

Cahier des Charges

1 Objet

Le présent cahier des charges a pour objet de retenir un ou plusieurs prestataires pour la réalisation de mission « point d'étape ». Ces missions seront réalisées préalablement à la constitution d'un centre de ressources qui fera l'objet d'un appel d'offres distinct.

2- Présentation de l'Agence.

L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine a pour vocation d'être le « guichet unique » de l'Etat et de ses partenaires pour le financement des opérations de rénovation en zones urbaines sensibles (ZUS) et dans des quartiers bénéficiant d'une dérogation au titre de l'article 6 de la loi du 1^{er} août 2003 (ces quartiers rendus éligibles sur décision du ministre de logement présentent les mêmes difficultés socio-urbaines que les ZUS).

Son objectif est d'aider les Collectivités Locales, porteuses des projets, à l'élaboration des dossiers, et de les accompagner financièrement, par le biais de subventions, dans la réalisation de leur projet urbain complet, sous réserve du respect des principes définis par la convention pluriannuelle signée entre les maîtres d'ouvrage du projet et l'Agence.

Au-delà des instances de décision et de validation des projets (comité d'engagement et conseil d'administration pour les projets les plus importants financièrement), l'Agence se dote d'une organisation comprenant :

- Une structure centralisée composée d'une équipe de direction et de chargés de mission qui sont associés à la coproduction des projets, organisent l'instruction des dossiers et suivent l'avancement opérationnel des projets.
- Des moyens d'action décentralisés sur les projets à travers la responsabilité des Préfets, délégués territoriaux de l'Agence. Le délégué territorial participe à l'élaboration du projet, assure l'instruction du projet, des demandes de subvention et les attribue dans le cadre de ses délégations aux maîtres d'ouvrage des opérations, puis veille au bon déroulement de la réalisation des opérations du programme.

L'état d'avancement du programme national de rénovation urbaine est disponible sur le site internet de l'ANRU : www.anru.fr

3- Les points d'étape (cf le projet de note de présentation en annexe 1)

Les points clés pour appréhender la mission.

Les points d'étape constituent un des éléments du suivi des projets conventionnés avec les revues de projets, les évaluations installées localement.

3-1 Objectifs des points d'étape

L'objectif général du point d'étape, réalisé à 2 ans et à 4 ans après la signature de la convention pluriannuelle, est d'apprécier l'avancement du projet et la tendance générale d'évolution du quartier au regard des objectifs fondamentaux du programme de rénovation urbaine.

Le point d'étape est l'occasion de mettre en perspective le projet croisant les éléments d'état des lieux et les éléments d'évaluation, proposant une réactualisation argumentée du programme de travail et une réorientation du projet le cas échéant. Il ne débouche pas obligatoirement sur un avenant mais servira de base à une négociation, le cas échéant.

Le porteur de projet et l'ANRU, représentée par son délégué territorial, ont la responsabilité de la production des points d'étape. Pour ce faire, une instance ad-hoc de pilotage sera constituée par le porteur de projet et le délégué territorial de l'Agence, en co-pilotage.

3-2 Mise en œuvre des points d'étape

La réalisation des points d'étape capitalise et met en œuvre les éléments suivants

- **Le rappel des fondamentaux de chaque projet de rénovation urbaine comme fil conducteur**
- **Des revues de projet¹** pour alimenter le point d'étape. Ces revues de projet permettent au délégué territorial d'établir une note d'appréciation sur la gestion du projet, les relogements, la reconstitution de l'offre locative sociale² et le peuplement.
- **L'utilisation de résultats des évaluations locales éventuellement mise en place.**
- **Les analyses complémentaires (*spécificités des points d'étape*).** Elles sont réalisées en lien et à l'appui de l'évaluation conduite dans le cadre des CUCS (instances, indicateurs,...). Ces analyses portent sur la conduite de projet, l'urbanisme durable, la diversification de l'habitat sur les quartiers, le développement économique, l'accès à l'emploi, les établissements et l'environnement scolaire, le désenclavement-la mobilité, la sécurité-la prévention de la délinquance.

