

NOTE METHODOLOGIQUE POUR LA TENUE DE REVUES DE PROJET PROGRAMME CENTRES BOURGS JUILLET 2015

1 – Qu'est-ce que la revue de projet (RdP) pour le programme centres bourgs ?

La « Revue de projet » permet de mesurer l'avancée réelle du projet au regard des engagements pris dans le cadre de la convention pluriannuelle signée avec les acteurs d'un projet de revitalisation du centre bourg et de développement du territoire : respect du programme physique, de l'échéancier et des dispositions complémentaires.

Elle vise à la fois à s'assurer des bonnes conditions de réalisation des objectifs, de l'avancement des opérations et des actions d'accompagnement nécessaires, à déceler les freins et difficultés à résoudre, et à définir en commun avec les acteurs locaux et les partenaires, des actions ou des modes d'intervention accélérateurs du processus.

Il s'agit donc avant tout d'un **bilan** mais également d'un **rendez-vous d'anticipation** de la suite du projet. Elle permet de réunir à échéances régulières l'ensemble des partenaires du projet.

Pour la partie « bilan », les principaux objectifs d'une revue de projet (RdP) sont les suivants :

- Veiller au respect du projet tel qu'il a été défini
- Vérifier le respect des engagements de la convention : programme physique, échéancier, dispositions complémentaires prises pour la mise en œuvre du projet global.
- Vérifier que la conduite de projet est bien organisée et qu'elle s'est dotée de tous les moyens nécessaires

Pour la partie anticipation/prospection, les principaux objectifs sont les suivants :

- Identifier et lever les difficultés actuelles et à venir.
- Mettre en exergue les désaccords éventuels entre les partenaires
- Définir en commun des actions correctrices : définir une feuille de route fixant des objectifs et des échéanciers.

Les RdP Centres Bourgs doivent proposer une vision globale de l'état d'avancement du projet à travers tous les programmes opérationnels engagés (opérations d'aménagement, requalification de l'habitat, traitement des friches, recyclage foncier RHI-THIRORI, revitalisation du commerce de centre-ville ou du commerce de proximité dans les quartiers périphériques aux centres-anciens, requalification/création d'espaces publics, liaisons douces, etc.).

2 - L'Organisation des Revues de projet du Programme Centres Bourgs

Qui ?

La revue de projet est préparée et conduite au niveau local par le chef de projet, aidé par la personne en charge du suivi du dossier en DDT (au siège ou en délégation territoriale selon les cas) et de son responsable hiérarchique si nécessaire. Pour cela, ils peuvent demander l'aide des chargés de mission territoriale de l'Anah.

Dans le tableau à remplir ci-après, Il sera notamment demandé :

- au porteur de projet : de produire une note d'ensemble comportant les différents points demandés dans la revue de projet
- à la DDT d'évaluer les éléments renseignés par le porteur de projet, de se prononcer sur la qualité du projet dans les différentes thématiques.

Quand ?

Comme indiqué dans la FAQ 3 portant sur la mise en œuvre du programme, il a été retenu le rythme minimal d'une revue de projet par an.

Comment ?

Il est proposé d'organiser la revue de projet en trois moments :

1. Une réunion technique préparatoire **en amont** de la revue de projet (environ 2 semaines avant), réunissant à minima la DDT(M) et les services techniques de la commune et/ou de l'EPCI en charge de la conduite de projet. Les services techniques d'autres structures ou partenaires peuvent être associés si besoin. L'objet de cette réunion est de faire le point sur l'ensemble des documents à transmettre en vue de la RdP et de la préparer, en vue de l'étape suivante.
2. Une journée consacrée à la revue de projet, avec deux réunions :
 - L'une réunissant la DREAL, la DDT(M), le porteur de projet (niveau politique) et le Préfet pour aborder ensemble les points de blocage.
 - L'autre réunissant l'ensemble des parties prenantes (conseil départemental, conseil régional, parc naturel régional, CAUE, ABF, EPF, chambres consulaires, etc.) pour exposer l'avancement des opérations, les résultats de la revue de projet, les synthétiser et en tirer des conclusions pour la suite, notamment en ce qui concerne les propositions pour lever les points de blocage.
3. L'analyse des résultats et le compte-rendu :
 - Un temps d'échanges conclusifs peut être prévu à la suite des deux premières réunions.
 - Le compte-rendu comprenant les résultats synthétisés de la revue de projet est ensuite rédigé par la DDT(M) pour informer le niveau national. L'envoi de ce CR se fera via le référent AMI en DREAL qui pourra l'accompagner d'une comparaison régionale. La DREAL pourra, si cela s'avère nécessaire, appuyer ses réunions d'animation de réseau sur les résultats des différentes revues de projet régionales.
 - Ce compte-rendu permettra de prévoir, le cas échéant, un appui méthodologique au porteur de projet ou l'intervention d'une expertise de l'Anah ou d'un autre membre du Comité de pilotage national.

