



Concertation nationale sur la réforme de la politique de la ville

RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA CONCERTATION NATIONALE SUR LA REFORME DE LA POLITIQUE DE LA VILLE



MINISTÈRE
DE L'ÉGALITÉ
DES TERRITOIRES
ET DU LOGEMENT

MINISTÈRE
DÉLÉGUÉ À LA VILLE



RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA CONCERTATION NATIONALE SUR LA REFORME DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

Remis à M. François LAMY, ministre délégué auprès de la ministre de l'Egalité des territoires
et du logement, chargé de la Ville,

par les co-présidents des trois groupes de travail :

« Nouvelle géographie prioritaire »

Claude DILAIN, sénateur de Seine-St-Denis et Nicole KLEIN, préfète de Seine-et-Marne

« Contractualisation, gouvernance et évaluation »

Annie GUILLEMOT, maire de Bron et Claude MOREL, préfet des Landes

« Projet de territoire »

Stéphane BEAUDET, maire de Courcouronnes et Françoise BOUYGARD, conseiller maître
à la Cour des comptes

De nombreux quartiers aujourd’hui retenus dans la géographie prioritaire de la politique de la ville restent des poches de pauvreté marquée et, pour certains d’entre eux, connaissent des phénomènes de ghettoïsation accentuée, source de dérives individuelles et collectives. Globalement, le constat est celui d’un creusement des inégalités territoriales. Les travaux de l’INSEE, de l’observatoire national des zones urbaines sensibles (ONZUS) et de plusieurs chercheurs le démontrent clairement. **La crise économique amplifie ce phénomène, les habitants des quartiers populaires étant les premiers touchés.**

Certains quartiers ne sont pas encore parvenus, malgré les efforts engagés, à sortir de leurs difficultés. D’autres n’ont jamais bénéficié de la politique de la ville, quand, pourtant, leur situation sociale nécessitait ou nécessiterait aujourd’hui sa mobilisation. A l’inverse, d’autres territoires vont mieux et ne justifient plus une intervention soutenue de l’État au titre de la solidarité nationale. Dans ce contexte, la géographie prioritaire doit être actualisée et la politique de la ville doit concentrer ses efforts. **Seule une intervention publique forte, coordonnée et adaptée aux réalités de terrain, peut permettre, à plus au moins long terme, d’y inverser le cours des choses.**

Sauf dans son volet « rénovation urbaine », qui ne peut à lui seul traiter l’ensemble des problèmes posés, **la politique de la ville n’a jamais eu une « force de frappe » suffisante**. Elle s’est au contraire dispersée, en particulier avec les contrats urbains de cohésion sociale de 2006-2007, sur un nombre de quartiers sans commune mesure avec l’importance des moyens engagés. Elle n’est pas non plus parvenue à mobiliser l’ensemble des moyens de l’État et des collectivités territoriales. **Le recours au « droit commun » est resté largement incantatoire et, en tout état de cause, non mesurable.** Faute pour la plupart des contrats urbains de cohésion sociale d’être autre chose qu’une litanie de toutes les priorités possibles, c’est l’État qui, progressivement, a substitué à celles-ci des programmes nationaux d’intervention.

La politique en faveur des habitants des quartiers les plus en difficulté, nécessite une refondation urgente et en profondeur. Cette réforme devra répondre aux trois questions suivantes : **où agir ? comment ? pour quoi faire ?**

Une réponse politique forte est désormais exigée.

Celle-ci a été initiée par la « feuille de route du Gouvernement pour les habitants des quartiers » présentée par le ministre délégué chargé de la ville en conseil des ministres le 22 août dernier. Confirmant l’absolue nécessité d’une politique de la ville, **le Gouvernement a tracé trois orientations : concentrer les interventions publiques sur les quartiers qui en ont le plus besoin grâce à une réforme de la géographie prioritaire ; redonner toute sa force à la démarche contractuelle entre l’Etat et les collectivités territoriales ; définir des priorités d’actions adaptées aux besoins des habitants des quartiers en remobilisant les politiques de droit commun.**

La complexité des problèmes et l’importance des enjeux ont conduit le gouvernement à **engager une vaste concertation** pour confronter ces orientations à la parole de ceux qui font vivre cette politique : élus, associations nationales et locales, réseaux de professionnels, entreprises, organismes de logement social et de sécurité sociale, universitaires, services de l’Etat et des collectivités territoriales et établissements publics, en particulier l’ACSé, l’ANRU, l’ANAH, l’EPARECA... L’objectif était, sans occulter une réflexion sur les fondements et les objectifs de cette politique, de réfléchir aussi concrètement que possible aux modalités de mise en œuvre de la feuille de route, en associant toutes les parties prenantes. Par delà la situation des quartiers, en effet, une évaluation objective de cette politique doit tenir compte des multiples initiatives publiques et privées, notamment associatives, qui ont aidé un nombre considérable de personnes à s’en sortir, qu’elles aient choisi de rester dans le quartier ou d’aller vivre ailleurs.

Trois groupes de travail, coprésidés par un élu et un représentant de l'Etat, ont été la cheville ouvrière de cette concertation. Ils ont traité respectivement de la géographie prioritaire, de la contractualisation et des priorités d'action.

La présente synthèse se nourrit d'abord des préconisations des trois groupes de travail, qui figurent en conclusion, et des réunions spécifiques avec des catégories particulières d'acteurs (organisations professionnelles et syndicales, acteurs du logement) ou portant sur des territoires spécifiques (Outre-mer et Ile-de-France). Elle intègre également d'autres suggestions figurant dans les cahiers d'acteurs ou énoncées lors des autres réunions spécifiques.

Au final, **la concertation a mis en évidence cinq exigences pour rénover la politique de la ville :**

- intervenir là où le besoin de solidarité est le plus criant ;
- utiliser tous les leviers de l'action publique et en premier lieu, ceux des politiques de droit commun de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- contractualiser sur la base de projets de territoire élaborés à l'échelle intercommunale qui incluent dans leurs priorités les territoires urbains en situation de décrochage ;
- organiser et encourager la solidarité financière ;
- créer les conditions d'une véritable participation des habitants.

Le fruit de cette concertation sera la base des travaux du **comité interministériel des villes** que le Premier ministre réunira dans les prochaines semaines. La réforme de la politique de la ville, autant attendue que nécessaire, sera ainsi effectivement lancée. En définissant à la fois des priorités territoriales, un cadre contractuel mobilisant de manière coordonnée les moyens de l'Etat et des collectivités territoriales et en proposant des priorités d'action, **cette réforme doit donner un nouveau souffle à la politique de la ville**, à la hauteur de l'enthousiasme et des convictions de ceux qui la portent au plus près des habitants et avec ceux-ci.

1. Une nouvelle géographie de la politique de la ville

1.1. Les objectifs de la réforme

La politique de la ville est aujourd’hui inscrite dans un zonage défini par l’article 42 de la loi n°95-115 du 4 février 1995, qui dispose que les zones urbaines sensibles (ZUS) sont « caractérisées par la présence de grands ensembles ou de quartiers d’habitat dégradé et par un déséquilibre accentué entre l’habitat et l’emploi ». La liste de ces zones est établie par la voie réglementaire.

La réforme de la géographie de la politique de la ville vise à simplifier et à concentrer les interventions publiques dans les territoires les plus en difficulté en métropole et dans les outre-mer. En effet, en figeant la situation des quartiers, le zonage actuel est source de rigidités. Aucun quartier n’est sorti des zonages depuis leur création et aucun autre n’a pu y entrer depuis, s’agissant des ZUS. En outre, le zonage n’implique pas en lui-même une action concertée de l’Etat et des collectivités territoriales. Il n’a pas permis de contenir l’extension contractuelle de la géographie prioritaire par les contrats de ville, puis surtout par les CUCS en 2006-2007, qui a conduit à ajouter 1 596 quartiers aux 751 ZUS et à doubler la population concernée, la faisant passer de 4 millions à 8 millions de personnes. La politique de la ville s’est ainsi rigidifiée et diluée. Par ailleurs, l’enchevêtrement successif de zonages (ZUS, ZRU, ZFU, CUCS hors ZUS, PRU, article 6...) a rendu l’ensemble des contours de la politique de la ville peu lisibles.

Les objectifs de la réforme de la géographie de la politique de la ville visent donc à **dessiner une géographie actualisée et resserrée sur la base de critères objectifs, dans une logique de ciblage de l’action publique sur les territoires qui en ont le plus besoin**.

Une « remise à plat » est indispensable pour garantir la transparence et l’équité de la réforme, définissant une géographie totalement en phase avec les réalités sociales et urbaines. Les mêmes préoccupations conduisent à rechercher des critères simples, de façon à permettre davantage de lisibilité et d’efficacité à la politique de la ville. La lisibilité implique la suppression des zonages : non pas nécessairement du zonage en tant que tel, mais de sa multiplicité qui accroît la complexité et la difficulté à coordonner les actions déployées.

La réforme doit également permettre une meilleure articulation entre la géographie définie par voie réglementaire et la géographie contractuelle, en suscitant des effets de leviers réels sur les politiques sectorielles, et en limitant le plus possible les effets de seuil et de frontières. Ces autres politiques publiques ont leurs propres priorités territoriales : zones de sécurité prioritaires, établissements de l’éducation prioritaire, territoires concernés par un contrat local de santé, etc. **Il est indispensable d’assurer leur convergence avec la géographie prioritaire de la politique de la ville.**

1.2. Une nouvelle géographie emboîtée

Plusieurs notions de territoires ont été identifiées, formant **une géographie « emboîtée »**, sur lesquels les politiques sectorielles de droit commun doivent se déployer, être confortées, complétées, pour les territoires qui en ont le plus besoin, par des crédits spécifiques de la politique de la ville, et le cas échéant, des avantages fiscaux.

1.2.1 - Les territoires « cibles »

Les territoires cibles sont les quartiers qui concentrent les difficultés et sur lesquels la solidarité nationale doit s'exercer de façon prioritaire pour améliorer les conditions de vie des habitants et, ce faisant, résorber les écarts dont ces quartiers pâtissent. **Ces territoires cibles constituent donc le cœur de cible de la future géographie prioritaire** et seront définis par voie législative et réglementaire. Ils devront faire l'objet d'un renforcement des politiques de l'Etat et des collectivités territoriales dans leurs domaines de compétence respectifs et seront bénéficiaires de crédits spécifiques de la politique de la ville et des fonds européens associés. Les « territoires cibles » devront être régulièrement actualisés pour prendre en compte l'évolution de leur situation.

Le maintien d'une géographie réglementaire a été jugé majoritairement nécessaire pour orienter et concentrer les actions de droit commun, ainsi que pour définir des exonérations fiscales ou des aides financières, notamment à destination des bailleurs sociaux. Ce maintien n'a pas pour autant fait consensus au sein du groupe de travail, certains participants exprimant la crainte d'un « enfermement » du quartier dans des frontières du territoire cible, empêchant la mise en œuvre des actions et freinant le raccrochage avec le reste de l'agglomération.

Aussi, **il est essentiel que toute mesure réglementaire réponde à un objectif précis, s'inscrive pleinement dans le futur contrat et soit un outil au service du projet de territoire**. Il est notamment proposé que les bailleurs sociaux puissent continuer à bénéficier d'un abattement de 30 % sur l'assiette de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) dans les territoires cibles, en contrepartie d'un engagement véritablement contractualisé dans le cadre du futur contrat et des conventions de gestion urbaine de proximité. Cet engagement permettra l'élaboration d'actions en concertation avec les collectivités locales et l'évaluation des efforts engagés.

Une autre proposition concerne l'application, dans la construction, d'une TVA à taux réduit dans les zones urbaines sensibles. Il s'agira de repenser la question du périmètre de cette TVA dans la contractualisation, afin d'en faire un véritable outil d'aménagement concerté (aujourd'hui, l'application est uniforme dans une zone de 500 mètres autour des ZUS).

1.2.2 - Les périmètres d'action thématique

Pour amoindrir cet effet « frontière », il sera possible, pour les acteurs locaux, de définir « des périmètres d'action », variables selon les politiques publiques, étant entendu que les actions conduites sur ces périmètres dans le cadre des futurs contrats devront nécessairement bénéficier aux habitants des territoires cibles.

