



# Le Référentiel des opérations programmées

Pilotage, suivi et évaluation des opérations programmées

Document réalisé avec la collaboration des acteurs opérationnels de l'Anah : Collectivités, DREAL et DDT, Prestataires de services et experts des réseaux ACAD et SOLIHA,

Assistance et rédaction par

## QIOS - filiale du Groupe QUALITEL



## Sommaire

Sommaire	2
1 - Exposé des motifs	3
2 – Le document produit	3
3 – Principes méthodologiques	4
4 - Déroulement du projet	5
6 - Cartographie globale des processus	9
7 - Principes de constitution des documents	10
8 - Synoptique des risques et des actions du processus	12
9 - Séquence : études en amont des opérations programmées	13
10 - Séquence : Consultation suivi et animation	34
11 - Séquence : Suivi et pilotage d'une opération programmée	48
12 - Séquence : bilan et évaluation	66
13 - Régulation	76
14 - Lexique	77

#### 1 - Exposé des motifs

L'agence nationale de l'habitat (Anah), met en œuvre la politique nationale d'amélioration du parc de logements privés existants. Elle accorde des aides financières aux propriétaires occupants et bailleurs ainsi qu'aux syndicats de copropriétaires pour la réalisation de travaux lourds ou d'amélioration de leur habitat sous certaines conditions.

Deux tiers des subventions de l'Anah sont octroyés à travers des dispositifs opérationnels mis en œuvre par les Collectivités locales.

Les opérations programmées pour l'amélioration de l'habitat (OPAH), les programmes d'intérêt général (PIG) ou encore les plans de sauvegarde de copropriétés en difficultés sont des outils opérationnels, qui traduisent des décisions politiques de l'habitat prises à l'échelle locale pour améliorer les conditions de vie des ménages plus modestes. L'enjeu porte donc sur la qualité des processus de mise en œuvre d'une opération programmée pour atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés par les maîtres d'ouvrage. Afin de les adapter aux exigences nationales ainsi qu'aux enjeux locaux, les dispositifs de l'Anah ont donc vocation à évoluer pour les rendre plus pertinents et améliorer en continu leur efficacité.

Initiée par l'Anah et conduite par le Service des études, de la prospective et de l'évaluation (SEPE) depuis 2008, l'évolution des dispositifs opérationnels et l'élaboration de l'outillage méthodologique sont mises en œuvre, à partir d'une démarche participative avec l'ensemble des acteurs des opérations programmées (Collectivités, Services de l'Etat, Opérateurs). Elle a pour objectif d'outiller la gouvernance.

Aussi, afin d'accompagner les acteurs locaux dans la mise en œuvre des politiques locales, l'Anah a décidé l'élaboration d'un référentiel unique qui, d'une part, présente le « socle des attentes » dans la conduite des opérations programmées engagées par les collectivités locales, et d'autre part, structure les outils méthodologiques existants et à venir créés par l'Agence.

En 2013, l'Anah a confié à la société QIOS la rédaction d'un référentiel de pilotage, de suivi et d'évaluation des opérations programmées. Il est conçu pour former le cadre des exigences et objectifs à atteindre.

#### 2 – Les objectifs du référentiel

Les objectifs visés par ce référentiel sont :

- Connaitre les pratiques des acteurs, les outils dont ils disposent et les blocages opérationnels;
- Identifier le rôle de chaque acteur et confirmer le rôle de coordinateur pilote des collectivités et des maîtres d'ouvrages des opérations programmées;
- Valoriser les bonnes pratiques des acteurs locaux ;
- Inciter les acteurs à viser un certain niveau de qualité afin d'élever le niveau des compétences des équipes chargées des opérations programmées.

Outil de référence pour les utilisateurs, il fournit une aide à la compréhension de l'enchainement des étapes et de la relation entre les différents acteurs (collectivités, prestataires et délégations locales de l'Anah) dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme. Il permet également d'identifier les risques majeurs à anticiper et de mettre en avant les points de vigilance à prendre en compte vis-à-vis de la conduite opérationnelle.

Il invite les acteurs à suivre une démarche d'amélioration en continu, en présentant les bonnes pratiques et fiches explicatives recueillies lors de son élaboration.

Le référentiel doit également constituer un outil de référence pour les délégations locales de l'Anah, dans le cadre de leur mission d'accompagnement des Collectivités, de négociation et d'incitation, de manière à disposer d'une ingénierie de qualité dans les programmes financés par l'Anah.

L'outil a pour ambition de donner envie aux acteurs locaux de s'interroger sur leur pratiques de mise en œuvre d'une opération programmée.

Le référentiel intégrera les liens menant aux guides méthodologiques et études déjà réalisés par l'Anah. Il sera le support de réflexion pour de nouveaux indicateurs aux niveaux local et national, afin de coordonner les actions de l'Anah en cohérence avec celle des territoires.

Le référentiel doit servir d'outil d'amélioration de la qualité des opérations programmées.

Il peut être utilisé comme base (évolutive) pour des activités d'évaluation des acteurs. Dans une optique d'évaluation, il doit permettre également de vérifier le bon déroulement d'une opération programmée en comparant les « processus types » avec les « processus mis en pratique ». L'identification des particularités, les outils utilisés et les avis des interlocuteurs seront aussi l'occasion d'améliorer le référentiel en y intégrant de nouveaux éléments. La mise en avant des écarts et des actions prises pour les traiter, permettra d'évaluer l'opération programmée en question.

Ce référentiel s'adaptera aux changements dans les procédures d'opérations programmées et sera amélioré en continu, pour atteindre une pertinence de plus en plus accrue. De nouvelles bonnes pratiques l'enrichiront au fur et à mesure.

Dans son évolution, il intégrera un référencement des bonnes pratiques et des outils employés par les maîtres d'ouvrages et les opérateurs permettant le bon déroulement des programmes.

Il est organisé de façon simple afin que chaque utilisateur puisse trouver facilement, et sans nécessairement devoir lire la totalité du document, les éléments qu'il cherche. Le document est dynamique et les liens permettent une prise en main aisée.

Le référentiel identifie les processus de mise en œuvre d'une opération programmée ; décrit la mise en application opérationnelle ainsi que les procédures administratives et juridiques permettant le bon déroulement du programme.

Chaque programme intègre 3 séquences principales et 3 moments spécifiques (administratifs et juridiques) de consultation pour le choix du prestataire (cf Cartographie globale des processus page 10):

- Les études en amont permettant l'engagement d'une opération programmée et leur consultation (C1)
- La séquence de suivi et animation qui permet la mise en œuvre opérationnelle du dispositif et leur consultation (C2);
- L'évaluation qui vise à tirer le bilan global de la démarche engagée et leur consultation (C3).

#### 3 – Principes méthodologiques

Le référentiel de l'Anah a pour démarche l'amélioration de la qualité ; il forme un cadre qui détermine les exigences obligatoires et les objectifs à atteindre. Le référentiel est utilisé dans des activités d'évaluation qui permettent à la structure de se situer par rapport à ces exigences et objectifs.

Par nature, le référentiel est un outil évolutif qui doit s'enrichir des outils et pratiques des acteurs.

L'objet n'est pas de produire un document supplémentaire mais d'apporter un outil réellement utile à des professionnels en fonction d'objectifs clairs : la réussite d'un processus complexe, les besoins clairement identifiés pour chaque acteur d'une opération programmée.

Le référentiel est rédigé par un ou plusieurs groupes de travail pluri-professionnels, à partir de sources bibliographiques sélectionnées et d'une analyse de processus qui permet, selon une méthodologie claire, rigoureuse et acceptable pour tous, de définir les différentes étapes d'un processus et le fonctionnement de chacune d'elles. Les processus représentent les étapes clés d'un programme et correspondent à l'enchainement de séquences sur lesquelles les membres des groupes de travail ont pu identifier les pratiques et difficultés de mise en œuvre.

Le format adopté de ce référentiel a pour objet de susciter la curiosité et l'intérêt du lecteur, en lui facilitant l'accès aux différentes catégories ; tels que les risques, les vigilances, les bonnes pratiques et les méthodes ; et en lui proposant des liens vers de nouveaux outils ou indicateurs.

Le référentiel a été validé après une lecture successive des experts, puis par 3 tests dans le cadre d'opérations en cours avec l'appui des acteurs locaux.

Dans le cadre de son utilisation, les acteurs locaux pourront :

- s'appuyer sur le référentiel pour effectuer une autoévaluation, puis d'analyser, si le document permet bien d'en évaluer la qualité de l'activité en question;
- exprimer leurs attentes auprès de l'Anah pour que le document final corresponde à leurs besoins.

Associé au référentiel, un premier **guide d'évaluation (consultable sur le <u>lien suivant</u>)** a été mis en œuvre. Il a permis notamment :

- De procéder à l'évaluation d'un programme sur la base d'une matrice unique (le référentiel) ;
- D'anticiper les points de risques et préparer la suite de l'opération quand celle-ci n'est pas terminée ;
- D'engager une démarche d'amélioration continue sur la base des évaluations produites ;
- D'aider les acteurs à interroger leurs pratiques vis-à-vis de la réglementation de l'Anah.

#### 4 - Déroulement du projet

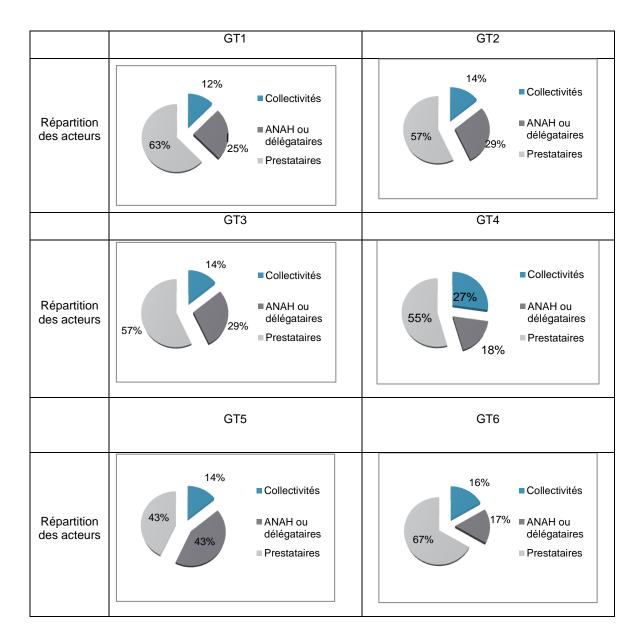
Le projet, piloté par le SEPE (Service des études, de la prospective et de l'évaluation) s'est déroulé selon les phases suivantes :

- Préparation et lancement
- Constitution des groupes de travail
- Phase de stabilisation
- Elaboration du référentiel et tests sur 3 territoires
- Capitalisation des tests, production du cadre de référentiel
- Finalisation selon les remarques du Service juridique de l'Anah et des relectures par les acteurs internes à l'Anah
- Présentation à la Direction Générale

Six groupes de travail participatifs, intégrant les acteurs locaux dans des cadres complémentaires et trois groupes d'acteurs sont représentés :

Collectivité
Délégation locale de l'Anah
Prestataire

Le code couleur utilisé



Tous les participants ont eu accès à une plateforme collaborative sur laquelle étaient publiés les documents relatifs au projet, à savoir, les processus et les compte-rendu afin de bénéficier des apports et idées de chacun, en continu. Ainsi les personnes absentes en groupe de travail pouvaient réagir par ce biais.

