



ANIMER LE PARTENARIAT DU CONTRAT DE VILLE

Faire vivre le contrat de ville acte II



Ouverture

La communauté d'agglomération du Pays de Saint-Omer et l'IREV, Centre de ressources politique de la ville Hauts-de-France ont souhaité s'associer pour proposer une journée d'échanges et de bonnes pratiques sur le partenariat du Contrat de Ville.

Alors que les contrats de ville sont à mi-parcours et que l'évaluation de ce dispositif contractuel est en cours sur les territoires, l'animation du partenariat et la mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire apparaît comme une condition de réussite de l'action dans les quartiers prioritaires.

Cette animation a besoin d'un cadre de connaissance réciproque, de confiance, de dialogue et de s'appuyer sur des enjeux partagés qui nécessitent d'être sans cesse rappelés. Les coopérations, les personnes, le dialogue institutionnel, le lien entre les différents échelons sont autant d'enjeux à prendre en compte pour analyser ces partenariats et pouvoir les rendre efficaces.

L'ouverture de la journée a été réalisée par Patrick BEDAGUE, vice-président de la CAPSO et Magali DEBATTE, présidente de l'IREV et SGAR pour la préfecture des Hauts-de-France.

Patrick BEDAGUE a insisté sur la nécessité de nouer des partenariats pour améliorer l'ensemble des politiques publiques dans le cadre d'une stratégie de territoire permettant d'articuler les quartiers prioritaires, les territoires ruraux, le logement, la mobilité etc. Cette volonté se retrouve particulièrement dans les quartiers politique de la ville, avec les habitants des quartiers, avec les communes, mais aussi avec les institutions partenaires et les signataires des contrats.

Le cumul de ces énergies constitue un terreau propice, il mérite d'être entretenu. L'évaluation à mi-parcours est une étape importante pour apprécier la mobilisation de chacun.

Patrick BEDAGUE, Vice-Président chargé de la Politique de la ville, CA Pays de Saint-Omer

Magali DEBATTE a, quant à elle, profité de l'occasion pour communiquer les orientations de la politique de la ville fournie par le Président de la République en novembre et faire état de l'actualité sur le sujet avec notamment le rapport Borloo et la concertation du gouvernement. Elle a également rappelé l'importance de dialoguer pour renforcer l'animation du partenariat et de la mobilisation de l'ensemble des acteurs. Afin de renforcer la dynamique de co-construction, l'objectif est de faire converger les services, les élus, les partenaires, les associations et les citoyens pour avoir une politique publique en adéquation avec les spécificités du territoire.

Interroger la pertinence, la cohérence de politiques publiques permet de nous améliorer sans cesse dans une réponse toujours plus proche des besoins des territoires et des citoyens. Ce moment d'évaluation est essentiel et stratégique pour dresser un constat partenarial afin de confirmer la feuille de route, ou de la modifier si cela est opportun.

Magali DEBATTE, Secrétaire générale aux Affaires Régionales, Préfecture Hauts-de-France

Synthèse des tables rondes

➤ LE PILOTAGE DU CONTRAT DE VILLE

Trois ans après la signature des contrats de ville, l'évaluation à mi-parcours est l'occasion de faire un premier bilan autour des démarches partenariales, ce qui a fonctionné et ce qui reste à perfectionner dans le pilotage de la politique de la ville :

- Quels ont été les effets de l'élaboration des contrats de ville sur le partenariat local ?
 - Quelle évaluation de cette démarche, avec quelles nouvelles inflexions, quelles nouvelles dispositions législatives et quels changements institutionnels
 - Quelles sont les perspectives et se projeter dans les trois à venir, également en lien avec les nouvelles orientations présidentielles ?
-
- ✓ Mireille HINGREZ CEREDA, Vice-présidente du Conseil Départemental du Pas-de-Calais chargée de la politique de la ville
 - ✓ Richard SMITH SGA, Préfecture du Pas-de-Calais
 - ✓ Nadia TERKI, Vice-Présidente de la CA Maubeuge Val-de-Sambre
 - ✓ Denis Vinckier, Conseiller régional Hauts-de-France

Pour les institutions pilotes du contrat de ville, la valeur ajoutée de la loi de 2014 et donc des contrats de ville a surtout été liée à sa capacité de co-construction au niveau local lors de l'élaboration des contrats de ville, une occasion d'activer les partenariats locaux.

Cette élaboration s'est construite en s'appuyant sur les stratégies du territoire au niveau intercommunal et en mobilisant, à cette échelle, tout le spectre des politiques publiques dans une logique de cohésion territoriale.

La nouvelle gouvernance a permis à la Région et au Département de pouvoir déployer de nouveaux cadres d'intervention et de mobiliser leurs services publics dans la proximité :

- Pour la Région, le partenariat s'incarne notamment avec un service Cohésion sociale et urbaine, interlocuteur des territoires, un vice-président entouré d'élus référents des contrats de ville et des antennes de proximité ;

- Pour le Département, la territorialisation permet d'interroger la mobilisation de son droit commun et sa pertinence en prenant appui sur ses équipes implantées dans les territoires, en particulier les Maisons du département Solidarité.

Le point de vigilance demeure la persistance du consensus local et de l'animation du contrat de ville sur la durée. Les changements législatifs et réglementaires ont également modifié les forces en présence : une région plus grande, des compétences revues, d'autres politiques publiques réformées, autant de changements qu'il convient de prendre en compte pour évaluer le partenariat.

