très centrée sur les annexes et trop peu sur les synergies possibles et la lecture des territoires. Là encore, le contenu est à affiner pour une meilleure reconnaissance de cette instance et aller au-delà de la mise en réseau des chefs de projets locaux et de la valorisation de pratiques inspirantes.
Différents travaux vont dans ce sens, qui amènent chacun à sortir de ses prérogatives, des compétences propres à chaque échelle d'intervention pour une lecture plus globale. Le pilotage mis en œuvre à Plaine Vallée, intégrant le service développement économique et emploi, est en cela intéressant, tout comme l'appui de manière générale des agglomérations autour de la TFPB. Les structurations en cours au niveau de l'évaluation à mi-parcours constituent aussi des espaces permettant d'avancer et de porter des réflexions partagées. Le

[10] Sur plusieurs territoires, le nombre de délégués du Préfet (DP) est important d'autant qu'ils peuvent œuvrer à l'échelle ville et/ou à l'échelle EPCI. Les villes reçoivent ainsi des informations ou instructions tant par les DP pouvant parfois différées ce qui peut être source de confusions.

diagnostic santé, sur l'ensemble du territoire communautaire, mis en œuvre par Valparisis peut aussi être un levier alimentant les villes (élus et techniciens), au-delà même des seuls quartiers prioritaires. Le plan de lutte contre les discriminations envisagé par la CA Roissy Pays-de-France permet également une mise en réflexion et en mouvement collective à travers le diagnostic en cours de réalisation et des formations aux agents développées dans le cadre de l'ITI (Investissement Territorial Intégré).

Un affaiblissement de l'ingénierie locale et des marges de manœuvre

Enfin, l'ingénierie au niveau des villes a également fortement évolué, sans doute en lien avec l'intercommunalisation des contrats de ville, d'une manière qui interpelle les chefs de projet. Les équipes projets tendent à se réduire, complexifiant l'ingénierie opérationnelle : animation locale du contrat de ville, soutien à l'émergence de projets/ partenariats, lien avec les habitants, expertise fine du territoire. Ainsi, les postes d'agents de développement local disparaissent, parfois concurrencés par la mise en place et l'animation des conseils citoyens et de plus en plus de chef(fe)s de projets/ chargés de mission Politique de la ville prennent en charge des missions supplémentaires (mi-temps CCAS – Politique de la ville ; centre social – Politique de la ville ; Jeunesse – Politique de la ville…) ou sont sur des temps partiels. D'autre part, alors que les contrats de ville ont été signés en 2015, presque un tiers de ces professionnels a été renouvelé, nécessitant un temps d'appropriation des contextes, des partenaires, des contrats de ville tout en constituant un risque de perte du vécu collectif.
Certains territoires témoignent fortement de ces diminutions des moyens humains, parfois sur des missions extrêmement précises, comme l'analyse sociologique des publics et de leurs besoins. Le lien avec les acteurs de terrain s'en trouve également réduit, au niveau par exemple de l'accompagnement des acteurs de proximité (associations, habitants, services municipaux) dans la structuration des projets, la méthodologie, la recherche de financement. Enfin, la capacité à mobiliser le « droit commun » local s'en trouve affaibli d'autant que, malgré la présence d'élus de référence sur l'ensemble des communes, les chef(fe)s de projet sont eux aussi souvent éloignés de la prise de décision finale (N-2 à N-4 en général par rapport au DGS).

Quelques pistes pour renforcer l'efficience de la gouvernance et de l'ingénierie locale

L'analyse des évolutions de la gouvernance de la Politique de la ville, des territoires valdoisiens ainsi que de la parole des chef(fe)s de projet, amène à formuler 3 enjeux majeurs, déclinés en objectifs, pour renforcer la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'action portée localement en matière de réduction des inégalités sociales et territoriales.

>> Affirmer le rôle de pilotage des EPCI, et donc :

- Rendre lisible largement l'action de l'EPCI (et aussi celle des villes), - en tant que porteur de projets au travers de ses compétences -, en direction des habitants, des autres directions et services de la collectivité, des partenaires et des élus,
- Mobiliser l'ensemble des services à l'identification du droit commun de l'EPCI, autrement dit de l'action en faveur des quartiers prioritaires et de leurs habitants,
- Renforcer la capacité d'action de la Politique de la ville en mobilisant des crédits complémentaires, notamment via les fonds européens ou les Programmes d'Investissement d'Avenir - PIA - par exemple,
- Favoriser une meilleure appréhension des territoires (EPCI, villes) pour l'ensemble des acteurs du territoire au travers de fonctions d'observation notamment des flux de population (dynamiques à l'œuvre) et non seulement des stocks,
- Mettre en réseau les acteurs du territoire en favorisant l'interconnaissance,
- Clarifier le rôle des délégués du Préfet entre les échelles communales et intercommunales.

>> Affirmer la dimension stratégique de la Politique de la ville et rendre effectif son caractère transversal, et donc :

- Rattacher les services Politique de la ville aux directions générales des EPCI et des villes,
- Articuler les contrats de ville aux autres documents stratégiques (projets de territoire, SCOT, projets éducatifs de territoire…),
- Réaffirmer le rôle de la Politique de la ville, et donc la réduction des inégalités, dans le développement territorial,
- Faire de la Politique de la ville un enjeu commun en utilisant son caractère expérimental et son histoire, pour inventer et éprouver de nouveaux modes d'intervention transférables au-delà des quartiers prioritaires, en direction de l'ensemble des habitants en situation de fragilité (poches d'habitats populaires, territoires ruraux ou péri-urbains des EPCI) et d'autres politiques contractuelles (Cœur de ville, contrats de ruralité).