Les groupes de travail se sont appuyés sur « les processus » 1 préalablement identifiés par l'Anah et QIOS pour chaque thème d'une opération programmée. Lors des séances, ils échangeaient leurs diverses expériences sur le thème proposé, et enrichissaient les processus en mettant en avant les points posant le plus de difficultés dans leur travail quotidien. La pertinence des processus présentés dans ce référentiel repose sur les échanges entre tous les acteurs d'une opération programmée.

Les phases en amont d'opération programmée sont souvent réalisées majoritairement par les Collectivités et les prestataires. L'Anah et/ou ses délégataires locaux n'interviennent qu'au moment du financement. Néanmoins, le référentiel reprécise les rôles de la délégation locale qui sera représentée dès les études en amont afin d'éviter la non prise en compte des priorités de l'Agence et de dialoguer avec les maîtres d'ouvrage.

En amont des réunions de groupes de travail, chaque participant recevait une copie du compte-rendu précédent afin de revenir sur des sujets précédemment traités si cela était jugé nécessaire. Ainsi, les documents ont été améliorés en continu en intégrant les remarques de chacun pour les adapter aux besoins territoriaux.

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Représentation graphique de l'ensemble des étapes d'une opération programmée

Les processus sont représentés sous forme de schémas. Les points de risques sont signalés et font l'objet d'une fiche donnant la méthodologie ainsi que les bonnes pratiques recensées. Les GT ont traité des thèmes suivants :

- GT1- Etudes en amont d'Opération Programmée
- GT2- Cahier des Charges / Définition du marché
- GT3- Dimensionnement des équipes / Support services externes associés
- GT4- Suivi et pilotage
- GT5- Bilans et évaluation
- GT6- Régulation

#### Principe des tests.

Le référentiel a testé trois cas de figure d'opérations programmées ayant des échelles d'intervention différentes :

- Le Conseil général des Pyrénées Atlantiques en phase d'évaluation et de lancement d'une deuxième opération programmée
- La DREAL Languedoc-Roussillon a recueilli les avis et commentaires des DDT de la région non représentées dans les groupes de travail
- La ville de Sevran, avec la DRIHL/UT 93, sur une opération de copropriétés dégradées.

Ces tests correspondent tous les 3 à des périmètres différents, ce qui permet de vérifier la pertinence du référentiel pour diverses opérations programmées (PIG, OPAH, etc.) à diverses échelles. Une présentation de la démarche est disponible sur ce <u>lien</u>. Ces tests incluent également les prestataires. Les entretiens réalisés séparément avec les ensembles des acteurs ont conduit à une restitution intégrant leurs observations sur ce référentiel et sa mise en pratique.

Les tests sont organisés sous forme d'évaluation. Tous les risques identifiés lors des groupes de travail sont repris et commentés au regard de la situation spécifique du territoire. Tous les acteurs intervenant sur les opérations évaluées sont présents, ce qui permet, à chaque fois, de vérifier les processus, les risques et les recommandations de manière exhaustive.

Il est à noter que les 3 tests, ont permis de recueillir 18 nouveaux risques et 26 nouvelles recommandations. Les acteurs participants, ont accueilli la démarche très positivement, soulignant à chaque fois, la richesse des échanges entre les 3 acteurs de manière simultanée, ce qui a lieu trop rarement. Le fait de construire « un socle » avec la formalisation de tous les processus mettant en évidence le jeu entre les acteurs et tous les risques à anticiper semble très utile pour tout le monde.

#### Le réseau territorial de l'habitat privé en collaboration avec l'Anah

#### LES DREAL:

Au niveau régional, le Préfet, Délégué de l'Anah, veille à la cohérence des politiques publiques et à la juste articulation entre parc public et parc privé, locatif et accession, hébergement et logement, construction et rénovation, urbanisme et habitat. Il s'appuie sur la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) qui dispose d'une connaissance des projets d'aménagement durable des territoires, de leur fonctionnement, de l'évolution des marchés du logement et de la construction. Le Délégué de l'Agence dans la région a pour mission la programmation et la coordination budgétaire, l'animation des politiques d'intervention sur le parc privé au niveau régional. Il recense les engagements pluriannuels contractés au niveau des unités décisionnaires de sa région qui engagent l'Anah dans la durée (OPAH, conventions de délégation,...) pour ensuite fixer le cadre budgétaire pluriannuel de conclusion ou de renouvellement de délégations de compétence ou d'opérations programmées. Il présente ces engagements et cette programmation au comité régional de l'habitat pour avis.

#### LES DDT-M:

Le Préfet de département, Délégué local de l'Agence, représente l'échelon opérationnel des interventions de l'Agence. Il s'appuie sur les services de la Direction départementale des territoires et de la mer (DDTM) pour assurer sa mission. Il organise les différentes formes de partenariat avec les Établissements publics de

coopération intercommunale (EPCI) et le département. Il s'assure de la cohérence et de la coordination des actions dans le département, au niveau départemental et infra-départemental, notamment lorsqu'il existe plusieurs territoires de gestion. Il coordonne cette intervention par l'intermédiaire de documents d'orientation de la politique du logement élaborés par l'État conjointement avec le Conseil général (PDALPD, PDH) ou en association des démarches des départements ou EPCI (SCOT, PLH). Sur les territoires non couverts par une délégation de compétence de type 3, il instruit les demandes et gère les aides. Dans la perspective de la mise en place d'une délégation de compétence, il est en charge de la conclusion des conventions de délégation de compétence et des conventions de gestion. Il négocie les objectifs de réalisation dans le territoire de la délégation dans le respect des objectifs et priorités nationaux.

#### LES COLLECTIVITES DELEGATAIRES:

L'Anah peut être représentée dans le territoire dans le cadre d'une délégation de compétence en faveur d'un département ou d'un Établissement public de coopération intercommunale (EPCI). Dans ce cas, le délégataire est responsable de l'octroi des aides dans le respect des objectifs globaux fixés par l'Anah et, le cas échéant, de l'instruction et du paiement. Aujourd'hui, environ la moitié des subventions est distribuée par ce biais.

#### LES COLLECTIVITES MAITRES D'OUVRAGE :

Les projets d'habitat et d'aménagement soutenus par l'Anah doivent s'inscrire en priorité dans la définition d'une politique locale de l'habitat (PLH) en cohérence avec les priorités de l'Agence. Ces projets sont portés par les collectivités qui en assurent la maitrise d'ouvrage : elles peuvent solliciter l'assistance de prestataires extérieurs selon les procédures régies par le Code des marchés publics.

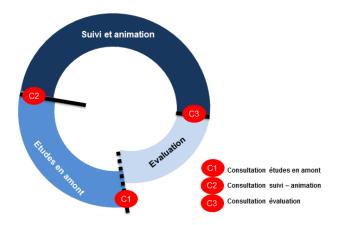
#### LES OPERATEURS PRESTATAIRES DE SERVICE :

Entités externalisées (de statut privé, associatif ou SEM) dont les capacités techniques et professionnelles leurs permettent d'assister le maitre d'ouvrage dans la réalisation des étapes d'un projet : l'ensemble de ces prestations de service est soumis à appel d'offre et encadrés par le Code des marchés publics.

#### 6 - Cartographie globale des processus

Le processus global de mise en œuvre d'une opération programmée se résume en trois 3 séquences principales et 3 moments spécifiques de consultation (C1, C2, C3) :

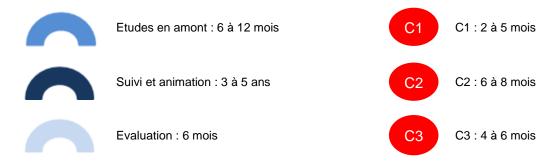
- Les études en amont, permettant l'engagement d'une opération programmée ;
- La séquence de suivi et animation, qui permet la mise en œuvre opérationnelle du dispositif ;
- L'évaluation, qui vise à tirer le bilan global de la démarche engagée.



Dans les fiches du document, l'identification de la séquence est rappelée par l'un des trois graphiques suivants :



#### Durée des étapes :



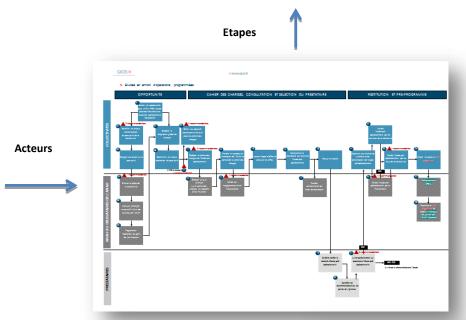
#### 7 - Principes de constitution des documents

Cartographie des processus

**DPPORTUNIT** 

CAHIER DES CHARGES, CONSULTATION ET SELECTION DU PRESTATAIR

RESTITUTION ET PRE-PROGRAMM



La cartographie des processus a pour objet de recenser les étapes et les actions essentielles à mener. Elle met en exergue les risques identifiés par les acteurs.

Enchaînement des actions



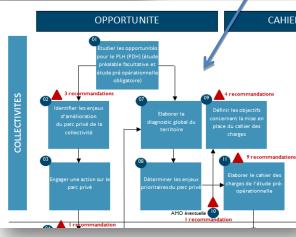
Pour chaque action, le groupe de travail a énoncé (ou non) des risques ainsi que de recommandations

#### Fiche de recommandation

La fiche de recommandation(s) relate les risques évoqués lors des GT. Elle a pour objet de fournir des solutions immédiates ou à moyen terme, aux différents acteurs, dans le cadre de l'évolution du référentiel et des outils et processus de l'Anah



Actions



L'enchaînement des actions représente les tâches essentielles à réaliser pour

#### essentienes a realiser pour

obtenir le résultat.

**Processus :** Ensemble des phases de l'opération programmée

**Phase :** Trois périodes principales de l'opération programmée: Etudes en amont – Suivi-Animation –

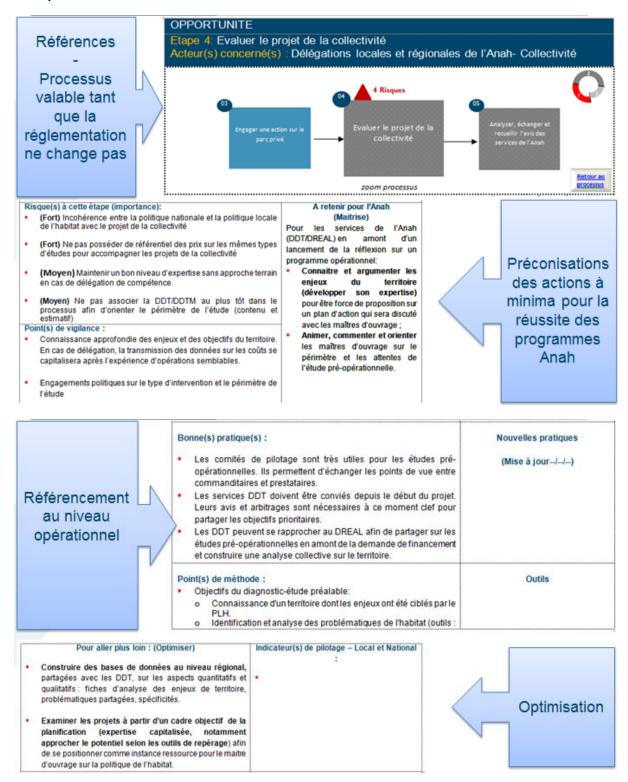
**Séquence :** 4 schémas principaux du référentiel incluant les phases et le zoom sur la consultation du suivi-animation

**Etape :** Division de séquence en parties essentielles

Action : Tâche essentielle

10

#### Principe de lecture de la fiche de recommandations



#### Définitions des termes couramment utilisés dans les fiches

**Risque :** Considération collective issue des partages d'expérience permettant de mettre en avant des éléments susceptibles d'engendrer des « freins » à la réussite de l'action et ayant des conséquences variées (juridiques, de gouvernance, opérationnelles, etc.). Deux niveaux sont proposés : Fort et Moyen selon l'appréciation des experts opérationnels participants à la démarche (maitres d'ouvrage, délégations de l'Anah et prestataires de service)

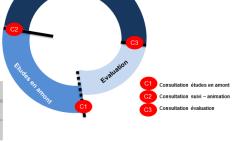
Points de vigilance : Alertes sur des points d'arrêts permettant d'anticiper les risques.

