

Notebook

# Le projet urbain



Notebook

# Le projet urbain



2017



## Le Notebook, qu'est-ce que c'est ?

L'IREV, centre de ressources Politique de la ville Hauts-de-France, propose avec ce Notebook une nouvelle collection. Complémentaire des « Repères pour agir », elle a une double vocation : d'une part, rassembler les enseignements méthodologiques issus d'un cycle de qualification – ici, sur la conduite d'un projet urbain – dans une logique d'accompagnement opérationnel. Vous y trouverez la synthèse des interventions d'experts et des échanges entre professionnels, des pistes méthodologiques pour avancer et les références réglementaires ou bibliographiques que nous vous conseillons sur chaque point.

D'autre part, favoriser la mise en pratique de ces éléments méthodologiques en vous proposant de compléter les exercices suggérés au fil des pages. Sentez-vous pleinement libre d'y prendre des notes, d'y consigner vos idées, d'annoter les cadrages, de surligner les passages dont vous aurez le plus besoin, d'expérimenter de nouvelles approches, de travailler sur le carnet avec vos collègues ou partenaires ou encore de reproduire les tableaux et supports mis à disposition dans le Notebook sur vos tableaux.



cgét



10€ / ISBN 978-2-9530484-5-2

Directrice de la publication : Morgane Petit  
Coordination éditoriale : Marie Siœn  
Rédaction : Marieke Barraud et Marie Siœn

Relecture : L'équipe de l'IREV  
Conception graphique : Surfaces Studio  
Impression : Carte Blanche



# Table des matières

---

	<b>Le Notebook, qu'est-ce que c'est ?</b>	<b>5</b>
	<b>Édito</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre A</b>	<b>Vocation et échelles territoriales, enjeux clefs du renouvellement urbain</b>	<b>11</b>
Exercice A1	Révéler le potentiel urbain pour définir la vocation et les orientations	16
Exercice A2	Un diagnostic cartographique pour visualiser le potentiel urbain	18
Exercice A3	Un tableau pour identifier le potentiel urbain du quartier	20
Exercice A4	Un portrait narratif pour aider à définir la vocation du quartier	22
Exercice A5	D'une logique de rattrapage à une logique d'excellence	24
Exercice A6	Vérifier la cohérence entre les orientations urbaines et les enjeux du contrat de ville	26
Exercice A7	Décliner les documents de planification en orientations urbaines	28
<b>Chapitre B</b>	<b>La gouvernance d'un projet urbain</b>	<b>33</b>
Exercice B1	10 minutes pour lever le nez du guidon et se mettre d'accord	38
Exercice B2	Identifier les acteurs-freins et les acteurs-leviers du projet urbain	40
Exercice B3	Identifier les interlocuteurs de droit commun à intégrer à la gouvernance élargie	42
Exercice B4	La participation des habitants, dimension fondamentale de la gouvernance	44
Exercice B5	Adapter les modalités de participation au profil des habitants concernés	46
<b>Chapitre C</b>	<b>Les mesures d'accompagnement du changement</b>	<b>51</b>
Exercice C1	Gestion urbaine et sociale de proximité : une démarche collective	51
Exercice C2	Définir des indicateurs de gestion en amont du projet pour faciliter son évaluation	58
Exercice C3	L'accompagnement du changement – s'adapter au temps des habitants	60
Exercice C4	Anticiper les futurs impacts des opérations pour un projet de gestion intégré	62
Exercice C5	Clauses d'insertion, vers une approche intégrée	64
Exercice C6	Vers une stratégie de développement économique urbain pour le quartier	66
<b>Chapitre D</b>	<b>De l'élaboration de la stratégie à l'opérationnel : les différentes phases du projet</b>	<b>69</b>
Exercice D1	Stratégie urbaine, programmation urbaine et programme urbain	74
Exercice D2	Chef de projet, un métier qui évolue selon les phases du projet urbain	76
Exercice D3	Les attendus des différentes étapes d'un projet urbain	78
Exercice D4	La phase de programmation : appliquer un programme de travail et d'exploration	80
Exercice D5	Sélection d'AMO par appel d'offres : quelques questions à se poser	82
Exercice D6	Objectif du suivi du projet : garder le cap !	84
	<b>Les corrections</b>	<b>87</b>
	Correction exercice A1	91
	Correction exercice D1	92
	Correction exercice D2	93
	Correction exercice D3	94
	Correction exercice D5	95
	Correction exercice D7	97



## Projets urbains en quartiers politique de la ville : mettre en pratique les règles d'un jeu collectif

Parmi les ambitions portées par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, le lancement d'un nouveau programme national de renouvellement urbain venant soutenir des projets locaux pleinement articulés aux projets de territoire soutenus par les contrats de ville retient particulièrement l'attention.

Les défis sont nombreux : améliorer les conditions de vie des habitants des quartiers présentant les dysfonctionnements urbains les plus importants, inverser les processus de relégation en cours depuis parfois plusieurs décennies en misant sur une attractivité nouvelle et un rôle nouveau pour le quartier qu'il conviendra de soutenir et défendre, accompagner les habitants des quartiers concernés à trouver leur place dans ce processus de projet complexe et à faire entendre leur voix dans la projection du quartier vers l'avenir...

Alors que la région Hauts-de-France est particulièrement concernée par ce nouveau programme national (54 quartiers d'intérêt national ou régional), l'IREV, centre de ressources Politique de la ville Hauts-de-France, a souhaité proposer aux acteurs locaux un cycle de qualification leur permettant d'être accompagnés dans ce chantier sur le plan méthodologique et soutenus dans leurs démarches par l'apport d'expertise.

Il ressort de ces journées d'échanges de pratiques que les incontournables

de la définition des projets de renouvellement urbain soutenus par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) relèvent avant tout d'une approche globale des projets urbains, dont la réflexion et la mise en œuvre doivent intégrer les réalités et problématiques singulières des quartiers de la politique de la ville. Dans une perspective de capitalisation et de diffusion des enseignements issus de ce cycle, l'IREV a conçu pour vous ce Notebook « Le projet urbain », qui s'adresse en premier lieu aux chefs de projet renouvellement urbain, (ce document pourra aussi être utile aux partenaires de ces projets, tels que les agents de l'État, les bailleurs sociaux, les différents niveaux de collectivités), et également aux étudiants et aux habitants (conseillers citoyens par exemple) s'intéressant au sujet du renouvellement urbain et au fonctionnement d'un projet urbain.

Le Notebook permet de comprendre certains aspects de l'élaboration d'un projet urbain et d'initier, en faisant les exercices, la mise en pratique de ses différentes dimensions que vous retrouverez dans nos chapitres : la vocation, la gouvernance, les mesures d'accompagnement du changement ou encore les phases du projet, et ce, de la conception à la mise en œuvre opérationnelle.

Le contenu de l'ouvrage allie :

- Des cadrages résumant les incontournables à connaître et comprendre ;

- Un zoom « Et du côté du Nouveau Programme national de renouvellement urbain ? » qui contextualise ces éléments dans le cadre d'une contractualisation avec l'ANRU, apportant un éclairage sur les attendus liés à ce type spécifique de contractualisation ;
- Des exercices « théoriques » pour tester ses connaissances sur les notions et les concepts ;
- Des exercices de mise en pratique pour initier ou accompagner les démarches menées de façon concrète sur le territoire ;
- Les lectures conseillées pour des connaissances encore plus fouillées.

En bref, une approche tournée vers l'appropriation et la mise en pratique, à l'image des modalités du cycle de qualification, animé par Alexis Montaigne (membre du pôle d'appui et de capitalisation de l'ANRU, Extracité) en 2016-2017.

Ce cycle a bénéficié des interventions de Sylvaine Gaulard, Cheffe du bureau renouvellement urbain, cadre de vie et prévention de la délinquance au au Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), Jean-Didier Laforgue, urbaniste architecte et consultant pour l'ANRU, et Véronique Girard, chargée de mission territoriale de l'ANRU.

L'IREV remercie l'ensemble des intervenants et participants au cycle de qualification pour leur contribution.

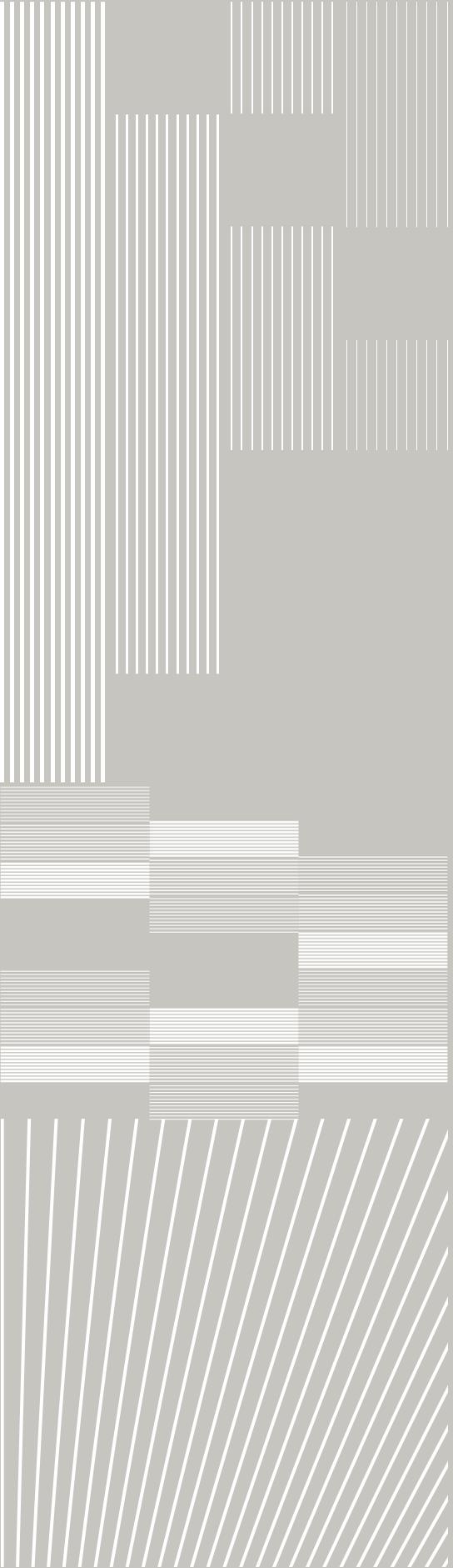
### Légende

Au fil des exercices,  
vous retrouverez les  
pictogrammes suivants :

Temps à consacrer  
à l'exercice – rapide ,  
moyen  ou long 

À faire seul  ou  
avec les partenaires  
du projet 

Type de l'exercice –  
connaissance   
ou mise en pratique 



Chapitre A

# Vocation et échelles territoriales, enjeux clefs du renouvellement urbain



Chapitre A

## **Vocation et échelles territoriales, enjeux clefs du renouvellement urbain**



## Vocation et échelles territoriales, enjeux clefs du renouvellement urbain

### Cadrage

*Qu'est-ce que la vocation du quartier? Pourquoi est-ce important de définir une vocation? À quelle échelle s'inscrit la réflexion autour du projet urbain?*

Deux enjeux clefs sont au cœur de l'élaboration d'un projet urbain et doivent être pris en considération dès le début du processus. Si les projets de rénovation ont souvent permis un désenclavement du quartier, une amélioration des logements et des espaces publics ou encore un rattrapage de la situation par un plan d'actions autocentrées, l'approche véhiculée par le renouvellement urbain met désormais l'accent sur davantage de connexions du quartier avec son environnement direct (contours, franges du quartier) et indirect (le

reste de l'agglomération). Dans cette perspective, il convient de :

- développer une réflexion à une échelle globale d'aménagement au-delà du périmètre du quartier, l'objectif étant de réintégrer le quartier dans son environnement urbain et dans les dynamiques du territoire d'agglomération, en travaillant notamment les articulations entre le Projet de renouvellement urbain (PRU) et les schémas de planification de l'intercommunalité ;
- définir la vocation du quartier, c'est-à-dire le rôle et le statut envisagés pour le quartier dans une quinzaine d'années, non pas en vase clos mais au sein de son agglomération (exemples :

quartier qui sera exemplaire à l'échelle de l'intercommunalité sur les sujets du numérique et de l'innovation, quartier résidentiel et commercial qui sera une extension du centre-ville, etc.). La vocation répond donc à la question « Comment vivra-t-on dans le quartier dans 15 ans? » mais aussi et surtout « En quoi le quartier participera-t-il au développement de l'ensemble du territoire dans 15 ans? ». Il s'agit bien de penser le développement au-delà d'une approche quartier trop restrictive.

En effet, le rôle que jouera le quartier dans 15 ans et auquel le projet urbain doit fortement contribuer sera donc très dépendant des dynamiques et spécificités du territoire.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Du Programme national pour la rénovation urbaine (PNRU) au Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), l'ANRU a également fait évoluer sa philosophie d'action et sa sémantique dans ce sens, en opérant le passage du concept de rénovation urbaine à celui de renouvellement urbain. À noter : si les projets de renouvellement urbain financés par l'ANRU devront s'adapter au contexte local, six objectifs incontournables devront guider l'ambition et la qualité de tous les projets :

1. Augmenter la diversité de l'habitat ;
2. Adapter la densité du quartier à son environnement et aux fonctions urbaines visées ;

3. Favoriser la mixité fonctionnelle, consolider le potentiel de développement économique ;
4. Renforcer l'ouverture du quartier et la mobilité des habitants ;
5. Améliorer l'efficacité énergétique et contribuer à la transition écologique des quartiers ;
6. Réaliser des aménagements et des programmes immobiliers de qualité prenant en compte les usages, les enjeux de gestion et de sûreté et anticipant les évolutions futures.

À titre d'illustration, le renouvellement urbain du NPNRU permet de faire de l'enjeu de mixité de l'habitat une priorité absolue, puisque c'est un sujet qui nécessite à la fois

la mobilisation du droit commun (politiques de l'habitat définies par l'agglomération...) et une analyse des dynamiques à l'œuvre sur l'ensemble du territoire (quel type de logement est le plus recherché? Quel est le profil des ménages?). Les PRU doivent ainsi contribuer à rééquilibrer l'offre de logements locatifs sociaux.

Réf. réglementaire :  
RGA, Titre I (alinéa 3.2)

**Réf. bibliographique** « Les impacts sociaux des projets de Rénovation urbaine », *Repères pour agir*, n°3, IREV, 2010.

Potentiel Urbain	Vocation du quartier à 10-15 ans	Orientations opérationnelles
<p>Quartier proche du centre-ville – accessible en transports en commun – enclavé visuellement par une voie ferrée – habitat dégradé – vie associative importante – population vieillissante</p>	<p>Site patrimonial remarquable à vocation touristique et résidentielle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminution du nombre de logements</li> <li>▪ Réhabilitation des logements type 3 et 4</li> <li>▪ Création d'un pôle petite enfance mutualisant différents équipements (crèche, aire de jeux...)</li> <li>▪ Création d'une desserte de transports en commun à destination du centre-ville</li> </ul>
<p>Quartier de grands ensembles résidentiels – bordé en périphérie par un cours d'eau et une zone verte – une population jeune – non desservi par les transports en commun et prédominance de la circulation automobile – trafic de stupéfiants dans l'espace public</p>	<p>Quartier exemplaire en matière de développement durable et identifié comme site remarquable au-delà des frontières du territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réhabilitation de l'habitat remarquable</li> <li>▪ Travail de mémoire avec les habitants</li> <li>▪ Incitation à l'implantation d'activités économiques (petite restauration ...)</li> <li>▪ Création d'un itinéraire loisir</li> </ul>
<p>Quartier de taille moyenne – habitat collectif R+2 – déperdition de population – présence d'équipements de proximité vieillissants</p>	<p>Quartier à rayonnement culturel dans l'agglomération attirant une population rajeunie en termes d'usagers et d'habitants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement d'une ligne de bus à haut niveau de service</li> <li>▪ Aménagement de voies vertes et communication sur celles-ci</li> <li>▪ Réhabilitation de logements à énergie passive</li> <li>▪ Travail sur les pieds d'immeuble</li> <li>▪ Mise en valeur de l'environnement en frange du quartier</li> </ul>
<p>Quartier d'habitat minier – de taille moyenne – habitat dégradé – décrochage économique par rapport à la dynamique d'agglomération – population à faibles revenus</p>	<p>Quartier résidentiel dont l'échelle a été réduite et adaptée aux jeunes ménages avec enfants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création d'une liaison paysagère avec le centre-ville</li> <li>▪ Implantation d'un équipement culturel phare</li> <li>▪ Diversification de l'habitat</li> <li>▪ Travail sur l'intergénérationnel à l'échelle du quartier</li> </ul>

Exercice A1

# Révéler le potentiel urbain pour définir la vocation et les orientations



**Consignes**



**Reliez le potentiel urbain du quartier à la vocation à 15 ans opportune puis aux orientations urbaines qui répondent à cette vocation.**

**Cadrage**

*Quelles étapes pour définir la vocation du quartier ? Qu'appelle-t-on « potentiel urbain », « orientations urbaines » ?*

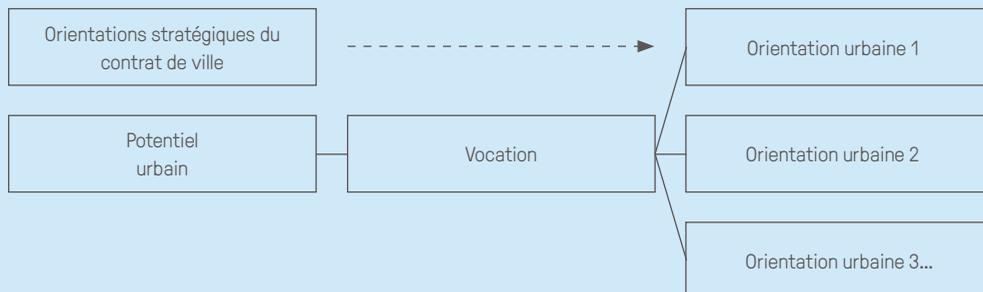
La première phase du projet urbain doit être dédiée à la réalisation d'un état des lieux en vue de l'élaboration d'un diagnostic. Dans le cadre de l'approche du renouvellement urbain (cf. cadrage du chapitre), ce diagnostic résulte d'une analyse :

- Des dynamiques exogènes (dynamiques territoriales globales) au travers de l'étude des schémas stratégiques de développement de l'intercommunalité (SCOT, PLH, PLU, Contrats de ville...), d'une lecture statistique (comment les indicateurs de l'agglomération évoluent-ils ?) et d'un panorama des grands projets de développement qui impactent ou impacteront le territoire (transports, équipements majeurs, pôle commercial...);
- De la définition du « territoire de vie » du quartier : ce dernier se situe-t-il au cœur de la ville centre de l'intercommunalité, en périphérie de la ville centre, au cœur d'une polarité intermédiaire, isolé etc. ?
- Des dynamiques endogènes du quartier, c'est-à-dire du fonctionnement social urbain interne du quartier avec ses usages, capacités propres, défauts, qualités, dynamiques et potentiels.