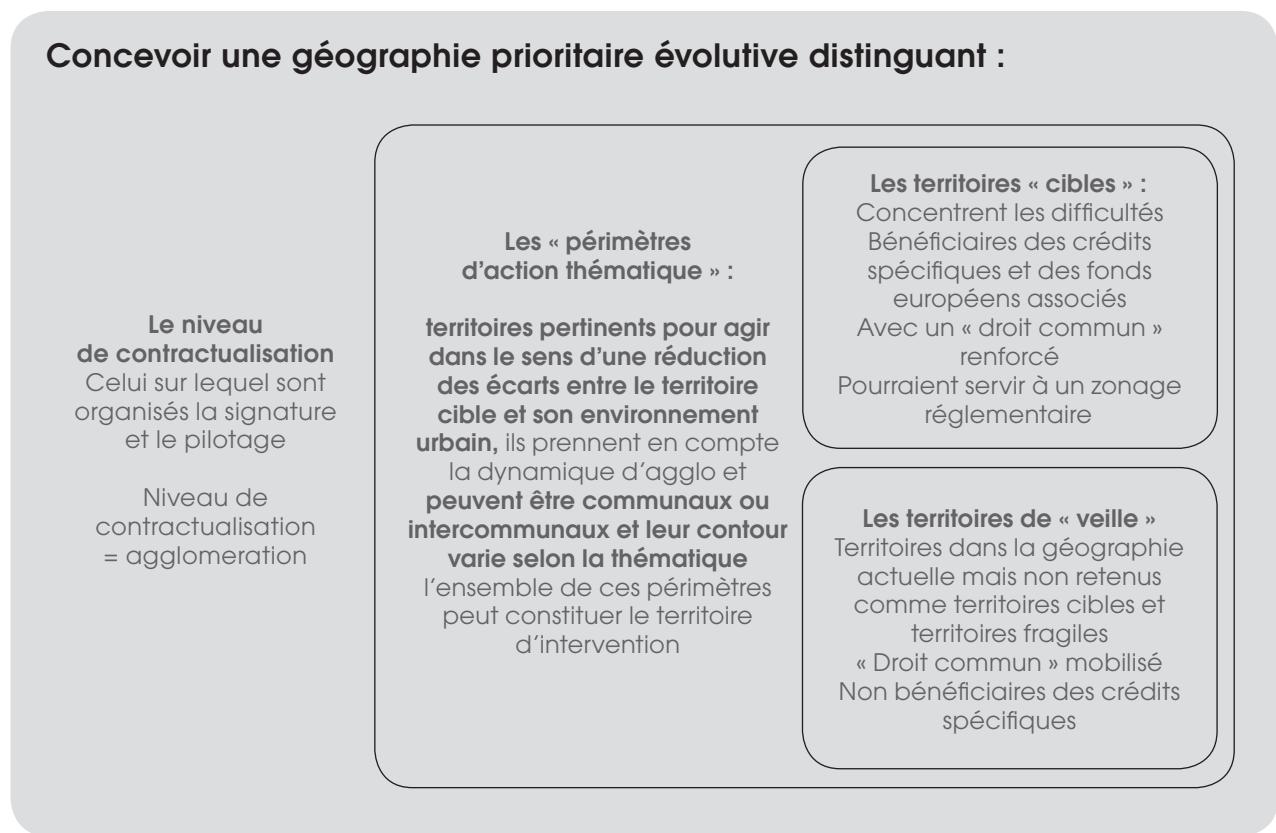
Ces « périmètres d'action thématique » sont les périmètres pertinents pour déployer les actions publiques, qui ont pour objectif d'agir dans le sens d'une réduction des écarts entre le territoire cible et son environnement urbain. Le périmètre d'action peut par exemple recouvrir le périmètre des transports urbains dans le cadre d'un projet de désenclavement du territoire cible par une ligne de transport en commun. Il peut regrouper un ensemble d'établissements scolaires que fréquentent les élèves résidant dans le territoire cible. Il peut recouvrir un ensemble urbain cohérent en matière de rénovation urbaine. Ces périmètres d'action thématique sont inscrits dans le contrat. **Ils sont définis à partir de l'expertise locale des acteurs et prennent en compte la dynamique propre à l'agglomération** (zones d'activité, bassin de vie, etc.). **Combinés, ils correspondent au territoire d'intervention du contrat.**

1.2.3 - Les territoires de veille

Une troisième catégorie de territoires a également été identifiée : **les territoires de « veille »**. **Il s'agit, d'une part, des territoires aujourd'hui en géographie prioritaire ZUS ou CUCS hors-ZUS et qui ne seront pas retenus parmi les territoires cibles, et d'autre part, de territoires identifiés comme fragiles** au sein d'une agglomération et dont la situation serait susceptible de se dégrader fortement à moyen terme. Ces territoires de « veille » ne bénéficieraient pas des crédits spécifiques de la politique de la ville, réservés aux territoires « cibles », mais pourraient donner lieu à un contrat de manière à pouvoir mobiliser le droit commun et la solidarité locale

en leur faveur. La politique de la ville a, en outre, permis de construire localement un cadre de collaboration partagé entre acteurs locaux, qu'il convient pour ces territoires de faire perdurer.

Le schéma suivant illustre cette géographie « emboîtée » :



1.3. Le repérage et le classement des territoires

L'identification des territoires « cibles » doit exclusivement tenir compte des besoins des habitants, de leur intensité et de leur concentration. Il est fondamental de définir, dans l'absolu, quels sont les territoires sur lesquels l'attention des pouvoirs publics - Etat et collectivités - doit se porter de façon prioritaire. Dans un second temps, une fois cette liste définie, l'intervention de l'Etat peut se déployer de façon différenciée selon l'intensité des difficultés rencontrées, les capacités financières des collectivités ou les mécanismes de solidarité à l'œuvre au sein de l'agglomération.

1.3.1 - L'identification des territoires cibles

L'identification des territoires cibles nécessite le recours à des **mailles infra-communales** pour garantir la finesse de l'analyse : les méthodes de l'IRIS et du carroyage présentent toutes deux des avantages et inconvénients. Le choix de l'une ou l'autre, ou d'un scénario combinant ces méthodes, reste à trancher. Le groupe de travail a préconisé l'usage de critères objectifs et révélateurs de la situation de décrochage des territoires : il plaide pour **l'utilisation d'un nombre restreint d'indicateurs sociaux** (le revenu des ménages et le taux de chômage principalement, la part des jeunes), **mesurés par rapport à la moyenne nationale**.

Pour mieux prendre en compte les phénomènes de ségrégation territoriale et les différences de coût de la vie entre territoires, cette approche principalement nationale devrait être **complétée par une référence locale, afin d'identifier les situations de décrochage entre un quartier et son agglomération**. L'utilisation de critères sociaux n'exclut pas par ailleurs que l'analyse soit enrichie par une **appréciation des problématiques urbaines** : degré d'enclavement, concentration de logements sociaux, présence ou non de copropriétés dégradées. La dynamique du territoire environnant le quartier, jusqu'à la région même dans laquelle il est situé, doit pouvoir être prise

en compte, afin de différencier les territoires selon qu'ils sont sur des trajectoires ascendantes ou descendantes. Enfin, le poids relatif au sein de la commune des quartiers présentant des difficultés doit être un élément permettant de les classer dans la catégorie des territoires cibles.

Le pilotage de la réforme au niveau national, selon des modalités qui restent à définir, garantit l'égalité de traitement des territoires, avec un dispositif de consultation du niveau local afin de procéder aux ajustements nécessaires. Ainsi, **l'identification au niveau national des « territoires cibles » doit faire l'objet d'un aller-retour avec les acteurs locaux** pour valider ou ajuster les contours des quartiers, sans que cela ait pour effet d'aller à l'encontre de l'objectif de resserrement de la géographie prioritaire.

Si un petit nombre d'indicateurs doit être retenu pour fixer la liste des territoires, afin de conserver la lisibilité de la réforme, **des indicateurs qualitatifs et quantitatifs complémentaires doivent être prévus pour observer les quartiers et leur évolution**. Ces indicateurs doivent aider à la définition des périmètres d'action thématiques, au suivi et à l'évaluation des projets par thématique (éducation, sécurité, santé, etc.) et des contrats. Ils doivent être mesurables, lisibles et comparables dans le temps et dans l'espace pour faciliter l'observation des évolutions, donc de la réduction ou de l'accroissement des écarts par rapport au niveau national et au reste de l'agglomération.

1.3.2 – La graduation de l'intervention de l'Etat

Une fois les territoires cibles identifiés, la question de la graduation de l'intervention de l'Etat se pose. L'Etat, mais aussi la région, le département et l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI), doivent **graduer leur intervention financière en fonction de la gravité de la situation, du nombre de personnes concernées, du niveau de richesse du territoire** (celui de la commune et/ou de l'EPCI) **avec, autant que possible, une modulation en fonction du projet affiché dans le contrat et de la solidarité intercommunale déjà à l'œuvre**.

Si le groupe de travail souhaite encourager la solidarité d'agglomération, il n'est pas parvenu à définir de façon consensuelle une mesure de la richesse des communes ou de la solidarité intercommunale. L'effort fiscal ou le potentiel fiscal ont été mentionnés comme autant d'éléments qui permettent d'appréhender les ressources des communes, leur capacité d'intervention. Les critères évoqués, PFIA (potentiel fiscal intercommunal agrégé) ou CIF (coefficient d'intégration fiscale) ne sont cependant pas apparus complètement satisfaisants bien qu'utiles. Un mécanisme de bonus-malus pourrait être mis en place, tout en étant vigilant sur ses éventuels effets pervers : un malus adressé à une agglomération qui ne serait pas solidaire de ses territoires en difficultés risquerait de pénaliser davantage ces quartiers. De plus, la solidarité intercommunale ne s'apprécie pas uniquement à travers les flux financiers (comme la dotation de solidarité communautaire, par exemple), mais également par l'importance des politiques d'agglomération qui y sont déployées (transport, par exemple). La mission confiée à François Pupponi doit permettre d'explorer des pistes dans ce sens.

1.3.3 - La transition entre l'ancienne et la nouvelle géographie prioritaire

Une évolution progressive entre l'ancienne et la nouvelle géographie est nécessaire pour les territoires actuellement dans la géographie prioritaire, mais qui seront classés demain dans les territoires de veille.

Pour ne pas être brutale, **la sortie de ces territoires pourrait se faire en sifflet, avec une baisse progressive des crédits de la politique de la ville**. Toutefois, les modalités précises n'ont pas été établies par les participants au groupe de travail, notamment en ce qui concerne la durée de cette transition, la question de l'inscription dans le contrat de la mobilisation du droit commun pour ces territoires ou celle de la mise en œuvre d'un relais par la solidarité locale (régionale, départementale ou intercommunale).

De la même manière, **un mécanisme de sortie en sifflet pourrait être mis en place pour le patrimoine des bailleurs** qui ne serait plus de facto éligible à l'abattement de 30% de la TFPB.

1.3.4 – Le cas particulier des territoires ultra-marins

Les territoires ultra-marins sont éligibles à la politique de la ville et doivent pouvoir être pleinement pris en compte dans le cadre de sa réforme. **Il est cependant nécessaire d'adapter les principes qui la fondent** (une géographie resserrée, l'emboîtement des territoires cibles, des périmètres d'action thématiques et des territoires de veille) **aux réalités ultra-marines**. Au-delà de caractéristiques géographiques singulières (effets de l'insularité, exposition aux risques naturels), il convient de prendre la mesure de leurs situations démographiques particulières (distinguer les territoires en transition des territoires en forte croissance, notamment du fait de l'ampleur des flux migratoires) et de leurs conséquences urbaines (déficit de logements, essor de l'habitat spontané). La politique de la ville doit par conséquent être élaborée en prenant en compte ces paramètres et l'impératif méthodologique de la penser à l'échelle régionale.

Par ailleurs, à l'exception de la Réunion, qui peut s'appuyer sur des données statistiques infra-communales comparables à celles qui sont disponibles en métropole, les territoires ultra-marins ne disposent pas des outils de l'INSEE indispensables pour établir des statistiques à l'échelle des quartiers de la politique de la ville. Dans l'attente de la nécessaire mise à niveau de ces données, **une approche locale des indicateurs sociaux et urbains doit être privilégiée**, pour dessiner les contours d'une géographie prioritaire adaptée aux réalités de chaque territoire. Outre des critères démographiques (part des jeunes, part des familles monoparentales...) et sociaux (taux de chômage...), des indicateurs permettant d'évaluer la situation de l'habitat HLM et de l'habitat ancien dégradé, ainsi que la présence et la densité de l'habitat insalubre et spontané, doivent être mobilisés.

Compte tenu de la rapidité des mutations démographiques auxquelles les territoires ultra-marins sont exposés et de leurs conséquences sur la concentration de la population, les conditions de vie (logement, transports, équipements publics), l'emploi, l'éducation, ou la santé, **la géographie prioritaire doit être actualisée au cours de la vie du contrat, à mi-parcours**.

2. Des contrats de ville de nouvelle génération

Depuis l'origine, la politique de la ville, politique transversale et partenariale, est mise en œuvre par la voie d'un contrat passé entre l'État et les collectivités territoriales. Il s'agit **de mettre en synergie l'ensemble des acteurs autour d'un projet de territoire et de favoriser le décloisonnement des politiques publiques**. Tel qu'il existe aujourd'hui, ce contrat a souvent perdu la confiance des partenaires de l'État et est vivement critiqué. On lui reproche d'avoir perdu sa force mobilisatrice, de faire primer les procédures administratives sur la démarche de projet ou encore de ne pas être suffisamment évalué.

Malgré ces critiques, il existe un fort attachement au principe du contrat. Le remettre en cause, ce serait renoncer à la conviction selon laquelle l'amélioration durable de la situation des quartiers et la réduction des écarts avec les autres territoires, impliquent une action soutenue et concertée. Il s'agit au contraire de redonner toute sa force à la contractualisation pour que celle-ci gagne en pertinence (chaque contrat doit constituer une réponse adaptée aux enjeux identifiés localement), en effectivité (les engagements pris doivent être appliqués) et en efficacité (des résultats concrets doivent pouvoir être mesurés et obtenus au regard des objectifs fixés en fonction des réalités territoriales).

Ces conditions pour y parvenir sont au nombre de trois. Tout d'abord, les futurs contrats doivent être en mesure d'actionner tous les leviers de l'action publique. Ensuite, ils doivent **être pilotés à l'échelle de l'intercommunalité dans le cadre d'une mobilisation accrue de l'ensemble des acteurs, et en particulier des habitants**. Enfin, il convient d'en faire un outil plus flexible pour les acteurs locaux, mais en contrepartie d'exigences renforcées en matière de suivi et d'évaluation.