## 8 - Synoptique des risques et des actions du processus

Le processus global tel que décomposé dans le référentiel se résume selon le schéma présenté ci-avant :

Tout au long du processus, les participants ont identifié les risques répertoriés selon les 3 acteurs

Collectivité
Anah
Prestataire



Suivi et animatio

Phase : études en amont

Réfléchir et lancer le principe d'une opération programmée, l'opportunité

4

Elaborer le cahier des charges, consulter et sélectionner le prestataire qui conduire l'étude pré-opérationnelle 2

Restituer l'étude pré-opérationnelle et élaborer le pré-programme de l'opération programmée

1 1 5

Consultation suivi et animation

Phase préalable, définir le marché et le cahier des charges de suivi & animation

2

Consulter et sélectionner le prestataire



Signer la convention



Phase: suivi et animation (3/5 ans)

Assurer la Gouvernance et le mode opératoire en coordination avec les actions urbaines



Suivre la mise en œuvre du programme, des dossiers de financement et la coordination



Solder les dossiers

1
1

Phase : évaluation

Etablir le(s) bilan(s) de l'opération programmée



Procéder à l'évaluation finale du dispositif



Déterminer l'opportunité de poursuivre

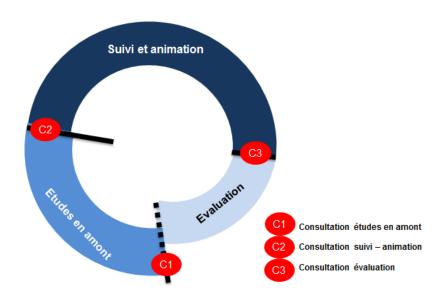


#### 9 - Séquence : études en amont des opérations programmées

#### Cette séquence comporte 3 étapes essentielles et 29 actions :

- Opportunité
- Cahier des charges, consultation et sélection du prestataire
- Restitution et pré-programme

#### Synoptique de positionnement



#### L'essentiel de la séquence

L'étape « **opportunité** » permet d'étudier et d'évaluer les besoins et potentialités de traitement et d'amélioration du parc privé sur une zone déterminée (variable selon la nature de la ou des collectivités). Elle met en relation la « Collectivité » et les Services de l'Anah sur la teneur et la nature du projet mais aussi sur son dimensionnement financier.

Après accord de l'ensemble des parties, l'objet de la séquence est la détermination des enjeux, une définition des objectifs, et des priorités permettant d'entrer dans la phase « cahier des charges, consultation et sélection du prestataire ».

L'étape « cahier des charges, consultation et sélection du prestataire » permet à la « Collectivité » de mettre en œuvre sa réflexion par la structuration des objectifs, la rédaction d'un cahier des charges afin de sélectionner, après consultation, un prestataire pour l'étude pré-opérationnelle. Elle est suivie par la passation d'un marché d'étude et par l'information des partenaires du projet sur le lancement du programme.

L'étape de « **restitution et de pré-programme** » vise à valider le principe de l'opération programmée et à calibrer le dispositif à mettre en place au travers des résultats de l'étude pré-opérationnelle. Cette phase permet d'obtenir l'accord des parties prenantes, mais également de mobiliser les crédits « Anah » sur les bases des hypothèses retenues et validées. L'ensemble se conclut par la mise en place d'un « pré-programme » permettant de référencer le projet tant au niveau local que national (Anah).

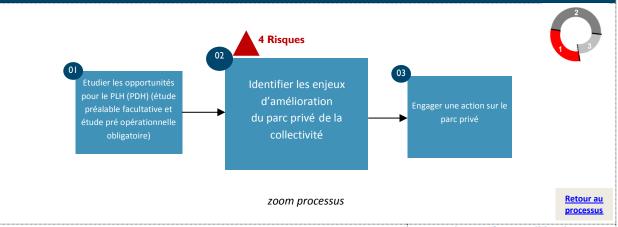
Sur ces 3 étapes, les participants aux GT ont noté 25 risques spécifiques concentrés sur 10 actions.

#### ▲ : Action comportant un risque ayant une fiche de recommandations associée : Fond indiquant la simultanéité des actions Etudes en amont des opérations programmées Ombre indiquant une différence entre délégation de type 2 ou 3 CAHIER DES CHARGES, CONSULTATION ET SELECTION DU PRESTATAIRE **OPPORTUNITE RESTITUTION ET PRE-PROGRAMME** l'étude prépour le PLH (PDH) (étude préalable facultative et organe de gouvernanc obligatoire) 09 2 Risques concernant la mise er diagnostic global du place du cahier des Sélectionner le rganiser une réunion d Valider l'étude pré restataire qui réaliser synthèse et de orésentation de l'étude ingager une action sur l élus de la collectivité cahier des charges AMO éventuelle 10 GO I Risque 04 V 4 Risques 25 I Risque I Risque DELEGATIONS LOCALES ET REGIONALES DE L'Anah GO 5 Risques Se faire notifier le Livrer l'étude prémarché d'étude pré-NO GO opérationnelle opérationnelle Arrêt de la démarche durant l'étude **PRESTATAIRES** Réaliser les études : Identifier les recommandations et les points de vigilance 14

<u>Légende :</u>

#### **OPPORTUNITE**

Etape 2: Identifier les enjeux d'amélioration du parc privé de la collectivité Acteur(s) concerné(s) : Collectivités - Délégations locales et régionales de l'Anah



#### Risque(s) lors de cette étape (importance):

- (Fort) Ne pas mener des réflexions, en amont de la décision des élus, concernant les enjeux sur l'ensemble du territoire.
- (Fort) Mauvaise définition d'une des 3 actions principales :
  - S'assurer de la compétence du prestataire pour l'analyse des enjeux du territoire (PLH, PDH, ...) notamment en matière de logement et d'habitat dans les outils de planification existants
  - Etablir un plan d'action opérationnel qui permette de répondre concrètement aux enjeux du territoire.
  - Calibrer les objectifs d'intervention en fonction des possibilités opérationnelles pour la réalisation du cahier des charges d'étude pré-opérationnelle
- (Fort) En l'absence d'outils de planification (quartiers prioritaires, ZAC, quartiers anciens, zones à urbaniser etc.), les interventions se portent uniquement sur le diffus.
- (Moyen) Ne pas disposer des résultats (bilans ou évaluation) des précédentes opérations programmées sur le même périmètre

#### Point(s) de vigilance :

- Prendre en considération les études et les bilans déjà réalisés afin de garantir une continuité dans la mission.
- Anticiper les élections municipales et l'éventuel changement de priorités ou politique. Evaluer le degré de motivation des élus en charge de l'habitat.
- Les objectifs de la commande peuvent être difficiles à anticiper, du fait également que les règles de certains acteurs peuvent changer au cours de l'étude pré-opérationnelle de l'opération programmée (notamment pour l'Anah). A la suite de cette séquence de définition de l'opportunité, une pédagogie auprès des élus est nécessaire pour le dialogue sur les enjeux et le portage stratégique.

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour le maitre d'ouvrage en amont du lancement de la consultation de l'étude pré-opérationnelle:

- Connaitre et partager les enjeux du territoire pour établir un plan d'action qui sera discuté avec les services de l'Etat avant le lancement de l'étude;
- Réfléchir sur la complémentarité en termes de planification ainsi que la gouvernance locale souhaitée: sur le territoire luimême et à comparer avec les services de l'Etat à une échelle départementale;
- Analyser de à travers l'étude: l'existant (Quartiers prioritaires, ZAC, Opérations sur les quartiers anciens déjà DUP. menées, zones à urbaniser...) en laissant la place dans la consultation aux propositions du prestataire sur les outils à mobiliser, calibrage opérationnel potentiel par des scenarios les besoins chiffrés, pour constatés et à venir, ainsi que le mode d'intervention.

#### Bonne(s) pratique(s):

- La succession d'opérations sur le même territoire reste exceptionnelle.
- Dans le cas où une nouvelle opération est menée sur un même territoire, il est recommandé d'investir dans des études préopérationnelles spécifiques (urbaines, foncières, d'occupation) et étudier « les points durs » qui n'ont pas pu aboutir avec les moyens incitatifs mis en œuvre lors de la première opération.
- Pour les cas complexes dont les besoins d'études sont spécifiques, la collaboration avec les SEM (pour le portage et le recyclage foncier) comme l'articulation des actions à l'issue des études préopérationnelles réalisées est à organiser. Il semble possible de trouver une complémentarité des actions, si la coordination est bien assurée par le maître d'ouvrage pour toute opération, avec volets incitatif et coercitif, dont le portage spécifique est lourd (DUP, ORI, « ilots insalubres »).
- Le prestataire doit répondre aux 4 questions importantes qui se posent pour toutes les études:

A quels objectifs et à quels enjeux devons-nous répondre ?

Qu'est-il est possible de faire ?

Qu'avons-nous le droit de faire ?

Que choisissons-nous de faire ?

Les comités de pilotage sont très utiles pour les études préopérationnelles. Ils permettent d'échanger les points de vue entre commanditaires et prestataires. Les services DDT doivent être conviés dès le début du projet pour donner leur avis et rendre l'arbitrage à ce moment clef (partage des enjeux et des objectifs prioritaires).

## Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

#### Point(s) de méthode :

- Objectifs du PLH :
  - o Enjeux en matière d'habitat privé et public.
  - Calibrage macro des besoins.
  - Programmation des actions sur le parc public/privé.
- Rôle de la DREAL :
  - Connaissance des objectifs des PLH au niveau régional.
  - Définition d'une stratégie régionale sur l'habitat privé cohérente avec la stratégie habitat public.
  - Priorisation des territoires à enjeux.
- Rôle de la DDT-M :
  - o Connaissance des objectifs du PLH.
  - Vérification de la cohérence entre PLH et PA.
  - Priorisation des territoires à enjeux.
- Rôle du délégataire :
  - o Connaissance des objectifs du PLH.
  - Vérification de la cohérence entre PLH et PA.

#### Outils - lien

- <u>Le Guide : Connaitre les marchés locaux de l'habitat</u>
- Le Guide : Ingénierie des opérations programmées

- Rôle de la collectivité maitre d'ouvrage :
  - o Connaissance des objectifs du PLH.
  - o Vérification de la cohérence entre PLH et PA.
  - o Priorisation des territoires à enjeux.
- Rôle du prestataire :
  - o réalisation de l'étude PLH.

#### Pour aller plus loin : (Optimiser)

- Préciser le type de gouvernance et de partenariats que le maitre d'ouvrage souhaite pour le programme. Dès la consultation, demander une réponse spécifique avec des critères différenciant les candidats sur la partie méthodologique pour l'étude préopérationnelle.
- Esquisser le programme du maitre d'ouvrage sur une période longue pour questionner les services de l'Etat sur l'impact de l'intervention sur le parc privé en complémentarité de la politique locale sur l'habitat.
- S'assurer de l'intégration de l'ensemble des problématiques : marché/logement; parc social/parc privé; rénovation/ construction/emplois, financement/ aides locales.....et réfléchir sur l'impact sur la gouvernance de tous ces paramètres.