Cet état des lieux et l'analyse croisée de ces évolutions, c'est-à-dire la projection de l'état spécifique du quartier sur la toile de fond des dynamiques générales du territoire, permettent la compréhension globale du contexte de laquelle résulte le **potentiel urbain** du quartier par rapport à son environnement.

En partant de ce potentiel sera définie la **vocation** du quartier à 15 ans dans son environnement, autrement dit le rôle et le statut qu'il occupera dans le fonctionnement de l'agglomération dans cette temporalité. Formuler la vocation est stratégique, puisqu'il s'agit de la finalité visée par le projet, du cap à suivre !

La vocation, ainsi que les orientations stratégiques du contrat de ville, doivent ensuite être traduites spatialement en premières grandes **orientations urbaines** : c'est-à-dire les grands choix de développement social, économique et urbain souhaités pour le quartier afin de rendre possible la réalisation de la vocation qui a été définie. Il s'agit de l'étape de la programmation urbaine. Ces orientations urbaines (exemples : densification, diversification de l'habitat, mixité fonctionnelle, développement d'équipements, désenclavement...) ne sont donc pas une fin en soi mais bien des moyens pour atteindre la vocation. Plusieurs scénarios d'orientations urbaines peuvent être explorés lors de la phase protocole, pour in fine s'orienter vers un scénario unique lors de la signature de la convention.



**Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?**

Dans le cadre d'un PRU contractualisé avec l'ANRU, la vocation du quartier (ici à l'horizon 2030) doit être définie dans le protocole de préfiguration puis affinée lors de la phase protocole dans le cadre d'études et d'exploration

des orientations envisagées : celles-ci sont-elles réalisables, réalistes, adaptées au territoire et à la vocation ciblée ?

## Un diagnostic cartographique pour visualiser le potentiel urbain



### Consignes



**Imprimez en grand format une carte du quartier et une carte de l'intercommunalité (via OpenStreetMap par exemple). Seul ou à plusieurs, à main levée, en s'inspirant de l'exemple ci-dessous et des notions-clefs du cadrage de l'exercice, réalisez un premier diagnostic endogène du quartier, c'est-à-dire de son fonctionnement social, économique et urbain, puis de la situation du quartier au sein de l'agglomération.**

### Cadrage

Le support de la cartographie doit permettre une présentation visuelle du contexte à différentes échelles afin d'appréhender les écarts de développement entre le quartier et le reste de l'agglomération, ainsi que de saisir l'évolution de son fonctionnement et les connexions à créer.

Par ailleurs, l'état des lieux du fonctionnement du quartier ne peut se faire sans la parole des habitants. Il convient donc de croiser cet exercice avec un outil participatif (diagnostic en marchant, cartographie participative, maquette participative et porteur de parole par exemple).

### Quelques notions-clefs à avoir en tête en observant la carte

- Fonction urbaine
- Localisation
- Infrastructures
- Densité
- Fonctionnement urbain du quartier
- Domanialités foncières
- Qualité de l'habitat
- Profil des occupants / Vacance
- Parc de logements (privé, social)
- Mixité fonctionnelle
- Services et équipements publics et privés
- Interactions
- Enclavement
- Dysfonctionnements
- Sécurité
- Lieux attractifs / répulsifs / vides
- Réseau numérique
- Transition écologique
- Rayonnement d'agglomération
- Géographie / Topographie
- Architecture / Patrimoine
- Formes urbaines
- Gestion urbaine
- Diversité de l'habitat
- Mobilité résidentielle / Flux entrants et sortants
- Bilan d'un précédent PRU
- Attractivité des zones
- Développement économique
- Immobilier à caractère économique
- Population / Peuplement
- Mobilité / Mobilité douce / Dessertes
- Stationnement / Place des véhicules
- Savoir-faire
- Réputation
- Efficacité énergétique
- Diagnostic environnemental

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Pour comprendre les dynamiques à l'œuvre au sein d'un quartier en PRU et dans son environnement immédiat, n'hésitez pas à vous inspirer du guide de questionnement de l'ANRU (mai 2015) et à répondre aux interrogations suggérées sur la base de l'observation d'une carte.

Réf. :  
*Guide de questionnements, Outil d'aide à la préparation des protocoles de préfiguration, NPNRU, ANRU, mai 2015*

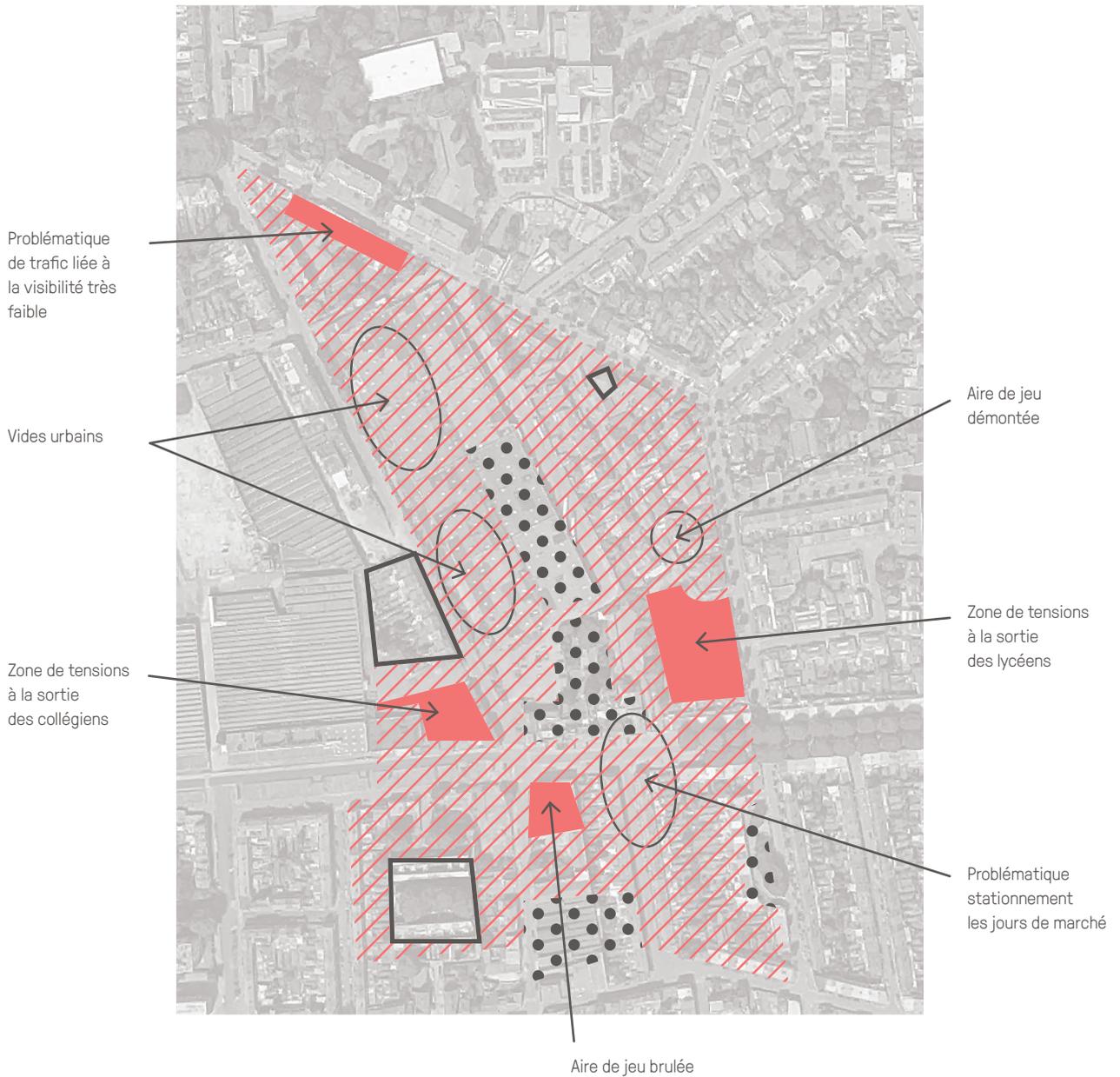
### Réf. Bibliographiques

- Fiche méthodologique « Porteur de parole » pour recueillir la parole des habitants, 2016.  
<https://www.diagnostic-territoire.org/documentation/parole-des-acteurs>
- *Diagnostic de Territoire*, un site ressources pour les acteurs : [www.diagnostic-territoire.org](http://www.diagnostic-territoire.org)
- GUILLET Jérôme, *Animation d'un dispositif d'expression dans l'espace public*, 2007.

## Exercice A2

Dans l'exemple ci-dessous, on identifie :

				
les espaces problématiques (difficultés existantes),	les espaces déqualifiants (risques à venir, menaces, vides urbains...),	les espaces valorisants (atouts existants),	les espaces qualifiants (potentiels à venir, opportunités à exploiter),	les points spécifiquement problématiques sont explicités.



Aujourd'hui, actuellement

Positif	
Atouts	<b>Endogènes</b> Ex : la trame urbaine du quartier est aérée <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<b>Exogènes</b> Ex : Le centre-ville est à proximité <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Négatif	
Faiblesse	<b>Endogènes</b> Ex : peu de commerces <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<b>Exogènes</b> Ex : la voie ferrée enclave le quartier <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Dans quelques mois, années

Opportunités	<b>Endogènes</b> Ex : l'implantation d'une zone d'activité <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<b>Exogènes</b> Ex : la création d'un pôle administratif à côté du quartier <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Menaces	<b>Endogènes</b> Ex : risque d'augmentation de la vacance de logements <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<b>Exogènes</b> Ex : la perte de population du territoire <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

## Exercice A3

## Un tableau pour identifier le potentiel urbain du quartier



### Consignes



Complétez ce tableau avec des phrases concises permettant de prendre en compte les dynamiques endogènes et exogènes au quartier et ainsi d'identifier le potentiel urbain du quartier.

### Cadrage

L'exercice A2 précédent a permis une vision cartographique du fonctionnement du quartier et de sa situation par rapport à son environnement. L'exercice A3 doit être l'occasion de synthétiser les enjeux identifiés dans un tableau récapitulatif en appliquant la méthode « AFOM » : Atouts, Forces, Opportunités, Menaces (ou *SWOT* en anglais : *Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats*).

Ce tableau à multiples entrées vous permet en effet de répertorier et visualiser en un coup d'œil :

- Les constats plutôt positifs ou négatifs ;
- Les constats relevant de l'existant (atouts, faiblesses) ou du devenir (opportunités, menaces) ;
- Les constats relevant du fonctionnement et de la situation interne du quartier (endogènes) et de son environnement extérieur (exogènes).

Complété dans un premier temps en interne, puis très rapidement partagé et réajusté avec les partenaires, le résultat pourra notamment s'appuyer sur le travail cartographique effectué dans l'exercice A2 et sur les éléments de diagnostics apportés par les habitants.

Après avoir complété le tableau (potentiel urbain du quartier), il faut déterminer la vocation du quartier.

- Si l'état spécifique du quartier est favorable, le quartier pourra mobiliser les dynamiques territoriales et y contribuer ;
- Si cet état est défavorable, le quartier ne bénéficiera des dynamiques territoriales que sur un mode dégradé et, ne pouvant y contribuer, il risque de se trouver davantage relégué par contraste avec les développements de son environnement. Une stratégie est donc à définir.

## Exercice A4

## Un portrait narratif pour aider à définir la vocation du quartier



### Consignes



Rédigez sous forme d'un récit court (1 page) et « sensible » un portrait du quartier dans 15 ans en vous inspirant du répertoire d'éléments de ressenti ci-dessous.

### Cadrage

Maintenant que le potentiel urbain du quartier a été révélé par un diagnostic (cf. exercices A2 et A3), il convient de définir la vocation possible pour le quartier (cf. cadrage de chapitre). Celle-ci ne doit pas être la même pour tous les quartiers du territoire, au risque d'aboutir à un projet désincarné.

Il ne faut donc pas hésiter, pour bien visualiser la vocation, à faire l'exercice d'exprimer ce qui devrait caractériser le quartier de manière spécifique, ce qu'il devrait inspirer après la réalisation du projet. L'approche sensible par la narration, évitant l'écueil du verbiage sur la trame urbaine, est une méthode intéressante pour caractériser le quartier lors des réflexions sur la vocation à 15 ans.

### Pour s'inspirer : quelques notions pouvant caractériser le quartier

#### Ambiance

- Image / Identité
- Complexité
- Rapport avec le temps (passé et à venir)
- Genre / Mixité de genre
- Générations
- Énergie, équilibre
- Art de vivre
- Rapport avec l'art et la culture
- Spiritualité / Religion
- Sens du merveilleux
- Traits de caractère
- Attitudes comportementales
- Non-dits / Problèmes / Risques

#### Les figures symboliques

- Nom du quartier
- Personnalités
- Lieu
- Image / Évocation
- Raison d'être
- Produit / Entreprise
- Réalisation
- Mémoire

#### Perception

- Couleurs
- Matières
- Goûts, odeurs & sons
- Langues
- Climat & lumière
- Situation, accessibilité & mobilité
- Motifs & formes
- Relief, perspectives & proportions
- Dynamique
- Composition et paysage
- Patrimoine naturel & environnemental
- Organisation & structure territoriale
- Bâti, architecture
- Habitat & urbanisme
- Ruralité
- Profil économique & social
- Activités et animations

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Cette étape est un passage intéressant pour cheminer vers la définition de la vocation, cependant, ce n'est pas cette description narrative qui devra être intégrée au dossier de présentation de la convention pluriannuelle du PRU. L'at-

tendu contractuel correspond davantage à une description de la vie et du fonctionnement social et urbain du quartier ainsi que de son rôle dans l'agglomération, tels que la gouvernance se les imagine à long terme.

### Réf. Bibliographique

BERNARD Marc, *Sarcellapolis*, éd. Finitude, 2010. (Récit sur la vie dans les grands ensembles à Sarcelles).



<p><b>Domaine dans lequel le projet urbain vise l'excellence</b></p>	<p>(ex : qualité environnementale, ville connectée, développement économique, culture...) → _____</p>
<p><b>Atouts du quartier dit « le plus favorisé » de l'agglomération dans le domaine d'excellence choisi.</b></p>	Empty space for content
<p><b>Atouts / potentiels du quartier prioritaire dans ce domaine.</b></p>	Empty space for content
<p><b>Objectifs d'excellence à viser dans le cadre du projet (objectifs quantitatifs et qualitatifs).</b></p>	Empty space for content
<p><b>Liens à créer entre les deux quartiers pour créer une synergie et des croisements bénéfiques (mise en réseau, mutualisation, projets communs, liens entre deux projets ou structures...).</b></p>	Empty space for content

## D'une logique de rattrapage à une logique d'excellence



### Consignes



Avec les partenaires de droit commun concernés, complétez ce tableau afin de définir les objectifs d'excellence à viser dans le cadre d'un projet urbain.

### Cadrage

Au-delà d'une logique de rattrapage, il est intéressant de penser pour le quartier une véritable **logique de développement du quartier**, voire une logique d'excellence, afin de :

- Faire évoluer profondément le cadre de vie des habitants ;
- Inverser la tendance d'évolution du quartier en cours ;
- Aspirer à une vocation à 15 ans qui corresponde à un véritable rôle du quartier au sein de l'agglomération.

Ce principe d'action, en lien avec la vocation définie pour le quartier, peut s'appliquer à **de nombreux domaines** : la qualité environnementale, la ville connectée, le développement économique, la culture, la qualité de l'habitat, etc.

Décliner cette logique d'excellence peut consister à mettre en balance la situation du quartier cible du projet urbain avec la situation du quartier dit « le plus favorisé » de l'intercommunalité (dans le domaine d'action pressenti) : l'occasion d'identifier leurs atouts respectifs et d'entreprendre un croisement qui bénéficiera aux deux territoires (nivellement par le haut), notamment en élevant le niveau d'attractivité.

*A minima*, il conviendra de décliner les objectifs prioritaires en cibles (indicateurs) qualitatives et quantitatives pour réduire la différence entre la dynamique globale de l'ensemble du territoire de l'EPCI et la dynamique spécifique du quartier bénéficiant d'un projet.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

L'Agence nationale de la rénovation urbaine est particulièrement vigilante à la qualité et à l'ambition des projets proposés, qui doivent viser une transformation du quartier et s'inscrire dans une logique d'excellence (cf. l'ali-

néa 3 du titre I du règlement général consacré à « la qualité du projet »).

#### Réf. réglementaire :

RG, Titre I (alinéas 3) et II (alinéa 3.2).