2.1. Des contrats qui actionnent tous les leviers de l'action publique

2.1.1 Un cadre unique inscrivant les dimensions sociales, urbaines, économiques et environnementales dans une démarche intégrée

Lorsqu'ils ont été créés en 2006, les contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) avaient pour ambition d'articuler l'ensemble des dimensions et outils existants, notamment ceux de la cohésion sociale et de la rénovation urbaine. **Les CUCS ne sont pas parvenus à jouer ce rôle de synthèse et ont fini par constituer un dispositif parmi d'autres**, à côté notamment des programmes de rénovation urbaine. Or, la réussite de la politique de la ville et la pérennisation de l'investissement massif engagé au titre de la rénovation urbaine sont conditionnées par une approche globale traitant à la fois de l'humain et du bâti. Des démarches ont été engagées ces dernières années par l'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) et l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSe) pour développer leur collaboration sur des chantiers identifiés. Il convient aujourd'hui d'aller plus loin **en instaurant un cadre d'intervention commun pour les volets humain et urbain de la politique de la ville**. Les projets de rénovation urbaine en cours, la mise en place expérimentale des plans stratégiques locaux, et la perspective d'opérations de renouvellement urbain de nouvelle génération, rendent d'autant plus nécessaire la mise en place de ce cadre unique.

Au-delà de ces deux volets, **le développement économique**, insuffisamment traité dans le cadre des CUCS, doit être véritablement pris en compte. Il est porteur d'enjeux essentiels, en termes de diversification fonctionnelle des territoires, d'attractivité de ceux-ci, de création d'activité et d'emplois. **Il doit constituer un troisième volet incontournable des contrats**, qui associe l'ensemble des acteurs publics et privés concernés.

Il s'agit donc d'inscrire les futurs contrats dans le cadre d'une démarche intégrée assise sur **quatre piliers** : **le social** dans son acception large (incluant les questions d'éducation, d'emploi, de santé, de prévention de la délinquance, etc.), **l'urbain** (notamment pour les sites bénéficiant actuellement de projets de rénovation urbaine, en ayant bénéficié ou concernés par les futures opérations de renouvellement urbain ; mais également pour toute opération sur le bâti et les espaces publics), **l'économique** et **l'environnemental**.

Au-delà du traitement spécifique de chacun de ces quatre volets, une réflexion doit être conduite sur les actions à mener pour renforcer les articulations entre ceux-ci et favoriser leurs interactions vertueuses, avec par exemple, s'agissant de l'urbain et du social : le renforcement de la gestion urbaine de proximité, le développement des clauses d'insertion, la place des établissements publics rénovés au sein des territoires, etc.

Enfin, il convient de **créer les conditions opérationnelles permettant de décloisonner les approches** : mise en place d'une instance unique de pilotage du contrat, création d'équipes projet intégrées compétentes sur tous les volets, renforcement des liens entre les services déconcentrés et ceux des collectivités territoriales.

2.1.2 Des engagements formalisés sur les politiques de droit commun

En dépit d'efforts consentis dans certains domaines, comme celui de l'éducation, les crédits spécifiques ont souvent été perçus, à tort, comme l'unique réponse de l'État pour corriger les inégalités subies par les quartiers prioritaires. Or, les moyens de la politique de la ville ne peuvent remplir à eux-seuls cette mission, particulièrement dans le contexte budgétaire actuel. Ils n'en ont d'ailleurs jamais eu l'objectif. Afin d'améliorer durablement les conditions de vie des habitants des quartiers, **la politique de la ville doit avant tout mobiliser et territorialiser les politiques de droit commun**. Or, les CUCS reposent quasi-exclusivement aujourd'hui sur les crédits du programme 147 « Politique de la ville » délégués à l'ACSE.

L'expérimentation engagée depuis 2011, afin de tester des modes d'organisation et de travail permettant de mobiliser plus efficacement les politiques sectorielles au sein du contrat, a démontré l'utilité de contractualiser sur le déploiement du droit commun, en termes de visibilité et de renforcement des moyens engagés, mais également de mobilisation des acteurs, de sens donné au contrat et de dynamique partenariale. Les enseignements et bonnes pratiques issus de cette expérimentation doivent être généralisés. **La circulaire du Premier ministre du 30 novembre 2012**, prescrivant la signature de conventions d'objectifs pour les quartiers populaires entre le ministre chargé de la ville et les autres ministres constitue un changement de méthode et un apport essentiel pour définir précisément le droit commun de l'Etat et les engagements que chaque département ministériel peut être amené à prendre.

Aussi convient-il à l'avenir d'inscrire dans le contrat des engagements précis portant sur les politiques de droit commun. **Ces engagements devront porter tant sur les politiques de l'État que sur celles des collectivités territoriales. Ils constitueront le cœur du contrat**, la mobilisation des crédits spécifiques ne devant apparaître que dans un second temps et, conformément au principe original de la politique de la ville, correspondre à des actions non substitutives au droit commun, mais destinées à en compléter l'application. Il pourra s'agir d'engagements quantitatifs (en termes de résultats attendus, de moyens mobilisés, qu'ils soient financiers ou humains) ou d'engagements qualitatifs (adaptation des modes d'intervention des politiques publiques en fonction des spécificités des territoires). S'agissant des politiques portées par l'État, les conventions d'objectifs signées au niveau national entre le ministère de la ville et les ministères sectoriels contiendront des engagements « socles » qui devront, a minima, être déclinés dans les contrats à l'échelle territoriale.

2.1.3 Une articulation renforcée avec les autres cadres juridiques et financiers

De nombreux leviers de développement des quartiers populaires sont situés en dehors du cadre strict de la contractualisation de la politique de la ville, à différentes échelles : documents de planification en matière d'urbanisme, d'habitat ou de transports, contrats de projet Etat-région, programmation des fonds structurels européens, contrats locaux de santé, contrats

de développement territorial du Grand Paris, schémas d'aménagement régionaux en outre-mer... Ces cadres et outils appellent une implication forte de certains acteurs aujourd'hui peu engagés, et mettent en jeu des moyens et des stratégies territoriales ayant un impact sensible sur les quartiers de la politique de la ville, leur évolution et leur place dans les dynamiques d'agglomération. **Il est donc indispensable que les futurs contrats soient davantage articulés avec ces outils.**

De plus, les objectifs de ratrappage et de raccrochage des quartiers à la dynamique d'agglomération gagneront à être **pris en compte dans les différents documents de planification** en matière d'urbanisme, d'habitat et de transports. Il s'agit également de mettre en cohérence, autant que faire se peut, la durée, les priorités thématiques et le ciblage territorial des futurs contrats avec ceux des contrats de projet Etat-région et de la programmation des fonds européens. En Île-de-France, il faut veiller à la bonne articulation entre les futurs contrats et les contrats de développement territorial du Grand Paris, selon des modalités qui devront être précisées ultérieurement. De la même manière, en outre-mer, une bonne articulation devra être trouvée entre contrats de la politique de la ville et schémas d'aménagement régionaux.

2.2. Un pilotage à l'échelle de l'intercommunalité dans le cadre d'une mobilisation accrue de l'ensemble des acteurs, et en particulier des habitants

2.2.1 Les intercommunalités maîtres d'ouvrage, les communes maîtres d'œuvre

Actuellement, les CUCS sont majoritairement portés par le niveau communal. Même lorsque l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) est signataire du contrat (seulement 4 CUCS sur 10), l'intercommunalité est rarement investie d'une réelle mission de pilotage de la démarche. Elle se contente souvent de traiter des volets thématiques relevant de sa compétence (par exemple, pour les agglomérations, habitat, aménagement et développement économique), sans réelle mise en cohérence des démarches communales à l'échelle de l'agglomération. De même, s'agissant de la rénovation urbaine, c'est le niveau communal qui a été privilégié en 2003, ce choix, à rebours des anciens grands projets de ville, étant justifié par l'efficacité.

Les problématiques des quartiers nécessitent des réponses situées au-delà de la commune. C'est en effet à des échelles plus larges que doivent être traitées les questions liées à l'habitat, aux politiques de peuplement, au désenclavement et au développement économique. C'est aussi à l'échelle de l'agglomération que l'on peut faire jouer l'effort de solidarité entre communes. C'est pourquoi il convient de **généraliser le portage des futurs contrats par le niveau intercommunal et de faire de l'EPCI le chef de file de la politique de la ville.**

Dans le même temps, **les maires doivent nécessairement être au cœur du pilotage des contrats, dont ils sont nécessairement signataires, et demeurer l'opérateur de proximité.** Aux côtés du président d'EPCI, ils seront garants de la prise en compte des réalités de terrain.

Pour faciliter le pilotage politique de la démarche par les présidents d'EPCI et les maires, **la durée des futurs contrats doit coïncider avec le mandat électoral intercommunal et municipal, soit la période 2014-2020.**

En s'appuyant sur les conclusions de la mission confiée à François Pupponi dans le cadre de la concertation, il faut définir des mécanismes de renforcement de la solidarité horizontale, notamment financière, à l'échelle des intercommunalités, qui seraient intégrés aux futurs contrats.

En Île-de-France, l'intercommunalité est peu développée. En outre, les intercommunalités, lorsqu'elles existent, ne s'inscrivent pas nécessairement dans des périmètres pertinents et solidaires. Cette situation particulière doit être prise en compte dans l'élaboration des futurs contrats, tout en gardant constamment l'objectif prioritaire d'avancer sur l'intercommunalité. Les contrats pourraient être élaborés à l'échelle des actuels CDT (sans négliger ceux qui ne sont

pas couverts pas un CDT), ou à d'autres échelles adaptées (périmètres regroupant plusieurs intercommunalités).

Dans les Outre-mer, le portage par l'intercommunalité, même s'il doit être une ambition partagée avec la métropole, n'est pas toujours opérationnel selon les départements. Compte tenu des spécificités ultra-marines, il apparaît souhaitable de concevoir une gouvernance à trois niveaux : départemental ou régional pour inscrire la politique de la ville dans une démarche stratégique et globale de développement ; communal ou intercommunal pour la mise en œuvre des politiques thématiques ; enfin, à l'échelle du territoire-cible pour le suivi concret des actions.

2.2.2 Une plus forte implication des départements et des régions

Les régions et départements sont très inégalement mobilisés dans le cadre des actuels CUCS, alors que leurs attributions couvrent des champs essentiels pour le devenir des quartiers populaires et de leurs habitants : l'action sociale et la prévention spécialisée, par exemple, pour les conseils généraux, la formation professionnelle et le développement économique pour les conseils régionaux. **Leur participation aux futurs contrats est impérative** si l'on souhaite que ceux-ci aient un effet d'entraînement sur l'ensemble des politiques publiques. Afin de garantir cette mobilisation sur la durée, il apparaît nécessaire de **désigner**, pour chaque contrat, **un référent « politique de la ville » dans les services du département et de la région**.

2.2.3 Contraindre l'engagement réel des collectivités et de leur groupement dans la démarche

L'engagement des collectivités et de leur groupement dans les futurs contrats doit être réel et vérifiable. Cet impératif pose la question des moyens de contraindre les collectivités territoriales à signer les contrats, puis à respecter les engagements qu'elles y souscrivent. Les participants au groupe de travail se sont interrogés sur les outils possibles pour rendre cette contrainte effective, au stade de la négociation comme durant la vie du contrat (sanctions, conditionnalité des crédits...). Cependant, la question de la contrainte entre en contradiction avec le respect du principe constitutionnel de la libre administration des collectivités.

Dès lors, il convient de mobiliser des leviers appropriés pour aboutir à la conclusion des contrats et au respect des engagements qu'ils contiennent : rendre publics les engagements des partenaires ; inciter par un bonus en termes de crédits spécifiques ; impliquer les habitants dans le contrôle de ces engagements ; mobiliser le comité national d'engagement (cf. 2.3.2) pour les contrats des territoires les plus en difficulté.

2.2.4 Une adaptation de l'administration territoriale de l'État

La gouvernance locale de l'État en matière de politique de la ville s'est enrichie par la création des délégués du préfet et des directions départementales interministérielles. Mais **elle manque aujourd'hui de lisibilité et peut générer une certaine dilution des responsabilités** entre les préfectures et les directions départementales de la cohésion sociale qui peut compliquer l'exercice de coordination des différents services de l'Etat. Cette évolution est préjudiciable au pilotage du contrat. Par ailleurs, la régionalisation de l'administration territoriale et la réduction drastique des effectifs en département conduisent les services de l'État « de droit commun » à se recentrer sur leur « cœur de métier », et potentiellement à réduire leur implication dans le cadre de la politique de la ville.

Dans ce contexte, il convient de **renforcer la capacité des préfets à coordonner l'action des services départementaux et régionaux de l'Etat, au service de la politique interministérielle et de proximité qu'est la politique de la ville**. Afin de conforter les moyens donnés aux préfets pour piloter et animer la démarche contractuelle et obtenir l'implication optimale des politiques de droit commun, les mesures suivantes sont préconisées :

- mise en place, auprès du membre du corps préfectoral compétent pour la politique de la ville (préfet délégué, sous-préfet ville ou sous-préfet désigné ad hoc), dans les départements les plus concernés par celle-ci, d'une **équipe resserrée de type « task force » composée de**

représentants des différents services de l'État, des délégués du préfet, ainsi que de l'autorité judiciaire, du rectorat et de l'agence régionale de santé. Cette équipe interservices aura pour mission d'assister le préfet dans l'élaboration du point de vue de l'État sur la situation des quartiers prioritaires (besoins identifiés, ressources existantes, actions à conduire), dans la négociation des futurs contrats, dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des différents engagements pris par les services de l'État dans le cadre de ces contrats ;

- **nomination de préfets délégués pour l'égalité des chances (PDEC) dans des départements supplémentaires**, lorsque les enjeux urbains et sociaux le justifient ;
- **consolidation des missions des délégués du préfet** et de leur positionnement (rattachement systématique au préfet) ;
- systématisation de la signature des futurs contrats par les **procureurs, les recteurs et les directeurs généraux des agences régionales de santé** à côté de celle des préfets.

