

Projet de gestion

dans les quartiers en renouvellement urbain

Les points-clefs de l'appréciation et de suivi des projets de renouvellement urbain en matière de projet de gestion



Sommaire

les points clefs d'appréciation et de suivi des projets de renouvellement urbain

Mode d'emploi et objectifs des points-clefs d'appréciation et de suivi des projets.....	3
Les attendus de l'Anru pour le projet de gestion sur les quartiers en renouvellement urbain	5
Les points clefs d'appréciation et de suivi des projets en matière de projet de gestion .	7
Le graphique des points clés du projet de gestion	8
Les points-clefs d'appréciation et de suivi du projet de gestion du quartier en renouvellement urbain.....	9
1_ Cadrage des besoins	9
1. Installer un dispositif de pilotage et de suivi dédié et intégré pour le projet de gestion.....	9
2. Faire le diagnostic de la gestion du quartier	10
3. Analyser les impacts prévisibles du projet de renouvellement urbain sur la gestion et les usages du quartier	11
4. Arrêter les enjeux et les orientations stratégiques du projet de gestion	12
2_ Programmation opérationnelle	13
5. Définir le plan d'actions d'amélioration de la gestion du quartier	13
6. Définir les actions d'adaptation de la gestion du quartier au vu du projet de renouvellement urbain	13
3_ Mise en œuvre et suivi de réalisation.....	15
7. Veiller à l'avancement du projet.....	15
8. Effectuer une revue annuelle du projet de gestion	15
9. Evaluer in itinere les résultats et les effets du projet de gestion	15

Mode d'emploi et objectifs des points-clefs d'appréciation et de suivi des projets

Mode d'emploi | Un guide au service des projets du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU)

___ Les points-clefs d'appréciation des projets de renouvellement urbain constituent un outil d'aide à la contractualisation et à l'amélioration continue des projets. Ils apportent un appui pour apprécier, négocier, suivre et améliorer les projets. Ils ne constituent ni un outil de validation, ni un outil de contrôle. **Ils visent à donner des repères communs à l'ensemble des partenaires du projet pour apprécier la pertinence de la stratégie poursuivie, sa faisabilité opérationnelle. Ils proposent des pistes d'actions pour la mettre en œuvre.**

___ Ce document est destiné à l'ensemble de la communauté du renouvellement urbain : équipes de l'Anru, délégations territoriales de l'Anru (DT), porteurs de projet (PP), maîtres d'ouvrage d'opérations (MO), partenaires de l'Anru, etc. Il permet une analyse partagée des projets, dont l'identification conjointe des points d'amélioration, pouvant constituer un objectif de travail pour le projet.

___ Pour les rendre facilement appropriables, les points-clefs sont souvent limités au nombre de dix et synthétisés sur un graphique. La numérotation n'indique ni une valeur hiérarchique, ni forcément un ordre chronologique entre les différents points de vigilance ; elle opère des renvois à une explication plus détaillée.

___ Les points clés apportent une aide tout au long de la vie des projets, tant au moment de leur contractualisation que lors de leurs étapes essentielles de mise en œuvre (revue de projet, points d'étapes, avenants). Les points-clefs d'appréciation mettent en évidence des points de vigilance à différents moments du projet. Ainsi, une frise chronologique propre à chaque thématique permet de les situer par rapport à la temporalité de contractualisation et de mise en œuvre du projet de renouvellement urbain. Elle ne correspond pas au calendrier d'instruction des projets, mais est relative au calendrier de définition dudit thème, ici, l'élaboration et le suivi du projet de gestion.

Objectifs des Points clés | Un document évolutif, qui va s'enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences et de la capitalisation des projets

1 Rendre lisibles les points de vigilance de l'Anru lors de l'instruction et du suivi des projets

Il s'agit d'identifier et de partager les points sur lesquels le projet est déjà qualitatif (pertinence de la stratégie, réalisme de la programmation opérationnelle, etc.) et ceux pour lesquels des progrès peuvent être attendus, pour l'améliorer en continu (par exemple, sur les modalités de mise en œuvre, sur le dispositif de suivi, etc.)

2 Illustrer chacun des points-clefs avec des retours d'expériences issus des projets de renouvellement urbain.

Il vise à donner des pistes d'actions concrètes, par exemple des outils, méthodes, processus et dispositifs qu'il est possible de déployer pour atteindre les ambitions du NPNRU. Il s'agit également d'illustrer le réalisme des ambitions portées par les projets de renouvellement urbain et la diversité des stratégies locales. Les différents « points-clefs » seront ainsi actualisés par des retours d'expériences au gré de l'avancée des projets.

Rappel | Les attendus des projets du NPNRU

__ A la suite du Programme National de Rénovation Urbaine (PNRU), la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de février 2014 fixe l'ambition et les moyens du Nouveau Programme National de Renouveau Urbain (NPNRU). Celui-ci concerne entre 2014 et 2024 près de 450 quartiers : 216 quartiers d'intérêt national, environ 250 quartiers d'intérêt régional.

__ Les projets de renouvellement urbain sont l'un des leviers pour atteindre les objectifs stratégiques des contrats de ville. Ils cherchent à engager une transformation profonde des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), qui concentrent les difficultés sociales et urbaines les plus importantes (enclavement, trames viaires inadaptées, dégradation du bâti et des espaces publics, déficit de l'offre de services etc.) et souffrent d'une forte dévalorisation et stigmatisation. L'ambition est d'aboutir à la mutation et favoriser la mixité sociale et fonctionnelle de ces quartiers, en renforçant la diversité de l'habitat et des fonctions (équipements, activités économiques etc.). Les projets contribuent à une politique globale pour lutter contre la ségrégation socio-spatiale et renforcer l'égalité entre les citoyens.