## Exercice A6

## Vérifier la cohérence entre les orientations urbaines et les enjeux du contrat de ville



### Consignes



**Étape 1 : Complétez le tableau pour mettre face à face la stratégie du contrat de ville et les orientations urbaines envisagées pour le projet.**

**Étape 2 : Grisez les cases où la compatibilité et l'articulation entre ces orientations (contrat de ville et projet urbain) sont effectives. Vous pourrez ainsi repérer les impensés (cases non grisées) et vous atteler à travailler une meilleure articulation entre les deux.**

### Cadrage

Une fois l'ambition définie (vocation du quartier à 15 ans), démarre la **phase de programmation** qui consiste à identifier les moyens d'y parvenir.

Concrètement, il s'agit de **décliner, entre autres, les orientations stratégiques de la politique de la ville en orientations urbaines** afin de garantir la cohérence entre la programmation urbaine et le contrat de ville.

Cette phase de programmation permet **d'explorer plusieurs hypothèses**, relevant d'orientations urbaines différentes, et parfois même contradictoires. Chacun de ces différents

scénarios est alors mis en débat et testé, par exemple en faisant réaliser des études, mais également en anticipant les risques, conséquences et effets collatéraux que cette orientation urbaine induirait. La fin de la programmation consiste à **retenir la piste la plus pertinente** pour renverser la tendance actuelle du quartier et inscrire ce dernier dans une dynamique de développement.

Tout au long du projet, la cohérence entre les orientations du contrat de ville et du projet urbain doit être vérifiée et maintenue.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Le règlement de l'ANRU précise que les contrats de ville fixent les orientations et le cadre de référence pour la passation des (...) conventions pluriannuelles de renouvellement urbain.

Concernant les thématiques abordées, l'Agence sera particulièrement attentive à certains enjeux qui doivent apparaître dans les orientations urbaines, tels que :

- le projet de fonctionnement des équipements, notamment scolaires et périscolaires ;
- la politique de réussite scolaire (plus particulièrement relative aux collèves) ;

- le développement économique et l'accès à l'emploi des habitants du quartier ;
- l'amélioration de la sécurité et la tranquillité publique ;
- l'appropriation du cadre de vie et de l'espace public par les habitants, par le renforcement des démarches participatives.

#### Réf. réglementaire :

RGA, Titre I (alinéa 3.1), Titre III (alinéa 2.1) et Loi du 1<sup>er</sup> août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine (article 10-3).

**Exercice A6**

Orientations du projet urbain ↓	Orientations du contrat de ville (urbaines, sociales, économiques...) →							



Exercice A7

## Décliner les documents de planification en orientations urbaines



**Consignes**



**Avec les partenaires de droit commun (qui pourront être identifiés lors de l'exercice B3), complétez le tableau suivant. L'exercice doit permettre de formuler clairement la traduction des différentes orientations stratégiques de planification urbaine en orientations propres au projet urbain.**

**Cadrage**

À l'instar du contrat de ville, les orientations stratégiques des différents outils de planification (de droit commun) doivent être cohérentes avec les orientations du projet urbain, et ce en vue de l'inscription de ce dernier dans la dynamique de l'agglomération.

Dès l'élaboration du projet, l'articulation entre les orientations stratégiques du volet urbain du contrat de ville et les politiques d'agglomération doit être présentée, et une note peut être produite, le cas échéant, sur les évolutions à apporter aux outils de planification urbaine afin de tenir compte des orientations du contrat de ville.

À cette fin, il convient d'aller chercher la connaissance de ces schémas auprès des acteurs de droit commun (identifiés notamment dans l'exercice B3 sur la gouvernance élargie) et de se poser les questions suivantes :

- En quoi ce schéma guide le projet urbain ? Comment peut-il se décliner dans le périmètre du quartier ?
- En quoi ce document de planification concerne le quartier ?
- Le quartier cible bénéficie-t-il d'orientations particulières définies dans le schéma ?
- Comment le projet urbain peut-il répondre aux orientations de l'outil de planification ?
- Les orientations d'ores et déjà évoquées pour le projet urbain sont-elles compatibles avec le document de planification ? Y répondent-elles ?
- Les orientations du projet urbain permettent-elles de mieux l'intégrer dans la dynamique plus large du territoire ?

**Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?**

Les projets de renouvellement urbain participent aux stratégies de développement urbain durable des agglomérations. L'ANRU apprécie la cohérence entre la programmation urbaine et les principaux outils de planification et de programmation.

Réf. réglementaire :  
RGA, Titre I (alinéa 1 dans son intégralité et alinéas 3.1, 3.2 et 3.3) et annexe 1.

**Réf. Bibliographiques**

- « Les impacts sociaux des projets de rénovation urbaine », *Repères pour agir*, n°3, IREV, 2010.
- *Effets de la rénovation urbaine sur le développement économique et l'emploi*, CGET, 2016.
- *Politiques de peuplement et logement social : premiers effets de la rénovation urbaine*, La documentation française, Comité d'évaluation et de suivi de l'ANRU (CES ANRU), 2013.
- « Vers le développement économique urbain », *Repères pour agir*, n°5, IREV, 2015.
- *Le guide pratique : consolider la dimension économique des territoires en rénovation urbaine*, ANRU, 2013.

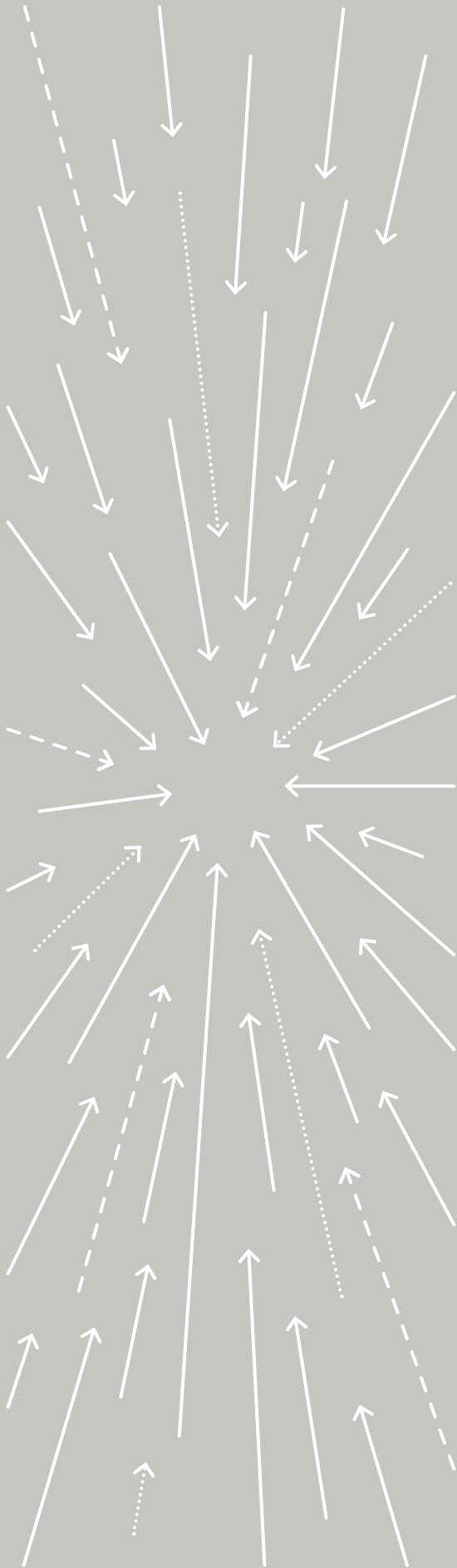






Chapitre B

**La gouvernance  
d'un projet urbain**





Chapitre B

**La gouvernance  
d'un projet urbain**



## La gouvernance d'un projet urbain

### Cadrage

*Quelles sont les finalités et la temporalité de la gouvernance d'un projet urbain ?*

Si le processus du projet est conduit et coordonné par le chef de projet et l'équipe-projet, il est toutefois impératif d'organiser, dès les premières étapes liées au diagnostic, une gouvernance élargie pour que le projet soit partagé, qualitatif, approprié au mieux par tous les acteurs. Dans une organisation en mode projet, cette démarche permettra :

- D'élaborer un projet en cohérence avec les orientations générales de la politique de la ville (l'élaboration du volet urbain, souvent pensée de manière isolée par le passé, doit désormais tenir compte des impacts socioéconomiques, notamment en lien avec le contrat de ville) ;
- D'articuler les orientations urbaines du projet avec les orientations stratégiques de l'agglomération (telles qu'elles sont précisées dans les schémas directeurs de droit commun tels que le Plan local de l'habitat (PLH), le Plan local d'urbanisme (PLU), la stratégie de développement économique, les outils inter-communaux d'attribution des logements, etc.). Les stratégies de peuplement, d'habitat et de

développement économique pourront faire l'objet d'une attention particulière constituant des leviers importants dans les enjeux de mixité sociale et d'attractivité ;

- De pérenniser les bienfaits du renouvellement urbain sur le quartier grâce à l'élaboration d'un projet de gestion du quartier partagé par l'ensemble des partenaires.

*Qui associer à cette gouvernance élargie ? Quelle place donner aux habitants dans le projet ?*

La richesse et la qualité du partenariat sont essentielles à la réussite du projet, et il convient d'associer étroitement les membres de la gouvernance du contrat de ville, les maîtres d'ouvrage (notamment bailleurs sociaux), les partenaires financiers du projet (Action logement, Caisse des dépôts et consignations (CDC), Foncière logement, etc.), les acteurs du monde économique, de la mobilité ainsi que des autres politiques de droit commun - qu'ils soient internes ou externes à la collectivité.

Pour faire de la participation des habitants une condition de réussite du projet, celle-ci ne doit pas se cantonner à l'information des citoyens sur le projet ni aux

obligations légales. Il convient donc de prévoir, formaliser et mettre en œuvre une stratégie de participation englobant la concertation, l'information mais aussi le travail de mémoire ou encore l'accompagnement de projets participatifs valorisant, qui contribueront à rythmer le temps (long) du projet en s'adaptant au temps de l'habitant.

*Qui mobilise ces partenaires ?*

C'est à l'équipe projet de fédérer ces partenaires autour d'une « vision », avant d'entrer dans les considérations techniques et les jeux d'acteurs. Dans le cadre du contrat de ville, les signataires ont pu s'accorder sur une stratégie commune et un certain nombre d'engagements qu'il convient de garder à l'esprit au début du projet. Les maîtres d'ouvrage ont la responsabilité de mobiliser les moyens dédiés pour mettre en œuvre les actions dont ils ont la charge, et d'en assurer, au-delà du projet, la pérennité dans le cadre du projet de gestion.

L'ensemble de ces acteurs doit ainsi être mobilisé très en amont du projet opérationnel. Les exercices de ce chapitre explorent plusieurs pistes pour développer cette gouvernance élargie.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

La gouvernance élargie doit se mettre en place dès l'élaboration du protocole de préfiguration. L'État (Préfecture, Direction départementale des territoires et de la mer) et le chargé de mission territorial de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) doivent être en première ligne pour participer avec la direction de

projet au pilotage et au suivi du Projet de renouvellement urbain (PRU). Compte tenu du soutien apporté aux projets, la mobilisation du conseil régional est également incontournable. Les habitants doivent être associés dès l'élaboration et tout au long du projet via, a minima, la maison du projet et les

conseils citoyens. Cette obligation réglementaire, soulignée fortement par la notion de co-construction, doit donc être pensée en amont du projet.

Réf. réglementaire : RGA, Titre I (alinéas 1.2, 3.3 et 6.2) et Loi Lamy du 21 février 2014, Titre II (art.3).

**Réf. bibliographique** *La gouvernance de la rénovation urbaine à l'épreuve des territoires*, La documentation française, Comité d'évaluation et de suivi de l'ANRU (CES ANRU), 2014.



## 10 minutes pour lever le nez du guidon et se mettre d'accord



### Consignes



**Profitez d'une réunion de l'équipe projet élargie ou du comité technique pour prendre le temps de répondre spontanément aux questions suivantes, par exemple dans le cadre d'un tour de table ou d'un brainstorming. L'objectif est bien de trouver des compromis entre les propos tenus pour aboutir à une formulation commune et partagée.**

### Cadrage

*Que cherchons-nous à faire ?*

Conformément au cadrage du chapitre (voir page précédente), il est intéressant et facilitateur de fédérer l'ensemble des acteurs parties prenantes autour d'une vision qui sera le point de départ (et de référence) du projet. Cette étape est un préalable à l'écriture du projet, au jargon technique et aux enjeux de négociation et de posture liés à l'institution de chacun.

Formuler une ambition commune sans aucun verbiage technique, se projeter à 15 ans, est primordial. Cela permet de :

- Donner un fil rouge auquel se référer à tout moment ;
- Confronter les représentations de chacun sur le quartier ;
- Préfigurer une collaboration de longue haleine ;
- Éviter le découragement ;
- Présager la définition de la vocation du quartier qui a été approfondie dans le chapitre sur la vocation.

## Exercice B2

## Identifier les acteurs-freins et les acteurs-leviers du projet urbain



### Consignes



Complétez la grille d'analyse en identifiant la posture de vos partenaires : qui est opposant actif (groupe 1), sceptique (groupe 2), suiveur (groupe 3) et leader-porteur (groupe 4) ?

⚠ **Précaution : cet exercice doit rester confidentiel.**

### Cadrage

*Comment fédérer l'ensemble de la gouvernance autour du projet ?*

Animer un projet, c'est s'exposer aux cas de figure suivants : remise en cause du projet, manque d'adhésion des partenaires qui semblent passifs ou peu convaincus, acteurs en attente plutôt que proactifs, ou déconstruisant systématiquement le projet sans faire de contre-proposition constructive, mais également personnes moteurs, influentes ou porteuses d'une capacité de conciliation.

Identifier les soutiens et les organisations qui peuvent être des freins et comprendre leurs motivations est la première étape pour tenter de faire bouger les lignes et de faire adhérer les partenaires à la démarche collective.

Le chef de projet, en tant que pilote, a en effet à charge de mobiliser les institutions concernées autour du projet commun qu'est le projet urbain, et de la gestion future du quartier.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

« (...) Le porteur de projet désigne un (e) directeur (rice) de projet dont la responsabilité est de piloter et d'assurer la conduite opérationnelle du projet de renouvellement urbain. Ses fonctions sont clairement affirmées par une lettre de mission. Son positionnement doit lui permettre d'être légitime auprès des partenaires extérieurs et de mobiliser en transversalité l'ensemble des services de l'EPCI et de

la commune participant à la mise en œuvre du projet de renouvellement urbain (...) L'Agence apprécie dans le détail les moyens consacrés au pilotage et à la conduite opérationnelle du projet de renouvellement urbain, en nombre et en qualité. Elle vérifie l'efficacité du dispositif en l'expertisant si nécessaire. »

Réf. réglementaire : RGA, Titre I, alinéa 6.1.

**Exercice B2**



Après avoir fait cet exercice d'identification des acteurs, il s'agit d'identifier les leviers qui permettront de faire passer les partenaires d'une case à l'autre (dans le sens des flèches) en répondant à la question : Pourquoi ? Quelles sont les raisons et motivations de leur(s) réticence(s) ? Cette seconde étape peut être l'occasion de débloquer, individuellement, certaines situations ou de trouver des compromis en tenant compte des contraintes de chacun et en communiquant de façon bilatérale avec les partenaires concernés.

**Remarque :**  
le cheminement ne pourra être que progressif et demande du temps. Il est en effet complexe et rare de faire passer directement un « opposant actif » dans la posture de « leadeur-porteur » du projet.

	Quels sont les acteurs/institutions compétent(e)s/volontaristes ?	Qui sont les référents (nom/ coordonnées) ?	Quels sont les documents cadres ?	Quels sont les groupes de travail / instances existants sur la thématique ?
Politique de la ville / cohésion sociale	Ex: EPCI, État, Région, Commune...		Ex: contrat de ville	
Développement Durable / Politique environnementale				
Cadre de vie / Gestion / GUSP				
Urbanisme / Aménagement du territoire				
Habitat / Logement / Peuplement				Ex: conférence Intercommunale du logement
Mobilité / Transports / Accessibilité				
Développement économique	Ex: EPCI, Région		Ex: le volet développement économique du contrat de ville	Ex: instance de coordination du volet développement économique
Santé				
Emploi / Insertion				
Numérique (accessibilité et usages)				
Éducation				

## Exercice B3

## Identifier les interlocuteurs de droit commun à intégrer à la gouvernance élargie



### Consignes



Pour chaque thématique, complétez le tableau suivant pour créer un répertoire mémo des acteurs (spécifiques et de droit commun) à associer à la gouvernance élargie. Les thématiques proposées ne sont pas exhaustives, n'hésitez pas à en ajouter ou à recréer votre propre tableau. Une fois ces partenaires identifiés et réunis, référez-vous ensemble aux exercices B6 et B7 (chapitre B).

### Cadrage

*Pourquoi associer les acteurs de droit commun à la gouvernance ?*

Il est recommandé d'articuler le projet urbain avec les politiques de l'habitat, de développement urbain durable de l'agglomération, ainsi qu'avec la stratégie de développement économique. Identifier et mobiliser les acteurs du droit commun concernés est ainsi nécessaire pour :

- Mettre en compatibilité les orientations du projet urbain et les orientations

stratégiques des documents de planification (ces derniers pouvant être ajustés) ;

- Déterminer en quoi le projet pourra répondre et contribuer aux enjeux de ces politiques et réciproquement, identifier comment ces politiques vont pouvoir contribuer au projet pour décupler les impacts de celui-ci (notion de « fertilisation croisée ») ;
- Établir et organiser la gouvernance élargie.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Les PRU doivent participer aux stratégies de développement urbain durable des agglomérations. L'ANRU apprécie la cohérence entre la programmation urbaine et les principaux outils de planification et de programmation et aura une attention particulière pour les enjeux suivants :

- Le rééquilibrage du peuplement à l'échelle de l'agglomération ;
- La diversification de l'habitat à l'échelle du quartier ;
- La reconstitution de l'offre de logements locatifs sociaux démolis, sa composition et sa localisation ainsi que les problématiques d'habitat privé (lien au

Programme local de l'habitat, aux éventuelles interventions en quartiers anciens dégradés...);

- Le développement et la diversification des modes de déplacement (Plan de déplacements urbains...);
- Les politiques environnementales (agenda 21, plan climat énergie territorial...);
- La transition numérique et sa capacité à faciliter le déploiement des réseaux à très haut débit.