2.2.5 Une mobilisation large des différents acteurs, au-delà des collectivités territoriales

Condition sine qua non de la réussite des futurs contrats, la mobilisation de l'État et des collectivités territoriales ne saurait suffire à réduire les inégalités sociales qui touchent les quartiers de la politique de la ville. L'implication, dans le cadre du contrat, de l'ensemble des acteurs concernés, y compris au-delà de la sphère publique, est indispensable pour élaborer des réponses complètes et ambitieuses face à ces inégalités. Il s'agit de mobiliser :

- **tous les financeurs et acteurs institutionnels** : en particulier, Pôle emploi, les organismes de protection sociale (CAF, CPAM, etc.), les opérateurs de l'habitat, notamment les bailleurs sociaux, les chambres consulaires et les autorités organisatrices de transport ;
- **les acteurs de la société civile** : entreprises, partenaires sociaux, associations, fondations, professionnels de proximité, mais également et surtout, les habitants et leurs représentants.

Si l'ensemble de ces acteurs ne signe pas le contrat, ceux-ci doivent à minima être informés et associés à la démarche le plus en amont possible. Les futurs contrats doivent pouvoir concilier une mobilisation la plus large possible et des procédures légères et opérationnelles. **La signature d'un contrat-cadre par les principaux pilotes du contrat peut être préconisée ; des conventions d'application seraient par la suite adossées à celui-ci, permettant la mobilisation des autres partenaires institutionnels et de la société civile.**

2.3 - Plus de flexibilité pour les acteurs locaux dans le choix des objectifs, priorités et modalités d'intervention, mais des exigences renforcées dans le contenu, le suivi et l'évaluation des contrats

2.3.1 Un cadre national souple pour donner toute sa place au projet de territoire

Politique nationale de solidarité destinée à des territoires en difficulté, la politique de la ville ne peut se concevoir sans la fixation au niveau national d'objectifs stratégiques et de priorités thématiques. Néanmoins, ceux-ci doivent s'inscrire dans un cadre souple. Il s'agit en effet de permettre aux acteurs locaux de disposer des marges de manœuvre suffisantes pour adapter le contenu des futurs contrats aux spécificités territoriales. La nature des difficultés rencontrées et des potentiels à exploiter est en effet très différente selon les territoires. **Les engagements pris doivent avant tout répondre aux besoins et enjeux identifiés localement dans le cadre du projet de territoire porté par l'agglomération**, et non répondre aux seules orientations nationales.

L'organisation actuelle de la politique de la ville, avec ses dispositifs nombreux et souvent segmentés, apparaît peu lisible, consommatrice en temps de gestion administrative et financière au détriment de la démarche de projet, et, au final, trop « descendante ». **Les priorités d'intervention et le nombre de dispositifs doivent donc être réduits et une plus grande fongibilité**

des crédits spécifiques alloués aux préfets doit être mise en œuvre, pour que les spécificités locales trouvent à s'exprimer dans chaque contrat. Cette souplesse accrue permettra de faire du projet de territoire le socle du contrat et de laisser la place à l'innovation et l'expérimentation.

2.3.2 Un contenu et une mise en œuvre davantage encadrés, y compris par le niveau national, s'agissant des territoires « à enjeux »

Si une plus grande latitude doit être donnée aux acteurs locaux pour définir leurs objectifs et priorités, elle doit trouver sa contrepartie dans le renforcement des exigences qui leur sont posées en termes de contenu et dans la mise en œuvre et l'évaluation des contrats et des actions qui y sont inscrites.

- **Une ingénierie de projet renouvelée** : la capacité du dispositif contractuel à concrétiser les engagements pris sur le papier dépend en grande partie du positionnement, des attributions et des moyens de **l'équipe projet** missionnée pour animer la démarche. Doit ainsi être mis en place un cadre clarifié pour l'animation et le suivi des engagements pris avec la création **d'équipes projet de nouvelle génération** :
- **positionnées au niveau de l'agglomération** (comprenant, le cas échéant, parmi elles, des agents des communes membres constituées en cellules opérationnelles de proximité) ;
- **confortées dans leurs moyens de fonctionnement** (ceux-ci devront être contractualisés), notamment dans les collectivités territoriales qui ne disposent pas des ressources suffisantes ;
- **inscrites dans le cadre d'une démarche intégrée** (une seule et même équipe sera compétente pour les quatre piliers susmentionnés) ;
- **clairement mandatées par les signataires du contrat** ;
- **mieux accompagnées dans leurs fonctions et dans leurs rapports avec les autres acteurs** (développement de formation interservices par territoire sous forme de « clusters » thématiques) ;
- **élargies, le cas échéant, aux délégués du préfet afin de favoriser la mobilisation de l'État**.

Le pilotage et le portage techniques sont une condition primordiale de la bonne mise en œuvre des nouveaux contrats et de leur ambition.

• **Des outils rigoureux pour le suivi et l'évaluation des contrats** : l'un des reproches récurrents faits à la politique de la ville est la difficulté à suivre et évaluer ses actions. Si des progrès notables ont été faits, il convient, avec la nouvelle génération de contrats, de renforcer les outils mobilisés au service de leur suivi et de leur évaluation. Concernant le contrat, un suivi régulier des objectifs et engagements pris doit être prévu, ce suivi pouvant s'inspirer de la méthode utilisée pour les projets de rénovation urbaine (reportings, revue de projet et points d'étape). Concernant l'évaluation, il convient de :

- prévoir une **évaluation du contrat à 3 ans, puis à 6 ans**, cette évaluation portant sur les résultats obtenus au regard des objectifs fixés, mais également sur les moyens mobilisés, en particulier ceux de droit commun ;
- **s'accorder sur l'utilisation d'un socle d'indicateurs communs pour permettre une évaluation nationale** ; ce socle pourra être complété pour chaque contrat par l'ensemble des indicateurs et données issues de l'observation locale que les acteurs trouveront opportuns de suivre en fonction des spécificités des territoires ;
- **accompagner les acteurs dans l'exercice d'évaluation** (production d'un guide national, organisation de formations).

Il convient donc de renforcer les capacités locales d'observation, en s'appuyant sur les services des collectivités et de l'Etat et les outils déjà en place, ainsi que les centres de ressources, en accompagnant prioritairement les collectivités qui ont peu de ressources.

- **Une remontée au niveau national préalable à la signature pour les sites les plus en difficulté** : utilisée dans le cadre de la rénovation urbaine et des expérimentations CUCS sur le droit commun, l'organisation d'un examen préalable des projets de contrats par le niveau national,

puis leur suivi régulier par ce dernier, ont eu des effets indéniables sur la qualité et la précision des projets et des engagements pris, ainsi que sur la rigueur de leur mise en œuvre par les acteurs locaux. La mise en place d'un tel dispositif permettrait de vérifier la mobilisation effective des moyens de droit commun des ministères et une juste répartition des efforts entre l'Etat et les collectivités territoriales. Pour éviter des lourdeurs et des retards, cette **procédure d'examen par une instance nationale interministérielle** avec les collectivités cocontractantes ne concernerait que des territoires présentant les enjeux les plus importants : sites rencontrant des difficultés particulièrement marquées et sites en rénovation urbaine.

3. Projet de territoire : rénover et innover dans les quartiers de la politique de la ville

Si l'approche des séances du groupe de travail aura été thématique, afin de s'inscrire dans la mobilisation des politiques sectorielles, des axes transversaux et méthodologiques ont également émergé. L'ensemble des préconisations appelle une rénovation de la pratique de la politique de la ville.

3.1. Renforcer les politiques sectorielles de l'Etat et des collectivités territoriales et les adapter aux besoins des quartiers.

La question de l'utilisation des crédits spécifiques de la politique de la ville ne doit se poser qu'en complément de celle préalable de la mobilisation des crédits de droit commun. Le groupe de travail a même évoqué la possibilité de **conditionner l'octroi des crédits politique de la ville à l'engagement de ceux de droit commun.**

La mise en œuvre d'un droit commun renforcé dans les quartiers de la politique de la ville, pour ne pas rester incantatoire, doit trouver des applications concrètes répondant à des priorités d'action pour l'Etat et les collectivités territoriales. Dans les conventions d'objectifs conclues entre le ministère de la Ville et les différents ministères en charge des politiques sectorielles, ainsi que dans chaque contrat signé au niveau territorial, il faut définir des objectifs de progrès et de renforcement de la mise en œuvre des politiques sectorielles et un socle « droit commun » minimum dont chaque territoire doit pouvoir bénéficier.

Par ailleurs, **les signataires du contrat s'engageront, au-delà de leur signature, comme financeur et comme opérateur du projet de territoire, en mobilisant des référents clairement identifiés au sein de leur structure.**

Enfin, **adapter les dispositifs aux besoins des quartiers ne signifie pas créer de nouveaux dispositifs** : tel est l'un des principaux enseignements tirés de la concertation. L'adaptabilité des dispositifs, le renouvellement des approches et des méthodes prime sur la mise en œuvre de nouveaux dispositifs.

La concertation a permis, pour les différentes thématiques, de dégager des orientations exposées ci-dessous qui pourront se traduire par des mesures dont la liste figure dans le récapitulatif des préconisations.

3.1.1 L'éducation

L'accès à un niveau éducatif comparable à ce qu'il est ailleurs est une priorité absolue dont la mise en œuvre peut se décliner comme suit :

- **la sectorisation des établissements scolaires** : elle est indispensable pour maintenir ou restaurer une certaine mixité sociale. Celle-ci doit être confortée par une répartition équilibrée de l'offre éducative dans les établissements scolaires des quartiers, grâce à une **répartition équitable des ressources, c'est-à-dire renforcée, notamment des filières d'excellence et des projets éducatifs novateurs et attractifs**, pour éviter la fuite des enfants des classes sociales plus favorisées.

- **la lutte contre le décrochage scolaire** : la prévention en amont est essentielle, ce qui requiert dans les établissements scolaires de ces quartiers, plus encore qu'ailleurs, **un accompagnement individualisé** et la mobilisation des programmes de réussite éducative sur ce thème. L'augmentation du nombre de **classes-relais et de micro-lycées** est une priorité. Plus largement,

c'est l'ensemble des acteurs du champ de la prévention (éducateurs, associations, région, département, missions locales, bailleurs, police,...) qui doit être mobilisé sur ce même enjeu.

- **la réaffirmation du rôle éducatif des parents** : démunis devant la complexité du système éducatif, ne maîtrisant pas les codes sociaux, ni parfois la langue, certains parents sont dans l'incapacité de jouer leur rôle. **L'école doit s'ouvrir aux parents, mieux les informer, voire les former**, les responsabiliser, leur proposer **des lieux d'écoute et de partage** pour échanger sur le parcours éducatif de leur enfant et sur les difficultés du métier de parent. L'offre de cours de français pour les parents dans les établissements scolaires doit être renforcée. **Toutes les actions de médiation**, notamment des femmes relais médiatrices, à destination des parents de communautés étrangères ou d'origine étrangère, doivent être soutenues. La conjonction de ces initiatives permettra aux parents d'exprimer plus fortement leur avis et de jouer leur rôle dans l'amélioration du fonctionnement de la communauté éducative, et ce faisant, de participer à l'élaboration du projet éducatif ;

- **un projet éducatif de territoire** qui englobe l'ensemble des réalisations, projets, innovations en matière éducative : l'objectif est, grâce à un partenariat entre l'Etat, les collectivités territoriales et le secteur associatif, d'améliorer la cohérence et la continuité du temps scolaire et du hors temps scolaire. Le projet porté par la commune ou l'EPCI s'insère dans le projet de territoire. Il peut se traduire dans le contrat de ville par des engagements portant notamment sur **la scolarisation des enfants de moins de 3 ans, les moyens humain et matériels des établissements scolaires, l'adaptation des méthodes pédagogiques aux besoins des élèves, des formations renforcées en français**, notamment pour les enfants dont les familles ne pratiquent pas couramment cette langue, **les projets de réussite éducative**,...

3.1.2 L'emploi

L'accès à l'emploi des habitants des quartiers de la politique de la ville nécessite avant toute chose **un pilotage et une véritable coordination des politiques de l'emploi et des acteurs publics et privés à l'échelle de l'agglomération**. Il implique une action renforcée et concentrée dans plusieurs directions :

- **adapter et renforcer le service public de l'emploi aux besoins des habitants** : ces quartiers se caractérisent par un faible recours des personnes sans emploi aux services de Pôle Emploi. Il importe par conséquent que Pôle Emploi soit signataire des futurs contrats, et que **la géographie de ses implantations permette un accès facile aux agences pour les habitants de ces territoires**. Il faut garantir la présence effective et coordonnée, dans tous les quartiers, des services sous une forme repérable et accessible par les habitants : identification des publics, premier niveau d'information et d'orientation vers les acteurs de l'accompagnement social et professionnel, soutien à la création d'activités, accès aux droits... En outre, **l'offre de service doit être davantage diversifiée et permettre notamment un accompagnement dans la durée**. Il faut également développer **un travail en réseau entre Pôle Emploi, les missions locales et les associations de terrain**, en contact avec les personnes sans emploi. Enfin, les missions locales, qui travaillent auprès des habitants de ces quartiers, doivent être particulièrement soutenues, de même que les PLIE et tous les organismes et associations qui proposent d'accompagner les personnes vers et dans l'emploi, grâce notamment au parrainage.

