

ORGANISATION DES POINTS D'ETAPE

Note méthodologique

1. PRESENTATION GENERALE

1. Enjeux et objectifs des points d'étape

Les points d'étape, réalisés deux et quatre ans après la signature des conventions pluriannuelles, sont indispensables pour le suivi des projets de rénovation urbaine et la gestion de leurs évolutions. La mention de leur mise en œuvre est inscrite dans le règlement général et dans chaque convention pluriannuelle signée.

L'objectif général du point d'étape est d'apprécier l'avancement du projet et la tendance générale d'évolution du quartier au regard des fondamentaux du programme de rénovation urbain.

L'objectif 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 ;
- Etre utilisé comme levier de sensibilisation pour renforcer les objectifs fondamentaux du programme (mutabilité foncière, désenclavement, diversification, développement économique, etc.) ;
- Veiller à la cohérence des actions de rénovation urbaine et celles de cohésion sociale ;
- Servir de base aux réflexions d'adaptations éventuelles du programme de rénovation urbaine.

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

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

Le point d'étape constitue 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 sert de base à une négociation, le cas échéant. En effet par l'exercice de recul qu'il suppose il permet de replacer l'objet de l'avenant dans son contexte et d'éclairer l'argumentaire développé.

2. Mise en œuvre des points d'étape

Pour l'ensemble des projets,

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 doit être constituée par le porteur de projet et le délégué territorial de l'Agence, en co-pilotage.

Cette instance de pilotage, qui pourra associer le chargé de mission territorial de l'ANRU, devra s'assurer de la coopération de l'ensemble des maîtres d'ouvrage. Elle 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.

Le rapport de point d'étape sera transmis aux partenaires de l'ANRU et à l'ACSé avec l'avis du délégué territorial de l'Agence.

Cet avis traduit notamment son appréciation, au vu des conclusions du point d'étape, des réponses à apporter et de la pertinence de l'argumentaire pour la proposition éventuelle d'une demande d'avenant

Pour les projets concernant les « 189 quartiers prioritaires » et/ou les projets dont l'investissement est supérieur à 100 M€ HT, l'ANRU peut mettre à disposition gratuitement un prestataire pour réaliser le « rapport de point d'étape ».

Dans ce cas, la maîtrise d'ouvrage de la mission confiée au prestataire étant réalisée par l'ANRU, l'instance de pilotage ad-hoc associera obligatoirement le chargé de mission territorial et le responsable de l'animation du dispositif de l'ANRU.

Les missions « point d'étape » réalisées dans ce cadre sont estimées sur une base moyenne de 15 à 20 jours d'intervention du prestataire pour une durée moyenne de 3 mois (*ce délai s'entend hors déroulement de la revue de projet préalable*).

Le rapport produit par le prestataire traduit une appréciation d'ensemble et constitue un avis d'expert qui ne peut être considérée comme une évaluation à proprement parlé du projet.

L'ANRU réalise actuellement une consultation nationale d'experts et bureaux d'étude afin de retenir une quinzaine de prestataires à mettre à disposition à partir du mois d'avril 2008.

Les rapports de point d'étape pour ces quartiers pourront, s'il y a lieu et sur demande des partenaires, faire l'objet d'une présentation aux partenaires de l'Agence dans le cadre d'une réunion de travail. Dans ce cadre, l'ACSé sera associée sur les aspects relatifs aux contrats urbains de cohésion sociale (points forts/faibles ...).

Pour les points d'étapes des autres projets, le choix des modalités de réalisation est laissé au niveau local (réalisation par les équipes d'ingénierie en place, recrutement d'un prestataire) sur la base des éléments méthodologiques présentés dans cette note

Pour les projets concernant les « 189 quartiers prioritaires » et/ou les projets dont l'investissement est supérieur à 100 M€ HT dont le point d'étape serait engagé avant avril 2008, les modalités de réalisation sont laissées au niveau local en s'appuyant sur le chargé de mission territorial (le CMT sera au minimum associé à l'instance de pilotage locale).

2. PRECISIONS METHODOLOGIQUES ET PREALABLES INDISPENSABLES RELATIFS A LA REALISATION DES POINTS D'ETAPE

Les incontournables pour l'élaboration du « rapport de point d'étape » sont :

- **Le rappel des fondamentaux** et la corrélation avec les autres actions de la politique de la Ville comme fil conducteur ;
- **Une vision précise du respect des engagements inscrits dans la convention pluriannuelle** (à l'appui du planning séquentiel, des tableaux d'avancement des opérations...) **au moyen de l'organisation d'une revue de projet en préalable.**
- **La réalisation d'analyses thématiques complémentaires** sur la base d'entretiens auprès de personnes ressources, des éléments de constats disponibles et d'avis techniques élaborés par les services de l'Etat (volet emploi, santé, éducation, prévention/citoyenneté...).
- **La formulation des conclusions opérationnelles** à partir analyses et des mises en perspective – à voir si formule de points d'ajustements : approfondissement convient.