L'évaluation est justement un enjeu pour pouvoir faire évoluer les objectifs, actions et dispositifs en fonction de ce nouveau contexte, quitte à resserrer les priorités d'intervention et à renforcer l'adaptation aux situations locales. Il s'agit aussi de réussir à apprécier l'efficacité de l'action publique conduite, pour cela la mesure de la mobilisation du droit commun reste un défi mais pas seulement d'ordre budgétaire car c'est aussi la constance de la mobilisation qu'il s'agit également d'évaluer.

Pour les 4 intervenants, le principal enjeu reste celui du lien aux habitants que ce soit dans les conseils citoyens, dans de nouveaux dispositifs comme les Projets d'Initiatives Citoyenne pour la Région et plus globalement dans leur *émancipation* (par l'éducation, la santé, la lutte contre les discriminations...) pour reprendre le champ lexical du Président de la République.

Les réactions des participants ont également été dans ce sens de l'enjeu citoyen avec notamment une interrogation persistante entre confiance et défiance vis-à-vis des pouvoirs publics, suivant la place qui est donnée aux conseils citoyens dans la gouvernance de la Politique de la ville ou dans les projets de renouvellement urbain.

Enfin, malgré les atouts que représentent le passage à un contrat « unique » comme le contrat de ville, il reste de nombreux efforts de simplification à mener, qu'il s'agisse des processus de décision relatifs aux projets de renouvellement urbain ou des relations administrations – associations par exemple.

► LES PARTENAIRES SE MOBILISENT

La réussite des contrats de ville tient à la mobilisation de l'ensemble des acteurs des autres politiques publiques, du droit commun pour permettre une intervention en transversalité sur les quartiers prioritaires. Comment se mobilisent les partenaires, quelles sont les plus-values pour le contrat de ville de cette mobilisation et quels en sont les effets ?

A partir des témoignages de Sylvie RUIN pour l'URH, de Nadja BRIKI pour l'éducation nationale et de Fabian DELOECKER pour la Préfecture du Nord, il a été possible de retracer les enjeux posés par le contrat de ville lors de sa signature pour une première évaluation à trois ans et une mise en perspective en fonction d'un contexte nouveau.

✓ Sylvie RUIN, directrice de l'Union Régionale de l'Habitat Hauts-de-France

L'URH est l'association qui représente le mouvement HLM, c'est-à-dire 65 organismes en région Hauts-de-France qui sont des partenaires naturels de la Politique de la ville depuis quelques décennies.

Le contrat de ville a apporté une meilleure structuration entre l'EPCI, les communes et les bailleurs autour de plusieurs sujets mis à l'ordre du jour de manière plus officielle : il pose

ainsi un cadre d'échange stratégique sur la place des quartiers d'habitat social dans les agglomérations.

Ce cadre stratégique aborde dorénavant la question du peuplement, de la mixité sociale qui n'était pas formalisée dans les engagements des uns et des autres, l'objectivation de la situation des quartiers et les objectifs de progrès décidés conjointement, ce qui est une plus-value pour une intervention précise sur les quartiers.

Le cadre d'échange a structuré un travail qui préexistait mais sans reconnaissance formalisée, comme par exemple la question de la Gestion urbaine de proximité (GUP) ou les conventions d'exonérations TFPB qui ont provoqué du débat sur les territoires entre les bailleurs, les communes et l'EPCI.

Au-delà des sujets déjà existants comme la GUP, la sécurité et la prévention de la délinquance ou l'insertion par l'économique, le contrat de ville a également permis d'ouvrir d'autres sujets comme la question des locaux associatifs, la participation à la vie locale, le développement économique, la santé ou encore la formation professionnelle, des domaines pour lesquels les bailleurs sociaux peuvent jouer un rôle de partenaire.

Certains territoires ont innové pendant cette élaboration et ont proposé des organisations pertinentes comme l'inter organisme de la Communauté urbaine d'Arras (CUA) qui a pu proposer une contribution pour le contrat de ville de la CUA, une réponse territoriale aux enjeux que se posent les différents bailleurs sociaux sur le territoire.

Un point de vigilance est à noter, c'est l'acculturation nécessaire des équipes. Alors que la relation naturelle entre bailleur et EPCI passe par le service Habitat de l'EPCI, pour les contrats de ville, ce sont souvent les services politique de la ville / cohésion sociale qui ont été sollicités, ce qui implique d'adopter des process et une culture commune.

Au niveau régional, une mission spécifique sur la politique de la ville a été créée en interne à l'URH.

Depuis 3 ans, le contexte du mouvement HLM au niveau régional et national a évolué. Le projet de loi de finances et la réduction des loyers obligatoires pour les bailleurs a été vécu comme un mur qui a bouleversé les stratégies patrimoniales des bailleurs, en pleine réflexion sur le renouvellement urbain. Les bailleurs sont tenus de faire des choix : privilégier les opérations ANRU ou aller vers d'autres priorités, dans ce cas, les plannings seront revus sur le renouvellement urbain et donc la priorité ne sera pas la Politique de la ville. L'environnement fait d'incertitudes oblige à revoir les stratégies et il faut en avoir conscience sur le territoire et dans l'animation des partenariats.

Il s'agit bien du modèle économique des bailleurs qui est en cours de remodelage pour garantir la soutenabilité financière du mouvement HLM.

Un élément positif dans ce contexte : le nouveau règlement général de l'ANRU validé le 25 mai 2018, qui donne des garanties aux bailleurs.