- **mobiliser tous les dispositifs d'accès vers l'emploi** : il faut systématiser une **mobilisation renforcée des contrats aidés et des contrats en alternance**, avec des objectifs chiffrés, à l'instar de ce qui est fait avec les emplois d'avenir pour les jeunes des ZUS. **Les clauses d'insertion**, qui ont prouvé leur efficacité au profit des résidents des quartiers dans le PNRU, **doivent être généralisées à tous les marchés publics**, par exemple dans le cadre des travaux du Grand Paris, en prévoyant une norme exprimée en pourcentage des heures travaillées sur les chantiers. Il convient de s'assurer de l'implication (y compris financière), de l'ensemble des maîtres d'ouvrages, pour garantir la mobilisation effective des clauses d'insertion au profit des habitants des quartiers. Chaque fois que possible, les appels d'offres doivent être rédigés de telle sorte qu'ils permettent aux régies de quartiers de soumissionner. La généralisation des clauses d'insertion doit impérativement s'accompagner de la mise en œuvre préalable d'**actions coordonnées de repérage, de**

formation et d'accompagnement des publics. Un partenariat renforcé entre les maîtres d'ouvrage doit permettre de structurer de véritables parcours d'insertion professionnelle. Enfin, l'effort consenti depuis plusieurs années au profit des **écoles de la deuxième chance** et de l'**EPIDE** doit impérativement être poursuivi.

- **renforcer la formation professionnelle et l'adapter aux besoins grâce à une implication des régions et de l'ensemble des partenaires concernés** : la formation professionnelle doit être adaptée par **l'extension des dispositifs de d'orientation et de formation pré-qualifiante** et une capacité des régions à proposer, en lien notamment avec Pôle Emploi et les missions locales, **une offre de formation, capable de s'adapter rapidement aux besoins**. Par ailleurs, **une plus grande implication des OPCA** est nécessaire dans le financement et l'adaptation des contrats de professionnalisation pour les habitants des quartiers. Des centres de formation des apprentis, même en structures plus petites et plus souples, doivent être implantés dans les quartiers ou à proximité de ceux-ci.
- **s'attaquer aux freins à l'emploi** : ceux-ci résident d'abord dans l'illettrisme et l'absence de savoirs de base, qui nécessitent une action résolue ; il réside également dans **les difficultés de déplacement domicile travail**. Le développement des transports collectifs au profit des quartiers encore mal desservis ne saurait à lui seul régler tous les problèmes. **L'offre de transports doit s'adapter à celles et ceux qui ont des horaires décalés**. Les jeunes doivent pouvoir être aidés pour le financement de leur permis de conduire, l'achat d'un deux-roues ou le règlement d'autres problèmes grâce à **la mobilisation dans les missions locales de fonds libres d'emplois**. La poursuite du développement de **modes de garde des enfants adaptés aux horaires des mères de famille** est une autre nécessité.
- l'existence de discriminations à caractère raciste ou liées au lieu de résidence est malheureusement une réalité qui ne peut pas être occultée. D'une manière générale, il convient d'impliquer davantage les entreprises dans la lutte contre les discriminations par le développement des méthodes de recrutement alternatives (IOD, MRS, ...), des actions en faveur de la diversité et la mobilisation de la RSE. **Chaque dispositif doit être évalué au regard de sa capacité à lutter contre les discriminations. Il faut également initier des mesures de type « emplois francs »** incitations au recrutement des jeunes des quartiers.

3.1.3 Le développement économique

Le manque d'emplois est souvent lié à la faiblesse de l'activité économique des quartiers de la politique de la ville. Il est donc nécessaire de favoriser celle-ci, notamment en **sensibilisant et en impliquant les pôles de compétitivité et les pôles territoriaux de coopération économique** sur les enjeux de l'emploi, mais également sur les potentialités de développement économique des quartiers. La gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences (GPTEC) est un outil qui peut aussi être utilement mobilisé dans ce cadre. Les créateurs d'entreprise doivent être mieux informés et accompagnés pour orienter leurs projets vers les secteurs bénéficiant de perspectives favorables de croissance d'activité : services à la personne, commerce, maîtrise de l'énergie... **L'accès à des dispositifs de financement adaptés à la nature des projets d'entreprise**, du microcrédit aux instruments de financement classiques, doit être facilité. En outre, la création d'entreprises dans les quartiers doit pouvoir bénéficier d'un **programme de soutien spécifique de la Banque publique d'investissement (BPI)**.

Enfin, le développement des services doit être soutenu par des mesures adaptées, telles que **l'aide au développement d'immobilier d'entreprises, mais aussi la régulation du développement de nouvelles surfaces de vente**, en donnant la possibilité légale aux collectivités locales de prévoir des mesures compensatoires en faveur des quartiers comme l'implantation de petites unités de distribution. Cette mesure entraînerait la nécessaire évolution des documents de planification - SCOT, PLU - et des dispositifs d'autorisation - droit foncier, équipement commercial. D'une manière générale, l'action de l'**EPARECA**, destinée à dynamiser la vie économique par le commerce et l'artisanat au cœur des quartiers fragiles, doit être poursuivie.

3.1.4 La sécurité et la prévention de la délinquance

Aux vues du dernier rapport de l'ONZUS, même si les chiffres de la délinquance dans les quartiers semblent évoluer favorablement, le sentiment d'insécurité reste fort et se nourrit de la récurrence des incivilités, d'un niveau plus élevé d'atteintes aux personnes et de comportements dangereux, notamment en matière de sécurité routière. Surtout, l'économie parallèle de la drogue entraîne des conséquences générales très nocives pour la vie des quartiers, leur tissu social et le respect des normes par les plus jeunes.

Une présence accrue des policiers sur la voie publique, et une augmentation des interventions de police judiciaire contre les trafics de stupéfiants, les phénomènes de bande et violences de groupes sont indispensables. La mobilisation de ces moyens dans le cadre des **zones de sécurité prioritaire** est un facteur d'efficacité. Il importe donc que celles-ci continuent de se développer dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, comme c'est le cas pour les 64 premières ZSP.

Une forme de police de proximité est souhaitée, qui s'appuierait sur des agents préparés aux missions spécifiques, motivés, afin de favoriser un retour de la confiance chez les habitants. Les policiers, fidélisés sur les territoires, doivent bénéficier d'actions de formation les sensibilisant à leur environnement professionnel et à la sociologie des quartiers.

La confiance entre la police et la population, point essentiel du succès de la politique de sécurité, requiert un déploiement plus large de dispositifs expérimentés en matière de dialogue : en particulier, il s'agit d'augmenter le nombre d'actions développées auprès des jeunes par **les centres de loisirs jeunes et les délégués cohésion-police-population**. Une plus grande **ouverture des métiers de la sécurité intérieure aux jeunes des quartiers** est nécessaire.

La prévention de la délinquance, clairement placée sous la responsabilité du maire, doit demeurer une priorité de la politique de la ville. Les conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance jouent un rôle utile, dès lors notamment qu'ils peuvent **organiser un suivi individualisé des personnes dont la situation le justifie**.

3.1.5 La santé

La dégradation de l'état de santé et les difficultés croissantes d'accès aux soins pour les habitants des quartiers prioritaires sont des facteurs puissants d'exclusion.

Pour y remédier, il s'agit d'abord **d'accroître l'offre de soins de premier recours** dans les quartiers. Cette offre doit être pérenne, accessible géographiquement et économiquement et répondre aux besoins des habitants. Le renforcement de la densité des professionnels de santé dans les quartiers doit s'effectuer en appuyant leur regroupement dans le cadre de **structures de soins de premier recours pluri-professionnelles (centres, maisons et pôles de santé)**, au modèle économique stabilisé.

Par ailleurs, le renforcement de **l'accès aux dispositifs de prévention en santé** est un enjeu fondamental qui rend nécessaire la signature des contrats par les agences régionales de santé (ARS). Ce renforcement implique le ciblage des dispositifs de prévention des ARS sur les zones socialement et territorialement sensibles, notamment dans le cadre des contrats locaux de santé. Les besoins des quartiers de la politique de la ville doivent être mieux pris en compte dans les plans nationaux de santé publique. Par ailleurs, dans le cadre des schémas régionaux de prévention des ARS, les habitants des quartiers sensibles de la politique de la ville doivent bénéficier de la même couverture des **programmes de dépistages** organisés des maladies chroniques, en particulier des cancers, que la population des agglomérations de référence.

Enfin, l'évolution des besoins en santé mentale doit également être prise en compte. **Le déploiement des conseils locaux en santé mentale (CLSM), en lien avec les Ateliers Santé Ville** dont ils constituent souvent le volet santé mentale, est encore insuffisant. En effet, ils sont le lieu de convergence, de coordination et de débats pour la mise en œuvre de politiques locales de santé mentale sur les territoires fragiles. En outre, ils fédèrent, sur les quartiers sensibles, les élus, les habitants, les associations d'usagers en santé (somatique et psychique), les aidants, ainsi les professionnels sociaux, médico-sociaux et médicaux.

3.1.6 L'action sociale

Les familles vivant dans ces quartiers sont souvent dans une situation de précarité qui justifie un suivi social adapté dans son contenu et dans son organisation. Les différents services sociaux, relevant des départements, de certaines intercommunalités, des centres communaux d'action sociale et des caisses d'allocation familiale doivent parvenir à travailler ensemble de manière coordonnée et renforcer leur présence effective dans les quartiers au contact des habitants. **L'accès aux droits sociaux** est un enjeu majeur de même que **l'accompagnement des familles qui s'installent dans ces quartiers, en particulier les primo-arrivants.**

Le volet social du futur contrat de ville devra donc associer l'ensemble des acteurs publics concernés, **en particulier le département**, et les représentants du tissu associatif local.

Une telle approche se traduit d'abord par un diagnostic partagé, outil de connaissance mutualisée du territoire et des habitants, afin de mettre fin aux logiques de concurrence. Puis, en s'appuyant sur les méthodologies éprouvées, notamment dans le cadre des programmes de réussite éducative, il s'agit de définir **une ingénierie sociale de territoire** qui puisse promouvoir une démarche coordonnée en termes d'accompagnement et de développement social. Cette coopération peut également se traduire par l'animation de cellules de veille sociales, et éventuellement la création de maisons de la solidarité de proximité.

3.1.7 Le logement, la rénovation urbaine et le cadre de vie

La politique de logement ne saurait à elle seule garantir l'équilibre des quartiers et a fortiori la mixité sociale. Elle n'en est pas moins une condition indispensable pour progresser dans cette direction et doit nécessairement s'accompagner d'actions portant sur le cadre de vie et les transports. Dans ce but, afin d'intégrer pleinement ces quartiers dans les dynamiques de développement urbain des agglomérations, **il est proposé d'instaurer, par voie législative ou le cas échéant règlementaire, la prise en compte renforcée des quartiers prioritaires au sein des documents de programmation** en matière d'urbanisme (SCOT, PLUi, PADD), de transports (PDU) et de l'habitat (PLH).

Les orientations suivantes sont par ailleurs préconisées :

- **Mieux répartir le logement social** : c'est à cette condition que pourra être enrayer la ghettoïsation de certains quartiers. Ceci requiert **une politique de logement conçue et mise en œuvre à l'échelle de l'agglomération et une application stricte de la loi qui a porté à 25% la part des logements sociaux dans chaque commune**. Enfin, le recours à certains dispositifs législatifs, tels que la possibilité pour le préfet d'utiliser le droit de préemption urbain en lieu et place du maire, ne doit pas rester exceptionnel. Il est également suggéré de revoir les outils de programmation (SCOT, PLU...) pour augmenter les droits à construire.
- **Revoir les conditions d'attribution des logements sociaux** : un groupe de travail dédié à cette question vient d'être installé par la ministre de l'égalité des territoires et du logement. La spécificité des quartiers en politique de la ville devra être prise en considération pour parvenir à **une solidarité réelle entre les communes et entre les bailleurs pour le logement des familles les plus précarisées**. Pour cela, des dispositifs dérogatoires d'attributions des logements HLM afin de sortir des logiques ségrégatives pourraient être expérimentés. Cette question devra être traitée dans les futurs contrats.
- **Poursuivre la rénovation urbaine et assurer la réhabilitation du parc HLM** : un certain nombre de quartiers prioritaires nécessitent **la poursuite ou l'engagement d'opérations de rénovation urbaine**, qui devront intégrer dans leurs objectifs **les copropriétés dégradées**. Dans d'autres quartiers, y compris situés hors de la géographie prioritaire, des opérations de réhabilitation du parc HLM sont nécessaires. C'est une fois encore à l'échelle de l'agglomération qu'il devra être veillé à la complémentarité de ces deux types d'intervention.
- **Maintenir les avantages fiscaux actuellement liés aux ZUS et aux quartiers en rénovation urbaine** : **l'abattement de la taxe foncière sur la propriété bâtie** dont bénéficient les bailleurs sociaux signataires d'une convention d'utilité sociale pour les logements situés en ZUS doit être maintenue dès lors que les bailleurs prennent des engagements précis notamment en matière

de gardiennage, d'entretien des immeubles, et de développement de la médiation et plus généralement de gestion urbaine de proximité. Ces engagements devront être partagés avec les communes et leurs groupements, prendre en compte l'avis des habitants et figurer dans le contrat unique et non plus dans les conventions d'utilité sociale. **La TVA à taux réduit** peut efficacement contribuer à développer l'accession à la propriété et donc à développer la mixité dans les quartiers d'habitat social. Il conviendrait qu'elle s'applique dans l'ensemble des territoires cibles.