Réf. réglementaire : RGA, Titre I (alinéa 1 dans son intégralité et alinéas 3.1, 3.2 et 3.3)

### Réf. Bibliographiques

- « Les impacts sociaux des projets de rénovation urbaine », *Repères pour agir*, n°3, IREV, 2010.
- *Effets de la rénovation urbaine sur le développement économique et l'emploi*, CGET, 2016.
- *Politiques de peuplement et logement social : premiers effets de la rénovation urbaine*, La documentation française, Comité d'évaluation et de suivi de l'ANRU (CES ANRU), 2013.
- « Vers le développement économique urbain », *Repères pour agir*, n°5, IREV, 2015.
- *Le guide pratique : consolider la dimension économique des territoires en rénovation urbaine*, ANRU et CDC, 2013.
- *Dossier ressources : renforcer la mobilisation du droit commun*, IREV, 2014.

## La participation des habitants, dimension fondamentale de la gouvernance



### Consignes



Étape 1 : répondez aux questions ci-contre.

Étape 2 : utilisez (entre autres) les réponses à ces questions pour rédiger la stratégie de concertation qui ponctuera le projet urbain.

### Cadrage

Pour favoriser l'adhésion, l'appropriation du projet urbain par les habitants, et la pérennisation de ce projet, le pilote doit impliquer les citoyens en favorisant leur participation dans une démarche pensée, formalisée et intégrée à la conduite de projet, et ce, dès les prémises de la démarche. Il s'agit alors d'aborder le diagnostic du quartier et de son fonctionnement, la définition de la vocation du quartier à 10/15 ans, ou encore les grandes orientations stratégiques du projet, qui sont autant d'opportunités d'associer les habitants pour partir de leurs pratiques et usages dans le quartier, de leurs attentes ou encore des problèmes auxquels ils sont confrontés.

Mais rappelons que les habitants doivent être mobilisés à toutes les étapes du projet. Par conséquent, il convient de les associer aux différentes phases, dont notamment :

- La mise en débat des scénarios de programmation envisagés ;
- La mise en œuvre du projet opérationnel (suivi) ;
- La réunion des instances de pilotage ;

- L'évaluation en aval du projet dont les indicateurs auront été définis préalablement.

Par ailleurs, au-delà de la co-construction du projet et dans le cadre de l'accompagnement du changement, il convient de déployer des actions propres à la valorisation de la mémoire du quartier.

La mise en œuvre de cette démarche de co-construction du projet sera plus aisée et légitime si elle est formalisée, et encore davantage si elle est validée politiquement (en comité de pilotage du contrat de ville par exemple). En premier lieu, la définition de sa méthode peut faire, à titre d'exemples, l'objet d'un cahier des charges habitants ou d'une charte. Ces pistes méthodologiques sont ensuite explorées lors de la phase de programmation afin que la stratégie participative soit précisément planifiée une fois la phase opérationnelle lancée (même si la démarche aura d'ores-et-déjà été initiée). L'ensemble des partenaires peut ensuite être garant de sa mise en œuvre, à l'instar des bailleurs, de la commune ou de l'intercommunalité.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

La démarche participative dans le cadre d'un PRU doit être pensée dès la phase protocole et notamment s'appuyer sur les outils de la maison du projet et du conseil citoyen. La mise en place d'un travail spécifique de documentation de l'histoire du quartier et de valorisation de la mémoire des habitants est de plus

indispensable pour l'appropriation du projet par ces derniers.

#### Réf. réglementaire :

Loi du 21 février 2014, Titre II (art.3 et 4) et RGA, Titres I (alinéa 1.3 et 5.3) et II (alinéas 2.1.1, 2.1.2)

### Réf. Bibliographiques

- « Participation des habitants : de l'expression à la co-construction », *Repères pour agir*, n°4, IREV, mars 2014.
- *Mon quartier a changé ! Ce que disent les habitants de la rénovation urbaine*, La documentation française, CES ANRU, 2014.
- VERDIER Philippe, *Le projet urbain participatif : apprendre à faire la ville avec ses habitants*, éd. Yves Michel (collection Modes d'emploi), Adels, septembre 2009.
- CARREL Marion, *Faire participer les habitants ?*, ENS, 2013.
- BACQUET Marie-Hélène et BIEWENER Carole, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, éd. La Découverte (politiques et sociétés), 2013.

#### Exercice B4

(1) Imaginez, en tant qu'habitant, à titre personnel, que votre propre quartier bénéficie d'un projet urbain. Qu'attendriez-vous d'une structure telle qu'une maison du projet ? Que pourrait-elle vous apporter ? Que pourriez-vous y faire ?

→

(2) Quelle est l'ambition de la stratégie de participation ? Jusqu'où va-t-on dans la co-construction ?

→

(3) Quelles vont être les différentes phases de la concertation/co-construction ? Quel est le calendrier de cette démarche ?

→

(4) Quels acteurs / partenaires pourront vous aider à mettre en place cette stratégie ? Quand les réunir pour initier la démarche ?

→

(5) Quelle relation y-a-t-il entre cette stratégie et la gouvernance du projet ? À quels moments se croisent-elles ? Pourquoi ?

→

(6) Comment le conseil citoyen est et sera associé au projet ? Quel rôle particulier pour les conseillers citoyens ?

→

(7) Une fois la phase opérationnelle du projet enclenchée et les décisions arbitrées, quel suivi du projet sera réalisé avec les habitants ?

→

**Remarques :** cette dernière question sera approfondie dans le **Chapitre C** consacré aux mesures d'accompagnement du changement.



## Adapter les modalités de participation au profil des habitants concernés



### Consignes



Complétez le tableau afin d'intégrer les habitants actuels ou à venir ainsi que leurs spécificités dans la stratégie de participation. Qui habite le quartier ? Quel est le profil des habitants concernés ? (personnes non-francophones, jeunes, jeunes ménages que l'on souhaite attirer..) Le projet vise à rendre le quartier plus attractif, mais pour qui ? Après avoir répondu à ces questions, il convient de prendre en compte ces nombreux profils et de définir des modalités adaptées dans la stratégie de participation du projet. Faire cet exercice avec les partenaires est une vraie plus-value, ces derniers rencontrant chacun un « public » différent selon leur fonction et/ou mission.

### Cadrage

*Quels habitants associer au projet ? Comment procéder ?*

Au-delà des seuls conseillers citoyens et de la maison du projet (préconisée dans le cadre de la contractualisation avec l'ANRU, mais dans laquelle tous les habitants n'iront pas sponta-

nément), il est nécessaire de définir d'autres outils et modalités d'association de l'ensemble des habitants, et ce dans tout projet urbain. Cela permettra d'avoir une vision plus large des besoins pour le quartier et de mobiliser « ceux que l'on ne voit jamais ».

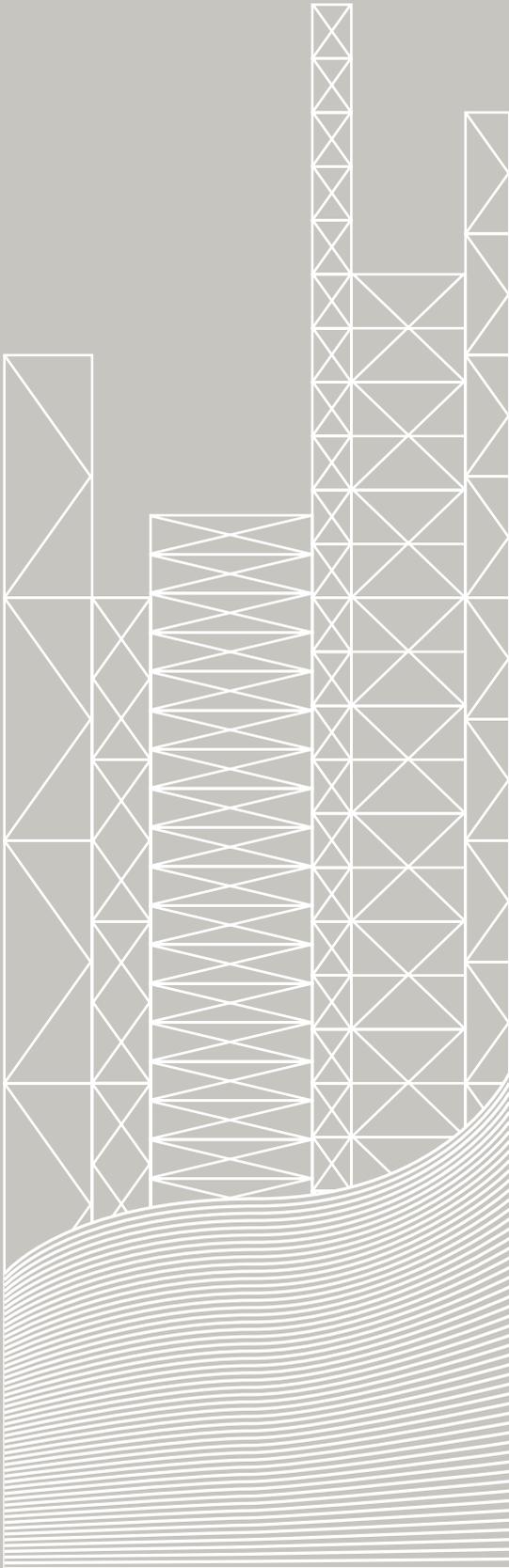






Chapitre C

## Les mesures d'accompagnement du changement





Chapitre C

## **Les mesures d'accompagnement du changement**



## Les mesures d'accompagnement du changement

### Cadrage

Qu'entend-on par « mesures d'accompagnement du changement » ?  
Quels sont les leviers à activer pour accompagner le projet ?

Un projet urbain d'envergure aura inéluctablement des impacts sur le fonctionnement du quartier et les conditions de vie des habitants. C'est une composante qui doit être réfléchie dès le démarrage du projet, pour anticiper ces changements et les accompagner, et ce dans une approche intégrée, tout au long de la démarche. Les mesures d'accompagnement du changement recourent différents champs d'actions. De manière non-exhaustive, on distingue :

- L'insertion par l'économie, qui vise à la fois l'insertion professionnelle des habitants du quartier, mais aussi plus globalement, dans une logique de développement à moyen terme, le développement économique du quartier. Il s'agit ici non seulement de faire profiter les habitants des opportunités d'emplois créées par le projet
- La valorisation de la mémoire des quartiers, qui doit être abordée notamment à travers un travail de documentation et de valorisation de la mémoire des habitants. Plus largement et au-delà du projet urbain, ce travail est une dimension à part entière de la politique de la ville réaffirmée dans la loi du 21 février 2014 ;
- La Gestion urbaine et sociale de proximité (GUSP), qui correspond essentiellement à la gestion courante, au fonctionnement et à l'entretien au quotidien du quartier. Dans le cadre du projet urbain, il est nécessaire d'élaborer un projet partenarial de gestion du quartier, co-construit avec les habitants et adapté à la phase transitoire (pendant le chantier),

urbain (dans le cadre des clauses d'insertion par exemple) mais aussi et surtout de prévoir, en lien avec ce projet urbain, un projet économique pour le quartier (cf. exercice C6) ;

mais aussi au quartier une fois le projet urbain terminé. La GUSP fait l'objet d'un zoom spécifique dans l'exercice C1 ;

- Les procédures de relogement des ménages, prises en charge notamment par les bailleurs, mais qui concernent plus globalement la stratégie du projet urbain. Ces procédures devant garantir, a minima, une stabilité dans la trajectoire résidentielle (au mieux une trajectoire résidentielle ascendante), cela induit une nécessaire adéquation entre les nouveaux logements et les besoins des habitants. Cette étape est à préparer et à ajuster au mieux. En effet, d'une part, le ressenti des habitants ayant été relogés aura tendance à guider leur avis et leur appropriation de l'ensemble du projet urbain. D'autre part, cela facilitera (ou non) la pérennisation du projet et l'atteinte des objectifs répondant à la vocation définie à 15 ans, notamment en termes de mixité sociale et d'appréciation du cadre de vie.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

« L'impact du PRU sur le fonctionnement du quartier et les conditions de vie des habitants doit être anticipé et accompagné, en articulation avec le contrat de ville et les dispositifs associés. »

Pour cela l'ANRU propose plusieurs axes de travail et notamment la charte nationale d'insertion qui vise la mise en œuvre des clauses sociales dans les projets de renouvellement urbain et après les

projets, la GUSP, etc.

Réf. réglementaire :

RGA Titre I-alinéa 5, Nouvelle charte nationale d'insertion 2014-2024 ANRU ; Loi du 21 février 2014 Titre II – article 3 ; Loi du 1<sup>er</sup> août 2003 (article 10.3) ;

### Réf. bibliographiques

- *Habitat Social pour la Ville*, Cahier n°23, 2010.
- *L'évaluation, processus clé du pilotage d'un projet de gestion urbaine, Rapport de capitalisation d'une mission d'appui qualifiante Vénissieux, Courcouronnes, Évreux*, ANRU, décembre 2014.
- BONETTI Michel, *La participation des usagers à la conception de projets urbains : articuler la démocratie participative et la démocratie représentative*, Laboratoire de Sociologie urbaine générative du CSTB, 2006.
- « La gestion urbaine de proximité en chantier », *Repères pour agir*, n°2, IREV, USH, ARH, avril 2010.
- LELEVRIER Christine, *Rénovation, relogement et recompositions territoriales*, Recherche sociale, n°176, 2005.
- *Élaborer une convention de gestion urbaine de proximité : éléments de méthode à destination des professionnels des sites de rénovation urbaine*, ANRU, 2010.

	Protocole	Convention	Post PRU
Anticiper	<p><b>Poser une démarche évaluative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer des objectifs et indicateurs (voir exercice 2)</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	<p><b>Élaborer un projet de gestion partenariale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des rencontres régulières entre la maîtrise d'œuvre et les services techniques</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	<p><b>Inscrire la GUSP dans le droit commun</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la Gouvernance de proximité de l'espace public (GPEP)</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>
Corriger	<p><b>Identifier les dysfonctionnements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des diagnostics en marchant</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	<p><b>Adapter la forme du projet aux usages du quartier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser la concertation entre habitants et concepteurs</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	<p><b>Rectifier le projet en cas de dysfonctionnements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser la concertation entre habitants et concepteurs</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>
	<p><b>Identifier les causes des dysfonctionnements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distinguer ce qui relève de la conception, des usages</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	<p><b>Travailler sur les usages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser la sensibilisation sur des publics cibles (ex : containers enterrés...)</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	
Construire	<p><b>Sensibiliser les concepteurs et entreprises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer la GUSP aux cahiers des charges</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	<p><b>Gérer les urgences liées au chantier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rédiger un annuaire</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	
Veiller	<p><b>Croiser l'observation du quartier et les intentions du PRU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Construire une grille d'analyse des risques induits par le PRU pour le quartier</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	<p><b>Accompagner les territoires limitrophes pour éviter la frustration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier une intervention en marge du projet</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>	<p><b>Évaluer les impacts du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Construire une grille d'analyse des impacts : gestion et usage</li> </ul> <p>Pilote : Fréquence des réunions de travail : Rétro-planning :</p>

**Remarque :** Cet exercice de projection peut ensuite être sujet à des affinements et ajustements, il s'agit ici d'un point de départ.

## Exercice C1

## Gestion urbaine et sociale de proximité : une démarche collective



### Consignes



**Élaborez collectivement, en préambule du projet urbain, des outils permettant d'envisager l'ensemble des fonctions et attendus du projet de gestion. C'est le partenariat qui doit guider ces différentes missions.**

### Cadrage

*Pourquoi mettre en place un projet de GUSP ? Pourquoi passer d'une gestion d'accompagnement du projet urbain à un projet de gestion pour le quartier ? Comment élaborer le projet de gestion ?*

La gestion urbaine, qui couvre l'ensemble des activités d'amélioration, entretien, fonctionnement, maintenance et régulation des espaces ainsi que la gestion des services urbains est portée par une pluralité d'acteurs publics et privés.

Jusqu'à aujourd'hui, les retours de terrain confortent le sentiment d'une GUSP qui aurait tardé à se mettre en place dans les projets urbains, la priorité étant souvent donnée, au détriment d'un **projet de gestion intégré** préparé en amont, à la gestion transitoire de chantier. Celle-ci est souvent perçue comme une phase particulièrement cruciale où nuisances et temporalité chahutent quelque peu la quiétude du quartier. En effet, si cette phase est capitale en termes d'**information, de communication et de participation** des habitants, il n'en demeure pas moins que les mesures d'accompagnement du projet doivent être pensées bien antérieurement à celui-ci, dès l'élaboration de la stratégie urbaine, en initiant des **réflexions partenariales** autour de la préparation d'un projet ou d'une convention de GUSP, de son diagnostic, de son évaluation et de la concertation qui y est associée. Cette **anticipation** permettra de prévenir les éventuels dysfonctionnements futurs, de mesurer plus facilement la plus-value du projet de gestion et de pérenniser le projet urbain.

Une **démarche plus introspective** est également de mise auprès des services techniques. En effet, ces derniers, dans un processus davantage anticipatif que correctif, devront favoriser l'accompagnement du changement et la pérennisation du projet. L'un des objectifs de cette démarche est de permettre une **modification des pratiques professionnelles** dans une approche non pas exclusivement technique, mais intégrée à **une stratégie réunissant les partenaires dans la co-construction de l'objet commun** qu'est la gestion, au service de laquelle les responsabilités multiples s'organisent et s'articulent. Parmi les pistes d'amélioration il conviendra de faire sortir la gestion de l'approche uniquement réactive (traitement des problèmes au fil de l'eau) pour la transformer en un outil d'adaptation aux évolutions des territoires : si un problème survient, au-delà d'en traiter les symptômes il est à propos d'en **analyser les causes** et d'en neutraliser l'origine. Le projet de gestion participe à formaliser une démarche d'accompagnement du changement pour renouveler l'approche du fonctionnement social du quartier (nouveaux usages, nouvelles cohabitations, nouvelle vocation...) à long terme et en **s'inscrivant dans une logique de droit commun**.

