



Gouvernance, animation et pilotage de la politique de la ville

Faire vivre la politique de la ville

Signés par différentes institutions et acteurs qui s'engagent à mobiliser leurs moyens et ressources, les contrats de ville portent des orientations pour le développement social et urbain. Depuis la loi Lamy de 2014, le rôle de pilotage de ces contrats revient aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) au nom de l'ensemble des signataires, qui doivent faire vivre les instances de travail, coordonner les interventions de chacun sur les quartiers prioritaires et veiller à la bonne programmation des crédits affectés. En fonction des territoires, ces missions se partagent avec la préfecture et les mairies (notamment lorsqu'il n'y a qu'une seule commune concernée par la politique de la ville), associant les signataires, les représentants d'habitants et les porteurs de projet.

En Bourgogne-Franche-Comté, 22 territoires de la politique de la ville sur 23 traitent des questions de gouvernance, d'animation et de pilotage dans leurs contrats « Engagements Quartiers 2030 ». Le seul territoire qui n'a pas traité de la comitologie du contrat de ville dans une partie distincte évoque cependant la question de la place des habitants au sein des alliances et des coopérations institutionnelles.

La comitologie des contrats de ville en BFC pour faire vivre les alliances

La gouvernance des contrats de ville « Engagements Quartiers 2030 » repose sur une structure hiérarchisée et collaborative qui vise à garantir la cohérence entre les objectifs poursuivis et les moyens (additionnels et de droit commun), l'efficacité des actions soutenues et l'adéquation des actions aux besoins du territoire. Dans les documents-cadres signés en 2024, la gouvernance, le pilotage et l'animation sont structurés en trois niveaux : stratégique, technique et opérationnel, chacun jouant un rôle spécifique et complémentaire. On retrouve :

1. **Le pilotage stratégique** : le Comité de Pilotage (COPIL) constitue l'instance centrale et décisionnelle. Son rôle est d'assurer la conduite politique et stratégique de la mise en œuvre des orientations. Il se réunit une à deux fois par an et regroupe les principaux partenaires institutionnels, notamment les collectivités locales, les représentants de l'État et parfois d'autres acteurs clés. Le COPIL discute puis valide les orientations générales et les priorités annuelles. En tant que garant de la cohérence globale du dispositif, il arbitre également les propositions relatives aux financements et à la mobilisation des ressources. Dans les documents, son travail est désigné comme étant essentiel pour aligner le contrat de ville avec les engagements des institutions dites de droit commun.

2. **Le suivi technique et opérationnel** : le Comité Technique (COTEC) agit en soutien au COPIL, en se concentrant sur la mise en œuvre concrète des orientations définies. Il se réunit plus fréquemment, selon les besoins, pour assurer le suivi des actions en cours, pour coordonner les acteurs locaux et examiner les bilans et évaluations (lorsqu'elles

existent). Il a également pour mission de préparer les réunions du COPIL en formulant des propositions techniques et financières, en étudiant les projets soumis dans le cadre des appels à projets, et en s'assurant du bon déroulement des dispositifs. Le COTEC joue un rôle d'interface entre les opérateurs de terrain et les instances décisionnelles, facilitant ainsi une gouvernance réactive et bien informée.