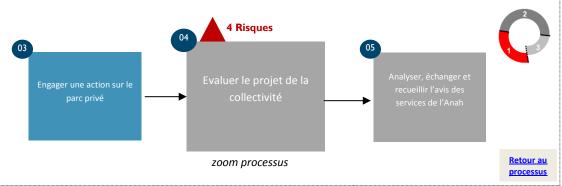
## Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

17

#### **OPPORTUNITE**

#### Etape 4: Evaluer le projet de la collectivité

#### Acteur(s) concerné(s): Délégations locales et régionales de l'Anah-Collectivité



#### Risque(s) lors de cette étape (importance):

- (Fort) Incohérence entre la politique nationale et la politique locale de l'habitat (le projet de la collectivité).
- (Fort) Ne pas posséder de référentiel des prix sur les mêmes types d'études pour accompagner les projets de la collectivité
- (Moyen) Maintenir un bon niveau d'expertise sans approche terrain en cas de délégation de compétence.
- (Moyen) Ne pas associer la DDT(M) dès le début du processus afin d'orienter le périmètre de l'étude (contenu et estimatif)

#### Point(s) de vigilance :

- Connaître précisément les enjeux et les objectifs du territoire. En cas de délégation, la transmission des données sur les coûts se capitalisera après l'expérience d'opérations semblables.
- Disposer des engagements politiques sur le type d'intervention et le périmètre de l'étude
- S'assurer de la cohérence et de l'articulation du projet de la Collectivité avec la politique locale. Remise en question et argumentaire. Prise de recul sur l'échelle d'intervention et sa modification éventuelle, le cas échéant.

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour les services de l'Anah (DDT/DREAL) en amont d'un lancement de la réflexion sur un programme opérationnel :

- Connaitre et argumenter les enjeux du territoire (développer son expertise) pour être force de proposition sur un plan d'action qui sera discuté avec les maîtres d'ouvrage;
- Animer, commenter et orienter les maîtres d'ouvrage sur le périmètre et les attentes de l'étude pré-opérationnelle.
- Capitaliser les documents de référence sur les coûts : des études pré opérationnelles par types à partir des cas variés (échelle départementale et nationale) pour donner une fourchette des coûts de référence pertinents.

#### Bonne(s) pratique(s):

- Les comités de pilotage sont très utiles tout au long des études préopérationnelles. Ils permettent d'échanger les points de vue entre commanditaires et prestataires.
- Les services DDT doivent être conviés au pilotage depuis le début du projet. Leurs avis et arbitrages sont nécessaires à ce moment clé pour partager les objectifs prioritaires.
- Les DDT peuvent se rapprocher des DREAL pour échanger sur les

#### **Nouvelles pratiques**

(Mise à jour--/--)

études pré-opérationnelles en amont de la demande de financement et construire une analyse collective sur le territoire.

Point(s) de méthode :

- Objectifs du diagnostic-étude préalable :
  - Connaissance d'un territoire dont les enjeux ont été ciblés par le PLH.
  - Identification et analyse des problématiques de l'habitat (outils : observatoire, données statistiques Filocom et PPPI, études existantes, enquêtes et relevés de terrain).
  - Hiérarchisation des enjeux et définition de périmètre(s) et de scenario(s) d'intervention.
- Rôle de la DREAL :
  - connaissance d'un territoire dont les enjeux ont été ciblés par le PLH.
- Rôle de la DDT-M :
  - o Connaissance des objectifs du PLH.
  - o Vérification de la cohérence entre PLH et PA.
  - o Priorisation des territoires à enjeux.
  - AMO de la CL dans le cadre de l'élaboration du cahier des charges et du suivi du diagnostic/étude préalable.
- Rôle du délégataire :
  - o participation aux instances de pilotage.
- Rôle de la collectivité maitre d'ouvrage :
  - MOA du diagnostic/étude préalable : élaboration du cahier des charges, pilotage de la procédure réglementaire de choix du prestataire.
  - Association de la DDT et du délégataire à l'élaboration du cahier des charges, de l'enveloppe financière et du plan de financement du diagnostic/étude préalable.
  - o Mise en place d'un comité de pilotage rassemblant les acteurs de la gouvernance : collectivités concernées et leurs établissements publics, services de l'Etat, personnalités qualifiées ne concourant pas aux procédures d'appel d'offres en cours ou à venir.
- Rôle du prestataire:
  - Offre d'étude correspondant au cahier des charges de la CL MOA.
  - o Réalisation de l'étude.

A noter qu'il n'y a pas de participation des prestataires extérieurs aux instances décisionnelles et de pilotage.

#### Pour aller plus loin : (Optimiser)

- Construire des bases de données au niveau régional, partagées avec les DDT, sur les aspects quantitatifs et qualitatifs : fiches d'analyse des enjeux de territoire, problématiques partagées, spécificités.
- Examiner les projets à partir d'un cadre objectif de la planification (expertise capitalisée, notamment approcher le potentiel selon les outils de repérage) afin de se positionner comme instance ressource pour le maitre d'ouvrage sur la politique de l'habitat.

#### Outils

#### Indicateur(s) de pilotage – Local et National :

19

#### CAHIER DES CHARGES, CONSULTATION ET SELECTION DU PRESTATAIRE

Etape 9: Définition des objectifs pour la mise en place du cahier des charges Acteur(s) concerné(s) : Collectivités





zoom processus

Retour au processus

#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Mauvaise définition dans le cahier des charges de la consultation sur la nature des investigations à mener : enjeux, objectifs et périmètre
- (Fort) Mauvaise définition/ pertinences des priorités et des compétences pour la réalisation de l'étude pré-opérationnelle

#### Point(s) de vigilance :

- Favoriser la communication entre les collectivités et la mutualisation de l'information sur le sujet des études (notamment cahiers de charges). A titre d'exemple, certaines Collectivités identifient des « compétences » dans les appels d'offres des études, d'autres préfèrent des « profils » (typologie des métiers : technique, thermique, social).
- S'assurer de la concordance des objectifs entre les acteurs au moment de la finalisation du cahier des charges pour partager le type de restitution attendu et ensuite passer à la phase de suivi-animation. (Au moins deux scénarios opérationnels détaillés et chiffrés pour des actions prioritaires, un organigramme de gouvernance entre acteurs, propositions de partenariats à anticiper pour le besoin du futur programme (communication, financement, procédures coercitives, accompagnement social, etc.)
- Vérifier l'inscription du programme dans les enjeux de la politique nationale pour ne pas compromettre le financement de l'Anah par la Délégation.

#### A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour le maitre d'ouvrage en amont du lancement de la consultation pour l'étude pré-opérationnelle:

- Rechercher des exemples de cahiers des charges existants: en se rapprochant de la DDT et des autres Collectivités, afin de connaitre et comparer la structuration des objectifs et investigations pour une future consultation d'étude pré-opérationnelle ;
- Modifier et articuler ces besoins locaux avec la politique nationale dans le cadre des orientations
- Définir le type des critères d'analyse des offres: méthodologie, références, compétences, rendu et scenarios chiffrées. Estimer le coût de l'étude et le type de marché public approprié.

#### Bonne(s) pratique(s):

Afin d'avoir un cahier des charges cohérent, il est fondamental de définir clairement les enjeux et objectifs de la mission en amont de celui-ci. Une aide sur l'ensemble des sujets thématiques pourrait être obtenue via la réalisation des « opérations de références » élaborées avec les DDT, DREAL et les services de l'Anah sur des études semblables.

#### Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

#### Point(s) de méthode :

- Objectifs de l'étude pré-opérationnelle :
  - Définition de la stratégie opérationnelle : périmètre d'intervention, thématiques à traiter, moyens humains et
  - Préconisations d'outil(s) opérationnel(s) : PIG, OPAH,

#### Outils - lien

- Fiche: Missions et compétences d'une équipe pluridisciplinaire
- Fiche: Types de programmes

- ORI, RHI, etc.
- Définition des expertises complémentaires nécessaires (juridiques, foncier, etc).
- o Définition de la gouvernance : acteurs et financements.
- Définition des indicateurs d'évaluation.

#### Rôle de la DREAL :

 connaissance d'un territoire dont les enjeux ont été ciblés par le PLH.

#### Rôle de la DDT-M :

- Connaissance des enjeux établis par le diagnostic/étude préalable.
- Vérification de la cohérence entre la stratégie opérationnelle et le diagnostic/étude préalable.
- o AMO de la CL dans le cadre de l'élaboration du cahier des charges et du suivi de l'étude pré-opérationnelle.
- Rôle de la collectivité maitre d'ouvrage :
  - MOA de l'étude pré-opérationnelle : élaboration du cahier des charges, pilotage de la procédure réglementaire de choix du prestataire.
  - Association de la DDT et du délégataire à l'élaboration du cahier des charges, de l'enveloppe financière et du plan de financement de l'étude pré-opérationnelle (ou expertises complémentaires).
  - Mise en place d'un comité de pilotage rassemblant les acteurs de la gouvernance : collectivités concernées et leurs établissements publics, services de l'Etat, personnalités qualifiées ne concourant pas aux procédures d'appel d'offres en cours ou à venir.
- Rôle du prestataire :
  - Offre d'étude correspondant au cahier des charges de la CL MOA.
  - o Réalisation de l'étude.

A noter que La CL peut solliciter l'AMO de la DDT pour l'élaboration du cahier des charges ; si la CL sollicite un prestataire extérieur comme AMO, elle doit impérativement le faire par un appel d'offres.

Chaque étude peut relever d'une procédure et donc d'un prestataire spécifique.

Le MOA et la DDT sont garants de la réalisation de toutes les études spécifiques nécessaires à la définition du programme.

L'approche essentiellement orientée sur les « profils » des candidats dans le cahier des charges de la consultation de l'étude est à proscrire, car elle ne permet pas d'analyser les offres et de s'assurer du savoir-faire pour traiter les sujets complexes (urbains, juridiques, architecturaux, socioéconomiques).

#### Pour aller plus loin : (Optimiser)

S'assurer par le maitre d'ouvrage du savoir-faire opérationnel du prestataire pour traiter des sujets complexes : l'analyse d'un panel des cas « types» et la formalisation d'un argumentaire sur les avantages et les inconvenants des scenarios proposées sont des démarches à généraliser.

#### Indicateur(s) de pilotage – Local et National :

21

#### CAHIER DES CHARGES, CONSULTATION ET SELECTION DU PRESTATAIRE

Etape 10: AMO éventuelle

Acteur(s) concerné(s): Collectivités





zoom processus

Retour au processus

#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

 (Fort): Absence d'expérience sur le programme privé d'habitat et sur la réalisation des études pré-opérationnelles.