¹ Les revues de projet sont un élément du suivi « déjà installé » des conventions ANRU. Une revue de projet est organisée au moins une fois par an par le délégué territorial.

² La production de ces notes se fera à l'appui d'outils mis à disposition par l'ANRU aux DT : l'outil suivi des relogements.

Pour les projets concernant les 189 quartiers prioritaires et les projets dont l'investissement est supérieur à 100 M€ HT, l'ANRU mettra à disposition un prestataire pour réaliser le rapport « point d'étape ». L'objet de la mission du prestataire sera :

- Le recueil et l'analyse des données et informations issues de la revue de projet et des autres démarches d'observations et d'évaluations locales
- La réalisation des analyses complémentaires sur la base des éléments issus des revues projet, d'entretiens complémentaires auprès de personnes ressources (dont les services de l'Etat), l'assistance auprès de l'instance de pilotage pour la formulation de conclusions opérationnelles à partir des mises en perspectives

Pour ce faire, l'ANRU va constituer un centre de ressources de prestataires.

Les missions « point d'étape » qui font l'objet de la présente consultation, seront réalisées avant la constitution du centre de ressources (qui fera l'objet d'un appel d'offre).

4- Les prestations attendues : la réalisation de point d'étape pendant cette période transitoire.

4.1. Réalisation de la mission point d'étape.

Le site sera proposé par l'ANRU.

La réalisation du point d'étape s'appuie principalement sur des entretiens en face à face avec les acteurs locaux du projet de rénovation urbaine :

- Le porteur de projet (Ville ou EPCI) et le délégué territorial de l'ANRU
- Les maîtres d'ouvrages (Ville, EPCI, Bailleurs sociaux, AFL, etc.)
- Les acteurs ressources identifiés pour chaque analyse thématique (par exemple l'aménageur, un représentant de la DDTEFP, du Rectorat, etc.)

Une première estimation propose une vingtaine d'entretiens par point d'étape.

Il convient aussi de prévoir

- 1 réunion préparatoire avec le chargé de mission territorial de l'ANRU en charge du dossier à Paris ou éventuellement sur site. Un représentant du DT pourra être associé à cette réunion.
- 2 réunions sur le site d'expérimentation (pour le lancement et la restitution). Ces réunions associeront les responsables locaux en charge du pilotage (porteur de projet et délégué territorial de l'ANRU), le chargé de mission territorial de l'ANRU, et un membre de la direction de la coordination du programme de l'ANRU.

4.2 Les livrables attendus³ :

Une note de synthèse et un rapport « point d'étape » remis à l'instance de pilotage locale qui regroupe le délégué territorial de l'ANRU et le porteur de projet.

Ces éléments seront transmis ensuite par le délégué territorial de l'ANRU aux partenaires de l'Agence avec son avis.

5- Les modalités de rémunération

Les modalités de rémunération se feront sur la base d'un taux journalier et d'un forfait de jours.

6- Délais de réalisation

A compter de la notification, le délai de la réalisation de la mission point d'étape ne devra pas excéder 3 mois. Ce délai s'entend jusqu'à la remise de la note de synthèse. La transmission du rapport définitif de l'expérimentation pourra être effectuée dans un délai supplémentaire d'un mois.

7- le contenu de l'offre

L'offre devra au moins comporter les éléments suivants en distinguant lorsque la tranche ferme et la tranche conditionnelle :

- Méthodologie proposée pour réaliser la mission
- Composition de l'équipe (CV des intervenants pressentis)
- Délai requis pour effectuer la prestation
- Devis détaillé faisant apparaître pour les différentes phases (lancement/préparation, expérimentation sur site, élaboration des conclusions)
 - La charge de travail en jour/homme et rémunération : taux journalier(s)
 - **En option** : le coût pour 5 entretiens sur site supplémentaires
 - **En option** : le coût pour 3 missions « point d'étape ».
- Références de la société
- CV des intervenants pressentis

Etant donné la contrainte de délai, une attention particulière sera portée à la réponse des candidats sur ce point (méthodologie, moyens humains mobilisés).