__ Pour mieux articuler l'intervention entre les quartiers et leur environnement, les projets sont pilotés à l'échelle intercommunale. Ils cherchent à construire une stratégie globale, articulant des dimensions urbaines, sociales et économiques. L'enjeu est aussi de changer de méthode pour adapter au mieux les projets aux contextes locaux et coconstruire leurs orientations avec la diversité des acteurs et des habitants.

__ Les projets sont portés par les EPCI et associent aux côtés de l'Anru, de l'Etat, représenté par le Préfet de département, de l'UESL-Action Logement, de l'Anah, de l'Ademe, de la Caisse des dépôts (CDC) et de l'ANCT, les communes, conseil régional, conseil départemental, organismes HLM, conseils citoyens, etc.

Les attendus de l'Anru pour le projet de gestion sur les quartiers en renouvellement urbain

▪ La gestion urbaine : définition et enjeux

__ La gestion urbaine¹ recouvre **l'organisation, le management et la coordination des activités de gestion des immeubles, des équipements et des espaces urbains et résidentiels** d'un quartier et des **services aux habitants et aux usagers**. Elle représente une part conséquente du budget de fonctionnement des collectivités, des bailleurs et des copropriétés. L'Etat soutient les démarches de gestion urbaine dans le cadre des contrats de ville.

__ La gestion urbaine contribue à **forger l'image d'un quartier**, son attractivité et la représentation que les habitants et usagers ont d'eux-mêmes et des autres résidents. Elle a un **impact sur le bien-être, la santé et les relations sociales**. Elle **contribue au sentiment de sécurité** et participe à la sûreté urbaine. Une détérioration de la gestion peut conduire à une dilution des règles de vie collective et au développement de comportements négligents, de dégradations voire de tensions sociales. La qualité de la gestion influe sur **l'image des institutions qui la mettent en œuvre** et sur la perception de leur considération pour le quartier et ses résidents. Ces derniers sont attentifs à la continuité de la qualité de la gestion, qui participe de la cohésion sociale et territoriale.

__ La gestion urbaine constitue un **enjeu majeur pour la réussite d'un projet de renouvellement urbain**. Elle crédibilise et accompagne la transformation urbaine, pérennise les investissements et permet d'assurer une continuité de l'intervention.

- Etant donné l'ampleur des transformations qu'il engage, un projet de renouvellement urbain peut susciter un retrait des gestionnaires dans l'attente des travaux et vient bouleverser leurs interventions en phase chantier. Une vigilance est nécessaire pour **maintenir la qualité de la gestion aux phases d'attente du projet urbain et de chantier**.
- Une fois le quartier rénové, ce sont les acteurs de la gestion qui l'investissent au quotidien, veillent à l'appropriation des espaces neufs et transformés et en assurent la veille dans la durée. Leur intervention permet de **pérenniser les investissements réalisés et de réguler les usages**. La reconfiguration des espaces portée par le projet urbain s'accompagne souvent d'un redécoupage foncier et d'une évolution des responsabilités de gestion. Elle suppose une anticipation et une adaptation de la gestion des espaces neufs et transformés dès leur livraison. Les retours d'expériences du PNRU montrent que lorsque les modes de gestion ne sont pas anticipés et adaptés pour tenir compte du projet urbain, des difficultés de gestion et d'usages apparaissent et compromettent le renouvellement urbain.
- Un projet de renouvellement urbain ne concerne jamais l'intégralité des espaces d'un quartier. La **qualité de la gestion des secteurs non impactés** et des franges du quartier est déterminante pour la continuité d'intervention et limiter les reports de dysfonctionnements.
- **La gestion urbaine est un levier pour l'insertion et l'emploi des habitants des QPV**. L'ensemble de ses activités peuvent donner lieu à des opportunités de parcours d'insertion et d'emploi à destination des publics qui en sont éloignés, au sein des équipes des maîtres d'ouvrage ou dans le cadre de marchés dédiés².

__ **Alors qu'un projet de renouvellement urbain est limité dans le temps, la gestion urbaine intervient avant, pendant et après celui-ci**. Elle est porteuse de l'attractivité et de la valorisation du quartier dans la durée, une fois le projet terminé. Elle impacte la perception de l'équité, de l'efficacité et de la cohérence de l'action publique locale.

1. *Activités et services de gestion urbaine :*
- *Gestion de l'habitat social et privé*
- *Gestion des espaces publics et résidentiels*
- *Gestion des équipements publics, des commerces et des locaux d'activités*
- *Gestion des réseaux et des services urbains*
- *Services de proximité aux habitants, entreprises et usagers*
- *Services de médiation sociale et de tranquillité publique et résidentielle.*

2. *L'ensemble des activités de gestion urbaine entrant dans le projet de gestion peuvent devenir support de l'insertion de publics. La Nouvelle charte nationale d'insertion relative au NPNRU renouvelle les objectifs d'insertion dans le cadre des activités liées à la gestion urbaine soit par l'embauche de personnel au sein des maîtrises d'ouvrage soit par l'intégration d'objectifs au sein des marchés relatifs aux prestations de gestion urbaine.*

▪ Les attentes de l'ANRU pour la gestion urbaine dans les quartiers en renouvellement urbain

__ Pour les projets retenus au titre du PNRU, l'ANRU attendait une convention de gestion urbaine de proximité (GUP) en complément des conventions de rénovation urbaine. **La préoccupation de l'Agence évolue pour le NPNRU avec le « projet de gestion »³ partenarial.** L'ambition est de renforcer l'efficacité des démarches de gestion urbaine et de les piloter en mode projet et de manière ciblée sur les quartiers en renouvellement urbain.

__ Le projet de gestion vise à **accompagner le déploiement des projets urbains de manière articulée à leur contenu et à leur phasage.**

__ Malgré les forts enjeux sociaux, économiques et environnementaux de la gestion urbaine, celle-ci est trop souvent perçue comme une succession d'actes répétitifs et dévalorisés. Le « projet de gestion » vise à **affirmer sa portée stratégique et propose de la piloter en mode projet**, au même titre que le projet de renouvellement urbain.