#### Point(s) de vigilance :

- S'assurer de la qualité et de la compétence de l'interlocuteur : le maître d'ouvrage commanditaire doit être qualifié et compétent. Il doit pouvoir effectuer les arbitrages opérationnels et le calibrage budgétaire. Dans le cas contraire, faire appel à une compétence d'AMO complémentaire, en considérant son coût et surtout sa valeur ajoutée.
- Connaitre la complexité des enjeux (ilots dégradés, copropriétés en difficultés, problématiques démographiques et urbaines) pour mettre en évidence les points à investir dans les futures études afin de orienter vers le type de programme. Les guides méthodologiques de l' Anah sont à parcourir pour orienter l'étude vers les investigations à mener par types de programmes et selon leur complexité (OPAH RU, OPAH RR, OPAH copros, PIG précarité énergétique, etc.).
- S'assurer de la connaissance par les Collectivités territoriales de leur territoire. Celles-ci détiennent les données mais peuvent s'accompagner d'un prestataire pour les aider à prendre du recul face aux situations et disposer d'un nouveau regard sur le traitement des données.
- Eviter de réaliser la connaissance en régie. La connaissance fine des situations n'est pas toujours suffisante pour tester l'opérationnalité du programme lorsque celle-ci est réalisée dans le cadre de l'étude préopérationnelle en régie. Elle met en porte à faux le maître d'ouvrage qui engage sa responsabilité opérationnelle sur l'estimation du potentiel à traiter. Il y a un risque de mal calibrer les objectifs quantitatifs, de rencontrer des difficultés d'estimer le plan de charge opérationnel (stratégique, économique, social et technique), ainsi que de garder « le rôle de décision sur les choix de scenarios».

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour le maitre d'ouvrage en amont du lancement de la consultation pour l'étude pré-opérationnelle:

Se faire aider: par une AMO pour la définition du cahier des charges des opérations particulières et complexes comme les copropriétés et RHI est nécessaire pour les maîtres d'ouvrage qui n'ont pas ces compétences techniques/juridiques/économiques dans leur services;

#### Bonne(s) pratique(s):

- La mise en place d'une opération programmée peut nécessiter des compétences spécifiques. Il est opportun de savoir s'entourer d'une AMO si la Collectivité agit dans le cadre d'un premier dispositif opérationnel, dès le lancement d'une étude pré- opérationnelle.
- Un cahier des charges pour l'étude pré-opérationnelle très fourni n'est pas toujours nécessaire. Au contraire, il convient de déterminer exactement les besoins du maître d'ouvrage, les objectifs et les enjeux et ceci, afin de laisser la place au candidat d'analyser et « être force de proposition », traduire les axes et objectifs par le prisme du « réalisme opérationnel » et l'apport méthodologique.

## Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

#### Point(s) de méthode :

#### Outils - lien

 Guide: Les Opérations de Restauration Immobilière

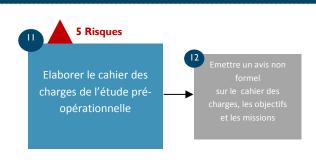
#### Pour aller plus loin: (Optimiser)

Les DREAL, les DDT sont un relai pour échanger sur les cahiers des charges pour des opérations complexes. Le niveau national peut également fournir un appui pour les besoins plus complexes.

#### Indicateur(s) de pilotage – Local et National :

#### CAHIER DES CHARGES, CONSULTATION ET SELECTION DU PRESTATAIRE

Etape 11: Elaborer le cahier des charges de l'étude pré-opérationnelle Acteur(s) concerné(s) : Tous les acteurs





zoom processus

Retour au processus

#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Mauvais fonctionnement (participation, décision, etc.) du Comité de Pilotage pour l'étude pré-opérationnelle suite à la mauvaise formulation des attentes des acteurs.
- (Fort) Absence ou insuffisance de formalisation des attentes envers le prestataire vis-à-vis de l'étude pré-opérationnelle dans le cahier des charges (scénarios opérationnels, organigramme de gouvernance, identification des partenariats).
- (Fort) Méconnaissance du Code des marchés publics.
- (Fort) Méconnaissance ou mauvaise définition des critères de sélection des offres.
- (Fort) Mauvaise organisation de la maîtrise d'ouvrage :
  - Ressources et compétences insuffisantes des équipes
  - Capacité de préciser la commande de cahier des charges synthétique

#### Point(s) de vigilance :

- Nécessité d'établir un calendrier qui organise la périodicité du comité de pilotage dès la phase étude pré-opérationnelle. Ces moments permettent de calibrer et d'articuler les points de vue pour préciser les enjeux, objectifs, périmètre et attentes tout au long de l'opération.
- Demander au prestataire de l'étude pré-opérationnelle d'identifier les partenaires dans le cahier des charges.
- Formaliser le besoin et les objectifs: Le cahier des charges est souvent réalisé sur la base d'éléments de méthode prédéterminés. Les objectifs ne sont pas souvent assez clairs et définis.

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour l'ensemble des acteurs en phase de consultation pour l'étude pré-opérationnelle :

- Anticiper le calendrier de pilotage prévisionnel et le joindre à la consultation pour instaurer une gouvernance toute au long de l'avancement du projet;
- Préciser les missions et les enjeux, en laissant la place pour des réponses variées et consulter les services de l'Etat bien en amont de la finalisation de la consultation.
- Se tenir informé des évolutions réglementaires du code des marchés publics et leur application.
- S'organiser pour analyser en amont du lancement de la consultation l'impact des critères d'analyse des offres sur le choix du prestataire.

#### Bonne(s) pratique(s):

 Il est préférable de séparer les missions d'étude pré-opérationnelle et d'AMO pour la rédaction du cahier des charges de l'opération. En effet, Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

le prestataire de l'étude pré-opérationnelle définit des objectifs lors de l'étude pré-opérationnelle et chiffre les scenarios de mise en situation opérationnelle. La collectivité devrait pouvoir analyser leur pertinence et choisir le mode opératoire le plus adapté à la situation locale afin de définir la suite de la mission.

- Les sélections par profils des candidats sont à proscrire, car elles ne permettent pas d'analyser les offres sur leur contenu. Il convient de s'assurer du savoir-faire et des références de l'équipe sur les sujets complexes (urbains, juridiques, architecturaux, socio-économiques).
- Les compétences requises sont à indiquer dans le cahier des charges.
- Un organigramme et une répartition des rôles sont attendus dans les conclusions de l'étude en lien avec les scenarios opérationnels. L'organigramme permet de visualiser l'implication des services internes de la collectivité à côté de la future équipe de suivi-animation d'OP, notamment pour les procédures coercitives, voire des portages spécifiques (SEM, DUP). Cela facilitera la décision du maître d'ouvrage sur le pilotage opérationnel et la rédaction du cahier des charges de consultation pour la phase suivi-animation du programme.
- Un cahier des charges très fourni pour l'étude pré-opérationnelle n'est pas toujours nécessaire. Au contraire, il convient de déterminer exactement les besoins, objectifs et enjeux à partir d'une analyse qui croise les données statistiques existantes (connaissance du parc, du marché local immobilier et des ménages) avec les visites et investigations de terrain.
- Il est nécessaire dans les études pré-opérationnelles de faire réaliser des scenarios, notamment pour les questions relatives aux besoins de financement et aux blocages qui risquent d'intervenir durant le « suivianimation». L'Anah (DDT avec DREAL) doit valider les objectifs quantitatifs et qualitatifs à l'issue de la remise des préconisations des études.
- Mener l'étude pré-opérationnelle en liens constants et étroits avec les services habitat et urbanisme des collectivités et acteurs concernés.

#### Point(s) de méthode :

La différence entre les études en amont d'OP (préalables et préopérationnelles, etc.) n'est pas toujours très claire. Il semble important de clarifier ce point. Une des manières de le clarifier est la suivante :

**Etude préalable**: étude généraliste, définition des enjeux nécessitant une validation stratégique. Si elle conclut sur les axes à investir et les engagements sur le rapport parc public – parc privé, elle pourra se substituer à l'étude d'opportunité. Elle doit définir les enjeux, convaincre les élus de s'engager sur les problématiques urbaines, techniques, sociales, cadrer les investigations (explorer les données statistiques très larges des collectivités en rapport des enjeux).

Etude pré-opérationnelle : étude plus détaillée prenant en compte les arbitrages politiques issus de l'étude préalable, le développement des axes majeurs portés par la politique locale en mode opératoire à l'échelle globale, avec un périmètre à définir en sortie, une demande des connaissances poussées de l'équipe qui la réalise : sur le calibrage des objectifs qualitatifs et quantitatifs, ainsi que sur le chiffrage financier des besoins. Même si elle peut être réalisée « en régie », ce mode

#### Outils - lien

<u>Fiche: Marchés: Comment</u> <u>apprécier un prix dans le</u> cadre d'un appel d'offre d'intervention ne permet pas de prendre du recul et de restituer l'ensemble des enjeux (urbains, techniques, sociaux, financiers) et donc la validation des objectifs. Le mode opératoire et la participation financière par les DDT risquent d'être très difficiles à obtenir et à argumenter.

#### Pour aller plus loin :(Optimiser)

Il est nécessaire, dans les études pré-opérationnelles, de réaliser des scenarios, notamment pour les questions relatives aux besoins de financement spécifiques. L'Anah (DDT avec DREAL) doit valider les objectifs quantitatifs et qualitatifs à l'issue de la remise des préconisations des études et ainsi les préprogrammer et les garantir.

#### Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

#### CAHIER DES CHARGES, CONSULTATION ET SELECTION DU PRESTATAIRE Etape 12: Emettre un avis non formel sur le cahier des charges Acteur(s) concerné(s): Ensemble des acteurs I Risque Elaborer le cahier des charges de l'étude précharges Retour au zoom processus processus A retenir pour l'Anah Risque(s) lors de cette étape (importance) : (Maitrise) Pour l'ensemble des acteurs en (Fort) Ne pas recevoir le contenu du cahier des charges dans un phase consultation pour l'étude prédélai acceptable pour pouvoir l'analyser avec pertinence. opérationnelle: Point(s) de vigilance : Instaurer un dialogue avec la délégation locale de l'Anah tout Le cahier des charges doit être envoyé au moins une semaine à au long de l'avancement du l'avance pour pouvoir bénéficier d'un avis précis de la DDT. projet et valider en amont le cahier des charges de l'étude pré-opérationnelle; Nouvelles pratiques (Mise à jour--/-Bonne(s) pratique(s): -/--) Point(s) de méthode : **Outils**

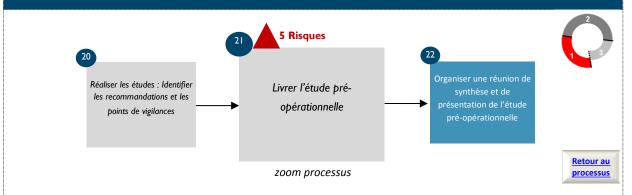
	Pour aller plus loin : (Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage - Local et National :
•	Travailler ensemble : maitre d'ouvrage, Services de l'Etat sur	
	les points complexes et à enjeux, pour déterminer les priorités,	•
	les orientations avant le lancement de la consultation.	

#### CAHIER DES CHARGES, CONSULTATION ET SELECTION DU PRESTATAIRE Etape 14: Valider les engagements et les financements Acteur(s) concerné(s) : Ensemble des acteurs Risque Prendre en compte les Valider les engagements charges code des marchés publics Retour au zoom processus processus A retenir pour l'Anah Risque(s) lors de cette étape (importance) : (Maitrise) Pour les maitres d'ouvrage/ services de (Fort) Incapacité de la DREAL/DDT à analyser et être force de l'Etat en phase consolidation du cahier des proposition par rapport au contenu du cahier des charges. charges de l'étude pré-opérationnelle : Partager le contenu, valider les Point(s) de vigilance : engagements de financement et accompagner demande la S'assurer de la capacité des DDT(M) d'apprécier la faisabilité subvention formalisée avant des objectifs et de juger les priorités formalisées par le maitre lancement de la consultation selon les d'ouvrage. règles de l'Anah. Non-respect du RGA: la demande de subvention pour le financement de l'ingénierie d'étude (doit être complète AVANT le commencement de l'étude pré-opérationnelle). Bonne(s) pratique(s): Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--) Information en continu des services (Cf. suivi et pilotage opération programmée). Point(s) de méthode : **Outils**

	Pour aller plus loin : (Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage - Local et National:
•	Tenir à jour un tableau reporting avec des éléments clefs du cahier des charges : enjeux/ objectifs/ estimation des	
	<b>coûts</b> avec des colonnes avant/ après, afin de faciliter le suivi et l'impact financier.	