³ Deux exemplaires papier (dont un reproductible) et un exemplaire sous format électronique.

8- Les modalités de la consultation

L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine est à la disposition des candidats pour tout renseignement complémentaire nécessaire à la réalisation de leur offre.

L'offre devra être adressée à :

Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine

69 bis, rue de Vaugirard BP 30 222 75 264 PARIS CEDEX 06

A l'attention de Monsieur Jean-Charles le Guen

Direction de la coordination du programme

Les offres devront parvenir à la personne concernée **au plus tard le 5 novembre 2007** à 18H (sous format papier ou électronique), et porter la mention « réalisation de missions points d'étape pendant la période transitoire ».

L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine est à la disposition des candidats pour tout renseignement complémentaire nécessaire à la réalisation de leur offre. Pour tout renseignement vous pouvez contacter Jean-Charles le Guen (tel 01 53 63 56 78, jcleguen@anru.fr).

A l'issue de l'analyse des réponses reçues, l'ANRU pourra exiger de rencontrer les postulants.

La notification de l'attribution du marché sera faite par courrier.

9- Les conditions de réalisations

9.1 Obligation de l'Agence :

Pour la bonne exécution du marché, l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine s'engage à collaborer avec le titulaire :

- en lui communiquant tous documents, informations, et éléments dont elle dispose et qui pourraient être utiles à l'accomplissement des prestations attendues,
- en fournissant des données disponibles dont seule l'Agence est responsable mais indispensables à la réalisation du projet.

9.2 Obligation du Titulaire :

Le titulaire s'engage, en plus des obligations qui sont imputées dans le présent cahier des charges :

- à informer sans délai l'Agence de toute difficulté rencontrée dans l'exécution du marché, de nature à retarder ou à compromettre l'exécution,
- à réaliser les prestations avec soin et conformément aux usages de la profession, par de la main d'œuvre spécialisée dans le respect des spécifications techniques y afférent,
- à vérifier la teneur de tous les documents, informations, renseignements et éléments qui lui sont communiqués, par écrit à l'Agence, à signifier également les incohérences et les erreurs décelées qui ont une incidence sur l'exécution des prestations,
- à respecter les obligations de confidentialité. Le titulaire, soumis au secret professionnel, s'engage à ne communiquer, ni utiliser sous quelque forme que ce soit, les dits documents, informations et renseignements, sans autorisation préalable de l'Agence.

Annexe 1 : Projet -présentation des points d'étape

Ce projet de note est un document de travail interne à l'ANRU. La diffusion et l'utilisation est limitée à la réponse au cahier des charges pour la mission d'expérimentation de la méthodologie.

1. Présentation générale

1.1 Enjeux et objectifs

L'objectif général du point d'étape, à 2 ans et à 4 ans, est d'apprécier l'avancement du projet et la tendance générale d'évolution du quartier au regard des fondamentaux du programme de rénovation urbaine.

En effet, chaque projet conventionné avec l'ANRU présente des objectifs spécifiques répondant aux enjeux de développement communs à ces quartiers⁴ à savoir :

- enrayer la concentration géographique des logements locatifs sociaux et favoriser l'intégration des populations rencontrant des difficultés sociales ;
- mettre fin à l'enclavement physique ainsi qu'à la dégradation ou déqualification urbaine de ces quartiers et les intégrer au reste de la ville ;
- favoriser la diversité des statuts d'occupation et de gestion des logements ;
- diversifier les fonctions urbaines à travers un rééquilibrage des fonctions commerciales, économiques, sociales et culturelles par rapport à l'habitat ;
- redonner une attractivité aux quartiers concernés,
- assurer des relogements de qualité aux habitants concernés par les démolitions,
- s'inscrire en complémentarité avec les actions conduites en matière de politique de la ville et de développement économique.