Dans cette perspective de travail partenarial, établir, lors de la conception du projet, **une cellule de suivi de la GUSP** pour travailler à l'élaboration d'outils communs, peut être une première occasion de co-construire la gestion du quartier de demain.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

La convention pluriannuelle signée avec l'ANRU intègre un projet de gestion partenarial co-construit avec les habitants et comprenant notamment le fonctionnement des équipements publics, le dispositif de coordination, de pilotage,

de suivi et d'évaluation, l'évolution des domanialités et des responsabilités de gestion, etc.

Réf. réglementaire : RGA Titre I - alinéa 5 ; Loi du 21 février 2014 Titre II - article 3

### Réf. Bibliographiques

- *L'évaluation, processus clé du pilotage d'un projet de gestion urbaine, Rapport de capitalisation d'une mission d'appui qualifiante Vénissieux, Courcouronnes, Évreux, ANRU, décembre 2014.*
- BONETTI Michel, *L'amélioration de la gestion urbaine : un enjeu majeur du développement urbain durable*, Laboratoire de Sociologie urbaine générative du CSTB, 2007.
- « La gestion urbaine de proximité en chantier », *Repères pour agir*, n°2, IREV, USH - ARH, avril 2010.

Exercice C2

# Définir des indicateurs de gestion en amont du projet pour faciliter son évaluation



**Consignes**



**En vous inspirant du tableau ci-dessous, déterminez avec vos partenaires les objectifs du projet de gestion de votre quartier ainsi que les critères et indicateurs permettant leur évaluation.**

**Cadrage**

*En quoi l'évaluation du projet de gestion tient-elle un rôle prépondérant ? Comment co-construire avec les habitants du quartier en la matière ?*

**« Si il n'y a pas de suivi et d'évaluation, il n'y a pas de véritable projet. »**

Jean-Pierre Boutinet

Dans le cas de certains projets urbains, les acteurs locaux ont parfois pu exprimer le sentiment d'un essoufflement des dispositifs de GUSP à la fin du projet opérationnel et une évaluation insuffisante des impacts de ces mesures. En effet, cette évaluation apparaît difficile d'une part car la GUSP n'étant pas normée, elle semble dépasser les objectifs quantitatifs, et d'autre part car elle est un processus par nature évolutif. Cependant il est **impératif d'évaluer la gestion** pour :

- Analyser les résultats et les effets de la mise en œuvre du **projet de gestion afin de le réorienter et l'ajuster en continu** ;
- Interroger la **complémentarité des interventions des différents gestionnaires** et la qualité globale de la gestion urbaine.

L'évaluation du projet de gestion doit donc être **pensée en amont du projet urbain, et comporter** :

- Une définition collective de la finalité et du sens de l'évaluation : Qu'en attend-on ? Comment sera-t-elle utilisée ? À qui sera-t-elle destinée ?
- Une instauration progressive des outils et méthodes d'évaluation, calquée sur

le caractère évolutif de la démarche, dans une logique expérimentale ;

- Des réponses sur le périmètre d'évaluation (territorial/thématique), la date de lancement de l'évaluation, les personnes en charge de la compléter et la périodicité à laquelle elle sera renseignée ;
- **L'élaboration d'une grille de critères** (caractéristiques observables répondant à la phrase « l'objectif est atteint si... ») **et d'indicateurs** précis (permettant d'objectiver simplement la situation, soit car ils sont chiffrables soit parce qu'on peut y répondre par oui ou non). Plusieurs indicateurs sont nécessaires pour chaque critère :
  - La planification d'un suivi du projet de gestion pour identifier les retards ou dysfonctionnements ;
  - La recherche des causes/origines des problèmes identifiés, au-delà de leurs symptômes, et d'éventuelles réponses à y apporter.

**Deux niveaux d'évaluation peuvent être prévus :**

- L'évaluation des résultats du projet : les objectifs du projet de gestion sont-ils atteints ? Les actions planifiées sont-elles réalisées et efficaces ?
- L'évaluation des effets plus indirects produits par le projet de gestion : quel fonctionnement de l'équipement ? Quelle attractivité du site ? Quelles pratiques des usagers ? En découlera, si besoin, la mise en place de mesures correctives.

**Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?**

« Le projet de gestion doit inclure les conditions d'amélioration du fonctionnement et de la gestion du quartier, afin de prendre en compte les usages et d'anticiper les conditions et les coûts de gestion, d'accompagner les chantiers,

de favoriser l'appropriation et la pérennisation des opérations. »

Réf. réglementaire :

RGA Titre I – alinéa 5 et Titre II – alinéa 2.1.1.

**Réf. Bibliographiques**

- *L'évaluation, processus clé du pilotage d'un projet de gestion urbaine, Rapport de capitalisation d'une mission d'appui qualifiante Vénissieux, Courcouronnes, Évreux, ANRU, décembre 2014.*
- BONETTI Michel, *Rénovation urbaine : outil d'auto-évaluation des opérations livrées au regard de la gestion et des usages*, USH, 2011.





## Exercice C3

## L'accompagnement du changement – s'adapter au temps des habitants



### Consignes



**Le temps du projet pouvant s'étirer sur une décennie, il peut être difficile de mobiliser les habitants sur le long terme. À cette fin, il vous est proposé d'imaginer et de formaliser dans votre stratégie de participation les actions participatives adaptées au temps de l'habitant (petites victoires, réalisations concrètes du quotidien qui apporteront de la satisfaction et permettront de fédérer les habitants autour du projet sur le long terme).**

### Cadrage

Les enseignements à l'issue de précédents projets urbains montrent la nécessité d'analyser d'avantage la satisfaction et les attentes des habitants. Par ailleurs les démarches de GUSP ont pu parfois tomber dans l'écueil de considérer les habitants de manière uniformisée sans tenir compte de leurs profils socio-démographiques ou de leurs trajectoires résidentielles. Les projets de gestion doivent ainsi pouvoir **s'appuyer sur la diversité des habitants** passés, présents et à venir du quartier mais également des usagers existants ou à venir (professionnels, usagers des équipements, habitants du territoire de passage dans le quartier, etc.).

Associer les habitants au projet de gestion dès la conception du projet urbain permet de mieux comprendre les modes d'appropriation et d'usages de l'espace et des équipements pour adapter le projet et parfois sensibiliser à de nouvelles pratiques adaptées aux nouveaux équipements et installations (ex : containers enterrés).

À chaque phase des opérations (diagnostic, mise en œuvre, suivi post-projet...), il conviendra de **déterminer le registre** sur lequel les habitants seront mobilisés à l'accompagnement du changement du quartier : l'information, la participation, la concertation, la coproduction, l'évaluation, etc.

La mise en place d'actions relatives à la **valorisation de la mémoire des habitants** est également un levier pour permettre l'appropriation du projet urbain par les habitants. S'appuyer sur la valorisation de la mémoire des habitants

permet d'acquérir une connaissance plus fine du contexte du quartier, dont le projet pourra se nourrir en s'inscrivant dans l'identité des lieux et des personnes qui y résident. Ce travail sur la mémoire des quartiers est aussi l'occasion de restaurer une image parfois dégradée, et d'agir contre le sentiment de relégation de ses habitants, et doit permettre de se projeter vers l'avenir.

**« Pour beaucoup, le renouvellement urbain a pour effet de révéler une valeur que le territoire possédait déjà à leurs yeux, une valeur déniée globalement à cause de la réputation déplorable de certains lieux. Il permet en quelque sorte d'assumer, sans avoir autant à le justifier, l'attachement à son cadre de vie, surtout quand celui-ci est depuis longtemps fortement connoté par les stéréotypes de la banlieue. »**

Daniel Mandouze, sociologue urbaniste

Mobiliser et associer à long terme les habitants sur le projet de gestion du quartier pose la question de la temporalité : en effet, le temps des habitants n'est pas celui du projet, qui s'étire sur plusieurs années. La gestion de ces **différentes temporalités** peut reposer sur de **petites victoires** symboliques qui ponctuent le projet (animations, résolution de problèmes du quotidien, actions éphémères...) tout en garantissant un effet fédérateur sur le temps plus long du projet et au-delà.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

La convention pluriannuelle de renouvellement urbain doit intégrer un projet de gestion partenarial co-construit avec les habitants sur la base d'un diagnostic du fonctionnement du quartier (...). »

#### Réf. réglementaire :

RGA Titre I – alinéa 5.1 – alinéa 5.3 ;  
Loi du 21 février 2014 Titre II – article 3

#### Réf. Bibliographiques

- MANDOUZE Daniel *Analyse et suivi du changement social et de l'opinion publique dans les communes du grand projet des villes*, rapport d'étude de l'Arcus, 2008.
- HERVÉ Edmond, *Les politiques temporelles des collectivités territoriales*, rapport d'information, mai 2014.

## Exercice C4

## Anticiper les futurs impacts des opérations pour un projet de gestion intégré



### Consignes



Lors de la conception du projet, complétez collectivement cette grille afin d'anticiper les impacts de l'opération (par exemple la création d'un nouvel équipement ou espace public) en termes d'usages et de gestion à l'échelle du quartier. Cette grille de questionnements peut être reproduite pour chaque opération.

### Cadrage

Déterminer en amont les impacts d'une opération d'aménagement sur les usages et la gestion de l'espace doit permettre de construire une stratégie globale (répondant à la vocation du quartier) et toutefois adaptée aux enjeux de chaque opération.

Il s'agit donc de construire, en amont de l'opération, une grille anticipative d'évaluation des impacts. Celle-ci sera l'occasion de disposer (tout au long de la conception, des travaux puis de la vie de l'équipement) d'un référentiel de gestion qui permette de prendre en compte les atouts et les difficultés potentielles du projet. De cette liste de potentiels, atouts et dif-

ficultés découleront les actions induites de gestion, dont il faut définir l'interlocuteur en responsabilité en amont du projet.

Cette grille doit permettre de :

- Garder le cap de la finalité attendue ;
- Garantir une meilleure appropriation (de l'équipement par exemple) par les usagers ;
- Articuler la conception de l'équipement avec la vocation du quartier ;
- Faciliter la gestion transitoire de chantier et la gestion pérenne du quartier ;
- Poser les jalons d'une démarche d'évaluation de cet équipement.

## Exercice C4

### Nom de l'opération :

→

#### Besoin

À quel (s) besoin (s) répond l'opération ?

#### Cible

Quels types d'utilisateurs directs, indirects sont visés ?

#### Lieu

Où est-il envisagé d'implanter cet équipement ? Quels liens avec l'environnement immédiat ? Quelle intégration paysagère ? Quel aspect visuel ? Quelles implications du lieu d'implantation sur les usages et la gestion (sonores, propreté etc.) ?

#### Vocation

Quel périmètre de rayonnement recherché pour cet équipement ? (quartier-agglomération-région-national-international)

#### Gouvernance

Qui pilote cette opération ? Quels partenaires associés à sa conception en interne et en externe ?

#### Gestion

Qui aura la responsabilité de la gestion de cet équipement ? Quelles en seront les règles de maintenance (horaires de fermeture...)? Quels partenaires associés à la gestion de l'équipement ?

#### Accompagnement

Est-il prévu la création d'un poste dévolu au fonctionnement de l'équipement ? À l'appropriation et l'usage de l'équipement par les publics ?

#### Investissements

Quels besoins en investissements futurs induits au-delà de l'équipement en question ?

#### Impacts

Quel (s) effet (s) attendus sur le quartier ? Quels risques possibles ?

#### Échéances

Quel calendrier envisagé ?

#### Conception

Quels matériaux privilégiés ? Quel type de mobilier urbain ? Quel éclairage ? Quelles contraintes en termes de sécurisation des lieux ?

#### Participation

Qui mobiliser du côté des habitants sur la conception et la gestion de cet espace ? Quel degré de co-construction envisager (concertation-information-co-production) ?

#### Inspiration-benchmarking

Quelles références ou expériences inspirantes ailleurs ? Quelles visites de site organiser, quels autres acteurs rencontrer ?

## Exercice C5

En amont					

Pendant le projet					

Après le projet					

1. Pérenniser l'intégration dans l'entreprise
2. Évoluer vers une politique d'achat responsable
3. Repérer des candidats pour les emplois créés
4. Appuyer techniquement les maîtres d'ouvrage pour intégrer la clause d'insertion dans les marchés publics
5. Suivre et assurer le reporting de la réalisation des heures d'insertion
6. Communiquer localement sur la plus-value du dispositif
7. Mettre en dialogue les acteurs de l'insertion du quartier et les employeurs
8. Définir des objectifs de qualité des démarches d'insertion pour une évaluation
9. Mettre en place un guichet territorial unique
10. Suivre le devenir des salariés  
Pérenniser le travail partenarial
11. Dresser un diagnostic local partagé de la situation des publics et des ressources en matière d'insertion
12. Diversifier les marchés pour diversifier les publics
13. Pérenniser le poste lié à la clause
14. Identifier les besoins de recrutement des entreprises
15. Construire un parcours professionnalisant
16. Assurer un portage politique fort
17. Élaborer une démarche partenariale
18. Recourir à la formation
19. Coordonner l'utilisation des clauses
20. Organiser l'échange de bonnes pratiques entre tous les acteurs

## Exercice C5

## Clauses d'insertion, vers une approche intégrée



### Consignes



Remplacez les leviers d'action selon la ou les phases chronologiques qui, selon vous, conviennent. Ces actions concernent à la fois le parcours d'insertion des bénéficiaires qui est à créer et le travail de concertation territoriale que les partenaires doivent mettre en place autour de l'insertion.

### Cadrage

La mise en œuvre de dispositifs du type « clauses insertion » est l'occasion de développer un dialogue entre les acteurs de l'insertion professionnelle et les employeurs permettant l'émergence d'une **concertation territoriale** autour de l'insertion professionnelle. Si des effets positifs ont été constatés tant au niveau individuel (repérage de salariés par les entreprises, création de liens avec les acteurs de l'insertion du quartier, accès à la formation) qu'organisationnel (perception améliorée des structures de proximité, évolution positive de la représentation des employeurs sur les habitants, un respect augmenté des chantiers et des travaux réalisés) des progrès peuvent encore être réalisés concernant notamment :

- La diversification des emplois proposés et des profils de salariés éligibles ;
- L'inscription des acquis des démarches d'insertion au-delà des projets urbains ;
- La pérennisation voire le développement des ressources humaines en charge de l'insertion.

L'enjeu pour les différents partenaires (maîtres d'ouvrage, entreprises, Plan local pour l'insertion et l'emploi, habitants...) est bien de favoriser la **construction de réels parcours** professionnalisant pour les demandeurs d'emploi du quartier par le biais d'une **approche intégrée** de l'insertion dans et au-delà du projet.

Cela nécessite l'élaboration d'une stratégie *ad hoc* dans une approche globale, qui comprend tout à la fois les stratégies et acteurs liés à :

- L'implantation d'activités économiques, le développement commercial et le désenclavement du quartier ;
- L'insertion sociale et professionnelle, l'accompagnement social et de proximité, la formation professionnelle, en amont et en aval de l'application des clauses.

L'objectif est d'aboutir à une **politique de Gestion territoriale des emplois et des compétences** (GTEC) qui se doit d'être systématique et pérennisée au bénéfice des habitants du quartier. La bonne mise en œuvre des dispositifs d'insertion repose sur la capacité d'interaction à long terme de tous les partenaires. Ceux-ci, dans une dynamique de co-construction, agissent afin que l'usage du dispositif ne soit pas cantonné au seul respect des exigences réglementaires en la matière et que son impact soit décuplé. L'objectif est que la clause d'insertion soit poursuivie dans les marchés publics d'une certaine envergure à l'issue du projet urbain, s'appuyant sur la diffusion élargie des pratiques à de nouveaux secteurs d'activité, sur de nouveaux marchés et favorisant l'émulation pour la mise en œuvre de politiques d'achats responsables.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Le dispositif phare est la clause d'insertion qui fait l'objet d'une charte nationale.

Réf. réglementaire :  
*Nouvelle charte nationale d'insertion 2014-2024*, ANRU.

RGA Titre I-alinéa 5.2 ; Loi du 21 février 2014 Titre II – article 3

*Mise en œuvre des démarches d'insertion dans les projets de rénovation urbaine*, Rapport d'étude et de capitalisation de bonnes pratiques 2011, ANRU

### Réf. Bibliographiques

- « Vers le développement économique urbain », *Repères pour agir*, n°5, IREV, 2015.  
[www.irev.fr/sites/www.irev.fr/files/deu-atelier-plan\\_daction-gtec.docx](http://www.irev.fr/sites/www.irev.fr/files/deu-atelier-plan_daction-gtec.docx)
- *Gestion prévisionnelle territorialisée des emplois et des compétences et politique de la ville*, Alliance ville emploi (AVE), CGET, 2014.

## Exercice C6

## Vers une stratégie de développement économique urbain pour le quartier



### Consignes



Complétez le tableau en coopération avec les directions développement économique, politique de la ville, renouvellement urbain et emploi (suivant les organigrammes locaux).

### Cadrage

Les expériences passées ont montré les limites de projets urbains peu ou pas articulés aux autres enjeux de développement local (cohésion sociale, développement économique). La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de 2014 incite ainsi à repenser l'approche du développement économique urbain en dépassant les logiques d'insertion et d'emploi majoritairement mobilisées dans les précédentes contractualisations de la politique de la ville, et par conséquent dans les précédents projets.

L'exercice ci-après s'adresse plus particulièrement aux agents des intercommunalités et doit

être réalisé en mobilisant plusieurs services, voire partenaires clefs de ces politiques : politique de la ville, renouvellement urbain, développement économique et emploi.