>> Affirmer l'identité territoriale des EPCI, et donc :

- Stabiliser les périmètres des territoires franciliens dont la Métropole du Grand Paris,
- Construire des projets de territoire (documents stratégiques et structurants, diagnostics, évaluations) originaux en s'appuyant sur des principes de co-élaboration et de co-construction avec notamment les habitants,
- Développer la coopération entre territoires au sein des EPCI.

ANNEXES

Le poids de la Politique de la ville dans les territoires

Dans le Val d'Oise, 210.240 habitants résident dans les 41 quartiers prioritaires, ce qui correspond à 17,44% de la population totale du territoire. Leur répartition est très inégale dans un département marqué par la diversité : zones urbaines denses, zones rurales (plutôt céréalières), villes et villages pavillonnaires.

CA Cergy Pontoise (CACP)

Habitants →	en QPV	Total	%
Cergy	10351	62979	16,44%
Éragny-sur-Oise	1763	16496	10,69%
Jouy le Moutier	265	16098	1,65%
Osny	2145	17090	12,55%
Pontoise	5870	29766	19,72%
Saint-Ouen l'Aumône	4281	24439	17,52%
Vauréal	1245	15853	7,85%
Total CACP	**25920**	**203528**	**12,74%**
Nb ville	**13**	**53,85%**	
Nb ville PLV	**7**		

CA Val Parisis

Habitants →	en QPV	Total	%
Franconville	4130	34014	12,14%
Herblay	1174	27692	4,24%
Montigny-lès-Cormeilles	2998	21116	14,20%
Pierrelaye	1368	8155	16,77%
Sannois	3148	26826	11,73%
Taverny	2095	25875	8,10%
Ermont	2820	28925	9,75%
Total Valparisis	**17733**	**267092**	**6,64%**
Nb ville	**15**	**46,67%**	
Nb ville PLV	**7**		

CA Roissy Pays de France (CARPF)

Habitants →	en QPV	Total	%
Arnouville	885	14122	6,27%
Garges-lès-Gonesse	31126	41962	74,18%
Sarcelles	43398	56828	76,37%
Gonesse	10291	26020	39,55%
Villiers-le-Bel	20766	27571	75,32%
Villeparisis	2030	25888	7,84%
Goussainville	10276	31442	32,68%
Total CA RPF	**118772**	**345763**	**34,35%**
Nb ville	**42**	**16,67%**	
Nb ville PLV	**7**		

CA Plaine Vallée

Habitants →	en QPV	Total	%
Montmagny	3932	13757	28,58%
Saint-Gratien	2706	20996	12,89%
Soisy-sous-Montmorency	1497	18092	8,27%
Total Plaine Vallée	**8135**	**180578**	**4,50%**
Nb ville	**18**	**16,67%**	
Nb ville PLV	**3**		

EPT 5 – Boucle Nord de Seine

Habitants →	en QPV	Total	%
Argenteuil	36211	108865	33,26%
Clichy	5441	19410	28,03%
Gennevilliers	15971	43376	36,82%
Asnières-sur-Seine	10044	86799	11,57%
Colombes	15971	84392	18,92%
Villeneuve-la-Garenne	11794	25007	47,16%
Total EPT 5	**95432**	**436736**	**21,85%**
Nb ville	**7**	**85,71%**	
Nb ville PLV	**6**		

CA Saint-Germain Boucle de Seine

Habitants →	en QPV	Total	%
Bezons	2336	28431	8,22%
Sartrouville	9476	51747	18,31%
Carrières-sur-Seine	1930	15252	12,65%
Total Saint-Germain Boucle de Seine	**13742**	**333720**	**4,12%**
Nb ville	**20**	**15,00%**	
Nb ville PLV	**3**		

CC Haut Val d'Oise (CCHVO)

Habitants →	en QPV	Total	%
Persan	3155	12444	25,35%
Total CCHVO	**3155**	**37522**	**8,41%**
Nb ville	**9**	**11,11%**	
Nb ville PLV	**1**		

Aller plus loin…

>> Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine

https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028636804&categorieLien=id

◆◆◆◆◆

>> CGET – « synthèse des contributions des centres de ressources Politique de la ville – Reconfiguration de l'ingénierie local et transfère à d'autres secteurs », dans Rapport annuel des centres de ressources Politique de la ville 2017, p. 28 à 35, 2018

http://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/crpv_bilan-annuel_2017-06_02.pdf

>> Chauffrein A., Debailleul E, Paraponaris J., Varaldi J. s/s la dir. de A. Sauvayre, *Etude de l'ingénierie locale de la Politique de la ville dans le contexte de la réforme de la loi Lamy*, Sciences Po (Ecole Urbaine), CGET, 2017.

http://www.cget.gouv.fr/etudiants-de-sciences-po-realisent-une-etude-cget

>> IRDSU, *La recomposition de la Politique de la ville à l'heure de la montée en responsabilité de l'intercommunalité*, Rapport d'enquête, IRDSU, 2018.

http://www.irdsu.net/wp-content/uploads/2018/03/Synthese-ENQUETE-2017-VF2.pdf

Mettre en réseau
Aménagement du territoire
Jeunesse
Développement Économique local
Cohésion sociale
Action sociale
Participation
Emploi-insertion
Informer
Accès aux droits
Habitat, logement
Prévention
Éducation
Politique de la ville
Lutte contre les discriminations
Santé
Solidarités
Qualifier