L'objectif du point d'étape est multiple, il s'agit de

- apprécier la tendance générale d'évolution du quartier avec une vision globale d'intégration dans la ville ou l'agglomération
- s'assurer de la prise en compte des principes de développement durable sous tous ces aspects
- veiller à la cohérence des actions de rénovation urbaine et celles de cohésion sociale
- être utilisé comme levier de sensibilisation pour renforcer les objectifs du programme (diversification, développement économique, désenclavement,...)
- servir de base de réflexions d'adaptations éventuelles du programme de rénovation urbaine.

⁴ cf RGA-Titre III ; critères d'appréciation des projets ou des avenants.

En fonction de l'échéance, les objectifs se déclinent plus particulièrement autour de :

- point d'étape à 2 ans
 - Vérifier que les conditions de la mise en œuvre du projet sont bien établies.
 - Apprécier les premiers résultats.
 - Re-interpeller le projet sur ses dimensions insuffisamment approfondies (par exemple la diversification de l'habitat et des fonctions, le redéploiement géographique de l'offre de LLS, etc.).
- point d'étape à 4 ans
 - Réaliser état des lieux du projet et des réalisations.
 - Apprécier les résultats et les tendances d'évolutions du quartier.

Le point d'étape est ainsi l'occasion de mettre en perspective le projet croisant les éléments d'état des lieux et les éléments d'évaluation, proposant une réactualisation argumentée du programme de travail et une réorientation du projet le cas échéant. Il ne débouche pas obligatoirement sur un avenant mais servira de base à une négociation, le cas échéant.

Les projets conventionnés avec l'ANRU font l'objet de différents niveaux de suivi et d'évaluation (revues de projet, évaluation locale mise en place par le porteur de projet). Les résultats de ces démarches alimenteront les points d'étapes.

1.2 Mise en œuvre

Le porteur de projet et l'ANRU, représentée par son délégué territorial, ont la responsabilité de la production des points d'étape. Pour ce faire, une instance ad-hoc de pilotage sera constituée par le porteur de projet et le délégué territorial de l'Agence, en co-pilotage.

Cette instance de pilotage devra s'assurer de la coopération de l'ensemble des maîtres d'ouvrage. Il réunira en tant que de besoin les maîtres d'ouvrage du projet et les informera de l'avancement de cette démarche et de ses conclusions.

- Pour les projets concernant les 189 quartiers prioritaires et les projets dont l'investissement est supérieur à 100 M€ HT, **l'ANRU mettra à disposition un prestataire pour réaliser le rapport « point d'étape »**. L'instance de pilotage ad-hoc associera le chargé de mission territorial et le responsable de l'animation du dispositif de l'ANRU.
- Pour les autres projets, le choix des modalités de réalisation est laissé au niveau local.

Le rapport point d'étape est transmis à l'ANRU avec l'avis du délégué territorial. Cet avis traduit notamment son appréciation, au vu des conclusions du point d'étape, de la pertinence de l'argumentaire pour la proposition éventuelle de demande d'avenant.

- Les rapports « point d'étape » relatifs aux « 189 quartiers prioritaires » et projets dont l'investissement est supérieur à 100 M€ HT pourront faire l'objet d'une présentation aux partenaires de l'Agence dans le cadre d'une réunion de travail.

L'ANRU et l'ACSE adresseront à leurs délégués territoriaux un courrier commun de présentation des points d'étape pour affirmer la cohérence de la démarche des points d'étape avec le suivi réalisé par l'ACSE.

2. La réalisation du point d'étape

2.1 Le rappel des fondamentaux de chaque projet de rénovation urbaine comme fil conducteur

Chaque projet de rénovation urbaine traduit l'atteinte d'objectifs spécifiques répondant souvent aux enjeux communs de ces quartiers. Le rappel de ces objectifs (qui sont inscrits dans la convention) et leur actualisation notamment permet de rappeler et d'affermir les fondements partagés par l'ensemble des partenaires locaux.