3 - La Grille d'Analyse des revues de projet dans le cadre du Programme Centres Bourgs

Le porteur de projet, avec l'appui de la DDT(M) si nécessaire, s'attachera à produire une note globale qui comprendra, à minima, les points listés dans le tableau ci-joint. Des tableaux, plans, plannings, photos, etc. pourront utilement compléter cette note.

Cette note globale sera transmise par le porteur de projet à la DDT(M) qui l'adressera au niveau national via le référent DREAL en émettant un avis sur les points listés dans le tableau précité afin de mieux cerner les points de vigilance, permettre de réorienter les actions, les modalités d'accompagnement des structures et d'alerter le niveau national qui aura, lui, une vision nationale des points de vigilance et pourra en tirer des leçons, si besoin, en temps réel et adapter l'accompagnement national.

Quelques éléments indispensables pour une revue de projet efficace :

- Une vision claire et globale du planning général
- Un point sur l'ingénierie administrative avec un pointage efficace des difficultés en matière de procédures administratives (procédures d'acquisition foncière notamment, procédures au titre de santé ou de la sécurité...) et un pointage des procédures qui pourraient mieux s'articuler dans le temps pour en raccourcir les délais (ne pas hésiter à solliciter la DDT-M sur ce point en tant qu'Etat-facilitateur)
- Une description précise des opérations en cours
- Des bilans financiers rigoureux.

En résumé ci-dessous les documents à produire et par quelle entité :

Document à produire	Contenu	objectif	Qui produit ?
Note globale	<ul style="list-style-type: none"> • à minima : les points listés dans le tableau ci-dessous. • Des tableaux, plans, plannings, photos, etc. pour compléter cette note. 	Préparer la revue de projet	Porteur de projet avec appui DDT(M)
Compte-rendu de revue de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Déroulé de la revue de projet et liste des présents • Synthèse des points abordés et des échanges • Relevé des décisions prises 	Tenir un carnet de bord des opérations au niveau local et informer le niveau national	DDT(M)

	Pièces jointes pour la revue de projet	Points à examiner plus particulièrement par le porteur de projet	Points à examiner plus particulièrement par la DDT(M)	Rectifications éventuelles à apporter
BILAN GENERAL				
1 – Pilotage général de l'opération	<ul style="list-style-type: none"> Organigramme de la conduite générale de projet Fiche de poste des membres de l'équipe et appui externe apporté (liste des AMO, etc) Relevé de décision ou conclusions des COPIL et COTECH 	<ul style="list-style-type: none"> Reprendre rapidement les grands objectifs de la convention et les remarques émises en Commission Locale d'Amélioration de l'Habitat (CLAH) et les confronter à la traduction opérationnelle du projet Points juridiques posant problème ou générant du retard ? 	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation générale sur la composition de l'équipe-projet et son organisation, ainsi que sur le pilotage de l'opérateur Recours à une AMO ? - Qualité des études demandées : étude pré-opérationnelle, études d'ingénierie, autres études ? Articulation avec le délégataire de compétence (notamment en DLC 3) Travail en partenariat avec l'Architecte des Bâtiments de France (ABF) ? Travail en partenariat avec le service d'hygiène et l'agence régionale de santé (ARS) ? 	En cas de difficultés, prévoir une AMO ou une intervention du pôle de Lutte contre l'Habitat Indigne et de traitement des Quartiers Anciens
2 – Avancement général du projet	<ul style="list-style-type: none"> Planning initial des opérations par famille à la signature de la convention / actualisé / prévisionnel à 6 mois, selon le modèle joint (annexe 1) S'il y a lieu : récapitulatif des avenants 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier le réalisme des calendriers, qui doivent tenir compte de délais spécifiques à l'intervention en habitat privé (procédures d'acquisitions foncières) Appréciation sur l'état d'avancée générale du projet par rapport au prévisionnel : dans les temps ? 	Proposition de nouveaux plannings après identification des points de blocage à traiter