- **Continuer à mettre l'accent sur la gestion urbaine de proximité** : les conventions de gestion urbaine de proximité signées dans le cadre des programmes de rénovation urbaine ont produit, grâce à un travail en commun des divers partenaires, des effets concrets. Il est proposé non seulement de maintenir ces dispositifs dans les sites où la rénovation urbaine s'achève, mais de les étendre à tous les territoires cibles.

- **Poursuivre le désenclavement des quartiers** : outre les efforts à poursuivre par les collectivités territoriales, la sélection des projets desservant les quartiers de la politique de la ville doit être privilégiée à l'occasion du lancement du troisième appel à projet transports en commun en site propre « TCSP ».

- **Préserver les acquis de la rénovation urbaine** : il est préconisé que soient formalisés des documents de sortie des conventions de rénovation urbaine (de type plan stratégique local) afin de maintenir la mobilisation des acteurs locaux sur la gestion urbaine et sociale des quartiers.

3.1.8 - La culture

L'accès à la culture est un enjeu essentiel pour les habitants des quartiers de la politique de la Ville, indispensable tant pour favoriser **le partage d'un patrimoine culturel commun** et renforcer la cohésion sociale, que pour **éveiller le goût de la création**. En effet, les données disponibles révèlent une moindre fréquentation des équipements culturels et des spectacles et une pratique plus réduite d'activité culturelle ou artistique. Les actions culturelles bénéficiant aux habitants des quartiers de la politique de la Ville doivent donc concourir à une réduction des inégalités sociales, à une meilleure intégration et à l'épanouissement personnel des habitants concernés.

Elles doivent reposer sur une ambition d'excellence artistique, s'inscrire dans la durée et dans le cadre d'un projet de territoire, s'appuyer à la fois sur les institutions culturelles et les associations de proximité et avoir pour objet la participation effective des habitants des quartiers, en prenant en compte leur diversité culturelle.

Elles doivent se traduire par un dépassement des clivages : abolir les frontières entre les différentes définitions ou catégories de l'art (culture d'élite et cultures populaires), mieux prendre en compte les activités du secteur socioculturel, développer les pratiques artistiques hors les murs. Cette approche impose un travail collectif des acteurs des quartiers. Elle doit par ailleurs être appuyée par une participation du secteur privé, notamment à travers la mobilisation du mécénat.

L'essor de la culture dans les quartiers bénéficiera aussi du **développement des pratiques amateurs** et plus généralement de démarches visant à rendre les habitants acteurs autant que spectateurs. Un effort substantiel doit être consenti pour pallier les insuffisances en matière d'équipements culturels dans les quartiers de la politique de la ville, ainsi que les freins à l'accès aux institutions culturelles situées dans les agglomérations de référence. Les politiques des publics de ces institutions doivent donc être davantage tournées vers les habitants des quartiers, de même que les actions d'éducation artistique et culturelle menées dans le temps scolaire et dans le hors temps scolaire.

Enfin, la promotion des quartiers de la politique de la ville comme lieux de création doit être amplifiée, avec **l'accueil de résidences d'artistes ou l'implantation d'entreprises appartenant au secteur des industries culturelles**.

3.1.9 Le sport

La pratique sportive amateur dans les quartiers de la politique de la ville doit être développée, car elle repose sur la participation des habitants et la favorise. Elle a, ce faisant, un impact positif

sur l'intégration et l'acquisition des principes de vie en société.

La pratique amateur, et notamment celle des jeunes et des femmes, est favorisée par la présence des **petits clubs sportifs**. Ces clubs ont besoin d'être aidés en ce qui concerne les possibilités **d'horaires élargis d'ouverture des équipements sportifs** (soirs, vacances scolaires, etc.), mais aussi les contraintes liées à l'encadrement juridique (contraintes administratives, statut des bénévoles, etc.).

Par ailleurs, le développement de la pratique sportive nécessite de soutenir l'aide à la construction, à la rénovation et à l'aménagement **d'équipements sportifs de proximité**. Une cartographie des installations, telle que celle réalisée par le ministère des sports avec l'atlas national des équipements sportifs au printemps 2011, aide à identifier les territoires les plus déficitaires. **L'effort financier doit être maintenu** pour que ces territoires puissent bénéficier d'une offre d'équipements accessibles aux habitants de ces quartiers.

3.2. Sécuriser les modes de financement et les pratiques des associations contre un engagement précis et acté dans le projet de territoire

Le soutien des collectivités publiques aux actions menées sur le terrain, au premier chef par les acteurs associatifs, passe essentiellement aujourd'hui par la procédure de l'appel à projets. Cette procédure n'est pas forcément en adéquation avec les actions conduites par les associations et n'apporte par construction aucune garantie pour la pérennité de leurs actions. En outre, elle induit des charges significatives pour les associations, au titre du montage administratif et financier des dossiers. **Les acteurs associatifs doivent pouvoir consacrer l'essentiel de leur temps et de leur énergie à l'action de terrain, et non à la recherche de financements et au montage de dossiers. Il faut aussi leur donner plus de visibilité dans le temps et plus de latitude dans le choix et dans la mise en œuvre de leurs actions, dès lors qu'elles s'inscrivent dans les objectifs du contrat.** C'est pourquoi le groupe de travail, tout comme les cahiers d'acteur « Habitants et associations », ont souhaité **sortir de la logique d'appel à projets**.

Cette proposition n'a cependant pas recueilli l'assentiment des représentants de l'Etat au sein du groupe, qui fondent leurs interventions en particulier sur cette procédure. Celle-ci garantit à leurs yeux une meilleure utilisation des fonds publics, et notamment un suivi plus précis et une meilleure évaluation des actions conduites. Or **des expériences comme le PRE ont permis de démontrer que des cadres souples favorisaient le « sur-mesure »**, et le développement de réponses au plus près des besoins des territoires.

Il s'agit donc de **passer, chaque fois que les conditions seront réunies, d'un mode de soutien par appel à projet à un système de conventionnement pluriannuel** en vue d'une action globale pour 1 an, 2 ans ou 3 ans pour les associations avec lesquelles une relation de confiance s'est établie. Les conventions prévoiraient de manière générale le type d'action à mettre en œuvre et les modalités de leur évaluation.

En tout état de cause, que ce soit sous forme de conventionnement ou d'appels à projet, **les actions subventionnées doivent s'inscrire dans les objectifs du projet de territoire**. Ce qui implique d'engager les acteurs associatifs dans l'élaboration de ce projet, si nécessaire en les accompagnant par des formations et des formations-actions.

Enfin, la pérennisation des associations, si elle passe par une visibilité pluriannuelle, peut également nécessiter **la professionnalisation et le financement du fonctionnement de leurs équipes**. Les emplois d'avenir peuvent constituer un dispositif intéressant à cet égard.

3.3. Décloisonner en incitant chaque projet opérationnel à répondre conjointement à plusieurs enjeux thématiques

La nécessité pour la politique de la ville de développer une approche transversale des thèmes tels que la jeunesse, la lutte contre les discriminations ou la mixité sociale, a souvent été mise en exergue dans le cadre de la concertation sur la réforme. Elle se heurte au cloisonnement, sinon croissant, à tout le moins persistant, des services de l'Etat comme des collectivités territoriales.

Le changement de leur mode d'organisation et de fonctionnement va bien au delà des enjeux de la réforme de la politique de la ville. Dans le cadre de celle-ci, cette approche transversale peut toutefois se développer fortement, d'une part en la mettant systématiquement en avant pour certains type d'actions et de projets et d'autre part, en généralisant les formations communes aux différentes actions.

- *Développer une approche transversale* : cette démarche transversale devrait notamment s'appliquer aux **projets d'implantation d'activités** nécessitant une mobilisation, simultanée et coordonnée, des acteurs du développement économique, de l'aménagement urbain, de l'emploi, de la formation ainsi que des centres de ressources et des associations œuvrant en faveur du lien social. Elle trouverait également son application autour des **enjeux liés à la précarité énergétique**, impliquant bailleurs, habitants, services de l'Etat et des collectivités territoriales en charge du développement durable... Une telle approche s'impose encore pour que le **chaînage entre les acteurs de l'éducation et de l'emploi** se fasse sans rupture afin de faciliter l'entrée des jeunes sur le marché du travail (forum d'échanges entre les écoles et les entreprises, par exemple). Il en va de même s'agissant de l'élaboration des **parcours d'insertion sociale et professionnelle**, qui mobilisent les acteurs de proximité comme les associations, les acteurs médico-sociaux et de la santé, les services de la culture et du sport.

Il s'agit ainsi d'**identifier, pour chaque projet opérationnel, son lien et ses effets sur d'autres politiques et projets sectoriels** (emploi, développement économique, éducation, sécurité, prévention de la délinquance, santé, cadre de vie, action sociale, culture, sport...), **ainsi que sur des enjeux transversaux** (jeunesse, lutte contre les discriminations, mixités), **dans une approche intégrée** qui articule les différents dispositifs et rassemblent l'ensemble des acteurs concernés. Ce lien avec plusieurs enjeux sectoriels et transversaux doit être formalisé au moment de la réflexion et de la rédaction des projets. De même, ces effets doivent être systématiquement analysés lors de l'évaluation.

Dans cette perspective, trois types de projets ont retenu plus particulièrement l'attention. Le premier concerne la **prévention de la délinquance**, pour laquelle la participation la plus large possible des acteurs concernés – habitants, médiateurs, élus, policiers, justice, travailleurs sociaux, établissements scolaires... – est une condition requise pour la réussite de l'action publique, notamment par l'échange d'informations qu'elle permet et le renforcement de la confiance qu'elle favorise. La mise en œuvre des ZSP pourrait utilement s'inscrire dans cette démarche.

Le second type de projets concerne les **opérations de rénovation urbaine**, pour lesquelles une forte coordination de nombreux services et acteurs est requise : chambres consulaires pour anticiper les besoins en immobilier d'entreprise ; parents et responsables de l'éducation en amont des constructions de nouvelles écoles ; acteurs de la santé et du développement durable pour identifier des besoins spécifiques comme les appartements thérapeutiques, les voies de circulations douce, la réduction des effets polluants.

Enfin, la **lutte contre les discriminations**, évoquée de manière récurrente, nécessiterait une approche intégrée dans le contrat urbain, telle qu'elle a déjà pu être expérimentée dans certains CUCS. L'essentiel des discriminations étant systémiques, une réflexion commune doit conduire à un diagnostic partagé, mettant en lumière les situations vécues.

3.4. Des formations communes pour les acteurs de terrain et une priorité particulière mise sur les formations-actions

- Dispenser des formations communes pour les acteurs de terrain : **des formations proposées conjointement aux acteurs du développement urbain, économique et social impliqués dans les mêmes territoires favorisent une meilleure implication des acteurs dans les partenariats**, à toutes les étapes de la conduite de projet : partage de l'observation, construction commune des projets, animation partagée dans la mise en œuvre, évaluation conjointe.

Les formations interservices au sein des administrations de l'Etat et des collectivités territoriales – en lien avec le CNFPT notamment –, mais également ouvertes aux autres agents des services publics présents dans les quartiers, doivent à ce titre être privilégiées. De même, des formations rassemblant sur une même thématique des acteurs appartenant à différentes institutions sont de nature à favoriser le partenariat et la mobilisation du droit commun (« clusters » thématiques). Outre les dimensions thématiques, pluri-thématiques ou expérimentales évoquées ci-dessus ces formations doivent également intégrer la prise en compte des besoins des habitants et de leur expertise. Un soin particulier devrait être apporté à la formation des acteurs chargés de l'animation ou de la conduite de projets sur des sujets comme les démarches d'implication des habitants, l'évaluation, ou encore le management des équipes de proximité. Comme évoqué précédemment, la formation doit également viser l'accompagnement et la professionnalisation des associations, des habitants ou des professionnels des quartiers pour qu'ils puissent participer pleinement au projet de territoire. Afin de mettre en œuvre ces préconisations, des partenariats avec les universités seraient très souhaitables.

- *Les formations-actions doivent également être encouragées*, pour susciter un partenariat d'acteurs de l'urbain, du social et du développement économique. Ce partenariat doit fonctionner à toutes les étapes de la conduite de projet (partage de l'observation ; co-construction des projets ; mise en œuvre co-animee ; co-évaluation), dans une logique d'articulation des échelles, des acteurs, des thématiques. Il doit favoriser l'acculturation et l'implication des acteurs.

3.5. Mutualiser les bonnes pratiques

Afin d'encourager et de valoriser ces projets « pluri-thématiques » et les approches intégrées sur des sujets transversaux, il sera utile d'en diffuser les exemples les plus efficaces. A ce titre, **une banque d'expériences devrait être mise en place au niveau national**, dans laquelle les acteurs de la politique de la ville puissent puiser. Une telle banque pourrait s'appuyer sur les centres de ressources de la politique de la ville et sur les outils développés dans le cadre d'« I-ville », et aurait une vocation plus large à capitaliser et à diffuser les bonnes pratiques.

3.6. Entériner un droit à l'expérimentation

L'expérimentation s'est imposée dès l'origine comme un élément constitutif de la politique de la ville, la singularisant parmi les politiques publiques. Il pourrait **être proposé à chaque territoire de mettre en œuvre au moins une expérimentation par an, avec une part de crédits spécifiques libres d'emploi**. Ce déploiement doit s'appuyer sur des initiatives du terrain, qu'il faut encourager par le soutien à des programmes de formation-action et par la réunion des agents des différents services dans des groupes de travail ad hoc.