3. Un fonctionnement en réseau et en synergie.

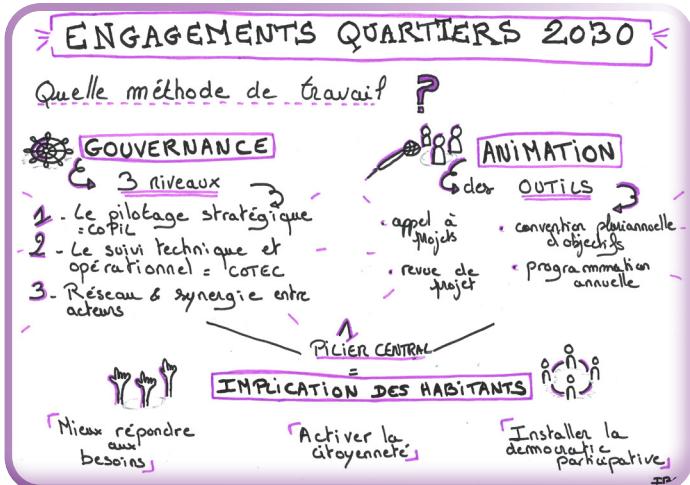
Enfin, l'ensemble du dispositif repose sur une logique de collaboration et de synergie entre les différents acteurs : collectivités, institutions, partenaires associatifs, CLSPD, CTG, CLS, PEDT, CRTE, citoyens... Cette dynamique est renforcée par des instances de travail transversales qui favorisent l'interconnaissance, la mutualisation des ressources, et la mise en cohérence des actions à tous les niveaux. Ce fonctionnement en réseau permet de répondre efficacement aux enjeux des territoires tout en assurant une adaptation continue aux besoins évolutifs des habitants et des acteurs locaux. En complément des comités, des dispositifs d'animation favorisent l'échange, la concertation et la co-construction des projets. Ces espaces incluent des forums d'acteurs, des séminaires annuels et des groupes de travail thématiques. Ils sont ainsi une dizaine de territoires à avoir déjà mis en place ou prévu des groupes de travail (ou une forme comparable) et un peu plus de la moitié à inscrire un séminaire annuel. Les thématiques abordées couvrent des enjeux prioritaires tels que l'emploi et l'insertion, l'éducation, la parentalité, le cadre de vie, la rénovation urbaine, et la participation citoyenne. Ces groupes permettent aux acteurs locaux et institutionnels de partager leurs expertises, de suivre les projets en cours, et d'impulser des actions nouvelles répondant aux problématiques identifiées.

Pour se déployer, le contrat de ville s'articule autour d'une approche structurée qui doit garantir l'efficacité et l'adaptation des projets financés. En dehors de l'appel à projets annuel considéré comme l'outil de référence par l'ensemble des territoires, il est précisé d'autres éléments venant structurer l'animation et le pilotage des contrats de ville « Engagements Quartiers 2030 ».

- Les **Conventions Pluriannuelles d'Objectifs** (CPO), d'une durée de trois ans, soutiennent des projets structurants ou innovants, avec un objectif d'atteindre 50 % de ces financements pour renforcer la continuité des actions. Parallèlement, les appels à projets (APP) annuels visent à simplifier les démarches de conventionnement, encourager le regroupement

des actions et aligner les orientations locales avec les dispositifs de droit commun, grâce à une réunion préalable annuelle pour coordonner ces enjeux. Treize territoires régionaux prévoient d'ailleurs des temps de travail, en amont des appels à projets, avec les partenaires et les associations, pour mieux présenter les objectifs et besoins annuels repérés.

- Les **revues de projets**, organisées une fois par an, offrent un espace d'échange et d'évaluation pour adapter les actions aux besoins identifiés. Ces instances permettent aux porteurs de projets de présenter leurs initiatives, d'entendre les retours des habitants et de proposer des évolutions pour assurer la pertinence des actions. Une attention particulière est accordée aux bilans qualitatifs, permettant d'évaluer les impacts des projets et de définir les orientations des futurs appels à projets : six territoires inscrivent déjà ces revues comme des temps annuels obligatoires, mais les volontés locales de réactualisation des besoins, couplées à des temps plus opérationnels de transmission d'informations, viendront certainement augmenter ce chiffre.
- La **programmation annuelle** repose majoritairement sur le COTEC, chargé d'analyser les projets soumis, et un comité de co-financeurs, composé des élus des agglomérations et des villes, qui valide les moyens. Un calendrier de dépôt ouvert tout au long de l'année garantit une flexibilité adaptée aux besoins locaux, tout en s'inscrivant dans une dynamique d'action continue et cohérente.



Ensuite, il est rappelé que l'implication des habitants constitue un pilier central de l'animation et de la gouvernance du contrat de ville. Elle repose sur trois enjeux clés :