			en retard ? points de blocage ou particulièrement complexes ? difficultés de certains maîtres d'ouvrage ?	
3 – Engagements et paiements des subventions FNADT, ANAH et Etat sur le BOP 135	<ul style="list-style-type: none"> Bilan des engagements et des paiements pour l'ensemble des acteurs S'il y a lieu : rappel des modifications et des engagements pris par avenants 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des écarts entre prévisionnel, engagé et réalisé au jour de la RdP Prévoir la capacité financière de la maîtrise d'ouvrage à suivre le rythme des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les risques de dégagements d'office si pas d'utilisation des montants prévus dans le temps prévu par la convention 	Si modification des programmes : prévoir un avenant ou un redéploiement éventuel
BILAN A L'ECHELLE DU CENTRE BOURG				
4- Habitat privé (Anah)				
Bilan d'avancement des mesures de traitement de l'habitat privé	<ul style="list-style-type: none"> Bilan sur les objectifs en matière de logements financés par catégorie (propriétaires occupants, propriétaires bailleurs, copropriété en difficulté) Point sur l'avancement de la stratégie sur les immeubles identifiés comme prioritaires (volet copropriété éventuel, ORI,...) 	<ul style="list-style-type: none"> Point particulier en matière de production de loyers maîtrisés et d'attractivité des investisseurs privés Point sur l'organisation et le pilotage de l'opération : <ul style="list-style-type: none"> actions en matière de repérage action en matière de mise en œuvre des mesures de police ou d'accompagnement social Point sur les travaux d'office envisagés 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse générale de l'atteinte des objectifs fixés et des difficultés éventuelles 	Si nécessaire, besoin d'un AMO ou d'un appui spécifique d'expertise de l'Anah

	<ul style="list-style-type: none"> Point sur l'état des procédures engagées en distinguant les procédures d'aménagement (Opération de Restauration Immobilière, Déclaration d'Utilité Publique,...) et les mesures de police (insalubrité, péril, etc) Tableau sur la production d'une offre de logements à loyers maîtrisés au regard notamment de l'ensemble de la production 	<p>par la collectivité</p> <ul style="list-style-type: none"> actions spécifiques sur les copropriétés fragiles et en difficulté : <ul style="list-style-type: none"> suivi de l'état d'avancement des diagnostics multicritères sur les copropriétés repérées fragiles ou en difficulté modalités de validation de la stratégie d'intervention à la copropriété (prévention / redressement / recyclage) suivi d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie retenue 	<ul style="list-style-type: none"> veiller à la tenue régulière d'instances de pilotage, qui permettent de valider la stratégie d'intervention à la copropriété, puis de suivre la bonne mise en œuvre de la stratégie 	
<p>Bilan des opérations de recyclage foncier RHI-THIRORI</p>	<ul style="list-style-type: none"> Point synthétique sur les opérations identifiées (description et planning) 	<ul style="list-style-type: none"> Faire le point sur les procédures opérationnelles en cours (prise des arrêtés, engagement à faire les travaux par les propriétaires...) Point sur le fonctionnement et l'articulation générale des procédures engagées, notamment l'articulation entre opérations d'aménagement et opérations de recyclage foncier de l'Anah (RHI/THIRORI) Vérifier la pertinence de l'outil retenu pour traiter la problématique rencontrée (notamment vérifier que les ORI sont utilisées à bon escient), avec l'appui du chargé de mission territorial (CMT) de l'Anah si besoin Faire le point sur l'avancement des 		<p>Inciter la collectivité à solliciter l'ARS pour lui faire part de son projet de lutte contre l'habitat indigne</p> <p>Réorienter le porteur de projet vers le bon outil en cas d'utilisation inadéquate de l'ORI</p> <p>Proposer, si nécessaire, l'aide d'un AMO ou un appui spécifique d'expertise de l'Anah</p>

		<p>opérations (modalité de mise en œuvre, procédures d'acquisition, relogement, démolitions,...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier l'adéquation entre offre en reconstitution et objectifs de mixité sociale 		
<p>Bilan du traitement des copropriétés fragiles et en difficulté</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Point synthétique sur l'état d'avancement 	<p>En phase d'étude, faire le point sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les actions de repérage l'avancement de la réalisation de diagnostics multicritères sommaires • les actions de prévention et d'accompagnement, permettant de maintenir l'attractivité du parc de copropriétés <p>En phase opérationnelle, faire le point sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'approfondissement des diagnostics multicritères permettant d'élaborer des stratégies d'intervention • le nb de copropriétés objet d'actions de prévention des difficultés et type actions permettant de soutenir et maintenir l'attractivité du parc de copropriétés • le nb de copropriétés objet d'actions de redressement et le type d'actions de redressement, le nombre de copropriétés aidées en aide au SDC • la réorientation éventuelle de copropriétés vers de la RHI ou autre modalité d'acquisition publique 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier s'il ya eu du repérage (utilisation outil d'aide au repérage) et veiller au suivi régulier des indicateurs de fragilité des copropriétés repérées • Vérifier que le diagnostic réalisé est bien multicritères (fonctionnement et gestion, enjeux socio-économique, démarche patrimoniale) 	