__ Cela suppose l'impulsion d'un **partenariat stratégique et opérationnel** par le porteur de projet de renouvellement urbain pour mobiliser les maîtres d'ouvrage, les acteurs de la gestion et les habitants pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer le projet de gestion. Parce qu'ils sont les destinataires du projet de gestion, les habitants et usagers du quartier et leurs représentants doivent être associés, notamment aux étapes initiales de cadrage des besoins (mise en place du dispositif de pilotage et suivi, diagnostic) puis d'évaluation.

__ Le projet de gestion doit être **articulé avec les orientations du contrat de ville, les démarches d'amélioration du cadre de vie et de la qualité de service** et les **conventions d'utilisation de l'abattement de TFPB** signées par les organismes de logement social. Leurs orientations et actions doivent être analysées préalablement à l'élaboration du projet de gestion pour explorer en quoi elles nécessitent d'être adaptées sur le quartier faisant l'objet du projet de renouvellement urbain.

__ Dans le respect de la Nouvelle charte nationale d'insertion, le projet de gestion doit donner lieu à la **définition et au suivi d'objectifs d'insertion**, qui sont à fixer par le porteur de projet et les maîtres d'ouvrage avec la structure en charge de la mise en œuvre de l'insertion, qui intervient dans le cadre du projet urbain.

__ Comme toute démarche de gestion urbaine, le projet de gestion vise à **améliorer le quotidien des habitants et des usagers des quartiers en renouvellement**, rapidement et sans attendre le projet urbain. Il vise aussi à **faciliter la gestion du quartier pendant la phase chantier**. Après la livraison des travaux, il cherche à **anticiper au mieux les transformations apportées par le projet urbain au plan de la gestion**, pour assurer le meilleur niveau de qualité dans la durée de leur exploitation et de leur utilisation.

__ **L'EPCI porteur de projet de renouvellement urbain** est, avec le porteur du projet de gestion, le **garant de l'élaboration, du pilotage, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du « projet de gestion »** tout au long et après la mise en œuvre du projet urbain.

__ Les orientations et le dispositif de pilotage et suivi du projet de gestion sont précisés dans **l'article 8.1 de la convention pluriannuelle de renouvellement urbain**. Le projet de gestion lui est annexé à la demande des partenaires de l'ANRU ou sur décision du porteur de projet.

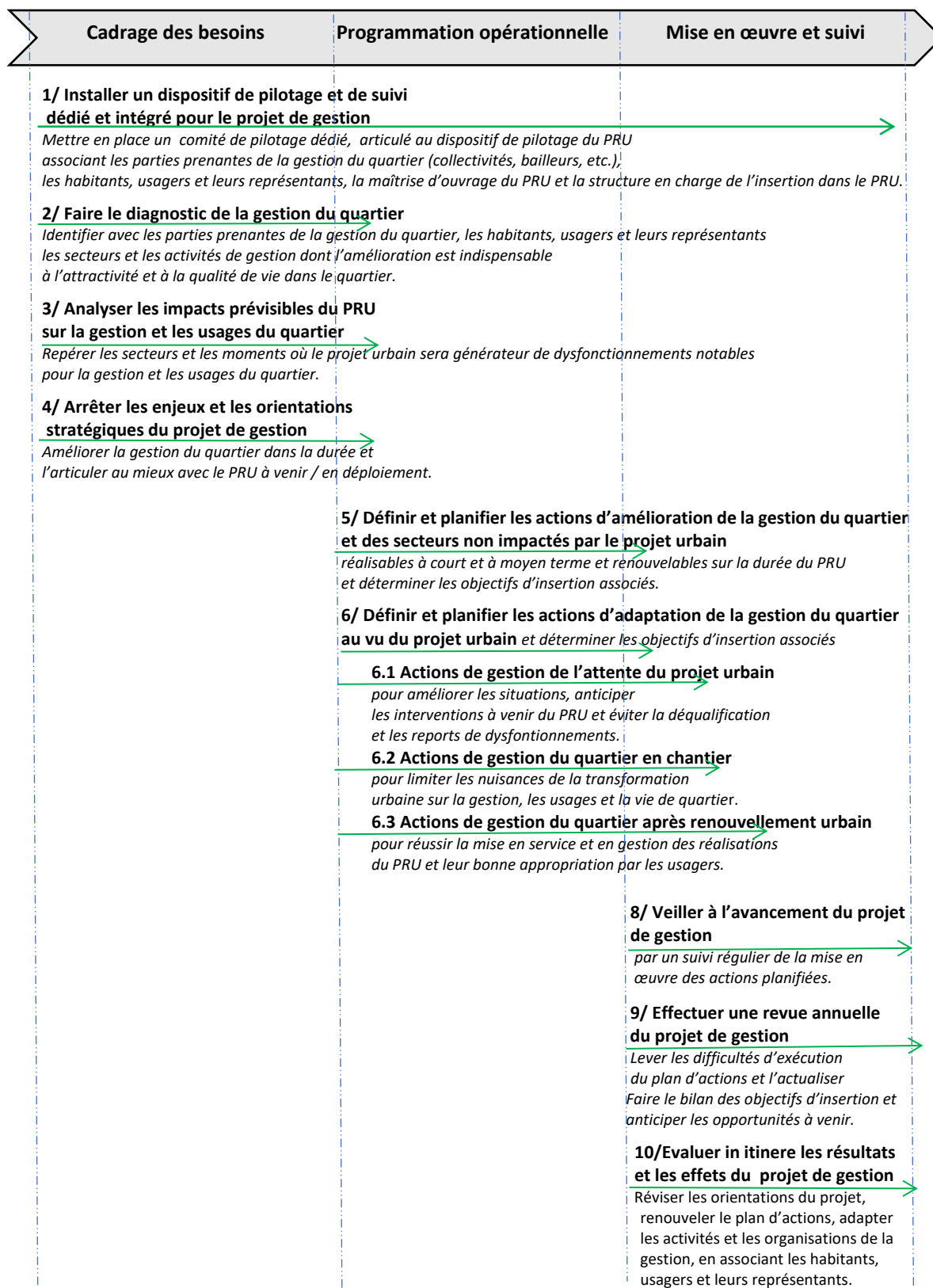
__ L'élaboration, l'avancement de la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet de gestion font l'objet de **points réguliers dans les instances de pilotage et de suivi du projet de renouvellement urbain** : comités de pilotage, revues de projet et points d'étape.