Les services déconcentrés de l'Etat pourraient désigner un agent en charge d'animer le suivi de ces expérimentations, de piloter l'anticipation de la fin des expérimentations et le soutien au maintien des pratiques jugées positives à l'issue de celles-ci, et enfin de valoriser les expériences intéressantes en nourrissant la banque d'expériences susmentionnée.

Parmi les illustrations de cette piste, deux possibilités d'expérimentations ont plus particulièrement retenu l'attention : la première afin **d'établir un partenariat entre les lycées professionnels et le**

service de l'emploi pour la recherche de stages au bénéfice des élèves, la seconde, pour la mise en place de dispositifs dérogatoires en matière d'attribution de logements sociaux.

3.7. Renforcer la production et l'utilisation des données d'observation utiles à l'action

Un effort particulier doit être conduit pour **mettre à disposition des données existantes et soutenir la production de données utiles à l'action**, particulièrement dans les Outre-mer. Un petit nombre d'indicateurs pourrait être proposé à chaque territoire, qui seraient définis au niveau national et rendus disponibles au niveau territorial (données infra-communales mises en perspective avec des données à des échelles plus réduites, les taux d'équipements et de services à la population dans les différents domaines,...).

Les territoires pourraient se voir proposer **un répertoire « type » des acteurs** potentiellement impliqués sur les territoires (droit commun), de leurs compétences et de leurs échelles d'intervention. Des fiches expériences viendraient enrichir en continu la « banque d'expériences » (sous forme de fiches « expériences »).

Enfin, les initiatives de production territoriale et partenariale de données pertinentes doivent être soutenues : co-construction analytique par les acteurs du territoire, études et production de données ad hoc...

3.8. Renforcer l'accompagnement individualisé

Le développement de projets proposant **l'accompagnement individuel des personnes les plus en difficultés sur des enjeux ciblés** pourrait être amplifié, étendu et expérimenté. Il s'agirait par exemple de renforcer l'accompagnement individuel au moment du décrochage scolaire ; de développer l'accompagnement social individualisé post-relogement ; de démultiplier l'accompagnement renforcé à l'emploi ; de poursuivre l'accompagnement individuel des enfants dans le cadre des PRE ; d'encourager le parrainage vers l'emploi.

3.9. Créer les conditions d'une véritable participation des habitants

- *Des habitants plus directement impliqués* : présente depuis les prémisses de la politique de la ville en France, l'injonction à la participation des habitants ne s'est jamais traduite dans les faits par une application effective et satisfaisante, alors que certains modèles étrangers semblent être parvenus à des formes d'implication plus abouties. Si leur transposition en France est néanmoins sujette à débats, **la nécessité de donner une place centrale aux habitants dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du contrat est unanimement reconnue**. Leur connaissance des réalités, leur expertise d'usage, leurs propositions et leur capacité à agir doivent en effet imprégner l'ensemble de la démarche contractuelle. **La participation des habitants doit être liée à la décision, effective, et, pour dépasser la simple consultation, elle doit intervenir à toutes les étapes du processus**, de l'observation au bilan en passant par l'élaboration et l'animation des projets.

D'ores et déjà, certaines pistes émergent cependant pour créer les conditions d'une véritable participation des habitants, notamment en termes **d'accompagnement des élus et professionnel** : ceux-ci doivent pouvoir être formés et outillés afin d'être réellement en capacité de recueillir la parole des habitants, de repérer et soutenir leurs propositions, mais également de faire émerger des actions collectives. **L'accompagnement et la formation des habitants** constituent également un enjeu. Il s'agit de leur donner les connaissances et moyens nécessaires pour participer aux différentes politiques publiques à l'œuvre dans leurs quartiers. Certains dispositifs de formation associant habitants et acteurs ont été mis en place, notamment dans le cadre de la rénovation urbaine, et semblent obtenir des résultats plutôt intéressants. D'autres outils d'aide au dialogue

peuvent aussi être envisagés, tels que la création de fonds destinés à financer des travaux d'expertise au profit des habitants.

Enfin, les services de l'Etat et des collectivités territoriales doivent prendre vis-à-vis des habitants des engagements précis en matière d'information. La désignation de correspondants dédiés au sein des équipes d'ingénierie de projets, le respect du calendrier d'information sur les décisions prises constituent des premières pistes.

- *Des modes de participation à renouveler* : la question de la participation des habitants peut se nourrir de nombreuses expériences. **Des outils existent déjà** : les centres sociaux, les budgets participatifs, les fonds de participation des habitants. **De nombreuses expériences sont aussi conduites**, notamment dans le cadre des projets de rénovation urbaine. Les cadres existants comme les conseils de quartiers, les conseils de développement, les associations de locataires fournissent une base utile. Il est nécessaire de capitaliser ces expériences réussies, et notamment d'investir dans une connaissance plus précise de la réalité des communautés – ce qui aiderait par ailleurs à reconnaître leur rôle et leur utilité.

Toutefois, la concertation a aussi diagnostiqué un possible essoufflement de la démocratie participative et donc conclu à la **nécessité d'innover, de réinventer les objets et les méthodes**. La politique de la ville doit, dans cette perspective, s'appuyer sur des actions concrètes favorisant la participation des habitants : les ASV et des actions de santé communautaire ; les ateliers de travail urbain ; les dispositifs de gestion urbaine de proximité ; le travail avec les familles dans le cadre des projets de réussite éducative ou des Réseaux d'écoute et d'aide aux parents.

Le renouvellement de la participation des habitants doit avoir pour objectif de **promouvoir un « pouvoir d'agir » général des habitants, en leur donnant une place dans toutes les politiques publiques, tout en ciblant des sujets qui les concernent**. Une participation accrue implique de **garantir la qualité des débats publics et de favoriser l'émergence des collectifs citoyens**, voire d'organiser la confrontation des points de vue en accompagnant les habitants dans la constitution d'une force collective : une telle démarche s'appuierait utilement sur les travailleurs sociaux et les organisateurs communautaires (community organizers).

La question de la participation des habitants nécessite donc des réflexions approfondies, qui seront notamment conduites dans le cadre de la mission confiée à Marie-Hélène Bacqué et Mohamed Mechmache.

CONCLUSION

LES 25 PRECONISATIONS DE LA CONCERTATION NATIONALE

Groupe 1 - « Une nouvelle géographie de la politique de la ville »

Objectif global : Une **nouvelle géographie de la politique de la ville actualisée et resserrée** sur la base de critères objectifs, dans une logique de ciblage de l'action publique sur les territoires qui en ont le plus besoin.

Préconisation 1 : Une nouvelle géographie emboîtée distinguant les territoires « cibles », les territoires de « veille » et les périmètres d'action thématique.

Concevoir une géographie prioritaire évolutive distinguant :

Le niveau de contractualisation
Celui sur lequel sont organisés la signature et le pilotage

Niveau de contractualisation = agglomération

Les « périmètres d'action thématique » :

territoires pertinents pour agir dans le sens d'une réduction des écarts entre le territoire cible et son environnement urbain, ils prennent en compte la dynamique d'agglo et peuvent être communaux ou intercommunaux et leur contour varie selon la thématique l'ensemble de ces périmètres peut constituer le territoire d'intervention

Les territoires « cibles » :
Concentrent les difficultés Bénéficiaires des crédits spécifiques et des fonds européens associés Avec un « droit commun » renforcé Pourraient servir à un zonage réglementaire

Les territoires de « veille »
Territoires dans la géographie actuelle mais non retenus comme territoires cibles et territoires fragiles « Droit commun » mobilisé Non bénéficiaires des crédits spécifiques

Préconisation 2 : Des territoires « cibles » où s'exerce la solidarité nationale au travers du droit commun renforcé et de crédits spécifiques, réglementaires et contractualisés.

Préconisation 3 : Des territoires de « veille » contractualisés (ceux sortants de la géographie actuelle et ceux dont la situation se dégraderait fortement), sans crédits spécifiques, mais nécessitant une attention particulière du droit commun et la mobilisation d'une solidarité locale.

Préconisation 4 (en débat): Une géographie réglementaire maintenue pour les aides et exonérations et dispositifs dérogatoires, notamment pour les bailleurs sociaux. Elle se déploiera sur les « territoires cibles » les plus en difficulté.

Préconisation 5 : Les nouveaux territoires cibles - tout comme la contractualisation - devront être régulièrement actualisés pour prendre en compte l'évolution de leur situation.

Préconisation 6 : Identifier les « territoires cibles » en tenant compte exclusivement des besoins des habitants :

- Sur un maillage infracommunal*
- Un petit nombre d'indicateurs objectifs : revenu et chômage, jeunesse*
- Tenir compte du poids relatif de la population en politique de la ville et de la « massification » des phénomènes*
- Intégrer la dimension urbaine*
- Tenir compte de la dynamique du territoire environnant le quartier*

Préconisation 7 : Identifier les « territoires cibles » par une référence nationale, complétée par une référence locale pour déterminer les situations de décrochage entre un quartier et son agglomération (pauvreté relative, ségrégation,...). Une fois établie, la liste des territoires cibles sera soumise aux acteurs locaux pour valider et consolider les périmètres des territoires contractualisés (territoire « cibles » et de « veille »).

Préconisation 8 : Des indicateurs complémentaires quantitatifs et qualitatifs pour la définition, le suivi et l'évaluation des projets (éducation, sécurité, santé, ...) et des contrats. Ils doivent être mesurables, lisibles et comparables dans le temps et dans l'espace.

Préconisation 9 : Dans une deuxième étape, l'Etat - tout comme la région, le département, l'EPCI et la commune -, gradue son intervention financière en fonction du niveau de difficulté à résorber, de poids relatif de la population concernée, du niveau de richesse du territoire (potentiel fiscal, effort fiscal). Il peut le cas échéant moduler son intervention en fonction du projet affiché dans le contrat et de la solidarité intercommunale déjà à l'œuvre (CIF, PFIA, mécanisme de bonus/malus).

Préconisation 10 : Les autres politiques publiques sectorielles ont leurs propres priorités territoriales, notamment l'Education Nationale. Pour favoriser une meilleure articulation entre la géographie définie par voie réglementaire et la géographie contractuelle, et permettre des effets de leviers réels sur les politiques sectorielles, il est indispensable d'assurer leur cohérence avec la géographie prioritaire de la politique de la ville.

Préconisation 11 : La transition de l'ancienne à la nouvelle géographie prioritaire appelle à une vigilance particulière :

- S'assurer de la bonne mobilisation du droit commun, par le maintien de ces territoires sous une « veille » active*
- Prévoir des mécanismes de transition pour les territoires sortants, par une sortie en sifflet*
- Réfléchir à d'éventuelles modifications des mécanismes de solidarité intercommunaux (notamment au travers de la DSC)*

Groupe 2 - « Des contrats de ville de nouvelle génération »

Objectif global : Une **nouvelle génération de contrats** qui mettent en synergie l'ensemble des acteurs autour d'un projet de territoire et favorisent le décloisonnement des politiques publiques.

Les six lignes directrices

- 1) Un contrat unique traitant à la fois des actions de développement social, urbain, économique et environnemental, dans le cadre d'un véritable projet de territoire
- 2) La formalisation dans le contrat d'engagements sur les politiques de droit commun de l'Etat et des collectivités territoriales
- 3) Une mobilisation large des acteurs
- 4) Une inscription du contrat dans le cadre intercommunal
- 5) Un calendrier en cohérence avec les mandats municipal / intercommunal, la contractualisation Etat-Région et la programmation européenne des fonds structurels, et une articulation renforcée avec les cadres existants
- 6) Une association des habitants à la définition et au suivi du contrat

Préconisation 12 : Un contrat unique, adossé au projet de territoire

- *Inscrire les futurs contrats dans le cadre d'une démarche intégrée assise sur quatre piliers : le social, l'urbain, l'économique et l'environnemental, et créer les conditions opérationnelles permettant de décloisonner les approches (mise en place d'une instance unique de pilotage, création d'équipes projet intégrées, etc.).*
- *Maintenir un cadre national fixant les grands objectifs et priorités de l'Etat, mais lui conférer la souplesse d'application nécessaire (diminution du nombre de dispositifs, plus grande fongibilité des crédits spécifiques alloués aux préfets) pour que les spécificités locales trouvent à s'exprimer dans chaque contrat dans le cadre du projet de territoire et que toute sa place soit donnée à l'innovation et l'expérimentation.*

Préconisation 13 : Un contrat formalisant des engagements sur le droit commun et une évaluation renforcée

- *Formaliser, dans les nouveaux contrats, des engagements financiers et qualitatifs (adaptation des modes d'intervention) portant sur les politiques de droit commun de l'Etat (en prenant appui sur les engagements pris nationalement dans les conventions d'objectifs entre le ministère de la ville et les ministères sectoriels), mais également des collectivités territoriales, les actions financées sur la base de crédits spécifiques devant apparaître de manière subsidiaire.*
- *Créer les conditions d'une mobilisation effective des moyens de droit commun*
- *Renforcer l'évaluation des contrats (à 3 ans et 6 ans), celle-ci devant porter à la fois sur les résultats obtenus au regard des objectifs fixés, mais également des moyens mobilisés (en particulier ceux du droit commun) et accompagner les acteurs dans cet exercice (production d'un guide national, organisation de formations, etc.)*
- *Pour permettre une évaluation nationale, s'accorder sur l'utilisation d'un socle d'indicateurs communs à l'ensemble des contrats, ce socle étant complété localement par toutes les données utiles issues de l'observation locale.*