Les fondamentaux peuvent aussi être rappelés dans le cadre d'un mandat complémentaire à la gestion locale⁵ formalisé à l'initiative du DT, de la direction générale ou du comité d'engagement.

Les chartes de relogement, de gestion urbaine de proximité, les plans locaux d'application de la charte nationale d'insertion viendront alimenter ce rappel.

2.2 Une revue de projet pour alimenter le point d'étape

L'organisation d'une revue de projet préalablement au point d'étape est indispensable pour avoir une vision précise du respect des engagements pris dans la convention.

Cette revue de projet permettra au délégué territorial d'établir **une note d'appréciation sur :**

- **la gestion du projet**
- **les relogements, la reconstitution de l'offre locative sociale⁶ et le peuplement.**

⁵ Cf. circulaire du 26 mars 2007.

⁶ La production de ces notes se fera à l'appui d'outils mis à disposition par l'ANRU aux DT : l'outil suivi des relogements.

2.3 L'analyse complémentaire pour le point d'étape (périmètre et référentiel)

Les analyses complémentaires sont réalisées en lien et à l'appui de l'évaluation conduite dans le cadre des CUCS (instances, indicateurs,...)

Composantes de l'analyse

Approches thématiques :

Qualité sociale et urbaine des projets

Conduite de projet

Urbanisme durable et environnement

Diversification de l'habitat sur les quartiers

Développement économique

Insertion professionnelle et emploi

Projet scolaire - Projet éducatif

Désenclavement, mobilité, déplacements urbains

Sécurité, prévention de la délinquance

Structuration commune pour chaque approche

Constats

à partir d'indicateurs quantitatifs, d'éléments de bilan.

Résultats et impacts

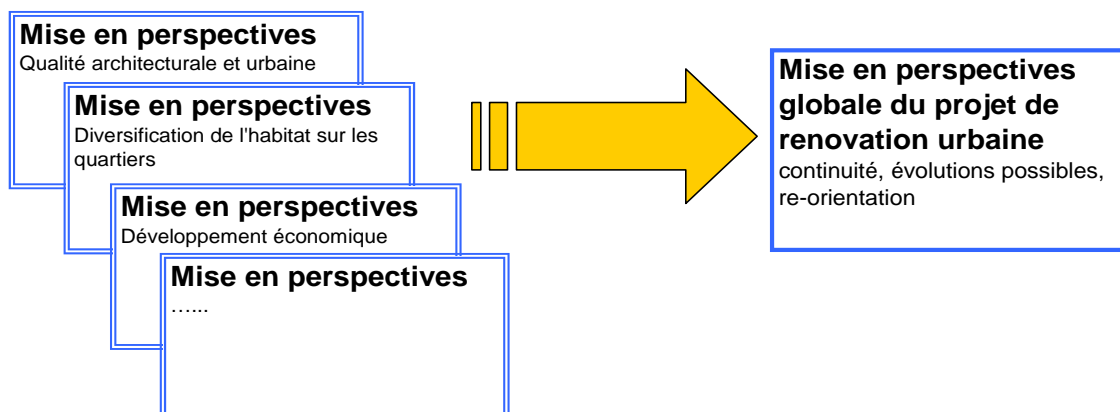
évaluation des premières réalisations

Mises en perspectives

continuité, évolutions possibles, ré-orientations...

Une grille d'analyse sera proposée pour chaque approche thématique.

2.4 Le résultat attendu : la mise en perspective globale.



Cette mise en perspective des premiers résultats et tendances permettra de juger

- de l'atteinte et la poursuite des fondamentaux de projet :
 - o Par exemple : Le redéploiement géographique de l'offre locative sociale participe-t-il à un rééquilibrage sur le territoire ?
- des conditions de réussite et d'enrichissement des projets de rénovation urbaine ;
- des ajustements éventuels proposés.

Cette mise en perspective doit permettre de retrouver le sens des fondamentaux du projet pour réaffirmer les objectifs programmatiques et si besoin reformuler des déclinaisons opérationnelles.