#### **RESTITUTION ET PRE-PROGRAMME**

## Etape 21: Livrer l'étude pré-opérationnelle Acteur(s) concerné(s) : Ensemble des acteurs



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Mauvaise réponse du prestataire vis-à-vis des attentes du maitre d'ouvrage sur le calibrage des scénarios opérationnels aux niveaux qualitatif et quantitatif.
- (Fort) Décalage entre le périmètre de l'étude et les propositions opérationnelles restituées.
- (Fort) Mauvaise gouvernance proposée.
- **(Fort)** Non anticipation des besoins de partenariats pour la phase opérationnelle.
- (Fort) Manque d'évaluation des points positifs ou négatifs des propositions émises pour aider la maitrise d'ouvrage dans sa décision.

#### Point(s) de vigilance :

 Argumenter chacune des propositions faites dans l'étude préopérationnelle afin de faciliter la prise de décision du maitre d'ouvrage sur la phase de suivi-animation.

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour l'ensemble des acteurs :

- Partager le contenu, vérifier la pertinence des scénarios et la gouvernance proposée par le prestataire.
- Analyser les partenariats proposés et les outils nécessaires pour la mise en œuvre de la phase de suivi-animation, ainsi que les volumes en termes d'objectifs au regard des financements.
- Evaluer avec les élus (pour la maitrise d'ouvrage) l'impact sur le pilotage, notamment : les actions connexes à entreprendre selon les scenarios : en communication, en missions urbaines et sociales, en études complémentaires (si restructuration d'îlots), en procédures coercitives.

#### Bonne(s) pratique(s):

- L'identification des partenaires doit être précisée dès la phase des études. Cela laissera le temps au maître d'ouvrage de préparer la phase opérationnelle de suivi – animation, son engagement dans le portage financier, l'animation ainsi que la coordination des acteurs locaux.
- De nombreux partenariats pour le financement des travaux sont effectués par la Collectivité elle-même, ou avec un organisme public ou parapublic (budgets de financements locaux, banques). Il s'agit de construire un outil de financement

#### Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

29

opérationnel avec tous les partenaires. Ces partenaires peuvent être difficiles à mobiliser, c'est pourquoi il est utile de les associer aux réflexions bien avant le lancement du programme. Il est à noter que « les partenariats financiers négociés au niveau local ne remplaceront jamais des négociations au niveau national, qui restent plus ambitieuses ».

Les budgets du maitre d'ouvrage pour le programme doivent être définis en phase d'étude pré-opérationnelle. Il est à noter que la connaissance des collectivités territoriales sur les problématiques prédominantes et leur traitement est importante. Lors d'un travail de proximité avec les Services tels que : logement, social, personnes âgées, habitat, urbanisme, environnement, il est plus facile d'obtenir des données d'indicateurs corrélés. Ils permettront d'élaborer des budgets globaux de financement pour soutenir, à côté de l'Anah, les futurs programmes d'amélioration du parc privé d'habitat, ainsi que des projets publics d'aménagement (stationnement, aménagement des voiries, valorisation des espaces publics,...)

#### Point(s) de méthode :

#### Outils

#### Pour aller plus loin : (Optimiser)

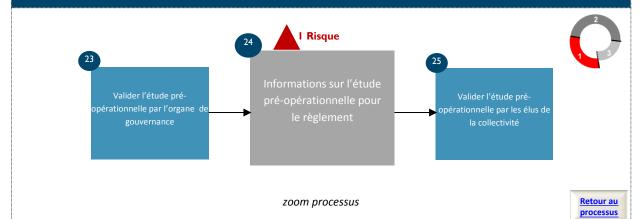
Mettre en place un système d'évaluation de gouvernance et le contrôle des « points sensibles » repères dans le cadre de l'étude pré-opérationnelle.

#### Indicateur(s) de pilotage – Local et National :

#### **RESTITUTION ET PRE-PROGRAMME**

Etape 24: Informations sur l'étude pré-opérationnelle pour le paiement de la subvention pour l'étude

#### Acteur(s) concerné(s) : Délégation de l'Anah



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

 (Fort) Incapacité de la DREAL-DDT à valider les objectifs quantitatifs et qualitatifs en fin d'étude.

#### Point(s) de vigilance :

 Disposer d'un mode opératoire à destination des collectivités et des autres acteurs.

#### A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour les Services de l'Etat :

Les indicateurs d'analyse seront à développer avec une méthodologie nationale sur les valeurs cibles, alimentée par des fiches de cas spécifiques (territoriales).

#### Bonne(s) pratique(s):

- Le Service des études, de la prospective et de l'évaluation de l'Anah (SEPE), dans le cadre de ses travaux, élaborera des indicateurs de suivi à l'attention des DDT/ DREAL dans le but de comparer le potentiel à la réalité opérationnelle. Les opérateurs devront également travailler sur les objectifs qualitatifs et l'impact des politiques locales, notamment dès cette phase d'étude, ce qui facilitera l'évaluation a posteriori des programmes engagés.
- Une connaissance fine des indicateurs locaux issus des observatoires permet de définir des objectifs quantitatifs et chiffrés proches de la réalité, Dans le cas contraire, il est beaucoup plus difficile de définir des objectifs pertinents.
- Pour mieux appréhender le projet d'un futur programme opérationnel, il est souhaitable de communiquer les résultats de l'étude pré-opérationnelle dans sa globalité à la DREAL. Cela permet de construire un regard global sur la région et adopter « une veille » sur la programmation des financements.

## Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--/-)

Point(s) de méthode :	Outils
Pour aller plus loin :(Optimiser)  Se doter d'un outil de suivi des engagements concernant les	Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

#### **RESTITUTION ET PRE-PROGRAMME** Etape 25: Valider l'étude pré-opérationnelle par les élus de la collectivité Acteur(s) concerné(s): Collectivité - Prestataire I Risque Valider l'étude préopérationnelle par les élus programme de la collectivité Retour au zoom processus processus A retenir pour l'Anah Risque(s) lors de cette étape (importance): (Maitrise) Pour la maitrise d'ouvrage, anticiper l'impact (Fort) Décalage entre les propositions émises dans l'étude sur le pilotage de la future opération : pré-opérationnelle et les objectifs retenus par les élus de la Collectivité. Organiser la gouvernance à partir de la restitution de l'étude et selon les Point(s) de vigilance : orientations prises avec les élus, notamment: les actions connexes à Vérifier la cohérence, la restitution et la formalisation des entreprendre : en communication et objectifs quantitatifs et qualitatifs, le calibrage des partenariats, en missions urbaines et financements des aides de l'Anah et des aides locales, sociales, en études complémentaires (si pour passer à la phase de rédaction du cahier des charges restructuration d'îlots), en procédures de suivi-animation. coercitives. Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--) Bonne(s) pratique(s): Point(s) de méthode : **Outils**

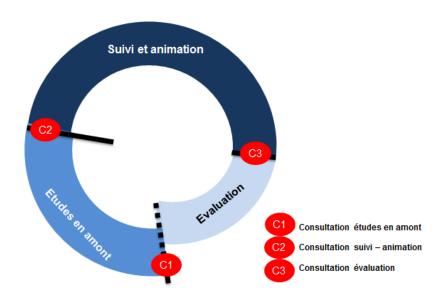
	Pour aller plus loin :(Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage –
me par	tir un calendrier avec les services de l'Etat afin de ttre en place de la convention de programme, en allèle avec la consultation pour la phase « suivi- mation ».	Local et National :

## 10 - Séquence : Consultation suivi et animation Cahier des charges - Définition du marché — Elaboration de la convention de programme de suivi animation

#### Cette séquence comprend 3 étapes essentielles et 25 actions :

- La phase préalable : définition du marché et du cahier des charges ;
- La consultation et la sélection du prestataire ;
- La signature de la convention.

#### Synoptique de positionnement



#### L'essentiel de la séquence

L'élaboration du cahier des charges de consultation et de mise en place d'une équipe chargée du suivi-animation est un point clé pour le bon déroulement d'une opération programmée. C'est également une des tâches les plus délicates dont peut dépendre la réussite du programme.

Lors de chaque réunion des groupes de travail, le thème du cahier des charges et de la définition du marché a été abordé, car il précise les besoins et assure la mise en œuvre opérationnelle de la phase concernée. Le référentiel propose de zoomer sur la plus importante des trois consultations correspondant à la phase de suivi-animation. Un processus avec des points de risque, des fiches méthodes et des bonnes pratiques alimente cette séquence dans le but d'attirer l'attention des utilisateurs du référentiel sur les points de vigilance à connaître.

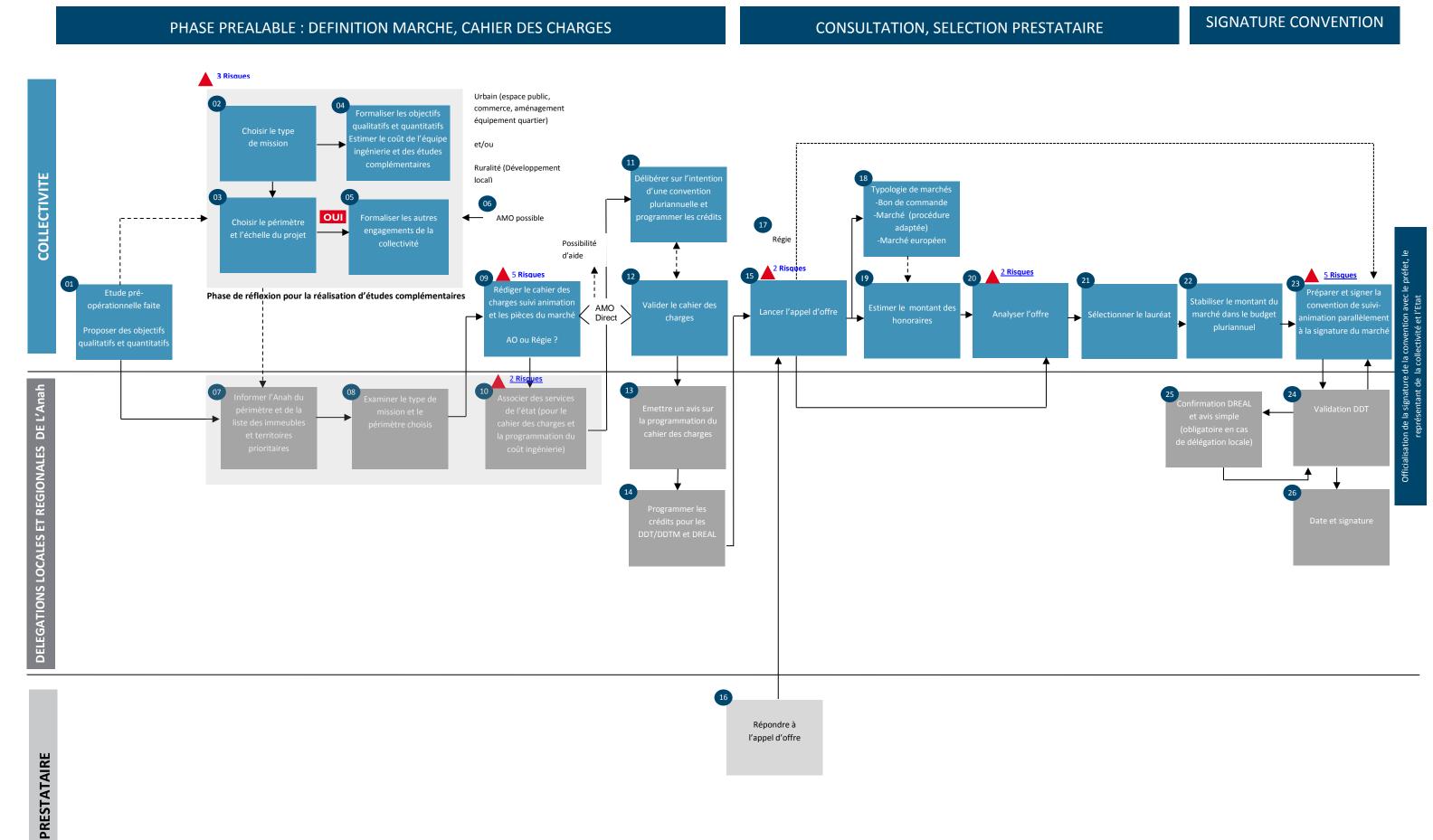
Pour la consultation du marché de suivi-animation, le cahier des charges doit intégrer principalement 3 volets :

- · les enjeux du territoire,
- les objectifs quantitatifs et qualitatifs d'intervention sur le parc privé,
- les actions annexes que le maitre d'ouvrage souhaite instaurer.