Pour Sylvie RUIN, l'inscription des bailleurs sociaux dans les politiques territoriales (habitat, mais aussi les autres, dont la politique de la ville), reste l'enjeu majeur avec la constitution, sur les territoires de la logique inter bailleurs ou inter organismes, permettant aux bailleurs de pouvoir peser, d'une seule voix dans les stratégies locales, ce qui est facilité par la mise en place des conférences intercommunales du logement qui permet d'ailleurs une bonne synergie avec les contrats de ville sur la question de l'équilibre du peuplement.

Les partenariats se traduisent par des postures et des outils. L'URH propose par exemple de mieux partager les outils comme l'extraction de données sur les QPV, permettant de partager

l'état des lieux et les enjeux mais aussi des outils relatifs à la qualification de l'offre sur l'occupation sociale du logement pour définir des enjeux et stratégies immobilières par immeubles et ainsi faciliter la mixité sociale.

Un aspect sur lequel les bailleurs sociaux pourraient trouver plus de place est celui du développement économique. Leur rôle économique est énorme dans les quartiers. Avec 1,4 milliards d'€ de chiffre d'affaires en région Hauts-de-France, les bailleurs sont un des contributeurs majeurs de l'économie locale. L'URH est d'ailleurs signataire de la charte entreprises et quartiers.

Les bailleurs sont ainsi présents :

- Sur la clause d'insertion dans les marchés publics, en lien étroit avec les professionnels de l'emploi sur les quartiers,
- Sur leurs locaux d'activités avec l'objectif de réaffectation des pieds d'immeuble dans une perspective de soutien au développement de l'activité (à but lucratif ou non lucratif),
- Sur les nombreux postes qu'ils peuvent proposer sur les différentes activités, mais aussi sur les stages.

Cette dimension économique mériterait d'être mieux prise en compte dans les contrats de ville et leur évaluation.

✓ **Fabian DELOECKER, chargé de mission, Préfecture du Nord**

Fabian DELOECKER est notamment chargé du suivi de la charte entreprises et quartier sur la Préfecture du Nord et à ce titre, il assure l'interface entre les entreprises et la Politique de la ville.

A partir de 2015 et la priorisation du développement économique au sein des contrats de ville, il s'agit de structurer le pilier en développant de nouveaux partenariats entre la politique de la ville et le développement économique en interne aux services de l'Etat, entre les services des collectivités territoriales, entre les financeurs et les opérateurs de chacune des politiques publiques.

Dans ce contexte, apparaît la charte entreprises et quartiers qui vise à créer un lien entre les acteurs économiques et les quartiers, un lien partenarial avec le tissu économique local à travers l'éducation et l'orientation, le développement économique et l'accompagnement à la création d'activité, l'insertion et l'emploi, la Responsabilité Sociale des Entreprises et le mécénat de compétence.

Le but est de pouvoir valoriser les actions de l'entreprise au sein du quartier, de pouvoir les accompagner à partir d'un diagnostic des actions déjà portées, celles qui pourraient être développées et l'évaluation de ces actions.

Plus globalement sur les contrats de ville, l'objectif est d'atteindre 20% de crédits spécifiques sur ce pilier alors qu'il est actuellement de 15%.

Autres actions de ce pilier qui vont concerner directement le partenariat avec les entreprises :

- la Métropole Européenne de Lille est concernée par l'expérimentation des emplois francs, lancée le 1^{er} février, qui permet aux entreprises de bénéficier d'une aide pour toute embauche d'un demandeur d'emploi résidant en QPV de 2500 à 5000 euros par an (pendant 2 ou 3 ans) suivant le type de contrat signé.

- les stages de troisième avec, dans le cadre de la charte entreprises et quartier, des entreprises qui se sont positionnées pour faciliter l'intégration des stages, souvent vecteur d'inégalités.

✓ **Nadja BRIKI, chargée de mission éducation prioritaire et politique de la ville, Académie de Lille**

La politique de la ville et l'éducation prioritaire ont permis la *congruence* de deux éléments marquants :

- Des calendriers quasi symétriques
- Des cartes refondues et se calquant l'une sur l'autre.

Cette *congruence* a permis de construire une ossature commune dans le cadre du contrat de ville au-delà des programmes de réussite éducative (PRE), dispositif partenarial préexistant en concentrant la majorité des efforts sur le volet éducatif de la politique de la ville. Les PRE représentent ainsi près de 2 millions d'euros sur 7 millions de crédits spécifiques sur le département du Pas-de-Calais.

Si le PRE cristallise les partenariats avec les structures de proximité, il ne doit pas être le seul outil disponible sur le volet éducatif du contrat de ville qui doit s'ouvrir plus globalement à d'autres champs.

Sur ce point, la bonne articulation entre le droit commun et les crédits spécifiques est à prendre en compte. L'éducation nationale, les communes, les autres institutions et les associations locales (culturelles, sportives) peuvent participer à une stratégie de territoire en mobilisant chacun leur compétence, comme sur la question du périscolaire par exemple.

Pour l'éducation nationale, la concomitance de la réforme de l'éducation prioritaire et de celle de la politique de la ville a permis de réaliser un maillage local à deux échelles pour faciliter le dialogue avec les institutions.