3 Les livrables attendus pour le point d'étape

Ces livrables sont destinés au délégué territorial pour transmission à l'ANRU accompagné de son avis.

Une note rappelant les fondamentaux et exposant la mise en perspective globale

Des annexes composées de :

- grilles d'analyses pour chaque approche (selon le format proposé) ;
- synthèse de la revue de projet spécifique organisée au préalable avec:
 - o une note d'appréciation de la gestion du projet ;
 - o une note d'appréciation des relogements, de la reconstitution de l'offre locative sociale et du peuplement.

Annexe 2 : exemples de grilles d'analyse

Ces exemples de grilles d'analyse sont des documents de travail interne à l'ANRU. La diffusion et l'utilisation est limitée à la réponse au cahier des charges pour la mission d'expérimentation de la méthodologie.

Exemple de grille d'analyse thématique

1. Diversification de l'habitat sur les quartiers

Résultat attendu de cette analyse :

Rappel des enjeux nationaux

La diversification de l'habitat dans les quartiers d'habitat social constitue un des enjeux forts des projets : la diversité des formes rompt la monotonie de la composition de ces quartiers, et la diversité des statuts et des types peut permettre d'accueillir de nouvelles populations et favoriser ainsi la mixité sociale. Plus globalement, **il s'agit d'apprécier l'évolution de la place et du rôle du quartier dans l'agglomération du point de vue de l'habitat.**

La mise en perspective pour poursuivre et aller plus loin :

- **Les conditions de la mise en œuvre sont-elles installées ?**
- **Quels sont les facteurs de réussite et les conditions pour poursuivre ?**
- **Quels sont les ajustements proposés et dans quelle mesure vont-ils renforcer la diversification de l'habitat ? (à partir des premiers résultats et impacts).**

Les acteurs ressources (liste non exhaustive)

Le chef de projet, les bailleurs sociaux, l'AFL. Les aménageurs, les promoteurs privés présents sur le site ou à proximité. La Direction régionale de la CDC.....

1. Diversification de l'habitat sur les quartiers (suite)

Contexte et Constats

- **Caractérisation de la ZUS au regard du marché local de l'habitat.**
 - Quelle est la contribution de la ZUS au logement social de la commune et de l'agglomération avant et après le projet de rénovation urbaine ? (taux de logement sociaux sur la ZUS, la Commune et l'agglomération et niveau de contribution de la ZUS au logement social sur la commune et l'agglomération).
 - Quelle est la situation du marché de l'habitat : marché tendu, détendu ?
 - Quelle est la situation de la ZUS au regard de ce contexte : secteur déprécié, secteur subissant une pression, etc. ?
- **Les indicateurs clés à fournir à l'échelle de la ZUS**
(Tous maîtres d'ouvrage confondus).

Diversification des statuts d'occupation des logements	logements occupés par leur propriétaire		Locatif			
	Accession sociale - PSLA	libre (*)	Locatif libre	locatif privé conventionné	PLS	LLS
0. avant le PRU						
1. démolis dans le cadre du PRU						
2. programmés <u>sur site</u> sur l'ensemble de la durée de la convention						
3. programmés <u>sur site</u> dans la convention à cette échéance (2 ou 4 ans)						
4. retard de plus de 2 ans : opérations concernées par le dégagement d'office.						
5. réalisés à cette échéance						
6. écart à cette échéance = (2-4-3)						

(*) y compris PTZ

Diversification des formes d'habitat	logements individuels	Logements collectifs		
		unité de moins de 20 logements	entre 20 et 50 logements	plus de 50 logements
0. avant le PRU				
1. démolis dans le cadre du PRU				
2. programmés <u>sur site</u> sur l'ensemble de la durée de la convention				
3. programmés <u>sur site</u> dans la convention à cette échéance (2 ou 4 ans)				
4. retard de plus de 2 ans : opérations concernées par le dégagement d'office.				
5. réalisés à cette échéance				
6. écart à cette échéance = (2-4-3)				