Ce tableau présente différentes approches pouvant être travaillées dans le cadre d'un projet de territoire alliant développement économique, urbain et social. À partir des domaines d'action ciblés, il s'agit de définir des déclinaisons d'objectifs stratégiques et opérationnels pour identifier des actions ou pistes d'actions.

## Exercice C6

Domaine d'action des services développement économique	Ce domaine d'action est-il porté dans ma collectivité et par qui ?	Quelles actions significatives sont portées par la collectivité dans ce domaine ?	Des actions déjà menées dans ce domaine peuvent-elles être mobilisées en lien avec le quartier ou le PRU ?	Des actions nouvelles peuvent-elles être prévues pour bénéficier au quartier et/ou au PRU ?
Immobilier d'entreprises				
Développement des entreprises locales				
Création et reprise d'entreprises				
Promotion économique du territoire et marketing territorial				
Prospection d'entreprises				
Soutien à l'innovation				
Promotion de l'entrepreneuriat				
Développement des filières				
Animation et lien aux réseaux d'entreprises				
Soutien aux commerces, aux services et à l'artisanat				
Développement des services à la personne				
Emploi, formation, aide au recrutement				
Accompagnement de l'ESS				
Clauses d'insertion				
Développement touristique				
Développement des activités agricoles				





Chapitre D

**De l'élaboration  
de la stratégie  
à l'opérationnel :  
les différentes  
phases du projet**



Chapitre D

**De l'élaboration  
de la stratégie  
à l'opérationnel :  
les différentes  
phases du projet**



## De l'élaboration de la stratégie à l'opérationnel : les différentes phases du projet

### Cadrage

Pour se dérouler, un projet urbain doit respecter un phasage spécifique et décliner une stratégie en projet opérationnel à mettre en œuvre. Chaque étape revêt ainsi des attendus distincts et une réflexion ad hoc permettant le cheminement conjoint des acteurs et du projet et préparant à l'étape suivante et *in fine* à la transformation du territoire.

La première étape est, comme évoquée dans les chapitres précédents, à caractère stratégique. Tout d'abord dédiée au diagnostic, ses attendus sont l'identification d'un potentiel urbain et la définition d'une vocation pour le quartier. Mais les objectifs poursuivis doivent également être précisés (orientations stratégiques) et un programme de travail détaillé doit être arrêté et formalisé : quelles études faudra-t-il mobiliser ? Quel est le programme de travail partenarial à établir

pour être dans un projet partagé ? Quelle est la stratégie de participation et de concertation avec les habitants qui va être mise en place ?

La deuxième étape consiste à mettre en œuvre ce programme de travail partenarial et participatif : réalisation des études, élaboration et test de scénarios, concertation, affinement des orientations pour aboutir à la définition du plan guide du projet, etc.

Une fois le projet arrêté, la phase opérationnelle de mise en œuvre peut alors démarrer. Enfin, la gestion du quartier doit être formalisée à travers un projet de gestion partagé pour pérenniser les apports du projet urbain.

Si ces différentes phases de conception reposent sur des rendus et cheminements spécifiques, leur déroulé s'appuie toutefois

sur des modalités communes, parmi lesquelles :

- Un appui sur différents diagnostics et/ou éléments d'objectivation ;
- Une coopération des acteurs concernés et un partenariat étroit entre le territoire et les services de l'État ;
- Une concertation pas à pas et continue avec les habitants ;
- Une validation par les responsables politiques.

Ces phases, dans une certaine mesure, fonctionnent sur un mode itératif dans le sens où l'approfondissement d'une réflexion lors d'une étape peut venir questionner voire ajuster des intentions formulées lors des étapes précédentes.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Deux documents à caractère contractuel ponctuent les étapes du projet urbain dans le cadre d'une contractualisation avec l'ANRU :

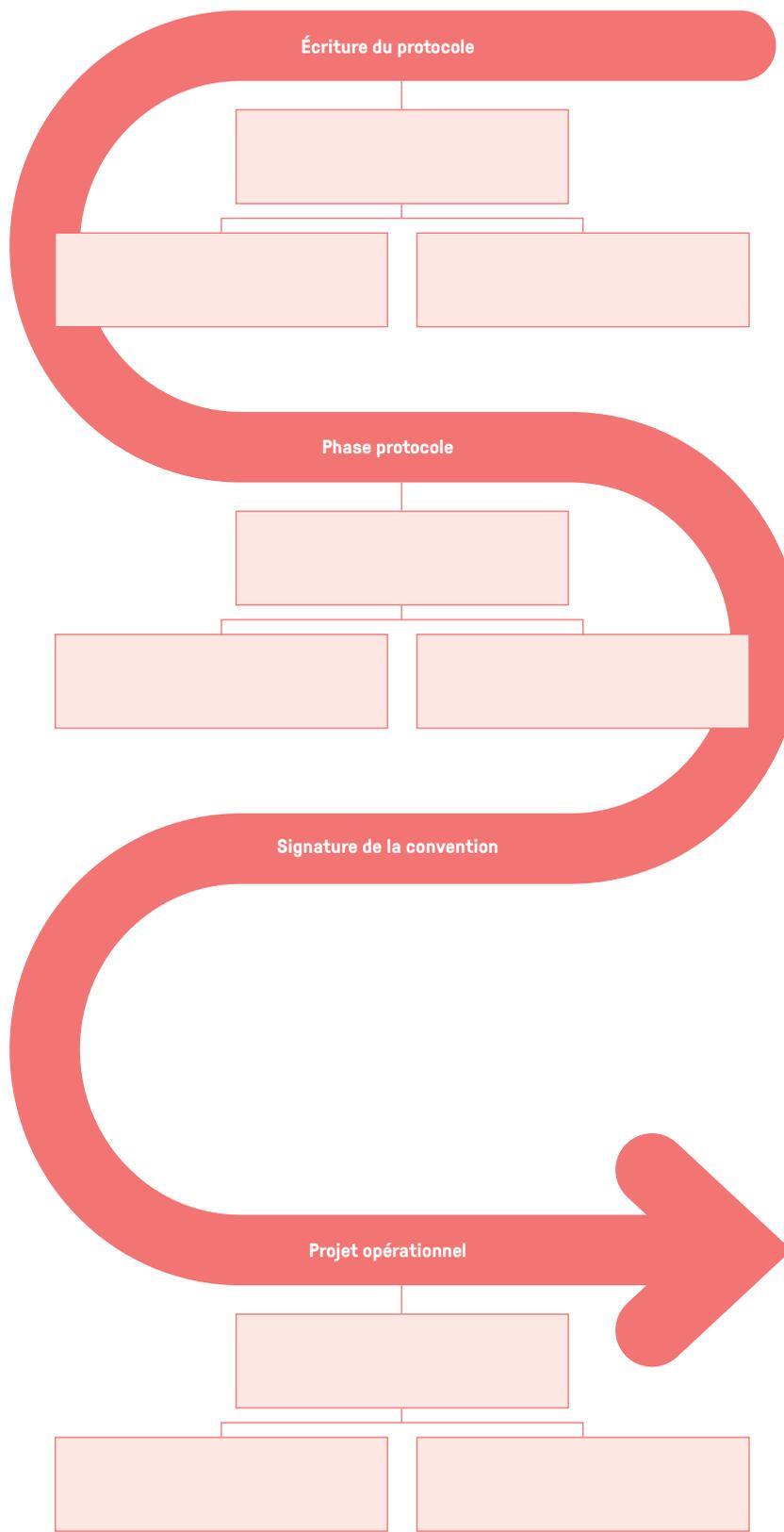
- Le protocole de préfiguration ouvre une phase d'application d'un programme de travail ;
- La convention pluriannuelle signée avec l'ANRU.

Cet engagement contractuel lance la phase opérationnelle du projet et comprend notamment un calendrier opérationnel qui vaut engagement pour les signataires.

Réf. :  
RGA, Titres I (alinéa 6.4) et III (alinéa 2.2 et 2.3), annexe 1  
Annexe 2 Note d'instruction relative au contenu du dossier de présentation en vue de la signature par l'ANRU des conventions pluriannuelles des PRU.

**Réf. bibliographique** TERRIN Jean-Jacques, *Le projet du projet : concevoir la ville contemporaine*, éd. Parenthèses, 2014.

Exercice D1



Notions à placer dans l'arborescence:

- Élaborer des scénarios d'orientations urbaines
- Le programme urbain
- Définir la vocation du quartier et les orientations stratégiques
- Mettre en œuvre des programmes
- La stratégie urbaine
- Faire le diagnostic urbain patrimonial et social pour dégager le potentiel urbain
- La programmation urbaine
- Définir les programmes
- Préciser des objectifs urbains

## Exercice D1

## Stratégie urbaine, programmation urbaine et programme urbain



### Consignes



**En partant des grandes phases contractuelles avec l'ANRU situées sur la frise chronologique, complétez l'arborescence ci-contre avec la traduction en mode projet urbain de ces étapes, et ses attendus (non exhaustifs).**

### Cadrage

Le phasage chronologique et contractuel prévu par l'ANRU (écriture et signature d'un protocole, phase protocole, convention, projet opérationnel) se traduit en langage urbain par :

- Un cadre stratégique urbain, qui prend forme à travers la définition du potentiel urbain, de la vocation du quartier et des grandes orientations stratégiques en lien avec le contrat de ville et les schémas directeurs du territoire (droit commun). De ce cadre stratégique découlera la détermination d'objectifs urbains qui nourriront la rédaction d'un plan guide en vue de la signature de la convention ;
- Une programmation urbaine vise ensuite à élaborer une stratégie de transformation du quartier permettant permettant d'en développer la vocation (identification des enjeux majeurs à traiter et réalisation des études pour définir des orientations urbaines qui

doivent guider ces transformations, précisions sur les grandes orientations urbaines visées, etc.) ;

- La notion de programmation urbaine ne doit pas être confondue avec le programme urbain : celui-ci est composé des programmes retenus, de leur localisation dans le quartier, d'un calendrier et de plans précis liés par exemple au logement, aux équipements ou à l'aménagement. Les moyens (financiers et humains) consacrés sont alors déjà bien définis. Le programme urbain se réalise dans la phase opérationnelle du projet.

Ces différentes phases doivent aboutir à la formulation d'un projet urbain stabilisé comprenant les modalités de mise en œuvre, le chiffrage et le calendrier des opérations ainsi qu'un plan de financement prévisionnel qui répond à des objectifs et des questions.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Dans le cadre du Nouveau programme national de renouvellement urbain, le cadre stratégique se définit dans le protocole de préfiguration, la programmation urbaine s'explore pendant la phase protocole et le projet urbain doit être stabilisé au moment de la signature de

la convention avec l'Agence nationale pour la rénovation urbaine. Ce n'est qu'après cette signature que la phase opérationnelle débute exception faite de quelques opérations d'urgence.

Exercice D2

# Chef de projet, un métier qui évolue selon les phases du projet urbain



**Consignes**



Placez les différents principes dans lesquels s'inscrit la fonction du chef de projet sous les étapes appropriées : la stratégie urbaine et la programmation (en gris sur la frise), le moment de l'arbitrage et de l'entérinement du projet (en rose clair) et l'étape de mise en œuvre opérationnelle du projet (en rose fluo).

**Cadrage**

Le programme de travail avec les partenaires et les habitants doit aboutir à un projet urbain partagé et dans lequel chacun s'investit. Dans cette phase, le chef de projet renouvellement urbain est l'animateur d'une démarche d'ouverture de la discussion pour mettre en cohérence les différentes orientations (du contrat de ville, du PRU, des orientations régionales et du PLH par exemple).

Le déroulé du projet induit ensuite un **changement de posture du chef de projet**, celui-ci voyant ainsi son métier évoluer au fil du projet

et devant s'inscrire dans des principes d'action propres à chaque étape. En effet, une fois le projet arrêté, la phase de mise en œuvre opérationnelle du projet nécessite que le chef de projet devienne un **aménageur, garant du bon déroulé des opérations**.

Afin d'assister et de conforter le chef de projet dans ces missions, il est possible de recourir à une assistance à la maîtrise d'ouvrage. Cependant le chef de projet reste le pilote, comme son nom l'indique, du projet.

**Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?**

Le chef de projet s'appuie sur des moyens dédiés internes (équipe, chargés de missions) et externes (urbaniste coordonnateur, mission d'Ordonnancement pilotage coordination urbaine [OPCU], Assistance à maîtrise d'ouvrage [AMO], aménageur), et sur des outils adaptés à

la conduite du projet et dimensionnés en cohérence avec ses enjeux.

Ref. réglementaire :  
RGA, Titre II (alinéa 2), Titre I (alinéa 6.1)

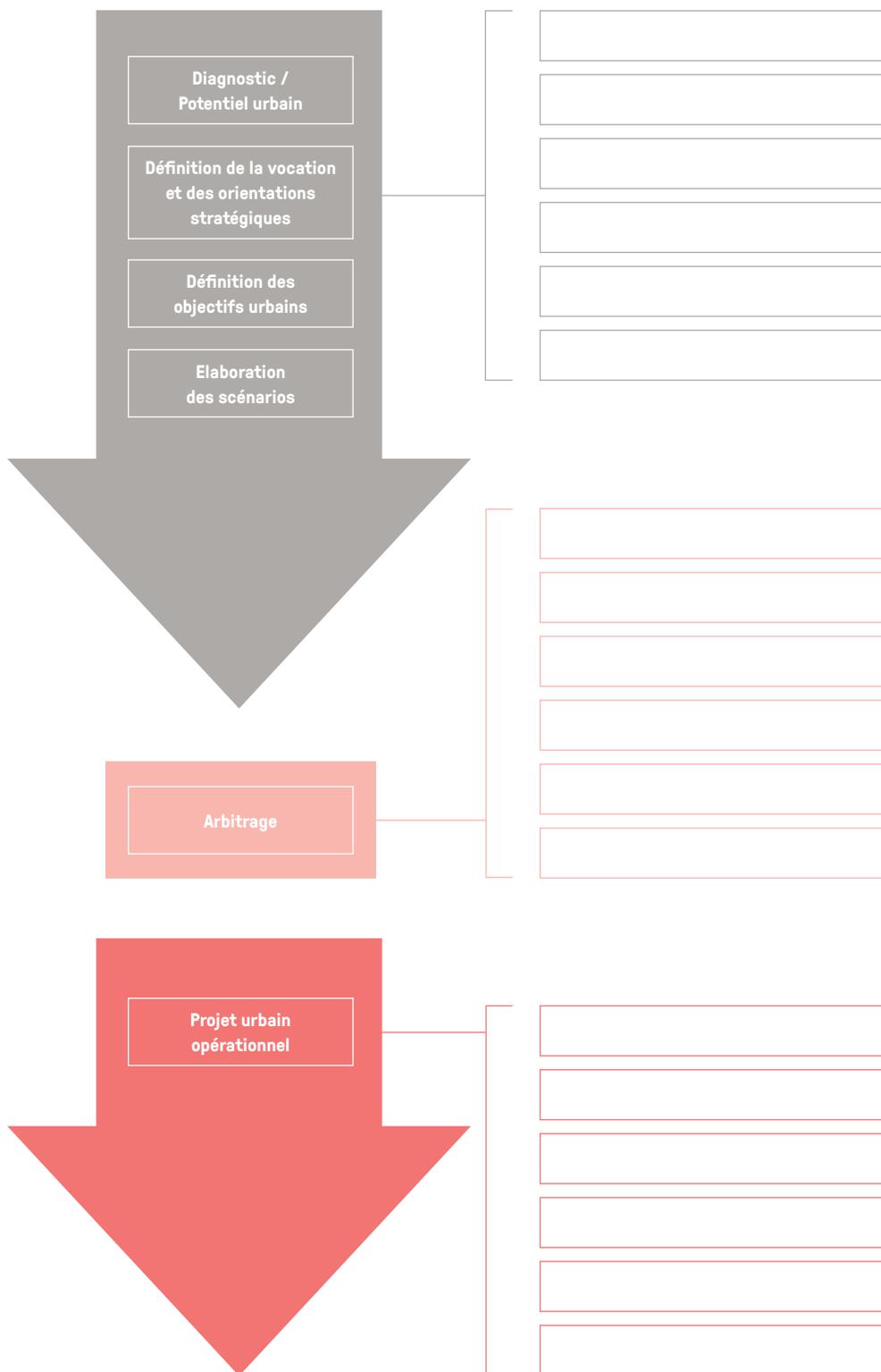
**Ref. Bibliographiques**

- *Renouveler la ville, les nouveaux défis des professionnels de l'aménagement*, collection Ville Aménagement, n°4, éd. le Moniteur, 2008.
- *Au cœur de la rénovation urbaine, le chef de projet ou les mille et une facettes d'un métier innovant*, ANRU, 2012.
- *Conduite politique du projet urbain*, Institut des villes, collection villes et société, La documentation française, 2006.

**Exercice D2**

**Principes à placer dans l'arborescence :**

1. Garant du financement et du calendrier
2. Débat
3. Réaliste
4. Stabilisé
5. Études
6. Choix d'un scénario
7. Pilotage
8. Compromis
9. Animation
10. Garant de la qualité de réalisation
11. Plan de financement
12. Concertation
13. Validation
14. Réalisation du programme urbain
15. 6 à 18 mois en moyenne
16. Signature de convention
17. Élaboration d'un projet de gestion
18. Présentation du projet urbain retenu



Attendus	Stratégie urbaine	Programmation urbaine	Programme urbain
Définir le fonctionnement social urbain à terme du quartier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traduire spatialement et socialement les enjeux et objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créer du débat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réflexion sur la pérennisation de la gestion du quartier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifier les enjeux majeurs à traiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Définir les orientations stratégiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renforcer l'ouverture du quartier et la mobilité des habitants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aménagement d'un parc au Nord du quartier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Définir un programme de gestion avec les partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constituer la perspective d'évolution que l'on se fixe dans les 15 ans à venir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organiser la coopération entre les différents acteurs concernés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Définir des programmes (d'habitat, équipements...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Croiser les évolutions (exogènes) du territoire et les capacités propres (endogènes) du quartier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiliser les habitants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Appréhender clairement les caractéristiques du territoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Augmenter la diversité de l'habitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Élaborer une stratégie de transformation du quartier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Exercice D3

## Les attendus des différentes étapes d'un projet urbain



### Consignes



Dans le tableau, cochez l'étape du projet correspondant aux exemples d'attendus. Attention, un attendu peut correspondre à plusieurs étapes !