Préconisation 14 : Une mobilisation large des acteurs

- Obtenir la signature des futurs contrats par les conseils généraux et régionaux et garantir leur mobilisation dans la durée, en demandant, pour chaque contrat, la désignation d'un référent « politique de la ville » dans les services du département et de la région.*
- Mettre en place, auprès du membre du corps préfectoral compétent pour la politique de la ville, dans les départements les plus concernés par celle-ci, une équipe resserrée de type « task force » composée de représentants des différents services de l'Etat, des délégués du préfet, ainsi que de l'autorité judiciaire, du rectorat et de l'agence régionale de santé. Cette équipe interservices aura pour mission d'assister le préfet dans l'élaboration du point de vue de l'Etat sur la situation des quartiers prioritaires, dans la négociation des futurs contrats, dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des engagements pris par les services.*
- Systématiser la signature des futurs contrats par les procureurs, les recteurs et les directeurs généraux d'agences régionales de santé, en sus de celle des préfets.*
- Dans un souci d'efficacité, mettre en place un double niveau de mobilisation : d'une part, un contrat cadre signé par l'Etat et les collectivités territoriales, et d'autre part, des conventions d'application adossées à ce contrat, permettant la mobilisation des autres partenaires institutionnels et de la société civile.*
- Mettre en place une instance nationale interministérielle qui serait chargée, pour les sites présentant des enjeux importants, d'un examen préalable des projets de contrats puis de leur suivi régulier*

Préconisation 15 : Un contrat porté par le niveau intercommunal et articulé avec les cadres et outils existants

- Afin de favoriser l'inscription des quartiers populaires dans le cadre des dynamiques d'agglomération, généraliser le portage des futurs contrats de ville par le niveau intercommunal (avec néanmoins quelques possibilités de dérogations pour certains territoires où le phénomène intercommunal est moins structuré, notamment en Île-de-France et en outre-mer), tout en réaffirmant le rôle des maires garants de la prise en compte des réalités de proximité.*
- Dès l'élaboration des futurs contrats de ville, prendre les dispositions nécessaires pour que les objectifs qu'ils contiennent soient pris en compte dans le cadre des différents documents de planification en matière d'urbanisme, d'habitat et de transports, et mettre en cohérence leur durée, leurs priorités thématiques et leur ciblage territorial avec ceux des contrats de projet État - région et de la programmation des fonds européens.*

Préconisation 16 : Un calendrier et une démarche en cohérence avec le mandat municipal et intercommunal

- Caler la durée des futurs contrats sur le mandat électoral, soit la période 2014-2020.*
- Créer des équipes projet de nouvelle génération positionnées au niveau de l'agglomération, confortées dans leurs moyens de fonctionnement (ceux-ci doivent être contractualisés), inscrites dans le cadre d'une démarche intégrée, clairement mandatées, mieux accompagnées dans leurs fonctions et dans leurs rapports avec les autres acteurs (formations interservices) et élargies, lorsque cela apparaît possible, aux délégués du préfet.*
- Prévoir un suivi régulier des objectifs et engagements pris dans le cadre de chaque contrat, en s'inspirant de la méthode utilisée pour les projets de rénovation urbaine (reportings, revue de projet et points d'étape).*

Groupe 3 - « Projet de territoire : rénover et innover dans les quartiers de la politique de la ville »

Objectif global : Rénover la pratique de la politique de la ville et renforcer la capacité d'initiative

Préconisation 17 : Définir des objectifs de progrès et de renforcement de la mise en œuvre adaptée des politiques sectorielles et un socle « droit commun » minimum dont chaque territoire doit pouvoir bénéficier, dans les conventions d'objectifs conclues entre le ministère de la Ville et les différents ministères en charge des politiques sectorielles, ainsi que dans chaque contrat signé au niveau territorial (voir préconisations sectorielles en annexe).

Préconisation 18 : Inciter chaque projet opérationnel à répondre conjointement à plusieurs enjeux thématiques. Identifier ses effets sur d'autres politiques et projets sectoriels (emploi, développement économique, éducation, sécurité, prévention de la délinquance, santé, cadre de vie, action sociale, culture, sport...), ainsi que sur des enjeux transversaux (jeunesse, lutte contre les discriminations, mixité).

Préconisation 19 : Sécuriser les modes de financement des associations contre un engagement précis et acté dans le projet de territoire

- Simplifier les procédures de financement des associations, en substituant, chaque fois que possible, le fonctionnement en appel à projets par un système de conventionnement pluriannuel en vue d'une action globale pour un, deux ou trois ans.*
- S'assurer de la cohérence des actions subventionnées avec les objectifs du projet de territoire, en associant notamment autant que possible les acteurs associatifs à l'élaboration du projet de territoire.*

Préconisation 20 : Développer la formation-action, l'information et la professionnalisation des acteurs de l'urbain et du social, afin de favoriser leur implication sur les enjeux de la politique de la ville et favoriser les logiques d'acculturation.

Préconisation 21 : Mutualiser les bonnes pratiques par la création au niveau national d'une banque d'expériences à disposition des acteurs de la politique de la ville.

Préconisation 22 : Entériner un droit à l'expérimentation dans les projets de territoire. Permettre aux acteurs de s'affranchir des règles de droit commun afin d'expérimenter des cadres et des partenariats nouveaux (trans-thématiques). Dédier dans ce sens une enveloppe libre d'emploi.

Préconisation 23 : Renforcer la production et l'utilisation des données d'observation utiles à l'action.

Préconisation 24 : Renforcer l'accompagnement individuel des personnes en difficulté en développant des projets sur des enjeux ciblés : décrochage scolaire, relogement, parrainage vers l'emploi.

Préconisation 25 : Créer les conditions d'une véritable participation des habitants : les impliquer à toutes les étapes de la construction et de la mise en œuvre des projets ; promouvoir des logiques ascendantes d'expression et de co-construction des projets.

ANNEXE

Les préconisations sectorielles du groupe « Projet de territoire »

1 - Education

- Développer la coopération et l'articulation des dispositifs au niveau national entre l'Education nationale et les acteurs mobilisés sur les enjeux de l'éducation dans les quartiers.
- Organiser la sectorisation des établissements scolaires et la répartition de l'offre éducative (projets, options) dans les établissements en lien avec les projets de territoire.
- Développer au niveau territorial la concertation et les projets partagés entre les acteurs et croisant les thématiques : projet éducatif territorial, réforme des rythmes scolaires, poursuite du soutien aux PRE qui s'inscrivent dans cette logique.
- Mettre en œuvre la scolarisation de manière prioritaire dans les quartiers des enfants de moins de trois ans.
- Mener une réflexion sur l'adaptation des temps et des contenus pédagogiques.
- Travailler sur les projets éducation avec les parents.
- Encourager l'implication des universités en lien avec les acteurs des territoires pour promouvoir des parcours de formation initiale ambitieux et développer la recherche action en lien avec les territoires.

2 - Action sociale

- Mieux intégrer le Conseil général dans une approche transversale territorialisée de l'action sociale : élaboration d'un diagnostic partagé et coopération opérationnelle des services sociaux (projet social de territoire).
- Développer les dispositifs de garde d'enfants, dont sur des horaires décalés, en articulation avec les besoins sur l'insertion et l'emploi.

3 - Emploi et le développement économique

- Renforcer et adapter l'offre d'accueil, d'accompagnement et d'orientation (AIO, dont en premier lieu de Pôle Emploi et des Missions locales) ; accroître la présence sur les quartiers ; développer l'accompagnement individualisé et renforcé des demandeurs d'emploi ; développer les modes de participation des managers locaux aux partenariats territoriaux pour promouvoir et co-animer en continu les projets du territoire.
- Impliquer les Régions dans le développement et les partenariats sur la formation pour la population des quartiers, dans le financement et le développement de la formation en alternance et des contrats d'apprentissage, ainsi que dans le déploiement des emplois d'avenir.
- Engager les OPCA dans le financement et l'adaptation des contrats de professionnalisation pour les habitants des quartiers.
- Mieux impliquer les chambres consulaires sur l'implantation des activités économiques et en amont des opérations d'immobilier d'entreprise.
- Mieux impliquer et accompagner les acteurs associatifs pour que leur action en faveur du lien social soutienne la mise en place de parcours d'insertion sociale et professionnelle.
- Mieux et davantage impliquer les entreprises au service de l'emploi et de la lutte contre les discriminations.

- Renforcer le volume et le champ d'intervention de l'EPARECA, notamment sur le volet conseil pour l'implantation et le maintien des activités commerciales.
- Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT) sur les quartiers (approches stratégiques et concertées pour le développement des emplois existants ou à développer sur les territoires : emplois associatifs et des collectivités, clauses dans les marchés publics, emplois privés).
- Organiser des groupes projets partenariaux pluridisciplinaires pour optimiser la mise en œuvre des emplois d'avenir par les associations en lien avec une approche GPECT appuyée sur les besoins et les projets des quartiers.
- Développer la clause d'insertion sociale dans les marchés publics de la rénovation urbaine.
- Développer des dispositifs d'accompagnement à la mobilité, afin de lever les freins à l'emploi et à la formation.
- Continuer à promouvoir le parrainage vers l'emploi en impliquant des entreprises sur les territoires.
- Travailler sur l'accès aux stages pour les élèves scolarisés en troisième ou en lycée professionnel en développant des logiques de réseaux permettant de prévenir et de lutter contre les discriminations.

4 - Santé

- Engager les Agences Régionales de Santé (ARS) à s'impliquer davantage dans la réduction des inégalités sociales et territoriales de santé, notamment au moyen des contrats locaux de santé et dans leur articulation avec les Ateliers Santé Ville (ASV).
- Continuer à soutenir les ASV qui s'inscrivent dans une logique d'articulation pluri-thématique.
- Favoriser la création de structures de soins de premier recours à exercice regroupé, coordonné et pluri professionnel.
- Favoriser le maintien et le déploiement d'une offre de soins de premier recours répondant aux besoins des habitants des quartiers.
- Encourager le développement de la prise en charge ambulatoire et de proximité en santé mentale en s'appuyant sur les conseils locaux en santé mentale.

5 - Culture

- Réaffirmer que la culture est un vecteur de lien social et de cohésion sociale et engager les élus à développer des projets culturels en lien avec les enjeux d'éducation, de lien social, de mobilité, de formation.
- Mieux et plus impliquer les fondations au service de la culture comme vecteur du lien social.
- Améliorer l'accès aux spectacles diffusés (accessibilité des lieux, contraintes juridiques et administratives).
- Favoriser le croisement de toutes les cultures, et notamment faciliter le développement des pratiques amateurs, pour rendre les habitants plus acteurs que spectateurs.

6 - Sport

- Développer l'éducation par le sport.
- Ouvrir et développer les équipements de proximité.
- Encourager la diversité des pratiques : pratique encadrée/ pratique libre, pratiques dans les structures, pratiques hors des structures, et notamment dans les petits clubs.

7 - Prévention de la délinquance et sécurité

- Organiser une présence accrue des forces de police, notamment par le retour d'une forme de police de proximité.

- Associer un large cercle d'acteurs pour améliorer la sécurité : rapprocher les forces de police et les autres acteurs, utiliser les ZSP.
- Mettre en place une forme de police de proximité.
- Accroître le recours à la médiation.
- Permettre une plus grande ouverture des lieux de sociabilité, surtout après 17 h.
- Promouvoir le rôle des bailleurs dans la tranquillité publique, mais aussi des locataires comme coproducteurs de leur tranquillité.

8 - Habitat et le cadre de vie

- Continuer à soutenir la GUP, qui s'inscrit dans une logique d'articulation pluri-thématique.
- Intégrer la prise en compte des quartiers en rénovation urbaine dans les documents de programmation (PLH, PDU, SCOT etc.), afin que les dynamiques urbaines de l'agglomération bénéficient aussi à ces quartiers.
- Impliquer les Régions et leurs partenaires en charge de l'aménagement et des transports pour faciliter la mobilité des habitants des quartiers.

9 - Exemples de projets pluri-thématiques

- Implantation d'activités faisant le lien entre les acteurs et les enjeux de l'urbain, du développement économique, de l'emploi, de la santé et du lien social ;
- Emergence de nouveaux emplois (dont emplois d'avenir) qui font le lien entre les acteurs de l'emploi et du développement et les acteurs impliqués sur les services à la personne, le lien social, le cadre de vie (sur leurs besoins d'emplois) mais aussi avec les acteurs de l'éducation et de la formation (sur l'orientation et la formation) ;
- Organisation du chainage entre les acteurs de l'éducation et de l'emploi (plateformes de décrochage scolaire, forums d'échanges entre écoles et entreprises notamment) ;
- Mobilisation des acteurs de proximité (bailleurs, associations, lieux et acteurs médico-sociaux et santé, culture, sport...) dans les parcours d'insertion sociale et professionnelle (lien social/emploi) ;
- Développement de l'éducation par le sport ;
- Développement de l'éducation par la culture ;
- Association des acteurs de l'éducation et de la prévention de la délinquance (par exemple sur le partage des informations préoccupantes) ;
- Implication des bailleurs, les habitants et les acteurs de la santé sur les enjeux de précarité énergétique ;
- Implication des bailleurs sur la tranquillité publique ;
- Liaisons entre les opérations de rénovation urbaine et les chambres consulaires pour anticiper les besoins en immobilier d'entreprise ;
- Liaisons entre les opérations de rénovation urbaine et les parents et acteurs de l'éducation, en amont des constructions de nouvelles écoles pour construire des lieux de participation ;
- Liaisons entre les opérations urbaines et les acteurs de la santé pour identifier des besoins spécifiques (appartements thérapeutiques, voies de circulation douce, tri des déchets et réductions des effets polluants, voire tranquillité publique si on évoque la santé mentale) ;
- Limitation des pratiques discriminatoires (racistes, sexistes) et élargissement de l'accès aux droits et aux services