- Au niveau de l'intercommunalité, un binôme référent Politique de la ville a été identifié avec un chef d'établissement nommé pour le 2nd degré et un inspecteur de l'éducation nationale pour le 1^{er} degré.
- Au niveau local, par réseau d'éducation prioritaire, un coordonnateur est chargé du lien avec la politique de la ville via le chef de projet de la commune (ou de l'agglomération, suivant les contextes locaux).

Cette couverture de l'éducation prioritaire permet qu'aucun QPV ne soit en marge.

Pour l'éducation nationale, l'allègement des classes de CP en REP+ a été la principale actualité qui a mobilisé également les partenaires comme les communes en 2017. La généralisation en REP pour les CP et le dédoublement pour les CE1 à la rentrée 2018 est également une autre étape qui ne pourra se faire qu'avec les communes, parties prenantes dans cette mise en place. Les communes ont également à statuer sur les rythmes scolaires, avec en filigrane la question du périscolaire, qui viendront s'inviter dans les débats locaux sur la réussite éducative et seront à prendre en compte du côté de la Politique de la ville.

Cette table ronde s'est conclue par des changes avec les participants, faisant émerger deux remarques :

- la nécessaire intégration de la culture dans les différents axes du contrat de ville trop souvent minoré, alors que les acteurs de la culture sont actifs dans les projets et

programmation de la Politique de la ville et que celle-ci est un vecteur d'émancipation et de lien social très fort.

- la question de la lutte contre les discriminations, qui concerne de manière transversale toutes les thématiques comme le logement, l'emploi ou encore la santé ou l'accès au droit, semble encore trop faiblement prise en compte dans les démarches territoriales et partenariales.

Les ateliers

Par l'intermédiaire de quatre thématiques, les ateliers ont eu comme objectif d'aborder la méthodologie nécessaire à la mise en place et l'animation de partenariats. Les différentes thématiques font en effet appel à des acteurs différents dans des organisations différentes mais avec un objectif commun de travailler ensemble pour le développement des quartiers.

► **TISSER DES CONSENSUS LOCAUX ENTRE LES PARTENAIRES : L'EXEMPLE DE LA GESTION URBAINE ET SOCIALE DE PROXIMITE**

La gestion urbaine et sociale de proximité est un symbole fort des partenariats tissés lors des premiers projets de rénovation urbaine pour permettre d'entretenir une qualité et un cadre de vie optimal dans un quartier, en réunissant l'ensemble des acteurs publics et privés autour de cet objectif commun.

Ce projet de gestion va permettre d'anticiper les dysfonctionnements futurs, de bien articuler les responsabilités de chacun en fonction de ses compétences et de sa gestion du domaine public, de pérenniser les projets urbains et enfin de développer l'attractivité du quartier en agissant sur son image.

Sont donc concernés par ces démarches les différents services des collectivités locales (communes ou EPCI) et les bailleurs sociaux, en première ligne, mais aussi et en fonction des délégations de service public : les sociétés de ramassage de déchets, les transports en commun, les entreprises, institutions et citoyens riverains.

L'ensemble de ces partenaires peut avoir des enjeux différents en fonction de leur mission, de leur situation administrative ou de leur capacité financière et l'enjeu du partenariat est de faire converger ces enjeux dans un projet de gestion commun pour le quartier.

✓ **Pascal DELAN, Directeur des services locatifs, Habitat du Littoral**

En 2004, le quartier du Chemin vert à Boulogne-sur-Mer entre en rénovation urbaine. Un tiers du quartier de 7.000 logements est concerné par la rénovation urbaine dans une agglomération en perte de population et dont l'objectif est de faire résilience. A l'époque, le fonctionnement de la GUP se construit en marchant, sans convention cadre, mais avec la prise de conscience que le travail avec l'ensemble des acteurs de terrain est indispensable pour accompagner les changements qui s'opèrent dans le quartier. Fort de cette expérience du premier PRU, il est maintenant plus facile de travailler entre partenaires sur les problématiques de GUP comme la gestion des espaces extérieurs, sur l'entretien de l'habitat ou le lien avec les habitants.

Sur la CA du Pays de Saint Omer, la démarche partenariale d'élaboration de la convention GUSP pour les trois quartiers concernés par le NPNRU s'effectue en deux temps :

- Un diagnostic partagé de l'ensemble des pratiques et actions sujets des partenaires (qu'est-ce qui est fait ? comment ? à quel prix ? etc.)

- Enquête auprès des habitants, des locataires privés et publics et des conseils citoyens pour identifier ce qui fonctionne et ne fonctionne pas sur le quartier.

La phase diagnostic va aboutir à des grandes orientations déclinées en actions.

Dans les débats avec les participants, deux problématiques sont évoquées : celle du relogement et de l'accompagnement au relogement et celle de la temporalité du chantier et de l'entretien des bâtiments, notamment les parties communes, dans l'attente du chantier. En effet, l'exemple repris est celui des grands projets de réhabilitation ou de démolition arrivant à moyen terme, qui voient les efforts des bailleurs sur l'entretien au quotidien être mis en pause, ce qui nuit au fonctionnement social du quartier et à la vie des résidents.

Ce constat est justement un enjeu de la GUSP qui doit travailler sur la phase transitoire pour éviter cet écueil, bénéficiant notamment des moyens dédiés prévus dans le cadre de l'exonération de la Taxe foncière sur les propriétés bâties en contrepartie d'actions en faveur du cadre de vie.

La création récente des conseils citoyens vient interroger sur l'intégration de cette instance dans la démarche et le rôle qui peut lui être confiée.