Il est indispensable de clarifier les besoins en études annexes, en accompagnement et en missions spécifiques pour permettre le calibrage de la réponse du prestataire et éviter des ajustements en cours d'opération, qui sont difficiles et qui comportent des risques.

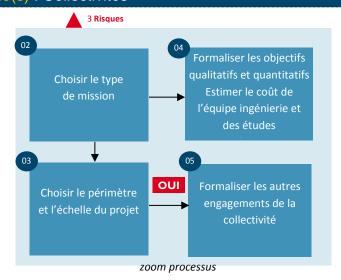
Cette séquence regroupe 25 actions et 19 risques.

Cahier des charges – Définition du marché – Elaboration de la convention de programme de suivi animation



#### PHASE PREALABLE: DEFINITION MARCHE, CAHIER DES CHARGES

Etape 2 à 5 : Phases de réflexion pour la réalisation d'études complémentaires Acteur(s) concerné(s) : Collectivités





Retour au processus

#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Difficultés des Collectivités à calibrer certains marchés parfois trop ambitieux qui limitent les possibilités de concurrence (trop peu de prestataires sont capables de répondre).
- (Fort) Insuffisante correspondance entre les scénarios de l'étude pré-opérationnelle, ses objectifs de résultats et les attentes de la collectivité.
- (Fort) Les changements de réglementation intervenant dans la suite du projet qui peuvent bouleverser les choix effectués en phase de réflexion.

#### Point(s) de vigilance :

- Calibrer les besoins et les types de missions en lien avec les objectifs de résultat (techniques, sociaux, opérationnels, financiers).
- S'adapter au changement des règles de financement de l'Anah.
- Veiller à maintenir le lien avec les enjeux du territoire et intégrer les initiatives locales. Les objectifs qualitatifs et quantitatifs sont plus difficiles à définir quand le périmètre de l'étude est trop large (exemples : décalage possible entre potentiel et mise en œuvre opérationnelle ; impossibilité de traiter l'aspect coercitif de l'habitat indigne).

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Cette rubrique concerne l'ensemble des acteurs, pour l'étape de consultation de la phase « suivi-animation »:

- Consulter la base de données des cahiers de charges « types » afin de valider la structure de la convention et l'adapter à la spécificité du territoire.
- Anticiper le calendrier de pilotage prévisionnel « type » et le joindre à la consultation pour instaurer une gouvernance tout au long de l'avancement du projet;
- Préciser les attentes et le périmètre, les missions et les enjeux pour cette opération, le niveau de complexité, en laissant la place aux réponses variées et à la force de proposition « opérationnelle » du prestataire.
- Consulter les services de l'Etat bien en amont de la finalisation de la consultation, sur la part fixe et la part variable (résultats), afin de bien estimer les missions « de base » et les missions « spécifiques » par rapport aux programmes d'action.
- Se tenir informé des évolutions réglementaires du code des marchés publics et de leur application.
- S'organiser pour analyser en amont du lancement de la consultation l'impact des critères d'analyse des offres sur le choix du prestataire.

## Bonne(s) pratique(s) :

Trouver un compromis entre l'ambition de l'offre (le marché) et les capacités de réponse des prestataires sur le territoire. Il est souhaitable de favoriser la concurrence par

une large publication de l'offre.

Point(s) de méthode :

 Identification des critères de complexité de l'opération (standard, complexe, exceptionnelle), des objectifs, etc.) Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

#### Outils

Fiche dimensionnement du coût

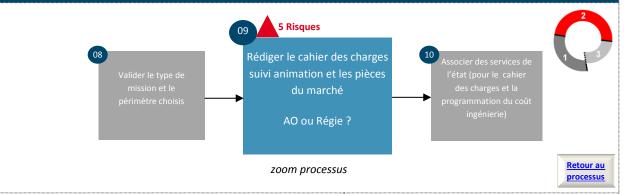
#### Pour aller plus loin :(Optimiser)

- Prévoir des options aux marchés « suivianimation » pour le traitement de la fin d'opération, option à chiffrer (gestion des dossiers, pilotage, accompagnement).
- Solliciter les services de l'Etat sur l'ensemble des questions qui nécessitent du recul et des références comparatives : missions d'ingénierie, coûts pratiqués, volumes...

#### Indicateur(s) de pilotage – Local et National :

## PHASE PREALABLE: DEFINITION MARCHE, CAHIER DES CHARGES

# Etape 9 : Ecriture cahier des charges suivi animation et des pièces du marché Acteur(s) concerné(s) : Collectivités – Délégations locales de l'Anah



#### Risque(s) lors de cette étape (importance):

- (Fort) Dérapage possible du coût de la prestation en cas d'intéressement ou la mauvaise estimation des prestations d'ingénierie.
- (Fort) Ne pas prévoir un marché évolutif
- (Moyen) Les collectivités ont besoin d'accompagnement sur les méthodes de choix de forme de marchés.
- (Moyen) Les collectivités n'ont pas de référence pour estimer les coûts d'ingénierie. Elles ne possèdent pas les connaissances et les ordres de grandeur pour ces coûts ce qui peut engendrer des estimations fausses. Les appels d'offres sont parfois lancés sur la base d'estimations erronées qui génèrent des difficultés dans un second temps.
- (Moyen) Les collectivités ont rarement recours à une aide en assistance pour la rédaction du cahier des charges du programme.

# A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour le maitre d'ouvrage, en étape consultation pour la phase « suivi-animation »:

- Connaitre le Code des marchés publics et l'ordre de grandeur du temps et des coûts des missions de l'équipe opérationnelle :
- La réalisation de la phase « suivi animation » en régie n'est pas conseillée car les responsabilités sont mieux définies dans le cadre d'appel d'offres avec un prestataire de service. Pour des cas particuliers, notamment pour des petites opérations par souci d'échelle, ce principe de réalisation d'une partie des missions « en régie » peut s'avérer efficace (relogement, accompagnements spécifique..).
- Dans tous les cas, lorsque des subventions de l'Anah sont octroyées pour une « régie »,

#### Point(s) de vigilance :

- Le marché doit être évolutif et peut intégrer une tranche conditionnelle. Si le marché doit continuer après la fin du contrat (convention), l'Anah ne financera plus. Si cette évolution n'est pas prévue, des problèmes sont prévisibles en fin de marché. Les solutions sont les suivantes :
  - Avenant (considéré comme acceptable dans la limite de 15% selon les articles 20 et 118 du CMP);
  - Le lancement d'un nouveau marché risque d'entrainer un changement de prestataire (très long et perte de dynamique opérationnelle)
- Réflexion sur l'estimation des coûts de l'ingénierie. La Collectivité et le prestataire ne raisonnent pas de la même façon pour le calcul du chiffrage de la mission de l'équipe chargée de la future ingénierie du programme :
  - la Collectivité effectue son chiffrage prévisionnel par rapport aux salaires des personnes missionnées (et en comparaison de ceux qui sont pratiqués par la fonction publique territoriale), par la présence nécessaire sur le territoire ou par tâche (prix d'un diagnostic, prix d'un rapport autonomie, etc.)
  - le prestataire définit son chiffrage suivant un prix de journée établi selon les compétences de l'équipe, le coût de la structure, etc.
- Mise en avant des possibilités d'aide pour la phase AMO
- Examiner la pertinence de l'intéressement dans le cadre du marché: cette pratique est réservée à des particularités liées aux difficultés d'atteinte des objectifs du programme et non à une prestation de base.
- Prévoir un temps d'adaptation ou de création d'outils spécifiques pour l'opération dans le marché et intégrer le coût complémentaire pour leur réalisation. Les outils sont trop généralistes et ne répondent pas aux opérations spécifiques ou complexes, faute de temps et d'argent pour les adapter ou les concevoir. De ce fait, l'ingénierie est souvent sous-payée.
- Pour un périmètre d'opération programmée sur des copropriétés, celui-ci est bien connu avec des objectifs très précis, donc des attentes de résultats concrets très fortes.
- Attention à la précision du cahier des charges. Un cahier des charges trop précis génère des réponses trop similaires et une réelle difficulté à analyser les offres.

il faut la validation préalable des services de l'Etat et la production des justificatifs sur les personnes employées, leurs compétences et le détail de leurs missions. L'Anah ne finance que les personnes non fonctionnaires dédiées spécifiquement à cette mission.

#### Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

#### Bonne(s) pratique(s):

- Le cahier des charges doit être synthétique : l'objectif de résultat doit être mentionné, et non l'objectif des moyens. Il faut valoriser la méthodologie proposée par le candidat opérationnel et non par le maître d'ouvrage.
- Autoriser les variantes dans les cahiers des charges qui laissent plus de liberté au prestataire de proposer un élément qui lui semble pertinent ou oublié.
- Le cahier de charges doit intégrer plus de précisions sur les coûts de l'opérateur et lui demander plus de détails sur chaque mission afin de comprendre son prix.
- Prévoir dans le cahier des charges la demande d'explication des dossiers non traités et du taux de chute.
- Formaliser les attentes de contenu du bilan dans le cahier des charges : Il doit déboucher sur une analyse de processus et d'optimisation.
- Prévoir un ordre de service dans le cadre du marché pour démarrer l'opération au même temps que la signature de la convention du programme.
- Réserver l'intéressement aux situations complexes qui nécessitent des investigations particulaires et le plafonner.
- Un exercice d'étude de cas peut être une bonne façon d'évaluer les réponses à l'appel d'offre afin d'éviter les réponses trop similaires qui n'illustrent pas le mode opératoire.

#### Outils - lien

 Note « Vente d'une journée type par les prestataires des opérations programmées »

#### Point(s) de méthode :

- En raison des aléas qui peuvent se produire sur la durée d'une opération programmée (3 à 5 ans), le marché doit absolument être évolutif pour éviter de futurs problèmes.
- La rémunération du prestataire, sur la part fixe et sur la part variable, au fur et à mesure de l'avancement de l'opération doit être prévue dans le cahier des charges pour éviter un décalage trop important en cours de réalisation (sur la part variable), en fin d'opération programmée, car cela engendre des problèmes de trésorerie. Favoriser l'émission de factures mensuelles.