### Cadrage

Dans le cadre du projet urbain, les étapes doivent être rythmées par une série de **livrables et d'attendus** à produire et finaliser. La rédaction de ces éléments et leur mise en synthèse sont à avoir en tête en amont du projet, constituant des points de repère forts.

Quelles actions et livrables sont concrètement attendus tout au long du projet ?

Le projet se définit notamment par :

- Une phase d'objectivation (restitution des conclusions et apports des travaux/études menés durant la programmation) ;

- Les éléments relatifs à la programmation opérationnelle et les critères de faisabilité de cette dernière ;
- Le programme urbain (projet urbain opérationnel) ;
- Les modalités de gouvernance, de concertation et d'accompagnement du projet ;
- Les impacts financiers et le calendrier opérationnel de mise en œuvre du projet.

**Point de vigilance :** Se mettre au clair sur la question des livrables est une des prérogatives de la démarche projet.

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Le contenu du dossier de présentation du protocole de préfiguration est détaillé en annexe 1 du RGA. La phase protocole, une fois engagée, doit conduire à l'élaboration d'une convention pluriannuelle signée avec l'ANRU exposant et détaillant les objectifs contractuels du PRU opérationnel. Le contenu du dossier de présentation de cette convention est détaillé dans une note d'instruction du directeur général de l'ANRU. C'est en coopération étroite avec la DDTM ou la DDT que l'équipe projet pourra déterminer les attendus, et ceux-ci constitueront un cadre de référence tout au long du projet.

#### Réf. :

RGA, Titre III (alinéa 2 et 3) et annexe 1 Annexe 2 Note d'instruction relative au contenu du dossier de présentation en vue de la signature par l'ANRU des conventions pluriannuelles des PRU.

*NPRU- Élaboration des projets de renouvellement urbain dans le cadre des contrats de ville*, ANRU, 2015 ;  
*Guide de questionnement – Outil d'aide à la préparation des protocoles de préfiguration NPNRU*, ANRU, 2015.

Exercice D4

# La phase de programmation : appliquer un programme de travail et d'exploration



**Consignes**



**Après avoir signé le protocole de préfiguration, il convient de lancer le programme de travail à mettre en œuvre pendant la phase de programmation en définissant les études nécessaires à chaque orientation urbaine.**

**Cadrage**

La phase de programmation ne doit pas être considérée comme une phase théorique. En amont de la phase opérationnelle, cette étape cruciale doit permettre de décliner le projet politique ou stratégique en projet urbain.

Le programme de travail réalisé durant cette phase revêt différentes finalités.

Il s'agit de contextualiser avec précision le projet dans le cadre d'un travail conséquent de **diagnostics**. Si ceux-ci n'ont pas systématiquement vocation à produire des analyses nouvelles, ils sont toutefois l'occasion d'identifier les ressources existantes en interne et les éléments d'études manquants ou à développer et actualiser. S'appuyant sur l'existant, cette **démarche exploratoire** permet donc de synthétiser les éléments de diagnostics déjà produits dans le cadre des contrats de ville et schémas stratégiques (SCOT, PLU...). La Direction de projet pilote cette phase en assurant la coordination entre les études à mobiliser ou à ordonner, les schémas de planification à mettre en cohérence et la parole des habitants.

Les études de la phase programmation permettent aussi de « tester » la **robustesse des différentes hypothèses (scénarios)**, de mesurer leur faisabilité afin de dégager les orientations urbaines les plus pertinentes. Support des débats, l'élaboration de ces possibles et le

choix du scénario le plus adapté qui en découle permettent de :

- Qualifier les objectifs urbains du projet ;
- Rédiger un plan-guide répondant à la question « Qu'allons-nous faire ? » ;
- Répondre à la question « Comment allons-nous faire ? » : en pré-définissant le programme urbain qui sera mis en œuvre, ses modalités d'exécution, de gouvernance et de concertation, un chiffrage (financement), etc.

Cette phase exploratoire est l'occasion de :

- Mettre les décideurs en situation d'arbitrer sur les orientations données au projet ;
- Pouvoir fermer les portes en connaissance de cause : explorer toutes les pistes doit permettre in fine de justifier le parti pris mais également ce à quoi il a été décidé de renoncer.

**Point de vigilance :** La phase de programmation ne doit pas être une succession d'études sans regard global sur l'ensemble du projet, elle constitue véritablement une phase de **débat** sensibilisant les différentes parties prenantes, y compris les habitants qui sont associés à ce travail exploratoire.

**Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?**

La phase de programmation correspond à la phase dite de protocole qui préfigure et débouche sur la rédaction et la contractualisation des conventions pluriannuelles - qui à leur tour signifient le démarrage de la phase opérationnelle.

D'un point de vue formel, elle trouve sa finalisation dans la rédaction des éléments de contenu du dossier de présentation des conventions pluriannuelles, rédaction qui peut nécessiter des moyens d'ingénierie supplémentaires. Dans cette perspective, le Règlement Général de l'ANRU précise la nature des opérations d'ingénierie qui peuvent faire l'objet de subventions.

Ce moment clef de la phase protocole revêt

une durée qui dépendra du temps nécessaire à la réalisation des études et des expertises prévues (en moyenne 6 à 18 mois) et est l'occasion d'associer les habitants pour contribuer au travail exploratoire comme mentionné dans le RGA.

« (...) Ils sont associés à toutes les étapes du projet de renouvellement urbain, dans une dynamique de co-construction : partage du diagnostic préalable, élaboration du projet... »

Réf. :

RGA : annexe 1, Titre I (alinéa 1.3), Titre II (alinéa 2.1)

*Renouvellement Le Mag Le magazine participatif du renouvellement urbain - n° 3*



- Q1** La phase d'audition des équipes est obligatoire en vue de la sélection :
- Oui  Non
- Q2** Des attentes en matière de gouvernance et de coordination de l'ensemble des acteurs peuvent figurer au cahier des charges :
- Oui  Non
- Q3** Lors de la phase de programmation, il est normal de ne pas avoir d'ambition clairement identifiée pour le quartier :
- Oui  Non
- Q4** La définition des besoins en matière d'AMO pourra faire l'objet d'ajustements ultérieurs par l'équipe retenue :
- Oui  Non
- Q5** Est-il souhaitable d'opter pour un rôle de production uniquement (réponse **A**), un rôle d'accompagnement pédagogique (réponse **B**) ou un rôle d'appui et d'animation de la démarche de concertation (réponse **C**) par le prestataire ?
- A  B  C
- Q6** L'une des tâches de l'AMO peut consister en une identification des compétences et ressources mobilisables :
- Oui  Non
- Q7** Le recrutement de l'AMO permettra de démarrer le travail collaboratif :
- Oui  Non
- Q8** En dehors du prix de la prestation, de la démarche proposée pour la conduite de mission et de la qualité technique de l'équipe, il n'est pas possible d'introduire d'autres critères de sélection dans le règlement de consultation :
- Oui  Non
- Q9** Il est possible, dans le CCTP, de fixer les modalités de choix des rendus :
- Oui  Non
- Q10** Le type et le nombre de réunions souhaitées à priori doivent être mentionnés dans le CCTP :
- Oui  Non
- Q11** La composition souhaitée de l'équipe doit-elle être déterminée dans le cahier des charges ?
- Oui  Non
- Q12** Doit-on identifier en interne un pilote de ce marché ?
- Oui  Non

## Exercice D5

## Sélection d'AMO par appel d'offres : quelques questions à se poser



### Consignes



Répondez au quizz afin de faire le point sur les éléments indispensables à la rédaction du cahier des charges en vue de la sélection d'une AMO.

**N.B :** Les sujets et questionnements que nous abordons ici ne sont pas exhaustifs.

### Cadrage

En phase de programmation, il peut être nécessaire de mobiliser des moyens d'ingénierie externes, via par exemple le recrutement d'une Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO). Avec l'appui en interne, de la direction des achats ou des marchés, quand elle existe, il s'agira d'établir dans cette perspective un cahier des charges en vue du recrutement de cette équipe. À cette fin, il faudra effectuer un travail de définition des attentes, des conditions et des besoins, en amont même de la rédaction du cahier des charges.

Pour finaliser un cahier des charges complet, il faut :

- Recenser et dresser la liste des éléments factuels disponibles ;

- Déterminer le contenu de la mission ;
- Préciser les modalités réglementaires de la réalisation de la prestation.

#### Point de vigilance :

Une fois cette équipe sélectionnée et les modalités de collaboration établies, cette dernière ne se substitue en aucun cas au chef de projet qui reste pilote et coordonne les différentes AMO autour du projet.

#### « Ce n'est pas parce qu'on a une AMO que l'on n'a plus rien à faire. »

Un chargé de mission du territoire

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

« L'Agence accorde des subventions pour les études, les expertises, et les moyens d'accompagnement nécessaires à l'élaboration, à la mise en œuvre et l'évaluation du projet de renouvellement urbain (...). »  
(RGA, Titre II, alinéa 2.1.2)

Réf. réglementaire :  
RGA Titre II (alinéa 2)

### Réf. Bibliographiques

Guide de la commande publique actualisé :  
[www.economie.gouv.fr/daj/commande-publique](http://www.economie.gouv.fr/daj/commande-publique)

## Exercice D6

## Objectif du suivi du projet : garder le cap !



### Consignes



**L'élaboration et la conduite d'un projet urbain s'inscrivent dans un mode projet jalonné de questions-repères qui permettent aux acteurs de se situer quant aux objectifs donnés. Conformément au cadrage de la page précédente, dans le cas ci-contre, que s'est-il passé ?**

### Cadrage

Une fois le projet urbain défini, afin de **garantir la cohérence entre les objectifs initiaux du projet et sa réalisation**, un suivi doit rythmer le déroulé du projet opérationnel. Dans cette perspective, il est important de prévoir **des points réguliers** de nature différente, qui permettront à l'équipe projet de garder le cap et ce au-delà du temps du projet, puisque des dispositions relatives à l'évaluation des impacts du projet doivent également être prévues.

#### Les différentes procédures de suivi des projets :

- Une à deux fois par an, **une revue de projet** peut être organisée de façon à mesurer l'avancement du projet. Cette revue est l'occasion de bilans détaillés et d'approfondissements notamment en matière de calendrier, de blocages ou insuffisances constatées. C'est également l'occasion de pressentir si la rédaction d'avenants au projet s'impose ;
- Cette revue de projet permet de préparer **les points d'étapes** qui, tous les ans ou

tous les deux ans, sont l'occasion d'une prise de recul sur le projet et d'une mise en perspective. Le but est d'apprécier l'avancement du projet et la tendance générale d'évolution du quartier au regard des dynamiques territoriales et des objectifs visés initialement ;

- Les ajustements ou modifications du projet urbain peuvent ainsi nécessiter **un avenant**, selon le degré d'impact de la modification souhaitée.

#### Point de vigilance : des questions pour ne pas s'égarer

Si ces points officiels de suivi de projet sont incontournables, ils ne doivent pas pour autant faire oublier l'indispensable questionnement qui rythme un projet quel qu'il soit, fédérant la réflexion et l'action collective. Les interrogations-repères peuvent être celles-ci :

- Où sommes-nous ?
- Où voulons-nous aller ?
- Par quel chemin allons-nous passer ?
- Sommes-nous toujours sur le bon chemin ?

### Et du côté du Nouveau programme national de renouvellement urbain ?

Dès le moment où la convention pluriannuelle avec l'ANRU est signée, il s'agit d'organiser des moments de suivi du projet. Le RGA affirme notamment : « Au plus tard dix-huit mois avant la date de démarrage de la dernière opération prévue par la convention pluriannuelle, une revue de projet est réalisée pour s'assurer des

bonnes conditions de finalisation du projet. Elle pourra être complétée par la réalisation d'un point d'étape ».

Réf. réglementaire :  
RGA Titre III (alinéa 8)

### Réf. Bibliographique

Guide de la commande publique actualisé :  
[www.economie.gouv.fr/daj/commande-publique](http://www.economie.gouv.fr/daj/commande-publique)