3. Le contenu du « projet de gestion » est précisé dans l'article 5.1 du titre I du RGA relatif au NPNRU :

- Evolution des domanialités et des responsabilités de gestion ;
- Conditions d'implication des habitants et de concertation notamment en amont d'opération impactant les charges des locataires
- Evolution et soutenabilité financière des modes de gestion du quartier et impact sur l'organisation des gestionnaires
- Fonctionnement des équipements publics
- Dispositif de pilotage, suivi et évaluation.

Les points clefs d'appréciation et de suivi des projets en matière de projet de gestion

Le graphique des points clés du projet de gestion



Les points-clefs d'appréciation et de suivi du projet de gestion du quartier en renouvellement urbain

1_Cadrement des besoins

1. Installer un dispositif de pilotage et de suivi dédié et intégré pour le projet de gestion

__ Bien que les opérateurs du renouvellement urbain d'un quartier en soient aussi les principaux gestionnaires (collectivités locales, bailleurs sociaux, syndicats et syndicats de copropriétés, etc.), il y a lieu de distinguer, en leur sein, les acteurs de la maîtrise d'ouvrage des acteurs de la gestion. Les métiers, les modes et les temporalités d'intervention des uns et des autres diffèrent suffisamment pour que **le projet de gestion qui accompagne le projet de renouvellement urbain ait un dispositif de suivi et de pilotage spécifique.**

Ce dispositif doit comprendre :

- Un **comité de pilotage dédié**, pour décider de la stratégie du projet de gestion et de son plan d'action, puis veiller à sa mise œuvre, suivre et évaluer ses résultats et impacts.
Ce comité de pilotage est présidé par un représentant du porteur de projet et regroupe les directions des acteurs parties prenantes de la gestion du quartier (collectivités locales, bailleurs sociaux, syndicats et syndicats de copropriétés, ...), les représentants du conseil citoyen et des associations intervenant sur le cadre de vie (amicales de locataires, etc.), les représentants de la maîtrise d'ouvrage en charge du projet urbain et des opérations et les représentants de l'Etat (délégués du Préfet et DDT(M)).
- Un **chef de projet désigné par le porteur de projet de renouvellement urbain** pour animer la démarche du projet de gestion.
Il est en charge de l'élaboration du projet de gestion et de son reporting auprès du comité de pilotage, du suivi de sa mise en œuvre par les acteurs gestionnaires et de la bonne intégration à la démarche des représentants des habitants et usagers du quartier.
- Des **instances techniques** pour élaborer, suivre et évaluer le projet de gestion.
Ces instances sont composées des responsables opérationnels de la gestion du quartier, de représentants des habitants et usagers et des maîtres d'ouvrage en charge du projet urbain et des opérations. L'association de représentants d'habitants et d'usagers est fondamentale pour enrichir les orientations, planifier et mettre en œuvre les actions du projet de gestion. Les entreprises, régies de quartier, concessionnaires de services publics, structures d'insertion par l'activité économique etc. sont associés en tant que de besoin. Les représentants de la maîtrise d'ouvrage associent les maîtres d'œuvre des opérations du projet urbain et les entreprises en charge des travaux, à certaines étapes du projet de gestion.
La structure opérationnelle en charge de la mise en œuvre et le suivi de l'insertion dans le projet de renouvellement urbain est associée pour définir, mettre en œuvre, suivre et évaluer les objectifs d'insertion liés au projet de gestion.

__ Pendant le temps de définition et de mise en œuvre du projet de renouvellement urbain, **le dispositif de pilotage et de suivi du projet de gestion fait partie intégrante du pilotage plus global du projet de renouvellement urbain**, afin que soient assurés la cohérence et l'enrichissement mutuel des deux démarches de projet : projet urbain et de gestion.

__ En fonction de la taille du quartier, du nombre d'acteurs mobilisés, de la nature et de l'ampleur des enjeux de gestion, le chef de projet de gestion peut être le même que le chef de projet renouvellement urbain. Ce qui importe est de **bien distinguer le pilotage et d'assurer une cohérence entre chaque projet : projet urbain et projet de gestion.**

Focus : Prendre en compte les usages et les enjeux de gestion et de sûreté dans le projet de renouvellement urbain

__ Le dialogue porteur de projet - gestionnaires - usagers- maîtres d'ouvrage- maîtres d'œuvre n'est pas seulement utile au projet de gestion. Il est aussi nécessaire tout au long du projet de renouvellement urbain pour contribuer à la qualité⁴ et à la durabilité des espaces urbains et résidentiels neufs et renouvelés.

__ **Un projet de renouvellement urbain peut contribuer à faciliter les modes de gestion, la sûreté et les usages de plusieurs façons** : redécoupage viaire et foncier, création, restructuration et requalification d'espaces publics et privés répondant aux usages et adaptés aux modes de gestion, clarification des limites et des responsabilités de gestion, traitement de configurations spatiales difficiles à entretenir, à réguler et à s'approprier, choix de matériaux adaptés aux usages et aux modes de gestion etc. .