5 – Habitat social				
Bilan d'avancement des mesures de traitement de l'habitat social	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan sur les objectifs en matière de réhabilitation et / ou création de logements sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse générale de l'atteinte des objectifs fixés et des difficultés éventuelles 	Si nécessaire, besoin d'un appui spécifique d'expertise de la DHUP
6 – Bilan du relogement	<ul style="list-style-type: none"> • Charte de relogement s'il y en a une • Plan de relogement des opérations de restructuration de l'habitat, avec tableau d'avancement des procédures de relogement et localisation des logements en reconstitution de l'offre 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer le respect des objectifs de la charte partenariale dans la traduction opérationnelle de ces objectifs • Analyser les situations les plus délicates (ménage en grande difficulté et jusqu'alors non pris en charge par les services sociaux, propriétaires occupants relogés en locatif, ...) • Analyser les mesures de protection des occupants mises en œuvres • Faire un point qualitatif sur la stratégie de relogement : cohérence entre stratégie de peuplement et PLH, parcours résidentiel des ménages, reste à charge des ménages locataires, implication des bailleurs, ... • Le porteur de projet a-t-il eu recours à des Maîtrise d'Oeuvre Urbaine et Sociale (MOUS) accompagnement ou relogement ? 		Proposer des Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) accompagnement /relogement en cas de difficulté trop importante

<p>7 – Aménagements urbains de proximité (traitement des espaces publics, places, voiries, stationnements...), opérations d'aménagement et de recyclage foncier (ZAC, recyclage de friches,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fiches opérations Le cas échéant, point sur la concession d'aménagement Le cas échéant, point sur les conventions avec l'Etablissement Public Foncier (EPF) 	<ul style="list-style-type: none"> Point sur le projet urbain et son articulation avec les procédures liées au patrimoine et à l'environnement Faire le point sur les procédures engagées, notamment les procédures d'acquisition, et prévues par le maître d'ouvrage : retard dans le planning ? articulation des différentes procédures entre elles ? modification des programmes initiaux ? Analyser l'articulation entre les projets d'aménagements/équipements et les contraintes architecturales Proposer un cahier des charges des prescriptions architecturales (en articulation avec les architectes conseil de la DDT et des CAUE), pour les communes non couvertes par un PLU 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluer les moyens mis en œuvre (recours à un maître d'œuvre, à un OPC urbain, un paysagiste, un environnementaliste,...) Apprécier la qualité des projets (ex : traitement de l'espace public améliorant la qualité de vie et l'image du bourg par un traitement paysager, un éclairage qualitatif, une mise en valeur du patrimoine par éclairage et signalétique..., opération d'aménagement intégrant un traitement paysager et un cahier des charges de prescription architecturales, paysagères et environnementales, ...) 	<p>Si nécessaire, proposer des modifications par voie d'avenant</p> <p>Si nécessaire, proposer un appui au montage et à la conduite d'opérations d'urbanisme</p>
<p>8 – Actions en faveur des services, commerces et équipements de proximité</p>	<ul style="list-style-type: none"> Point sur la stratégie de (re)dynamisation de la vie commerciale et le maintien des services 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'activité économique, commerciale et sociale du quartier Point sur l'articulation entre les différents acteurs dans ce cadre (FISAC, chambre de commerces, associations de commerçants, ...) 		
<p>9 – Autres axes ou thèmes d'intervention</p>	<ul style="list-style-type: none"> Point sur le volet patrimonial de l'opération Point sur la stratégie en matière de développement durable et sa traduction effective dans les opérations 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des actions de communication / concertation et identification des améliorations à apporter (ex : nombre de réunions publiques, production de plaquettes d'information, visites, permanences...) 	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation générale des mesures prises en faveur du développement durable dans l'ensemble des opérations du projet 	<p>Proposer d'éventuelles feuilles de route sur ces différents points</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Point sur les actions prises dans le cadre de la concertation/communication Point sur l'évolution du marché immobilier du centre bourg et son inscription dans l'évolution de celui de l'agglomération 			
BILAN A L'ECHELLE DU TERRITOIRE				
10 – Actions en faveur du développement économique	<ul style="list-style-type: none"> Point sur la situation économique du territoire et sur les actions envisagées (traitement du commerce à l'échelle du territoire, zones d'activité, tourisme, filières de développement, agriculture, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à l'articulation entre la revitalisation des commerces de centre bourg et le traitement et le positionnement des grandes surfaces commerciales à l'échelle du territoire Veiller à rechercher une complémentarité entre commerces de centre bourg et commerces à l'échelle du territoire 		
11 – Actions en faveur du développement durable (dont action en faveur de l'environnement et de la limitation de la consommation d'espace)	<ul style="list-style-type: none"> Point sur le contexte environnemental du territoire et sur les actions envisagées en matière de limitation de la consommation d'espace et de préservation de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à la cohérence du projet global en s'assurant qu'il n'est pas envisagé de construction de logement ou de zone commerciale en périphérie du bourg, qui générerait un étalement urbain et une concurrence directe avec le centre bourg rendant la démarche incompatible avec les objectifs du programme 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les collectivités voisines faisant partie de l'EPCI s'intègrent bien dans une démarche de limitation de la consommation d'espace → pas d'ouverture de nouvelles zones à construire, pas de construction de nouveau lotissement en périphérie des centres, etc 	
12 – Actions en matière de mobilité	<ul style="list-style-type: none"> Point sur l'état des lieux du territoire en termes de mobilité et desserte (transports numérique, etc.) et sur les actions envisagées 			
13 – Actions en matière d'habitat, en complément de l'action sur le centre	<ul style="list-style-type: none"> Point sur les actions complémentaires envisagées et justification 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à maintenir les actions prioritaires sur le centre bourg pour ne pas générer de « concurrence » entre le développement du centre bourg et le du reste du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que ces actions restent bien minoritaires et complémentaires 	