Notebook

# Les Corrections



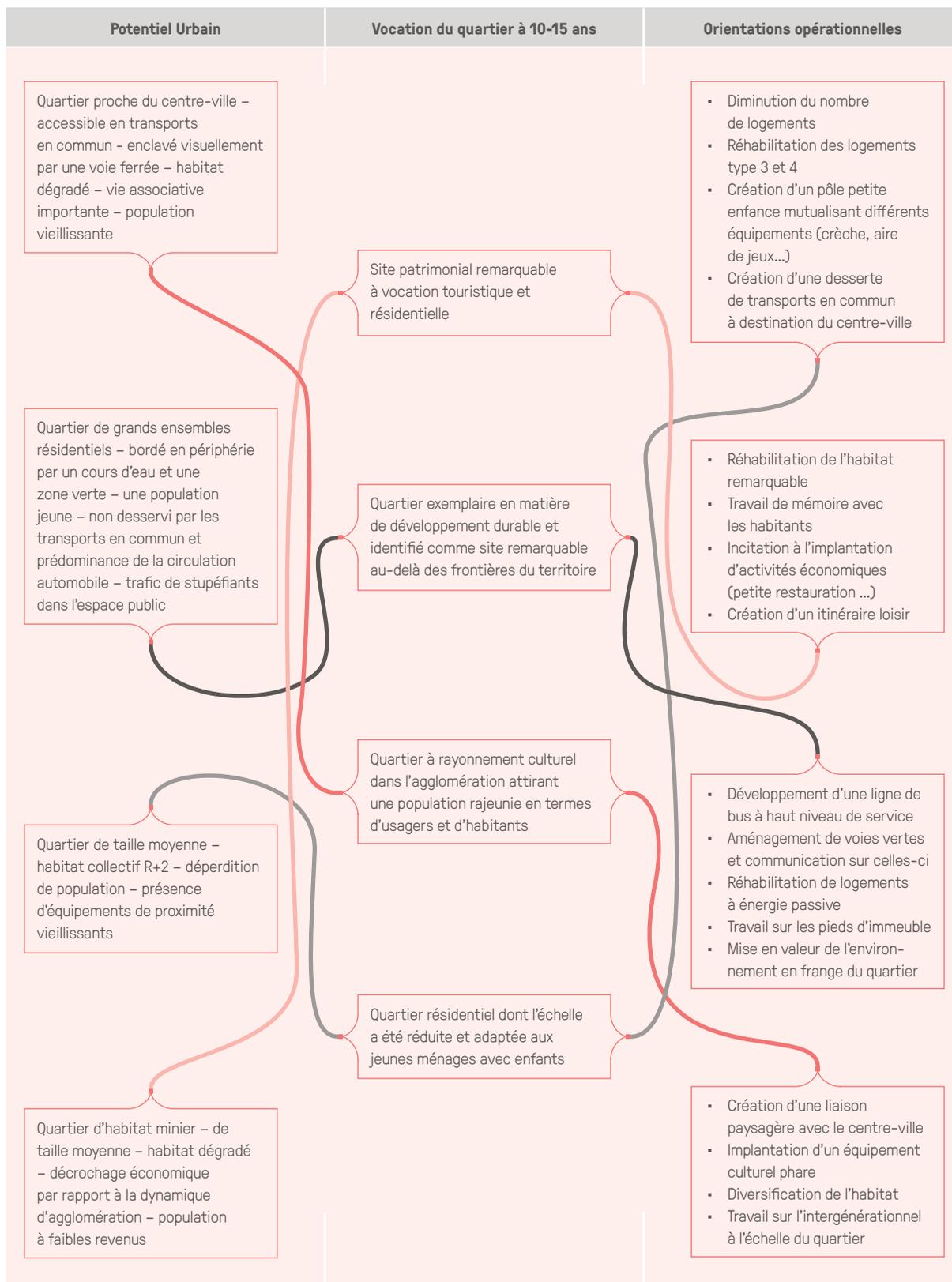


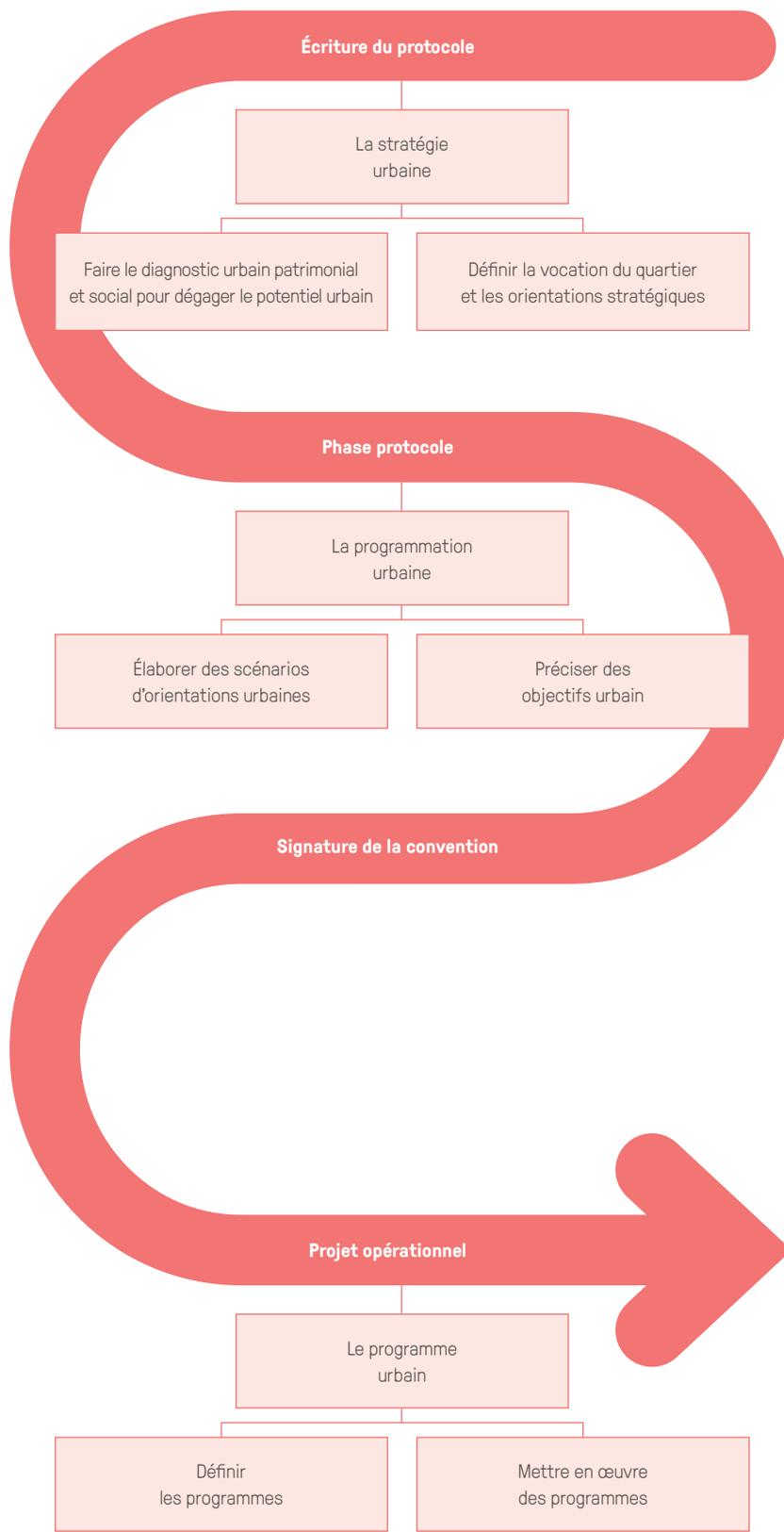
Notebook

# Les Corrections



## Corrections Exercice A1





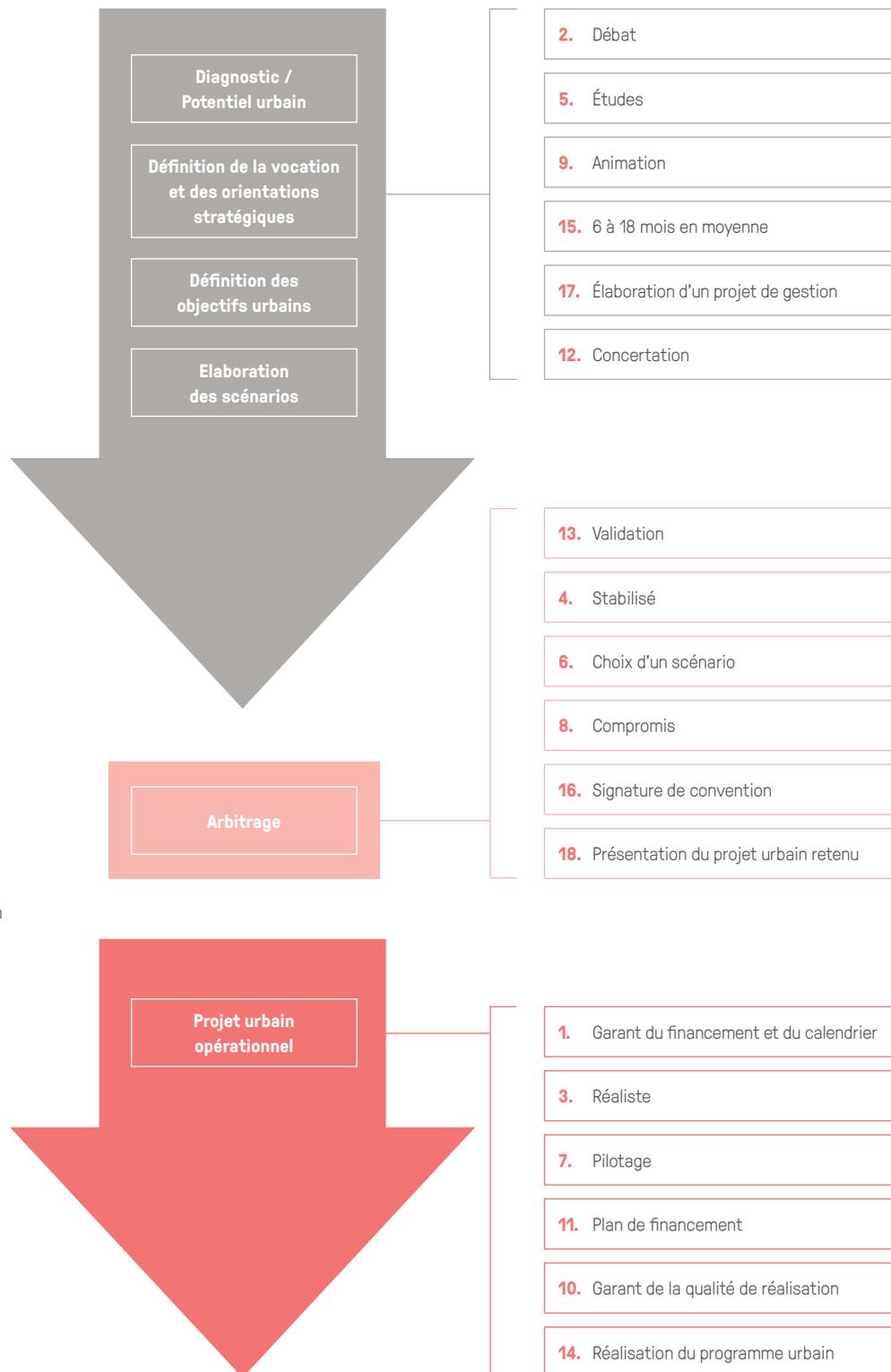
**Notions à placer dans l'arborescence :**

- Élaborer des scénarios d'orientations urbaines
- Le programme urbain
- Définir la vocation du quartier et les orientations stratégiques
- Mettre en œuvre des programmes
- La stratégie urbaine
- Faire le diagnostic urbain patrimonial et social pour dégager le potentiel urbain
- La programmation urbaine
- Définir les programmes
- Préciser des objectifs urbains

## Corrections Exercice D2

### Principes à placer dans l'arborescence :

1. Garant du financement et du calendrier
2. Débat
3. Réaliste
4. Stabilisé
5. Études
6. Choix d'un scénario
7. Pilotage
8. Compromis
9. Animation
10. Garant de la qualité de réalisation
11. Plan de financement
12. Concertation
13. Validation
14. Réalisation du programme urbain
15. 6 à 18 mois en moyenne
16. Signature de convention
17. Élaboration d'un projet de gestion
18. Présentation du projet urbain retenu



Attendus	Stratégie urbaine	Programmation urbaine	Programme urbain
Définir le fonctionnement social urbain à terme du quartier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traduire spatialement et socialement les enjeux et objectifs	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créer du débat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réflexion sur la pérennisation de la gestion du quartier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Identifier les enjeux majeurs à traiter	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Définir les orientations stratégiques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renforcer l'ouverture du quartier et la mobilité des habitants	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aménagement d'un parc au Nord du quartier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Définir un programme de gestion avec les partenaires	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constituer la perspective d'évolution que l'on se fixe dans les 15 ans à venir	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organiser la coopération entre les différents acteurs concernés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Définir des programmes (d'habitat, équipements...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Croiser les évolutions (exogènes) du territoire et les capacités propres (endogènes) du quartier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiliser les habitants	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Appréhender clairement les caractéristiques du territoire	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Augmenter la diversité de l'habitat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Élaborer une stratégie de transformation du quartier	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Corrections Exercice D5

**Q1** La phase d'audition des équipes est obligatoire en vue de la sélection :

Oui  Non

**Non.** Toutefois, il est préférable d'inclure cette modalité dans les critères de la consultation, l'audition des équipes permettant de réinterroger la méthodologie exposée dans la réponse à l'appel d'offres, et permettant également d'estimer la capacité et l'envie des différents partenaires à faire équipe.

**Q2** Des attentes en matière de gouvernance et de coordination de l'ensemble des acteurs peuvent figurer au cahier des charges :

Oui  Non

**Oui**, dans le cas où le cloisonnement des différents services est avéré cela est particulièrement recommandé. Il est possible de détailler le rôle attendu pour faciliter la co-construction du projet.

**Q3** Lors de la phase de programmation, il est normal de ne pas avoir d'ambition clairement identifiée pour le quartier :

Oui  Non

**Oui et non.** À ce stade, la collectivité se positionne comme commanditaire actif du projet, sachant se situer, ayant déjà identifié son niveau d'ambition, toutefois la commande ne doit pas être trop figée non plus, car en écho, le groupement doit pouvoir apporter sa lecture des enjeux, du contexte et des objectifs, se les approprier et les hiérarchiser autrement, expliciter sa posture et la méthode proposée.

**Q4** La définition des besoins en matière d'AMO pourra faire l'objet d'ajustements ultérieurs par l'équipe retenue :

Oui  Non

**Non.** La définition des besoins est de la responsabilité du maître d'ouvrage, conformément à l'article 2 de la loi dite MOP sur la maîtrise d'ouvrage public.

Pour définir l'objet de la mission, il est possible de :

- Rappeler le contexte d'élaboration et les ressources déjà existantes
- Expliciter les motivations de l'engagement de cette démarche
- Préciser dans le détail les missions à charge du prestataire
- Définir les missions réalisées par le candidat retenu et si nécessaire celles réalisées par d'autres prestataires en les dissociant clairement

**Q5** Est-il souhaitable d'opter pour un rôle de production uniquement (réponse A), un rôle d'accompagnement pédagogique (réponse B) ou un rôle d'appui et d'animation de la démarche de concertation (réponse C) par le prestataire ?

A  B  C

**Un peu des trois !** L'AMO peut avoir des missions très variées : il n'y a pas de caractère obligatoire puisqu'elle vient compléter les compétences de l'équipe projet. La démarche collective et partenariale ne doit pas être biaisée par le recrutement d'une AMO, cette dernière devant s'intégrer ou participer au processus. Si le maître d'ouvrage attend un produit fini, un document, pour autant il faut considérer que ce document n'est en réalité que le résultat d'un processus. Et, dans ce processus, la démarche de programmation urbaine serait donc surtout de la médiation, de l'échange, de la maïeutique et de la concertation, démarche qui ne saurait se limiter à un apport minoré de l'AMO.

**Q6** L'une des tâches de l'AMO peut consister en une identification des compétences et ressources mobilisables :

Oui  Non

**Oui**, un des préalables au lancement de la mise en dynamique des acteurs par l'AMO étant la prise de connaissance du contexte (entretiens, diagnostics existant..) qui peut conduire à la formulation des manques.



**Q7** Le recrutement de l'AMO permettra de démarrer le travail collaboratif :

Oui  Non

**Oui et non.** L'une des missions de l'AMO peut être, par exemple, d'organiser un séminaire de rassemblement, un temps fort de restitution consécutif à la prise de connaissance du contexte qui mettra en relation tous les acteurs du projet. Toutefois, en interne il ne faudra pas avoir attendu ce recrutement pour amorcer un rapprochement entre les services ; répondre en amont ensemble à certaines questions préliminaires afin de s'accorder sur les attendus de la prestation et se mettre en capacité de décrire au mieux les besoins dans le cahier des charges pouvant être un préalable.

**Q8** En dehors du prix de la prestation, de la démarche proposée pour la conduite de mission et de la qualité technique de l'équipe, il n'est pas possible d'introduire d'autres critères de sélection dans le règlement de consultation :

Oui  Non

**Non,** d'autres critères sont possibles tels que la démarche de concertation de l'équipe par exemple.

**Q9** Il est possible, dans le CCTP, de fixer les modalités de choix des rendus :

Oui  Non

**Oui,** les CCTP peuvent prévoir des rendus intermédiaires (notes de synthèse, documents pour les réunions de concertation...) ainsi que des rendus à différentes étapes de la mission en précisant les délais ainsi que les supports attendus (format papier, informatique).

**Q10** Le type et le nombre de réunions souhaitées a priori doivent être mentionnés dans le CCTP :

Oui  Non

**Oui.** Une vigilance particulière doit être accordée aux réunions compte tenu de la multiplicité d'acteurs avec des cultures parfois cloisonnées. Concernant les réunions publiques liées à la concertation, il est nécessaire, à ce stade, de commencer à s'interroger sur leur nombre, contenu et supports de communication et ce afin d'être le plus précis possible dans la formulation des attentes en termes de modalités d'animation. Le CCTP peut donc mentionner un nombre minimum de réunions ainsi que le chiffrage demandé par réunion supplémentaire.

**Q11** La composition souhaitée de l'équipe doit-elle être déterminée dans le cahier des charges ?

Oui  Non

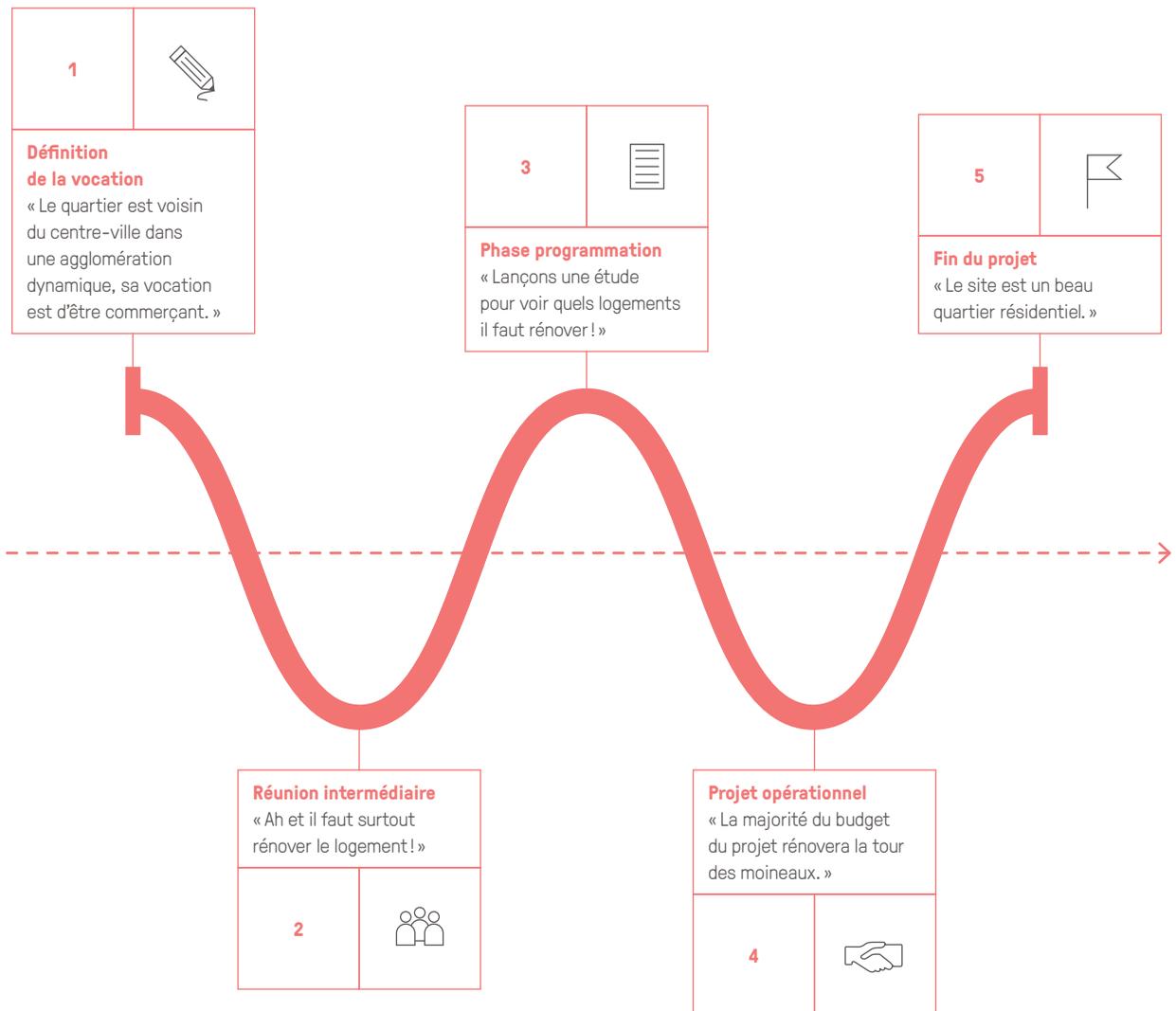
**Oui.** Au stade du cahier des charges il faut déterminer en fonction du contexte territorial et des enjeux pressentis mais également en fonction des éléments de contenu de la mission et des éléments de rendu demandés la composition de l'équipe souhaitée, se poser la question du besoin en compétences ou références particulières nécessaires. NB : si l'opérateur retenu fait appel à des compétences extérieures, il est indispensable d'exiger un mandataire clairement identifié dans l'équipe retenue.

**Q12** Doit-on identifier en interne un pilote de ce marché ?

Oui  Non

**Oui,** c'est le chef de projet qui suit la réalisation de ce marché, permettant de ré-orienter la mission du prestataire si-besoin.

Corrections Exercice D6



→ Le pilote et la gouvernance de ce projet se sont perdus en route, la revue de projet et le point d'étape n'ont pas été suffisamment fidèles à la vocation définie dans la stratégie de départ et n'ont donc pas permis de garder le cap à suivre.

La question-repères « sommes nous toujours sur le bon chemin ? » n'a pas été posée.

Les orientations urbaines choisies convergent vers une vocation différente de celle initialement identifiée.