Pour que le projet urbain puisse intervenir sur les configurations spatiales du quartier pénalisantes pour la gestion, pour les usages et pour la sûreté, celles-ci doivent être identifiées de manière précise, spatialisée et en continu par le porteur de projet de renouvellement urbain et les maîtres d'ouvrage au stade de la programmation urbaine et des opérations. Cela suppose que **les acteurs de la gestion, de la sûreté et l'ensemble des usagers** (habitants, public fréquentant le quartier, ses commerces, ses équipements etc.) **soient associés aux phases de programmation, conception, réalisation du projet urbain et de ses opérations par le porteur de projet de renouvellement urbain et par les maîtres d'ouvrages**. Ces derniers sont garants de la bonne prise en compte des enjeux de gestion, d'usage et de sûreté, à chaque étape du projet urbain et de ses opérations.

2. Faire le diagnostic de la gestion du quartier

__ Le diagnostic **dresse un état des lieux des organisations gestionnaires et identifie les secteurs et les activités de gestion confrontés à des difficultés**, qui pénalisent la vie quotidienne des habitants et l'image du quartier et sur lesquelles le projet de gestion va porter. Le diagnostic porte sur l'ensemble du quartier **et est actualisé au fur et à mesure du déploiement du projet de renouvellement urbain**.

__ La nature et les causes des difficultés de gestion (problèmes d'usages, de configuration urbaine et/ou de gestion proprement dite) sont mises en évidence à partir :

- d'observations de terrain (diagnostics en marchant, marches exploratoires de femmes etc.),
- de l'écoute attentive des gestionnaires, des habitants et des usagers (enquêtes, groupes d'expression),
- de l'analyse des données et des indicateurs de gestion⁵ etc.

__ Le diagnostic permet d'identifier les atouts et les potentiels de qualité de la gestion urbaine du quartier, qui pourront servir de support pour le projet de gestion. **Le diagnostic identifie les secteurs impactés et non impactés par le projet urbain et les secteurs vulnérables aux franges du quartier qui méritent une vigilance particulière**.

__ **Dans certains cas** (quartiers de grande taille, fortes difficultés de gestion), **cibler le diagnostic de la gestion sur une partie du quartier peut être pertinent** pour faciliter l'engagement d'un premier plan d'action d'amélioration. Ce périmètre est élargi ensuite, au fur et à mesure de la réalisation du projet de renouvellement urbain.

__ Le périmètre et le phasage du projet de gestion s'adaptent ainsi au contenu et au phasage du projet de renouvellement urbain.

4. Au titre des objectifs incontournables pour la qualité des projets de renouvellement urbain, l'article 3.2. du titre I du RGA relatif au NPNRU demande de « réaliser des aménagements urbains et des programmes immobiliers de qualité, prenant en compte les usages, les enjeux de gestion et de sûreté et anticipant les évolutions et mutations futures. ».

5. Collectivités locales et bailleurs disposent de statistiques d'activités intéressantes pour le diagnostic de la gestion. Par exemple, la nature, le motif, la localisation des réclamations des habitants, les taux de rotation sur le parc locatif social, la nature et la localisation des dégradations etc. .

3. Analyser les impacts prévisibles du projet de renouvellement urbain sur la gestion et les usages du quartier

___ Le projet de gestion du quartier en renouvellement urbain doit répondre à trois enjeux :

- **L'enjeu d'une gestion d'attente** sur les secteurs où des dispositions particulières de gestion sont à mettre en place en attendant les interventions du projet de renouvellement urbain.
- **L'enjeu de la gestion du quartier en chantier** qui doit se poursuivre avec le moins de perturbations possibles sur la vie quotidienne des habitants, les pratiques des usagers et la gestion du quartier.
- **L'enjeu de la gestion du quartier après son renouvellement** qui s'engage, en réalité, dès les premières réceptions des ouvrages et des opérations.

___ Pour préciser ces trois enjeux, une **analyse des impacts prévisibles du projet de renouvellement urbain sur la gestion et les usages du quartier** est effectuée à partir de plans du quartier⁶ qui identifient, localisent et datent les interventions programmées du projet urbain sur les espaces publics et résidentiels.

6. Des plans par zone et par période (annuels, semestriels, etc.) donnent plus de lisibilité à ce report d'informations

___ Ce travail associe aux gestionnaires, le porteur de projet, les maîtres d'ouvrage, les maîtres d'œuvre en tant que de besoin et des représentants d'habitants et d'usagers. Il permet d'identifier les **secteurs et les moments du renouvellement urbain les plus critiques** pour la gestion et les usages du quartier, qu'il convient d'inscrire dans le projet de gestion. Ce sont :

- Les **secteurs sur lesquels des mesures particulières de gestion sont à prévoir en attendant les interventions prévues dans le cadre du projet urbain**, du fait de leur localisation stratégique compte tenu de la transformation urbaine et des opérations à venir, de leur fragilité en termes d'usages, de l'intensité des dysfonctionnements qu'on y relève et de leur état de dégradation avancée.⁷
- Les **secteurs et les étapes du renouvellement urbain où la nature, l'ampleur et la concentration des différents chantiers justifient des actions de gestion spécifiques** et coordonnées entre gestionnaires pour éviter de (trop) perturber la gestion, maintenir les services nécessaires à la vie quotidienne, les circulations et l'accès aux différents espaces et équipements du quartier. Une vigilance doit être apportée à la veille des espaces laissés vides ou sans vocation durant le chantier, qui présentent des fragilités en matière de tranquillité. Des actions d'urbanisme transitoire peuvent y être développées pour initier, tester et co-construire des équipements, mobiliers et usages temporaires. Si ceux-ci sont appropriés positivement, ils pourront être intégrés de manière durable dans les espaces neufs ou restructurés après le projet.
- Les **secteurs et les moments du renouvellement urbain où la nature et le volume des opérations réalisées, les évolutions de domanialités, de responsabilités et de coûts de gestion** qu'elles induisent, **nécessitent d'anticiper des mesures de renforcement et d'adaptation de la gestion** pour assurer, dans les meilleures conditions, la mise en service de ces ouvrages, la bonne reprise en gestion par leurs gestionnaires et leur bonne appropriation par les usagers dans la durée.