L'atelier a permis de dégager et valider des idées fortes avec des leviers et des difficultés/points de vigilances à prendre en compte :

Idées fortes	Leviers et outils	Points de vigilance et difficultés
<p>Un projet urbain, pour être pérennisé et approprié, doit faire l'objet d'un projet de gestion urbaine partagée.</p> <p>Les habitants doivent être des partenaires acteurs de la GUSP :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Via leur expertise d'usage, - Pour l'accompagnement au changement. <p>Utiliser les enjeux communs collectivité/bailleurs pour concentrer les actions de la convention d'abattement de TFPB.</p>	<p>Saisir l'opportunité de Projet de Renouvellement Urbain pour concevoir le projet de GUSP et réunir les partenaires.</p> <p>Mobiliser des partenaires privés dans la GUP en intégrant des critères dans les cahiers des charges des maitres d'œuvre (toujours anticiper).</p> <p>Ecrire une convention de GUSP pour avoir une lisibilité globale de tout ce qui se fait (état des lieux complet) pour mieux agir ensuite</p> <p>La convention intercommunale d'attribution permet de prendre en compte l'avis des partenaires y compris les locataires.</p> <p>Bien définir, rendre visible qui fait quoi, à qui appartiennent les espaces privés/publics.</p>	<p>Maintenir le partenariat dans le temps.</p> <p>Difficulté de mobiliser les habitants locataires privés.</p> <p>Trouver des consensus sur la question politique et complexe des relogements, désormais pensés à l'échelle de l'agglomération (villes, EPCI, multi-bailleurs)</p> <p>Jargon technique, sigles... Manque de transparence pour les habitants.</p>

➤ PROFITER DES ELEMENTS FACILITATEURS DE SON TERRITOIRE : L'EXEMPLE DE LA SANTE

- ✓ Madame Sylvie ROLAND - Conseillère déléguée chargée du suivi du Contrat Local de Santé
- ✓ Madame Gaëlle MAZURE - Directrice du Pôle Cohésion Territoriale et Solidarité, en charge de la coordination de l'atelier santé ville (ASV)
- ✓ Monsieur Clément BAILLEUL, adjoint au directeur territorial Pas-de-Calais de l'ARS Hauts-de-France

*Au-delà des dispositifs légaux et des compétences respectives des différents acteurs, l'enjeu des contrats de ville est de **favoriser la consolidation de conditions optimales de coopération entre les acteurs**. La politique de la ville se caractérise par sa logique transversale, multi partenariale et territorialisée. Sa richesse peut rendre la coopération complexe. L'analyse de l'écosystème partenarial (acteurs en présence, outils disponibles, dispositifs déjà éprouvés, etc.) doit permettre de prendre appui sur des éléments allant faciliter le déploiement des actions, en évitant ainsi des points de blocage, des tensions et des incompréhensions entre acteurs.*

L'analyse prend ici appui sur le volet Santé du Contrat de Ville. Celui-ci a été introduit assez récemment de manière officielle dans la politique de la ville (2000 : démarrage des premiers Ateliers Santé Ville ; 2007 : volet consacré à la Santé dans les CUCS ; 2014 : volet santé au sein du volet cohésion sociale des contrats de ville). Il reste parfois traité de manière marginale au sein des Contrats de ville. Le croisement de deux politiques, de deux mondes professionnels peut expliquer en partie ces difficultés d'appropriation : politique de droit commun, transversalité, multi échelon, acteurs et dispositifs, etc. Sa mise en place peut toutefois s'appuyer sur un écosystème partenarial déjà existant entre les acteurs de la politique de santé de droit commun et avec des documents cadres stabilisant des éléments stratégiques (comme le plan régional de santé de l'ARS ou le contrat local de santé par exemple).

Comment transformer des situations problématiques en défis à relever ? Comment changer notre regard sur les thématiques et trouver des points d'appui et des ressources pour répondre différemment aux problèmes posés ?

- L'exemple de la création de l'Atelier Santé Ville au sein de la Communauté d'Agglomération du Pays de Saint-Omer

La communauté d'agglomération du Pays de Saint-Omer est issue du rassemblement en 2017 de la Communauté d'Agglomération de Saint-Omer, et des communautés de communes d'Aire-sur-la-Lys, de Fauquembergues et de la Morinie. Fauquembergues et la Morinie n'ont pas de quartiers prioritaires de la ville sur leur périmètre, Aire-sur-la-Lys a vu un quartier, son centre-ville, rentrer dans la géographie prioritaire avec la mise en œuvre du Contrat de Ville.

Avant 2015, l'agglomération de Saint-Omer avait déjà un plan de cohésion sociale. La nouvelle géographie prioritaire et les contrats de ville ont permis de réinterroger le volet santé. La démarche s'est notamment basée sur **la préexistence d'un contrat local de santé** signé en 2014 : certaines actions ciblant spécifiquement les publics les plus vulnérables, plusieurs de ses objectifs ont ainsi pu être intégrés dans le contrat de ville.

En 2016, un **diagnostic commun de l'ARS et de l'Etat** est réalisé sur le niveau de couverture des Ateliers Santé Ville dans les QPV : le Pas-de-Calais dispose d'un maillage territorial plus faible que le Nord. L'ex CASO, avec le soutien du préfet, réunit **en amont du projet un comité de pilotage associant une majorité de partenaires** (CPAM, les acteurs des quartiers, les centres sociaux, etc.). Ils mettent en avant collectivement la plus-value d'un ASV : une structure de coordination, d'animation et d'ingénierie des volets santé des contrats de ville, des actions sur les inégalités territoriales de santé.