Amélioration de la qualité des logements	logements neufs	logements réhabilités	logements résidentialisés	logements ayant bénéficiés d'une AQS
0. avant le PRU (- de 5 ans)				
1. démolis dans le cadre du PRU				
2. programmés <u>sur site</u> sur l'ensemble de la durée de la convention				
3. programmés <u>sur site</u> dans la convention à cette échéance (2 ou 4 ans)				
4. retard de plus de 2 ans : opérations concernées par le dégagement d'office.				
5. réalisés à cette échéance				
6. écart à cette échéance = (2-4-3)				

1. Diversification de l'habitat sur les quartiers (suite)

Mise en œuvre, premiers résultats et impacts

- **Les raisons des écarts constatés par rapport à la programmation inscrite dans la convention spécifiques pour ces opérations⁷.**
 - défaillance d'un opérateur pressenti ;
 - délais de mise en place des procédures, et de conduite des négociations...
- **Quelle est l'évolution appréciée des prix du foncier et de l'immobilier sur le quartier et sa périphérie immédiate**
- **La demande est-elle au rendez-vous pour les produits diversifiés ?** niveau, profil des demandeurs,...
- **Quel a été l'accueil pour l'arrivée de ces nouvelles populations ?**
- **Quels sont les premiers retours en terme de satisfaction des locataires** pour leurs nouveaux logements ou logements améliorés (réhabilités, résidentialisés, etc.) ?
- **Quelles sont les conséquences pour le patrimoine non-impacté dans le cadre du projet de rénovation urbaine (baisse de l'attractivité ?) et quelles solutions pour éviter un effet de report ?**

⁷ De façon globale, les raisons des écarts à la programmation inscrite sont identifiées à chaque revue de projet.

Exemple de grille d'analyse thématique

2. Développement économique sur le quartier

Résultat attendu de cette analyse

Rappel des enjeux nationaux

Les quartiers éligibles à l'ANRU ont souvent une fonction résidentielle affirmée qui se traduit notamment par une sous représentation des établissements économiques par rapport à d'autres quartiers. L'implantation d'activités économiques dans le quartier permet de l'ouvrir à de nouveaux usages et usagers, de constituer éventuellement un débouché pour l'emploi des habitants et de renforcer la qualité résidentielle (plus particulièrement les activités commerciales). Les projets de rénovation urbaine constituent une opportunité pour engager une stratégie de développement économique ou tout au moins garantir les conditions de ce développement au travers du changement d'image, de l'amélioration des conditions d'accessibilité et des réserves foncières.

La mise en perspective à l'occasion des points d'étapes pour poursuivre et aller plus loin

- **Les conditions de la mise en œuvre sont-elles installées ?**
- **Quels sont les facteurs de réussite et les conditions pour poursuivre ?**
- **Quels sont les ajustements proposés et dans quelle mesure vont-ils renforcer l'ambition pour le développement économique ? (à partir des premiers résultats et impacts).**

Les acteurs ressources (liste non exhaustive)

Le chef de projet PRU, (éventuellement) le chef de projet ZFU, représentants des commerçants ou des entreprises du quartier.

Le promoteur-investisseur et/ou la structure gestionnaire déjà identifiés pour les centres commerciaux et hôtels d'entreprises.

Responsable des services de l'agglomération en charge du développement éco, le(s) Club(s) d'entrepreneurs locaux, la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat.

Les interventions au titre du développement économique (équipements commerciaux et artisanaux, locaux destinés au développement économique ou social) sont souvent renvoyées à des avenants faute de maturité de ces opérations au moment de signer la convention.

Les points d'étape ne se substituent pas à l'instruction de l'avenant, mais ils pourront constituer des temps privilégiés pour faire le point sur l'avancée du montage de ce type d'opérations si elles n'ont pas encore été soumises à l'ANRU : réalisation des études de marchés, de faisabilité et de programmation, montage opérationnel (opérateur, gestionnaire et procédures mobilisées) et financier (notamment au travers du bilan d'exploitation prévisionnel à 15 ans et du plan de financement).