7. Les immeubles vides ou en phase de relogement du fait d'une démolition ou d'une requalification lourde ou les secteurs en friche sur lesquels la gestion tend à se relâcher sont propices aux dégradations.

Ils peuvent être des secteurs emblématiques d'une gestion d'attente du PRU attentive qui crédibilise la transformation à venir.

4. Arrêter les enjeux et les orientations stratégiques du projet de gestion

__ L'amélioration de la gestion du quartier et son articulation au renouvellement urbain constituent les deux volets du projet de gestion sur lesquels des orientations stratégiques sont retenues pour donner ensuite lieu à la programmation d'actions.

Cette réflexion stratégique est animée par le chef de projet de gestion et associée aux gestionnaires et maîtres d'ouvrage concernés des représentants d'habitants (conseillers citoyens notamment) et d'usagers.

__ Sur le premier volet d'amélioration de la gestion, la réflexion stratégique porte sur les difficultés les plus marquantes de la gestion du quartier identifiées dans le diagnostic et sur les secteurs non impactés par le projet urbain et situés aux franges du quartier sur lesquels une amélioration de la gestion est nécessaire. Elle précise les enjeux et les orientations d'actions sur le court/moyen terme⁸, les localise et les ordonne, en précisant les gestionnaires concernés.

Ainsi, elle vise à répondre aux questions :

- Sur quoi améliorer la gestion ?
- Par quoi et sur quels périmètres commence-t-on ?
- Y a-t-il des secteurs d'intervention prioritaires au regard du phasage et du déploiement du projet urbain (secteurs non impactés, secteurs impactés à plus long terme, secteurs en frange du quartier sur lesquels avoir une vigilance particulière etc.), des atouts, des difficultés et des potentiels constatés ?
- Comment articule-t-on les interventions ?

Compte tenu de leur visée de court / moyen terme, les orientations d'amélioration de la gestion sont révisées à l'issue des plans d'action auxquels elles donnent lieu et sur la base de l'évaluation des résultats et des effets qui en est faite. (cf. point clef n°5 et 8).

__ Sur le second volet d'articulation de la gestion du quartier au renouvellement urbain la réflexion porte sur les situations (secteurs et moments) du projet les plus problématiques ou critiques pour la gestion et les usages du quartier et précédemment repérées. Cette réflexion associe le porteur de projet, les gestionnaires, les habitants et usagers et les maîtres d'ouvrages, qui associent les maîtres d'œuvre et les entreprises en tant que de besoin.

Elle met en avant des orientations d'action ou des principes et des méthodes d'intervention :

- Sur chaque situation de gestion d'attente, les objectifs et les activités de gestion à investir, les gestionnaires concernés et les temporalités d'intervention ;
- Pour les situations repérées comme particulièrement impactées par les chantiers, les principes d'information aux gestionnaires de proximité, habitants et usagers et de coordination à mettre en œuvre entre maîtres d'ouvrage et gestionnaires, complétés par les types d'adaptation ou de renforcement à opérer dans leur gestion ;
- Pour les situations de gestion après renouvellement urbain retenues comme stratégiques étant donné leur ampleur, les étapes, les délais et les points de méthode à respecter pour préparer et effectuer la mise en service des ouvrages livrés, mettre en place les modalités de gestion nouvelles⁹, informer et accompagner les habitants et les usagers concernés, réguler les usages, assurer une veille dans la durée etc.

__ Ces orientations stratégiques sont formalisées pour être présentées, pour validation, au comité de pilotage du projet de gestion et pour information au comité de pilotage du projet de renouvellement urbain.

8. Les retours d'expériences des collectivités et bailleurs montrent que des visées à long terme (sur la durée d'un PRU) sont peu pertinentes pour améliorer la gestion.

Les orientations stratégiques du projet de gestion doivent privilégier le court et le moyen terme, plus mobilisateur et plus adapté pour traiter les problèmes de gestion..

9. Les modalités de gestion nouvelles peuvent être transitoires ou définitives.

La gestion pouvant être prise en charge en interne ou en externe, les modalités de gestion à anticiper sont différentes : évolution de prestations, évolution de profils de poste, déploiement de plan de formations, recrutements, acquisition de matériels et équipements spécifiques etc.

2_ Programmation opérationnelle

La programmation du projet de gestion est une étape décisive. Elle fonde ses **engagements contractuels et partenariaux et prépare sa mise en œuvre opérationnelle**. Elle est nécessairement évolutive. Elle apporte les réponses aux questions suivantes : **quand et comment améliorer la gestion du quartier et l'articuler au mieux avec le projet de renouvellement urbain ?**

__ La programmation opérationnelle vise à élaborer des plans d'actions d'amélioration et d'adaptation de la gestion du quartier, compte tenu du projet de renouvellement urbain. Ceux-ci permettent de repérer des actions susceptibles d'intégrer des objectifs d'insertion ou de créer des opportunités d'embauche directe d'habitants issus des QPV. Ce repérage est réalisé par le porteur de projet, les maîtres d'ouvrage et la structure opérationnelle en charge de la mise en œuvre et du suivi de l'insertion.

5. Définir le plan d'actions d'amélioration de la gestion du quartier

__ **Les orientations stratégiques d'amélioration de la gestion du quartier sont déclinées dans un plan d'actions opérationnelles de court/moyen terme**, qui est

- Actualisé¹⁰ chaque année en fonction de l'avancement de sa mise en œuvre ;
- Renouvelé¹⁰ à partir de l'évaluation de ses résultats et de ses effets et de la révision des orientations stratégiques qui le sous-tendent (cf. point clef n°4).

__ Ce plan d'actions d'amélioration¹¹ indique :

- Par secteur, par gestionnaire et/ ou par thématique, les objectifs d'amélioration retenus avec leurs indicateurs de résultats
- Par objectif, les actions programmées avec leur responsable, leur échéance ou leur délai et les moyens particuliers à mobiliser pour leur réalisation, notamment financiers.