La qualité du point d'étape est dépendante de la qualité et de la sincérité des documents locaux et du recueil des avis des acteurs interrogés. Dans ce cadre, il convient d'insister sur **la préparation et la fourniture des documents indispensables** à cette mission (rappel des fondamentaux, dossier préparatoire à la revue de projet et compte-rendu, éléments de constats et de contexte sur les analyses complémentaires à mener). Ce recollement d'informations préparatoires devra être réalisé par le porteur de projet et le délégué territorial.

Pour les projets concernés par la mise à disposition d'un prestataire par l'ANRU, sa mission ne pourra se déclencher qu'à partir du moment où les principaux éléments de constats et de contexte seront rassemblés. La mission se concentrera donc sur la réalisation des analyses thématiques complémentaires et la mise en perspective générale (cf. ci-après). **Une feuille de route** reprenant les attendus de la mission sera validée par l'instance de pilotage locale.

Documents supports, préalables à la réalisation du point d'étape :

- **Dossier déposé pour passage en comité d'engagement de l'ANRU.**
- **Convention pluriannuelle et ses annexes : charte partenariale de relogement, convention GUP, plan local d'application de la charte nationale d'insertion.**
- **(éventuellement) Avenants et dossiers de présentation**
- **Compte-rendu des revues de projets**
- **Dossier de préparation de la dernière revue de projet qui comprend notamment**
 - bilans des relogements, enquêtes de satisfaction (si elles existent)*
 - plans directeurs du projet actualisés (état des lieux, projet, état avancement ...)*
 - planning global du projet (ordonnancement et tableaux de bord de l'OPC urbain le cas échéant)*
 - rendus des dispositifs locaux d'évaluation éventuellement mis en place*
 - notes du préfet et délégué territorial sur la gestion du projet, le relogement, la reconstitution de l'offre locative sociale, le peuplement, les questions scolaires, de santé.... (liste à établir après choix définitif des thématiques)*
- **Autres documents de type PLH, PDU**
- **Notes de conjoncture du porteur de projet**
- **Résultats des démarches d'évaluation mise en place au niveau local. ... / .**

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 pluriannuelle) et leur actualisation notamment permet de rappeler et d'affermir les fondements partagés par l'ensemble des partenaires locaux.
- Il s'agit de situer le projet de rénovation urbaine dans son contexte local et dans une démarche plus globale, si elle existe, démarche à la fois de partenariat, de développement territorial et de développement économique. Il s'agit de comprendre si l'ANRU intervient comme facteur de déclenchement, d'initiative d'un projet, ou bien comme facteur d'accélération d'un projet déjà en cours d'élaboration.

Les fondamentaux peuvent aussi être rappelés dans le cadre d'un mandat complémentaire à la gestion locale¹ formalisé à l'initiative du délégué territorial, de la direction générale ou du comité d'engagement.

2. Une revue de projet pour alimenter le point d'étape

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

La revue de projet permet notamment d'établir un compte-rendu intégrant :

- **Une analyse de l'état d'avancement** (planning séquentiel, conduite de projet, etc.)
- **Une vérification de la mise en œuvre des stratégies** de relogement (selon les principes de la charte de relogement), d'insertion (plan local d'application local de la charte nationale d'insertion ANRU) et de gestion urbaine de proximité (convention de GUP).
- Un avis du délégué territorial sur les conclusions de la revue de projet (points de vigilances, gestion des risques, réponses à apporter, etc.)

Le courrier du 28 novembre 2007, adressé aux délégués territoriaux et délégués territoriaux adjoints de l'Agence, présente les objectifs, contenus et modalités de mise en œuvre des revues de projet.