2. Développement économique sur le quartier (suite)

Contexte et constats

- **Les indicateurs clés à fournir à l'échelle de la ZUS (tous maîtres d'ouvrage confondus).**

Développement économique : tissu et interventions	Commerces		Locaux d'activités	
	en nombre	en surface	en nombre	en surface
0. avant le PRU				
1. démolis dans le cadre du PRU				
2. construits/restructurés dans le cadre du PRU				
3. programmés dans la convention à cette échéance (2 ou 4 ans)				
4. retard de plus de 2 ans : opérations concernées par le dégagement d'office.				
5. réalisés à cette échéance				
6. écart à cette échéance = (2-4-3)				

- Taux de vacance des commerces et des locaux d'activités (avant le PRU)
- Présence d'un marché forain (taille et rayonnement)
- Périmètre ZFU, ZRU
- Existence d'une réserve foncière destinée à des opérations de développement économique.
- **Les éléments d'actualisation des opérations concernant les équipements à finalité économique (montage opérationnel et financier)**
 - adaptation et/ou changement du montage opérationnel (avec l'arrivée d'un investisseur-promoteur) ;
 - ajustement du compte d'exploitation (révision de produits et des charges, etc.) ;
 - décalage du calendrier.
- **Les retombées en matière d'emploi pour les habitants**

Développement économique : retombées pour l'emploi des habitants	entreprises présentes sur le quartiers				
	nbre	taille (effectif salarié et non salarié)			% de effectifs issus du quartier
		moins de 5	moins de 10	plus de 10	
Avant le PRU					
Projetés à l'issue du PRU					
Installés à ce jour sur le quartier					

Quels sont **les secteurs d'activité représentés** des entreprises présentes sur le quartier (commerces, bâtiment,...)

- les actions mises en œuvre (ou en projet) pour l'accompagnement à l'accueil et à la création d'entreprise notamment par les habitants du quartier.

2. Développement économique sur le quartier (suite)

Mise en œuvre, résultats, impacts

- **Les raisons des écarts constatés par rapport à la programmation inscrite dans la convention spécifiques pour ces opérations⁸.**
 - défaillance d'un opérateur pressenti ;
 - délais de mise en place des procédures, et de conduite des négociations...
- **Les premières opérations livrées sont-elles à la hauteur des prévisions ?** : en terme de fréquentation, de demande d'implantation sur le quartier, de taux et de niveau de commercialisation des cellules ? participent-elles à la qualité résidentielle, à l'ouverture et à la structuration du quartier ?
- **Quelle gouvernance autour de la mise en œuvre des opérations de développement économique**, inscrites éventuellement dans une stratégie qui se décline au-delà du temps du projet conventionné : mobilisation du porteur de projet ou d'une autre collectivité locale compétente (communauté d'agglo), association des consulaires (CCI et CMA) et autres acteurs locaux ressources (clubs d'entrepreneurs,...).
- **Quels sont les dispositifs de gestion et d'animation commerciale pendant le chantier et à terme ?**
- **Quels sont les ajustements proposés sur ce thème ?**
 - dans le cas de la réduction de la surface commerciale prévue : la surface totale restante est-elle suffisante ? , les éventuelles locomotives sont-elles toujours programmées ? ; Quel est le nouveau positionnement du linéaire ou du centre commercial ?
 - dans le cas de réduction de surfaces de locaux d'activité : les surfaces maintenues pourront-elles répondre à une demande d'agrandissement ou de modularité de la part des entreprises, les choix effectués correspondent-ils à la demande ?
- **Quels sont les articulations faites avec les besoins des entreprises issues du quartier**, avec les projets de création d'entreprises par les habitants des quartiers ?
- Dans le cas d'une situation de blocage (délais de procédure, foncier identifié au départ non disponible,..), **quelles sont les solutions alternatives proposées et quelles en sont les conséquences pour le projet ?**

⁸ De façon globale, les raisons des écarts à la programmation inscrite sont identifiées à chaque revue de projet.