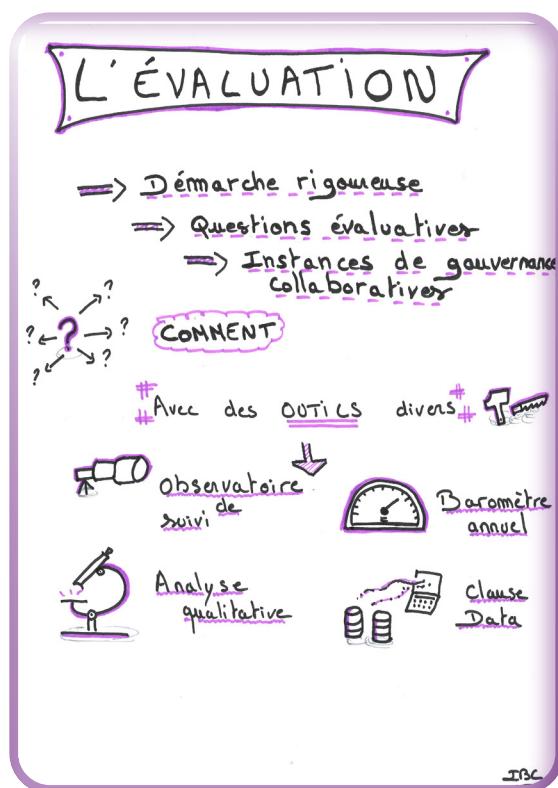
- mieux répondre aux besoins : en impliquant les habitants, les solutions déployées qui s'alignent

- davantage sur leurs besoins réels, assurant ainsi leur pertinence ;
- activer la citoyenneté : les habitants et les associations sont reconnus comme des ressources, des interlocuteurs et des acteurs à part entière dans les projets ;
 - installer la démocratie participative : la participation citoyenne garantit une véritable démocratie participative, permettant aux habitants d'influencer les décisions qui les concernent.

Cette mobilisation « habitante » s'incarne dans diverses instances et initiatives, assez localisées, telles que les réunions de quartier dans quatre territoires, les ateliers participatifs dans trois contrats de ville, les diagnostics « en marchant » dans trois autres, et les séminaires ouverts. Ces espaces d'échange permettent de recueillir les avis, d'écouter les suggestions, de partager les bilans et d'ajuster les projets en conséquence. Un niveau de concertation dédié renforce cette démarche, à travers des structures comme les conseils citoyens et les instances de Gestion Urbaine de Proximité (GUP), qui se réunissent en fonction des besoins. Ces instances, véritable lien entre les habitants et les partenaires institutionnels, alimentent la gouvernance globale en proposant des idées, en suivant les actions, et en favorisant l'émergence d'une dynamique collective autour des projets locaux : sept territoires souhaitent s'appuyer sur ce type de structure. En somme, ces volontés d'impliquer et de garantir la place des habitants doivent conduire à leur prise en compte, non pas comme de simples bénéficiaires des actions, mais bien des co-constructeurs des solutions mises en œuvre. Leur participation légitime les décisions, renforce l'efficacité des actions, et assure une gouvernance inclusive et durable.

Enfin, le suivi et l'évaluation occupent une place nouvelle dans les contrats de ville « Engagements Quartiers 2030 » dans la région. Les signataires souhaitent une démarche rigoureuse articulée autour d'indicateurs, de questions évaluatives et d'instances de gouvernance collaboratives : 21 des 23 contrats de ville mentionnent cette évaluation dans leurs textes. La méthodologie envisagée dans les contrats repose sur des indicateurs quantitatifs alignés sur les objectifs stratégiques et sur les portraits de quartiers, et une analyse qualitative des dynamiques sociales et des thématiques telles que l'éducation, l'emploi et le logement, ainsi que l'évaluation des projets significatifs. Les questions évaluatives portent notamment sur la transformation des quartiers, l'efficacité des actions mises en œuvre et la réponse aux enjeux identifiés, ainsi que sur la gouvernance et la coopération partenariale. Des outils tels que des baromètres locaux, des observatoires de suivi

des évolutions et des dispositifs de recueil de la parole des habitants permettent de croiser les perceptions des acteurs et les données statistiques. On retrouve néanmoins majoritairement des protocoles évaluatifs, sur la base de questions évaluatives, concernant les transformations socio-territoriales des quartiers et l'évaluation de la gouvernance, de l'animation et du pilotage. Ce dispositif inclut des temps réguliers d'évaluation, avec un suivi continu des actions, un bilan intermédiaire à mi-parcours en 2027 et une évaluation finale pour mesurer l'impact global et les objectifs atteints. Les instances thématiques et les comités techniques jouent un rôle clé en mobilisant les dispositifs de droit commun, en coordonnant les partenaires et en partageant les résultats lors de séminaires annuels et de réunions thématiques. Ces temps d'échanges permettent d'ajuster les priorités et d'assurer une dynamique collective pour maximiser l'impact des politiques mises en œuvre.