L'alimentation du point d'étape par une revue de projet est indispensable,

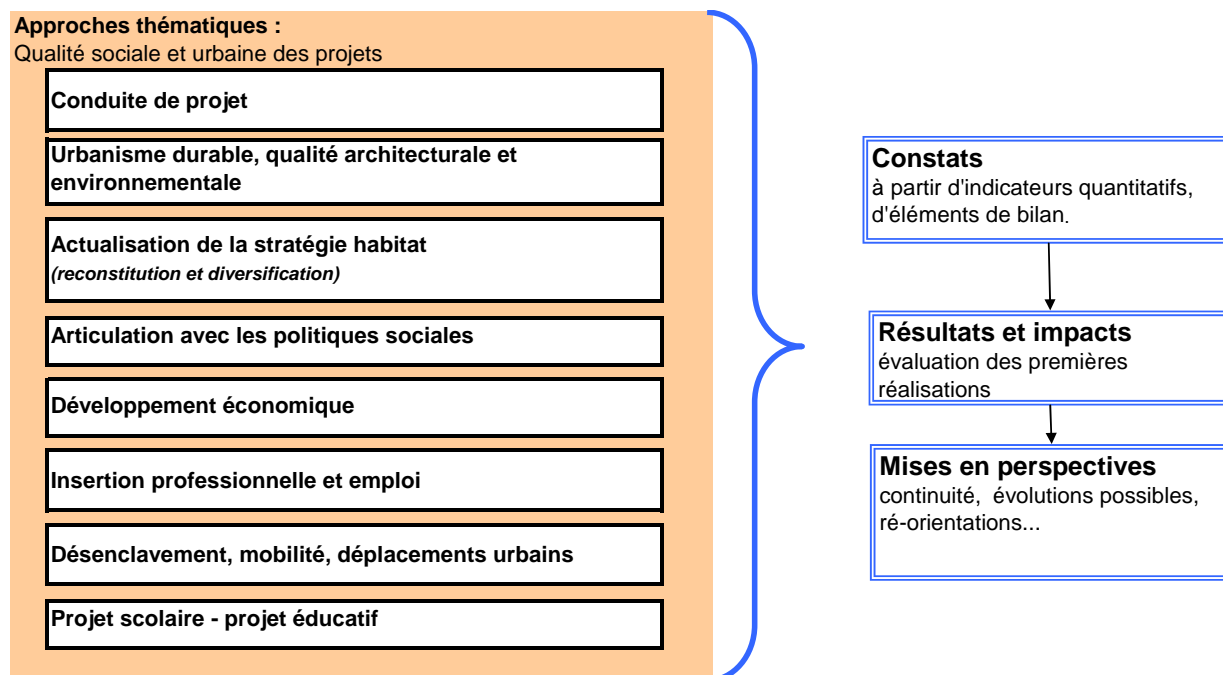
- la revue de projet pointe l'avancement technique des opérations et vise à accélérer la mise en œuvre des projets et à lever les freins opérationnels détectés ;

- le point d'étape s'autorise un certain recul sur le projet et qualifie l'état d'avancement du projet de manière globale, en ce qu'il traduit ou non un portage satisfaisant, une conduite de projet efficace, l'existence de blocages plus ou moins lourds, le respect de grands objectifs fondateurs, et la transversalité des approches. L'analyse globale doit servir de guide pour une éventuelle réorientation du projet. Il incite les acteurs de la convention à prendre de la distance et permet d'argumenter la négociation d'un éventuel avenant.

¹ Cf. note ANRU du 26 mars 2007.

3. Les analyses complémentaires nécessaires à la réalisation des points d'étape : périmètres thématiques et référentiel

Les analyses complémentaires seront réalisées en lien et à l'appui de l'évaluation conduite dans le cadre des contrats urbains de cohésion sociale- CUCS (indicateurs, éléments de bilan, etc.)



Au regard des caractéristiques de chaque projet, certaines thématiques peuvent prendre un relief particulier, d'autres demeurer plus en retrait parce que non identifiées comme enjeux stratégiques ou au contraire particulièrement investies. C'est l'instance de pilotage locale qui réalisera et validera la déclinaison des questionnements propres au projet et inscrits dans des démarches territoriales plus vastes thématiques par thématiques.

Les services de l'Etat compétents pourront être mobilisés par le Préfet – délégué territorial de l'ANRU et de l'ACsé pour produire des notes et ainsi alimenter l'analyse.

Chaque analyse thématique a pour objectif de vérifier les conditions de mises en œuvre (facteurs de réussite et de risques) et d'identifier les éléments indispensables pour la continuité et éventuellement l'approfondissement.