Le dispositif est **suivi et soutenu par les élus** santé et politique de la ville.

L'Atelier Santé, Ville, soutenu par l'ARS notamment, repose sur plusieurs éléments concrets : un diagnostic préalable, **la participation active des citoyens**, une personne en charge de la coordination des actions, le recrutement de deux médiatrices santé et le démarrage d'actions transversales.

La santé mentale a fait l'objet d'une action partenariale innovante. Face aux constats dressés par le diagnostic préalable (sujet peu abordé, difficile à traiter et faisant face à de nombreux préjugés), l'Atelier Santé Ville a mis en place une action sous forme de scénette de théâtre afin de dédramatiser la thématique. L'idée était de provoquer des échanges et des éléments de réponses.

Retrouvez une fiche expérience détaillée de cette expérimentation sur le site de l'IREV.

- Les éléments facilitateurs d'une action du contrat de ville

Les échanges ont permis de faire ressortir les éléments partagés facilitant le travail partenarial et la réussite des actions. Plusieurs exemples ont pu être mis en avant : la préfiguration d'un Atelier Santé Ville à Lens Liévin, la place de la Santé dans la coordination des Programmes de Réussite Educative ou encore l'exemple d'un programme de prévention des grossesses précoces sur Calais. Les principaux éléments facilitateurs d'un partenariat local réussi qui sont ressortis sont les suivants :

- Un **portage politique** affirmé sur le territoire,
- Une structure, un temps dédié de **coordination**,
- Un travail **en proximité**, en lien avec les citoyens et les habitants,
- L'importance de **relais locaux**, par exemple les conseillers citoyens ou les médiateurs santé,
- Un **soutien financier**, comme par exemple la prise en charge du financement des Adultes-relais Médiateurs Santé par l'ARS,
- La **mise en cohérence** des priorités nationales et régionales avec les spécificités du territoire,
- Des processus de **communication**, de travail en **transparence** entre les acteurs,
- L'instauration d'un lien de confiance entre les acteurs,
- La juste mesure entre institutionnalisation des partenariats et souplesse de travail.

« Le partenariat, c'est un travail de fourmis. Il faut prendre le temps de construire ensemble et de créer de la confiance entre acteurs. »

➤ LA STRATEGIE COMMUNAUTAIRE POUR UN DEVELOPPEMENT TERRITORIAL EQUILIBRE

L'article 6 de la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine prévoit que le contrat de ville est construit sur la base d'un projet de territoire coproduit et partagé à l'échelle intercommunale. Du diagnostic à la formalisation, l'élaboration de ce projet doit permettre de partager une vision stratégique du territoire intercommunal, révélant les atouts et potentiels autant que les fragilités. Porteur de la vision stratégique du développement du territoire, le projet se doit d'embrasser la situation globale et venir soutenir tant les leviers de développement porteurs d'avenir que les démarches visant à renforcer l'équilibre, la solidarité et la cohésion, sous peine de voir se renforcer les inégalités sociales et territoriales. Il s'agit pour cela de s'affranchir des périmètres et de prendre appui sur les ressources du territoire.

Le Contrat de ville vient soutenir la mise en œuvre de ce projet dans une logique de cohésion sociale et urbaine, en impliquant de nombreux partenaires. En s'appuyant sur les témoignages de deux territoires, Communauté de communes du Pays Noyonnais et Agglomération du Pays de Saint-Omer, cet atelier s'est attaché à discuter des modalités d'élaboration et de conduite des projets de territoire, de la mobilisation des partenaires pour soutenir les stratégies locales, en cherchant à identifier des freins ou leviers à la bonne conduite de ces projets, ou des bonnes pratiques qui pourraient alimenter la mise en œuvre des politiques publiques dans les territoires fragiles (urbains ou ruraux).

✓ **D'une vision politique intercommunale à un projet de territoire partagé et partenarial: quelle méthode? quelle animation politique et technique?**
Vladimir AUVRAY, Responsable politique de la ville et ruralité, Communauté de communes Pays Noyonnais

A la signature du contrat de ville fin 2015, qui concerne la seule ville centre de Noyon, des voix s'élèvent, laissant entendre que l'intervention publique se concentre sur les quartiers Politiques de la Ville au détriment des communes rurales environnantes. Afin d'équilibrer l'intervention urbain / rural, un contrat de ruralité, proposé par la préfecture de l'Oise, est signé.

Même si les freins au développement de ces territoires ne sont pas toujours strictement identiques, les thématiques d'intervention des deux contrats sont assez proches : cohésion sociale, développement économique, attractivité, mobilité... Ces contrats viennent soutenir le projet de territoire de l'intercommunalité en facilitant la mobilisation des partenaires et en clarifiant le rôle de chacun, en particulier intercommunalité et communes.

La conduite du projet de territoire est assurée à deux niveaux :

- sur le plan politique : un vice-président, qui assure l'animation en lien avec les maires, ce qui nécessite beaucoup de pédagogie sur les enjeux de développement des territoires afin de ne pas rester centré sur des logiques d'entretien du bâti par exemple.
- sur le plan technique : un chargé de mission à la CCPN assure l'animation des deux contrats et l'organisation technique en partie mutualisée communes – EPCI facilite le lien aux services municipaux et aux porteurs de projets. Le chargé de mission CCPN a pour tâche l'animation des équipes municipales et intercommunale, la mobilisation des partenaires et la mobilisation des moyens financiers pour soutenir l'élaboration de projets répondant aux enjeux précités.