__ La cohérence et la pertinence de ce plan d'actions reposent sur une élaboration concertée entre les gestionnaires concernés avec la participation de représentants d'habitants et/ou d'usagers (conseillers citoyens, amicales de locataires, ...).

__ Les actions peuvent relever de mesures d'adaptation des modes de gestion propres à un gestionnaire, proposer un renforcement de la coordination entre plusieurs gestionnaires intervenant sur des espaces mitoyens ou sur une même chaîne de gestion ou viser une requalification, remise à niveau et/ou adaptation de la gestion sur des secteurs non impactés par le projet urbain pour limiter les reports de dysfonctionnements et atténuer le différentiel de qualification avec les secteurs renouvelés à terme.

__ Au sein de ce plan d'action d'amélioration, l'intégration et la complémentarité avec les actions valorisées au titre de l'abattement de TFPB et celles financées dans le cadre du contrat de ville sont un indicateur de cohérence.

6. Définir les actions d'adaptation de la gestion du quartier au vu du projet de renouvellement urbain

Ces actions particulières relèvent des **enjeux d'articulation entre la gestion du quartier et le projet urbain en cours et à venir** à savoir : la gestion d'attente du projet urbain, la gestion du quartier en chantier et la gestion après le renouvellement urbain.

10 Actualiser le plan d'actions consiste à mettre à jour ou reprogrammer les actions existantes.

Renouveler le plan d'action consiste à introduire de nouvelles actions.

11 .Ces actions d'amélioration portent par exemple sur la « bonne tenue » et la tranquillité du quartier et des résidences et engagent les gestionnaires sur la propreté, l'entretien courant des lieux et la présence, l'animation et la médiation qui y sont proposées.

6.1 Actions de gestion d'attente du projet urbain

__ Les actions de *gestion d'attente* portent sur les secteurs préalablement identifiés (point clef n°3) et sont définies en fonction des orientations retenues pour cette gestion (point clef n°4) par les gestionnaires concernés, les maîtres d'ouvrages et les maîtres d'œuvre avec la participation d'habitants, d'usagers et de leurs représentants.

6.2 Actions de gestion du quartier en chantier

__ Les actions de *gestion du quartier en chantier* portent sur les secteurs et les moments du renouvellement urbain les plus problématiques pour la gestion et les usages du quartier (point clef n°3). Ces actions pourront être valorisées dans le cadre de la communication sur les chantiers.

Elles sont définies, en fonction des principes d'action retenus (point clef n°4), par les gestionnaires et les maîtres d'ouvrages concernés, le cas échéant avec les entreprises en charge de la réalisation des travaux¹², avec la participation d'habitants, d'usagers et de leurs représentants.

__ Cette définition ne s'effectue qu'au fur et à mesure de la réalisation du projet de renouvellement urbain et lorsque l'engagement des chantiers sur les secteurs concernés se précise.

12 .La participation des entreprises permet de préciser leurs modes d'intervention et d'identifier la nature des nuisances associées aux travaux et les actions de gestion à mettre en place ou à adapter.

6.3 Actions de gestion du quartier après renouvellement urbain

__ Les actions de *gestion du quartier après renouvellement urbain* portent sur les secteurs et les moments où la prise en gestion, la mise en service et la mise en usage des réalisations justifient des dispositions particulières de gestion (cf.point clef n°3).

Elles sont mises au point en fonction des principes et des méthodes retenus (point clef n°4), par les gestionnaires et les maîtres d'ouvrage concernés, et le cas échéant les maîtres d'œuvre¹³, avec la participation d'habitants, d'usagers et de leurs représentants.

__ Cette mise au point n'intervient qu'au fur et à mesure de la réalisation du projet de renouvellement urbain, c'est-à-dire lorsque la réception des réalisations sur les secteurs concernés se précise.

13 .La participation des maîtres d'œuvre à la définition des actions de gestion du quartier après renouvellement urbain permet de partager des recommandations pour la reprise en gestion, la régulation, la veille et l'appropriation des espaces neufs et restructurés à leur livraison.

Les actions sus-citées¹ doivent être présentées par secteur en précisant :

- Les objectifs qu'elles visent avec leurs indicateurs de résultats ;
- Leur responsable, leur échéance ou délai de réalisation ;
- Les moyens particuliers à mobiliser pour leur réalisation, notamment financiers (y compris le financement « TFPB » dont bénéficient les bailleurs sociaux)
- Les opportunités d'insertion pour les publics éloignés de l'emploi, dans le cadre du respect de la Nouvelle charte nationale d'insertion.

A l'issue du projet de renouvellement urbain, les actions de gestion financées dans le cadre de ville et au titre de l'abattement de TFPB peuvent être utilement mobilisées pour s'assurer de la continuité de la qualité de la gestion urbaine dans le quartier.

¹ Actions de gestion d'attente et de renforcement de la gestion sur les secteurs non impactés, actions de gestion du quartier en chantier, action de gestion du quartier après renouvellement urbain.

3_Mise en œuvre et suivi de réalisation

7. Veiller à l'avancement du projet

__ Le chef de projet questionne régulièrement les porteurs-reponsables des actions planifiées au titre du projet de gestion sur l'avancement de leur mise en œuvre et met à jour le **tableau de bord d'avancement du projet**.

__ Les mises en service des ouvrages réalisés dans le cadre du projet urbain et qui sont suivies dans le cadre du projet de gestion, peuvent donner lieu à une évaluation au regard de leur gestion et des usages. Cette évaluation¹⁴ permet aux maîtres d'ouvrage concernés de corriger ou d'ajuster, si nécessaire, leurs ouvrages notamment pour en faciliter l'entretien et la bonne appropriation dans la durée.