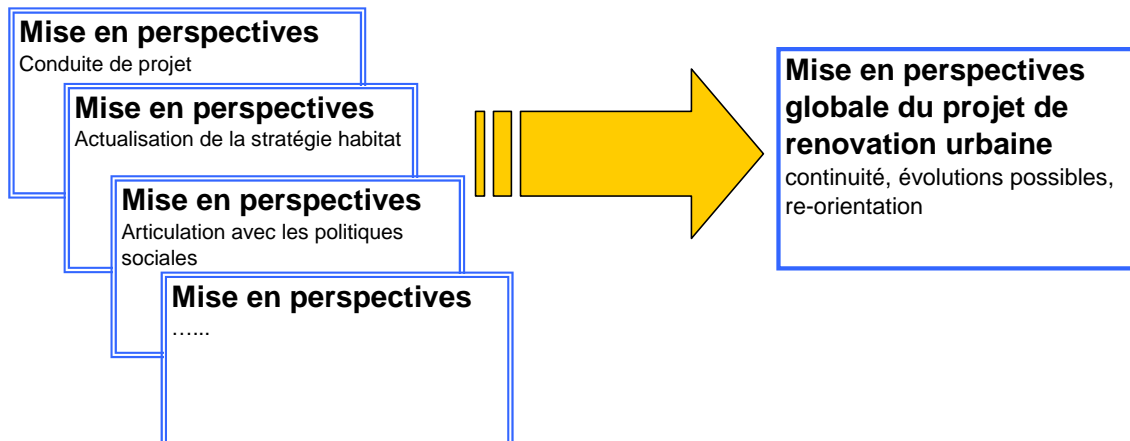
Pour les projets concernés par la mise à disposition d'un prestataire par l'ANRU, la déclinaison des thèmes retenus et les questionnements spécifiques seront inscrits dans la feuille de route assignée au prestataire.

La préparation des analyses complémentaires

- L'annexe 2 de ce document présente des fiches d'analyses type chaque thème d'analyse complémentaire proposée. Ces fiches constituent des repères et seront enrichies et adaptées en fonction des enjeux propres à chaque projet. Chaque fiche comprend une partie contexte et constats qui devra être préparée au niveau local en vue de la réalisation du point d'étape (recensement des indicateurs clés et identification des acteurs ressources).

- Les fiches d'analyses complémentaires réalisées pour le point d'étape seront annexées au rapport de point d'étape qui sera transmis à l'ANRU.

4. La mise en perspective globale et la formulation de points de vigilance et d'ajustement.



Cette mise en perspective doit permettre de retrouver le sens des fondamentaux du projet pour réaffirmer les objectifs programmatiques, formuler des premières recommandations (identification de mesures à prendre, pistes d'actions ou d'approfondissement) et apprécier l'impact sur le programme ANRU qui reste à mettre en œuvre.

A partir d'une vision argumentée de l'état d'avancement, cette mise en perspective doit permettre de répondre aux questionnements suivants :

La mise en œuvre du projet permet-elle déjà d'observer des changements visibles ? Une meilleure attractivité ? Quels impacts déjà observés ou attendus ?

Quelles sont les principales caractéristiques du site – atouts ou faiblesses, structurantes pour le déroulement du projet et utiles à sa mise en perspective ?

Caractéristiques géographiques, système d'acteurs, genèse ou conditions de mise en œuvre du projet,

Les conditions de la mise en œuvre du projet sont-elles favorables ?

Portage politique, qualité du partenariat, conduite de projet et modes de suivi du projet, ingénierie, missions d'appui,...

Quels sont les points de vigilance/risques éventuels, d'approfondissements ou d'ajustements à signaler ?

Quels sont les impacts sur la programmation ANRU qui reste à mettre en œuvre ?

En conclusion, la dynamique engagée permet-elle d'affirmer que le processus de transformation attendue est à l'œuvre ?

Pour les projets concernés par la mise à disposition d'un prestataire par l'ANRU, la qualité et la valeur des conclusions apportées par le prestataire s'entendent comme un avis, une appréciation d'ensemble sur le projet, ses caractéristiques et ses cohérences. Il s'agira d'un point de vue d'expert résultant des échanges menés avec les acteurs locaux et prolonger leur réflexion ou au contraire représenter plutôt l'avis de l'expert mais ne pourra être considéré comme une évaluation à proprement parlé du projet.

5. Les livrables attendus : rapport de point d'étape

Les livrables qui constituent le rapport de point d'étape doivent être transmis à l'ANRU avec l'avis du délégué territorial de l'Agence.

- **Un rapport de synthèse reprenant notamment les fondamentaux du projet de rénovation urbain et la mise en perspective globale et les points de vigilance et d'ajustements et une fiche récapitulative (cf. annexe 2).**
- **Au moins une annexe comprenant :**
 - Le compte-rendu de la revue de projet organisée au préalable (sur la base du modèle de compte-rendu annexé au courrier du 30 novembre 2007) qui reprend la synthèse des principaux points analysés et les décisions prises et l'avis synthétique du délégué territorial faisant suite à la revue de projet.

Transmission

Le rapport de synthèse et l'avis du délégué territorial seront transmis à l'ANRU sous format électronique et en version papier (un exemplaire reproductible).

L'ANRU assurera la transmission auprès des partenaires de l'Agence (UESL, DGUHC, DIV, USH, CDC) et de l'Acsé.