Diaporama en téléchargement :

http://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/presentation_ccpn_irev.pdf

✓ **Construire un projet de territoire par l'hybridation des acteurs.**
Christophe MOLIN, Directeur général Agence d'urbanisme et de développement (AUD)

A l'occasion de la fondation de la CAPSO, issue de la fusion de 4 EPCI, l'AUD est intervenue en soutien des élus pour élaborer le projet de territoire. La méthode proposée visait à mobiliser le plus grand nombre d'acteurs : élus communaux et intercommunaux (majorité comme opposition), techniciens... ; tous ont été réunis au cours de réunions thématiques qui ont permis le croisement de regards.

Premier constat : la multiplicité des temps d'échanges proposés a permis de faire évoluer la posture vers une écoute renforcée et un enrichissement collectif.

Alors que cette démarche d'hybridation a permis de s'affranchir des périmètres, force est de constater que la conduite du projet de territoire ramène parfois aux réalités d'une certaine segmentation : la multiplicité des appels à projet et/ou contractualisation, les approches distinctes pour le financement d'investissement ou de fonctionnement du quotidien induisent souvent un retour de périmètres géographiques d'intervention, dont la juxtaposition fait néanmoins craindre de laisser de côté certains habitants et pénalise la lisibilité de l'action publique.

Alors que l'ADU plaide pour un pacte territorial dans son livre blanc de la ruralité innovante, et à défaut d'une évolution forte des modalités de déploiement des politiques publiques au niveau national, ce système impose aux collectivités locales de procéder au délicat exercice de mobilisation des dispositifs et de leur bonne articulation afin de garantir les moyens de mise en œuvre du projet de territoire. Ce point de vigilance incite à poser clairement la question des moyens dédiés à la conduite du projet.

Les partenaires sont quant à eux attendus à côté des pilotes du projet de territoire, notamment pour faciliter le déploiement de réponses adaptées aux enjeux locaux. Les échanges avec les participants ont permis de mettre en exergue quelques exemples :

- Certains dispositifs peuvent être déployés en quartier politique de la ville comme en zone rurale en les adaptant au contexte, par exemple :
 - o le soutien à la création de commerces (ma boutique – mon quartier / ma boutique – mon village),
 - o le soutien aux mobilités : adaptation des dessertes et tarification accessible des transports voire gratuité ; accompagnement pour lever les freins psychologiques ;
 - o valorisation de l'apprentissage comme parcours de formation et d'insertion professionnelle en s'appuyant sur l'intérêt des formations (partenariat CFA, chambre des métiers et de l'artisanat, Services de l'Etat, ...)

Si l'enjeu réside bien dans la (re)construction d'un parcours de service aux usagers, force est de constater que la mobilisation effective des partenaires bute encore sur certains obstacles comme des différences d'allocation de moyens entre les territoires ou un turn-over important qui fragilise les alliances parfois patiemment construites.

Site de l'Agence d'Urbanisme et de Développement du Pays de Saint-Omer – Flandre intérieure :
<https://www.aud-stomer.fr/>

➤ **L'ACCES AUX SERVICES PUBLICS EN TERRITOIRE FRAGILE, QUELS PARTENARIATS ?**

Le principe de l'amélioration de l'accessibilité des services au public, inscrit dans la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la république (NOTRe) se concrétise depuis le 1er janvier 2016 par l'élaboration, dans tous les départements, de schémas départementaux d'amélioration de l'accessibilité des services au public (SDAASP). Piloté conjointement par le Préfet et le président du Conseil départemental, ce travail doit aboutir à une vision partagée des enjeux et des priorités en matière de services, par tous les acteurs du département.

Cet atelier s'est intéressé à la méthodologie du SDAASP qui vient s'appuyer sur une connaissance fine de la distribution des services au public pour les améliorer avec l'ensemble des partenaires sur des problématiques telles que :

- Comment décliner les politiques publiques sur l'ensemble des territoires ?
- Comment évaluer les services dont un territoire a besoin et leur degré d'importance ?

Le SDAASP renvoie forcément à la politique de la ville et à sa capacité à mobiliser le droit commun au service des quartiers, de manière transversale.

✓ **Magali ANSELME, Chargée de mission SDAASP, Mission suivi et coordination des partenariats et de l'ingénierie publique, Département du Pas-de-Calais**

Sur le territoire du Pas-de-Calais, le diagnostic préalable a permis de lancer une dynamique partenariale. En intégrant les services de l'Etat, du Département, les établissements publics et les collectivités territoriales mais aussi, en pratiquant un sondage auprès des habitants pour qualifier les usages des services aux publics.

Dans ce diagnostic, 10 services sont fléchés comme prioritaires et classés en trois catégories d'accès pour pouvoir établir un panier de service du territoire puis analyser son rapport à la moyenne.

A l'issue du diagnostic, le Pas-de-Calais apparaît comme bien doté, mais avec des secteurs déficitaires, c'est le cas d'un tiers des QPV par exemple.

Il est apparu un enjeu très fort sur la médiation autour du numérique, reflétant une tendance forte à la dématérialisation des démarches administratives.