bourg		élargi		
-------	--	--------	--	--

4 – Remarques et conclusion

Il semble important de ne pas attendre la première revue de projet pour établir un bilan des opérations et proposer des solutions aux difficultés rencontrées.

Quelques points de vigilance à prendre en considération :

- Une gestion difficile des calendriers : en raison des délais inhérents à l'intervention en habitat privé (propriétaires privés nombreux, délais d'expropriation...),
- Des difficultés sur la maîtrise du foncier et le relogement : une attention particulière devra y être portée.

➔ L'objectif est donc de prévenir en amont ces difficultés

Deux champs de compétences à développer peuvent être d'ores et déjà identifiés dans le cadre du programme de revitalisation des centres bourgs :

- Le recours au chef de projet pour disposer d'une réelle vision globale du projet et d'identifier rapidement les points de blocage
- Le développement et la maîtrise d'outils de suivi efficaces pour mener à bien des opérations longues et complexes sur le long-terme, (tableaux de bords, ...)

D'autre part, le programme de revitalisation des centres bourgs est, de par son caractère expérimental, le programme des « cas particuliers » (patrimoine historique, différentes époques de construction, morphologies diverses, différences dans les tensions du marché local du logement...). Il convient donc d'insister sur la contextualisation de la revue de projet. Au-delà des éléments récurrents (requalification d'îlots dégradés, aménagements, actions en faveur des commerces, etc.), les spécificités/singularités de chaque projet devront nécessairement être prises en compte.

➔ L'objectif est donc de parvenir à des revues de projet fines, « au cas par cas ».

Dans ce contexte, au-delà des RdP strictement opérationnelles, la formation des équipes pour faire monter ses membres en compétence tout au long du projet semble être une solution bénéfique pour toutes les parties. Non seulement elle préviendrait les difficultés et les perturbations dans le déroulement du projet mais elle améliorerait également l'efficacité des revues de projet et de l'évaluation.

Via des échanges réguliers avec d'autres collectivités et grâce à des réflexions originales et spécifiques à chaque projet, l'évaluation et certaines rectifications pourraient se voir facilitées. Le réseau des chefs de projet pourra également apporter un appui et des pistes de réflexion intéressantes

Enfin, rappelons que les revues de projet et les points d'étape sont des jalons nécessaires dans le temps du projet, afin de faire émerger les difficultés, qui restent parfois inexprimées pour des raisons techniques ou politiques, à travers un regard plus distancié.

Le principe d'expérimentation est d'apporter, dans la mesure du possible, des réponses que le droit commun et l'absence de suivi national habituelle ne permet pas. L'expérimentation doit aussi permettre d'inventer les outils, les méthodes, etc. Les points de blocage sont de ce fait aussi enrichissants à connaître que les « bons projets » sans difficulté.