Quelques inspirations territoriales

La plupart des territoires en politique de la ville de la région se dotent d'une comitologie (COPIL annuel, COTEC, etc.), d'outils de pilotage et d'animations relativement comparables, voire semblables. Cependant, la lecture des contrats-cadres amène à identifier deux particularités locales pertinentes et inspirantes à relever :

1. Un baromètre annuel servant d'observatoire des effets du contrats de ville. Deux territoires de la région s'orientent vers la création d'un baromètre : l'un étant une petite collectivité avec un seul QPV, pouvant s'appuyer sur un conseil citoyen ; le second ayant plusieurs QPV et s'axe plus sur la mobilisation des partenaires et acteurs du contrat de ville. Cet outil est envisagé comme un temps d'écoute des habitants, permettant de recueillir leur vécu, leurs aspirations et leur implication dans la vie locale tout autant que leurs perceptions des transformations des QPV. Le baromètre est envisagé comme étant annuel, avec un rythme de déploiement récurrent (écoute des habitants chaque été par exemple). Les données

collectées, à la fois qualitatives et quantitatives, sont intégrées aux « portraits de quartiers », actualisent ainsi le diagnostic et reflètent les évolutions sociales et territoriales.

2. La clause data : un territoire fixe une clause data pour garantir la mobilisation et le partage des données statistiques produites par les différents acteurs impliqués, renforçant ainsi la coordination et la prise de décision. Les acteurs publics et privés signataires s'engagent ainsi à produire et à rendre accessibles les données et statistiques relatives au contrat de ville et plus largement aux politiques publiques mises en œuvre à l'échelle de chacun des quartiers prioritaires. Les données personnelles des habitants seront exclues de cette clause afin de respecter le règlement général sur la protection des données.



Le regard de Trajectoire Ressources

Il ressort de la phase de construction des contrats de ville « Engagements Quartiers 2030 » la volonté de rendre les contrats (certains évoquent même des pactes) plus mobilisateurs des signataires, des acteurs et des habitants.

Au fil des séquences de travail et d'écriture, les territoires en politique de la ville ont opté à la fois pour la reconduction d'instances déjà en place (COPIL, COTEC, etc.), d'outils déjà connus (AAP, séminaire annuel, etc.), mais ont souhaité également se doter d'outils et de processus « nouveaux » : les groupes de travail thématiques qui vont permettre un meilleur travail collaboratif, des diagnostics de terrain plus opérationnels et des réponses plus adaptées comme le fonds de participation des habitants. Cette combinaison entre la préservation de repères de fonctionnement (fruit de l'histoire) et la volonté d'expérimenter semble être un bon compromis pour des territoires souvent peu dotés en ingénierie.

Lors d'un atelier de co-construction du contrat de ville, un

maire a dit : « *un contrat s'anime, se pilote et se gouverne jusqu'à son terme. S'il n'y a pas une animation qui s'instaure dans la durée, en tenant compte des impératifs des uns et des autres, le contrat restera un document rangé dans un placard. C'est à nous (collectivités) et à l'État de maintenir la co-animation* ». Effectivement, le trio d'acteurs pivots des contrats de ville (préfet, président de l'intercommunalité, maire) joue un rôle central dans le positionnement de la politique de la ville aux côtés d'autres politiques publiques et permet un effet d'entraînement et de mobilisation des partenaires signataires en direction des habitants des quartiers prioritaires. Il conviendra de ne pas oublier le besoin de proximité dans l'animation pour aller vers du « micro » (à l'échelle d'un quartier, au sein d'une thématique, etc.). Il est attendu notamment de recréer des formes de maîtrises d'œuvre urbaine et sociale (MOUS) ou des observatoires par quartier, comme ils ont été expérimentés durant les confinements, pour réunir les habitants, les bailleurs, etc., et éclairer l'ensemble des espaces de gouvernance et de pilotage.

Si vous souhaitez des informations plus précises ou supplémentaires, vous pouvez contacter Trajectoire Ressources à : contact@ressources-ville.org

Retrouvez nos ressources sur nos différents supports de communication :

www.ressources-ville.org