Pour aller plus loin :

- Le diaporama projeté
- Le SDAASP du Pas-de-Calais sur le site de la Préfecture : <http://www.pas-de-calais.gouv.fr/Publications/Schema-departemental-d-amelioration-de-l-accessibilite-des-services-au-public-SDAASP>

✓ **Mathieu COOREN, Responsable du Service Etudes, Prospective et Projets Transversaux pour le Département du Nord**

Pour le département du Nord, la démarche de diagnostic a permis de mobiliser l'ensemble des données disponibles et des diagnostics déjà existants pour que le SDAASP en soit l'ensemblier.

Dans cette même logique, le pilotage des groupes de travail thématiques est pour moitié confié à des instances préexistantes afin de mutualiser les efforts des partenaires et éviter l'écueil de l'empilement des dispositifs de gouvernance.

Ainsi, le SDAASP est à la fois un schéma et un ensemble des actions déjà existantes qui favorisent un meilleur accès des services aux publics sur des territoires identifiés comme fragiles (certains secteurs ruraux et quartiers de la politique de la ville).

Pour aller plus loin :

- Le diaporama projeté
- Le SDAASP du Nord sur le site du département du Nord : https://lenord.fr/jcms/prd1_575474/le-schema-departemental-d-amelioration-de-l-accessibilite-des-services-au-public-sdaasp

Ces deux présentations ont également été l'occasion de mettre en débat les formes que peuvent prendre les [maisons de services au public](#). Ces structures, labellisées par l'Etat, vont permettre d'installer ou de maintenir, dans une structure accueillante, les services d'opérateurs comme La Poste ou la CPAM par exemple.

Des exemples intéressants de Maison des services publics se développent autour de tiers lieux, par exemple à Grenay avec une médiathèque – estaminet proposant des services au public ou encore la maison des services au public itinérante proposée dans le département de l'Aisne dans une optique de revitalisation des centre-bourgs.

En quartier prioritaire, le SDAASP vient interroger les questions d'accès, de mobilité mais aussi d'errance administrative entre structures, ce qui renvoie également à la présence des écrivains publics dans les quartiers, à la formation des agents d'accueil des structures de proximité pour faciliter l'orientation des publics et au changement de métier des travailleurs sociaux avec l'arrivée du numérique et de la nécessité d'inclusion numérique.

L'enjeu est alors la médiation pour aller vers les services publics, la question de la mobilité et la complémentarité des services dans le maillage territorial.

Conclusion de la journée :

L'analyse des quatre ateliers permet de distinguer quelques éléments moteurs pour l'animation des partenariats dans différents champs.

- 1- Le portage politique, clé de réussite dans la conduite du partenariat

Evidemment, un portage politique fort et partagé permet d'améliorer la conduite du partenariat. Il permet notamment de pouvoir réunir l'ensemble des acteurs lors des phases de mobilisation collective. L'enjeu de ce portage est de pouvoir mobiliser dans le temps pour aiguiller, valider, contractualiser et nouer des relations entre les partenaires.

- 2- L'ingénierie et le management territorial

Le deuxième élément moteur est celui de l'ingénierie locale. Les partenariats ne peuvent être fructueux qu'en garantissant des échanges et des productions régulières entre services de différentes institutions. L'ingénierie est l'incarnation du partenariat et il convient d'y prêter une attention particulière : un départ provoque souvent la fin d'un partenariat alors qu'il conviendrait d'aller au-delà des relations interpersonnelles dans le partenariat.

- 3- La confiance entre les institutions

Le lien de confiance et donc de réciprocité est essentiel pour le partenariat. Le partage des compétences entre les institutions et la garantie d'une vision partagée des enjeux et objectifs et d'une action commune est un gage de confiance qui font aboutir des projets soutenus par l'ensemble du territoire.

4- Le cadre du partenariat : entre souplesse et conventionnement

Le jeu de négociation va se traduire par l'établissement de protocole permettant de conventionner. L'enjeu est donc de pouvoir conserver un partenariat souple et agile tout en lui garantissant un cadre de travail rassurant pour cerner les responsabilités de chacune des institutions. Le point d'équilibre entre le cadre et la souplesse va permettre de garantir la plus grande efficacité de l'action publique.

5- La médiation

Un des caractères essentiels du partenariat est de rendre l'action lisible par le biais de la médiation. La prise en compte de l'avis des citoyens, de leur intégration dans la gouvernance mais aussi du rapport aux usagers dans une logique de parcours, de service rendu et dans la proximité sont autant d'enjeux pour que les services publics rendent compte de leur action. Le partenariat et les compétences de chacun doivent être clairement établis dans un souci de lisibilité démocratique des institutions.

6- La temporalité

Enfin, et c'est un point qui revient régulièrement dans les rencontres professionnelles sur la gouvernance, la gestion du temps et des temporalités est un enjeu essentiel pour pouvoir avancer dans le partenariat avec la nécessité de concilier des agendas politiques (avec des calendriers électoraux différents d'une institution à une autre) à des études techniques et à une réponse aux usagers.

La journée a donc été l'occasion de réinterroger la manière de construire les partenariats en s'appuyant sur un exercice de conciliation entre des enjeux, des calendriers, des objectifs différents d'une institution à une autre mais avec une volonté de rendre l'action publique dans les quartiers la plus efficace possible pour les citoyens. Cette rencontre soulève par ailleurs des questions plus larges sur la gouvernance, l'évaluation, la mise en place des dispositifs et surtout l'animation des projets de territoire devant permettre d'accorder l'ensemble des partenaires autour d'une vision prospective commune pour le territoire.