14 Une méthode et un outil d'auto-évaluation des opérations livrées au regard de la gestion et des usages est proposée dans une publication de l'USH (voir bibliographie)

8. Effectuer une revue annuelle du projet de gestion

__ La **revue du projet de gestion** est assurée chaque année par le chef de projet qui réunit les responsables des actions du projet de gestion pour faire le point sur leur avancement et les difficultés éventuelles de leur mise en œuvre.

Cette revue de projet est préparée par un diagnostic en marchant et met en évidence :

- Les actions dont l'engagement et l'avancement est conforme à leur planification ;
- Les actions retardées ou bloquées et les raisons ;
- Les actions supprimées et les raisons.

__ L'actualisation des actions est opérée à la suite de la revue de projet par les gestionnaires concernés. Elle indique :

- Les actions maintenues dans leur programmation initiale ;
- Les actions décalées.

Le cas échéant, des actions nouvelles sont convenues pour contourner les blocages ou compenser les suppressions d'actions.

__ La revue du projet de gestion et le réajustement des actions sont présentés au comité de pilotage du projet de gestion pour information et validation.

__ Le reporting de la revue du projet de gestion est effectué auprès du chef de projet renouvellement urbain, du comité de pilotage du projet de renouvellement urbain et fait l'objet d'une information spécifique en revue de projet renouvellement urbain.

__ Le cas échéant, le projet de gestion peut faire l'objet d'un approfondissement spécifique lors du point d'étape du projet de renouvellement urbain.

__ Les objectifs d'insertion relatifs au projet de gestion font l'objet d'un suivi annuel lors de la revues du projet de gestion et de renouvellement urbain, au même titre que les objectifs d'insertion sur l'ensemble du projet urbain.

9. Evaluer in itinere les résultats et les effets du projet de gestion

__ Compte tenu de ses enjeux de court/moyen terme, le projet de gestion ne peut attendre l'achèvement du projet de renouvellement urbain pour que ses résultats et ses effets soient évalués.

Une évaluation in itinere du projet de gestion est conduite tous les 3 ou 4 ans dans la mesure où ce rythme :

- Correspond à la révision de la stratégie d'amélioration de la gestion et au renouvellement du plan d'actions qui s'y rapporte (cf. point clef n°4 et n°5) ;
- Permet d'avoir réalisé suffisamment d'actions sur les autres registres du projet de gestion (gestion d'attente, gestion du quartier en chantier, gestion après renouvellement urbain) pour que cette évaluation soit pertinente (cf. point clef n°6).

__ Animée par le chef de projet qui associe aux parties prenantes concernées des habitants, des usagers et leurs représentants, l'évaluation du projet de gestion sur ses différents registres combine :

- Des observations de terrain (diagnostic en marchant) ;
- Les points de vue des gestionnaires, d'habitants et usagers (enquête, groupes de travail) ;
- L'analyse des données et indicateurs de gestion disponibles.

__ Le rapport d'évaluation présenté pour validation au comité de pilotage du projet de gestion indique :

- A quel niveau les objectifs du projet de gestion sont atteints et pourquoi ;
- En quoi ils ne sont pas atteints et pourquoi ;
- Les effets du projet de gestion sur le quartier, son fonctionnement, ses usages ;
- Les points sur lesquels la stratégie ou les principes de gestion retenus par le projet de gestion méritent une révision ou un ajustement.
- Les résultats et impacts des objectifs d'insertion liés au projet de gestion (atteinte des objectifs, effets sur les parcours et sur l'emploi etc.).

Annexe : Exemple de tableau de plan d'action pour le projet de gestion

Projet de gestion du quartier : _____							
Volet du projet de gestion : O Amélioration de la gestion du quartier							
O : Gestion de l'attente et des secteurs non impactés / O : Gestion du quartier en chantier / O : Gestion du quartier après PRU							
Secteur : _____							
Objectif n° -- _____							
Libellé de l'objectif : _____							
Indicateurs de résultats :							
-> _____							
-> _____							
Action n°	Libellé de l'action	Responsable (institution)	Échéance (--/--/----)	Moyens	Indicateur(s) de suivi	Objectif d'insertion associé	Point sur le suivi de l'action au --/--/----

Ressources documentaires

Bibliographie sélective, webographie et autres références

Retrouver toutes ces références bibliographiques sur l'Anruscope :
[Anruscope > Les thématiques > Projet de Gestion](#)

Projets de gestion urbaine / gestion urbaine de proximité

Webographie : JERU 2021 – [Atelier projet de gestion](#)

USH – [Bilan 2017-2019 de l'utilisation de l'abattement de TFPB](#) – Mai 2021

ANCT/USH – [L'avenant au cadre national d'utilisation de l'abattement de TFPB dans les QPV pour la qualité de vie urbaine – Septembre 2021](#)

ANRU - [L'évaluation, processus clé du pilotage d'un projet de gestion urbaine](#) » - Décembre 2014

ANRU - [Mettre en place des projets de gestion de proximité en quartier ancien dégradé](#) – Décembre 2014

USH - [Rénovation urbaine. Outil d'auto-évaluation des opérations au regard de la gestion et des usages](#) - Avril 2012

[CGET – Les effets de la rénovation urbaine sur la gestion urbaine de proximité et la tranquillité publique](#) – 2017

USH – [La gestion des quartiers en chantier](#), n°113, Les Collections d'Actualité Habitat, 2007

USH – [La gestion d'un immeuble voué à la démolition](#), n°94, Les Collections d'Actualité Habitat, 2007

METL/Union Hlm/DIV : « [Note de cadrage. Une démarche gestion urbaine de proximité](#) »- Juin 1999

Prise en compte de la gestion dans la conception

[Concevoir la ville durable. Un enjeu de gestion ?](#) Éditions de la Villette, Cahiers Ramau, n°8, Paris, 2017, 184 p.

USH – [Prendre en compte la gestion et les usages dans les projets de renouvellement urbain](#), n°97, Les Collections d'Actualité Habitat, 2005