#### Pour aller plus loin :(Optimiser)

Se doter d'un outil de suivi des marchés réalisé aux niveaux départemental et régional.

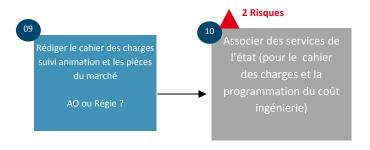
#### Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

- La part fixe doit représenter une part significative : 50 à 80% du marché
- La part variable est conditionnée aux résultats (objectif/ nombre de dossiers)

#### PHASE PREALABLE: DEFINITION MARCHE, CAHIER DES CHARGES

#### Etape 10: Associer les services de l'Etat

## Acteur(s) concerné(s): Collectivités, Délégations locales de l'Anah





zoom processus

Retour au processus

#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Manque de collaboration entre la DDT et la maitrise d'ouvrage et manque d'outils.
- (Moyen) Oubli de la dimension financière : ne pas attendre le dossier de financement.

#### Point(s) de vigilance :

Insuffisance des réponses de la DDT et de l'Anah aux collectivités sur la validation du calibrage de l'opération (la réponse n'est pas assez complète car basée uniquement sur des statistiques et donc en écart avec la réalité).

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour le maitre d'ouvrage, en étape consultation pour la phase « suivianimation »:

Consulter des la base données des services de l'Etat sur les typologies des opérations, les différentes missions afin de valider le coût de l'ingénierie et l'adapter à la spécificité du territoire et les attentes terme voire gouvernance, production d'outils spécifiques en matière de reporting.

#### Bonne(s) pratique(s):

- L'Anah propose une étude sur les différents coûts d'ingénierie, par types de programmes et par département, afin de donner des valeurs moyennes aux DDT. Celles-ci servent uniquement à titre indicatif et ne doivent pas être prises comme référence sans investigation (volume à traiter, rendus et restitutions prévisibles et les références des équipes pluridisciplinaires).
- Connaître les prestataires locaux et nationaux pouvant répondre à l'appel d'offre, afin de faire jouer la concurrence au niveau local, et obtenir des réponses adaptées ainsi qu'une qualité et un coût des prestations justifiés.

# Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

•

#### Point(s) de méthode :

- Objectifs de la convention de programme :
  - Définition et calibrage du dispositif opérationnel (PIG, OPAH, ORI, RHI, etc.)
  - Contractualisation des objectifs, des partenariats et des financements pour la réalisation du programme.
- Rôle de la DREAL, de la DDT-M et du délégataire :
  - Vérification de la cohérence entre les objectifs et les financements du programme d'une part et la répartition infra régionale des objectifs et des crédits d'autre part.
- Rôle de la Collectivité maitre d'ouvrage :
  - o Rédaction de la convention de programme.
  - Mise en place d'un comité de pilotage rassemblant les acteurs de la gouvernance : collectivités concernées et leurs établissements publics, services de l'Etat, personnalités qualifiées ne pouvant pas concourir aux procédures d'appel d'offres à venir.

A noter qu'il n'y a aucune intervention du prestataire dans l'élaboration de la convention de programme.

Les collectivités qui le souhaitent doivent pouvoir obtenir un avis indépendant pour juger leur proposition chiffrée. Une assistance extérieure peut intervenir pour aider la collectivité dans le cadre d'une mission ponctuelle sur la programmation du coût de l'ingénierie pour des opérations très complexes, notamment sur la conception et la mise en œuvre des outils spécifiques (plateformes collaboratives, indicateur de suivi des résultats...).

#### **Outils**

 Outil OP@L avec analyse qualitative des missions des programmes

#### Pour aller plus loin :(Optimiser)

La capitalisation des données, tout au long de la phase « suivianimation » pour les bilans et les évaluations futures, peut être intégrée dans le cahier des charges. Un financement plus large que celui de l'Anah pourra être mise en place pour donner de l'ampleur au pilotage et à la communication entre partenaires.

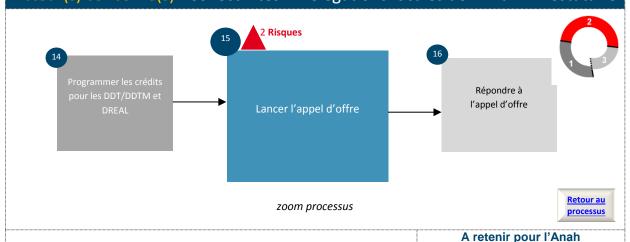
## Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

•

## CONSULTATION, SELECTION OPERATEUR

#### Etape 15: Lancer l'appel d'offres

## Acteur(s) concerné(s): Collectivités – Délégations locales de l'Anah - Prestataire



#### Risque(s) lors de cette étape (importance):

#### (Fort) Difficultés d'accès et manque de transparence sur la nature des pièces des marchés, notamment sur les études préopérationnelles.

#### (Fort) Eviter les missions « en régie », privilégier les prestations externes via des appels d'offres pour une meilleure prise de recul et une meilleure séparation des enjeux stratégiques et opérationnels.

#### Point(s) de vigilance :

• Inclure à la consultation l'ensemble des éléments disponibles (études d'opportunité, études pré-opérationnels, bilans..) et toutes les pièces du marché, afin de s'assurer de la qualité des réponses et leur pertinence, sur la connaissance du territoire.

## (Maitrise)

Pour l'ensemble des acteurs, en étape consultation pour la phase « suivi-animation »:

- Organiser la transparence des marchés et la possibilité de consulter l'ensemble des études/ investigations sur le territoire réalisées en amont.
- Coordonner la consultation pour le prestataire avec la finalisation et la signature de la convention de la future opération, ainsi que l'engagement des crédits.

#### Bonne(s) pratique(s):

Un accès (transparence des marchés publics) aux documents des marchés doit être la règle, y compris pour les études réalisées en amont.

## Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

#### Point(s) de méthode : Outils

#### Pour aller plus loin : (Optimiser)

Mesurer l'impact d'un groupement solidaire, des missions en régie et des allotissements dans le cadre des marchés en termes de coordination et de pilotage. A analyser avec les services de l'Etat pour des prestations d'ingénierie pour la phase « suivianimation » des opérations complexes.

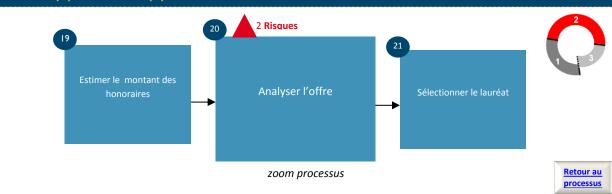
## Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

•

#### CONSULTATION, SELECTION OPERATEUR

## Etape 20: Analyser l'offre

#### Acteur(s) concerné(s): Collectivités - Prestataire



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Difficulté à détecter des offres anormalement basses ou hautes. Les collectivités ont des difficultés à analyser les offres, n'ayant pas les ordres de grandeur des prix pratiqués sur le marché.
- (Fort) Absence ou méconnaissance des problématiques à traiter dans le cadre du programme opérationnel (anticiper les besoins de profils spécifiques pour des missions non prévues au moment de l'étude pré-opérationnelle). Nécessité de posséder une base de données de reporting permettant la compréhension rapide de l'opération : ses besoins opérationnels, les contraintes et des documents correspondants.

#### Point(s) de vigilance :

- Mettre en place des outils de reporting dès la phase de consultation pour le suivi-animation pour instaurer un cycle de suivi en continu (exemple : changement de chargé d'opération).
- Communiquer sur le choix du prestataire.
- Analyser les coûts moyens d'intervention sur les immeubles en fonction de leur taille / complexité opérationnelle.

#### Bonne(s) pratique(s):

- Croisement des données sur les coûts des équipes en opérations programmées. Ne pas hésiter à communiquer avec d'autres collectivités.
- Associer la DDT à l'analyse des offres.

# A retenir pour l'Anah (Maitrise)

- Consulter la base des données (chiffrage préalable des coûts par mission) des services de l'Etat afin de valider les offres anormalement basses / hautes.
- Préciser les attentes et le périmètre des missions de l'équipe, les missions spécifiques pour cette opération, le niveau de suivi et de consultation des résultats en temps réel, pour différencier les réponses et engager le prestataire à justifier de la constance du traitement des projets tout au long du programme.
- Consulter les services de l'Etat bien en amont concernant la proposition financière des candidats, afin de bien équilibrer les missions « de base » et les missions « spécifiques ».
- S'organiser pour analyser en amont du lancement de la consultation l'impact des critères d'analyse des offres sur le choix du prestataire.

#### Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

#### Point(s) de méthode :

- Clarifier la complexité des opérations pour les intégrer dans les critères d'analyse des marchés et dimensionnement des équipes.
- Privilégier une note technique très pondérée pour ne pas être contraint de choisir une offre anormalement basse.

#### Outils - lien

- Fiche: Réporting
- Guide: Traitement de l'habitat Indigne en opération programmée
- Guide : Traitement des copropriétés en difficultés en opération programmée
- Guide : Maitrise de l'énergie et précarité énergétique en opération programmée

#### Pour aller plus loin :(Optimiser)

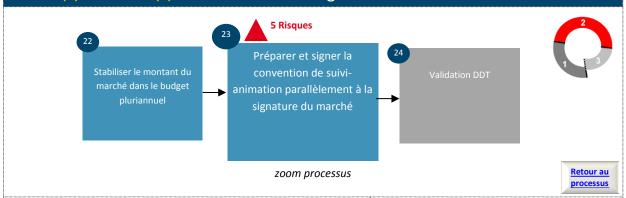
 Se doter d'un outil de pilotage de suivi de l'offre pour les actions opérationnelles intégrées dans la réponse du prestataire.

#### Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

45

#### SIGNATURE CONVENTION

## Etape 22 : Préparer et signer la convention de programme Acteur(s) concerné(s) : Collectivités - Délégations locales de l'Anah



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Non-respect des clauses-types des opérations programmées.
- (Fort) Avis préalable non obtenu par la DREAL.
- (Fort) Avis préalable CLAH obligatoire non obtenu.
- (Fort) Evolution de la réglementation.
- (Fort) Décalage entre la phase étude/ consultation pour la mission de suivi – animation et la concrétisation de la convention du programme amenant à une évolution des priorités, voire des financements.

#### Point(s) de vigilance :

- Signer en concomitance la convention et le marché pour la prestation de suivi-animation du programme, afin d'éviter le déphasage entre la signature de la convention et le début du marché.
- Rendre public et consultable le projet de convention du programme un mois avant la signature de la convention.
- Notifier l'arrêté de Plan de Sauvegarde avec la convention en projet annexé aux intéressés: occupants, collectivités, administrateurs du bien, syndics, commerçants.

#### Bonne(s) pratique(s):

 Articuler la durée de la convention du programme et le marché, pour limiter les déphasages.

#### A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour l'ensemble des acteurs, en étape finalisation de la convention de « suivianimation » de programme:

- Organiser la vérification de la cohérence et la possibilité de consulter l'ensemble des échanges en amont entre le maître d'ouvrage et la délégation de l'Anah dans le cadre de la mise en place du programme.
- Coordonner la consultation pour le prestataire avec la finalisation et la signature de la convention de la future opération, ainsi que l'engagement des crédits.

Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

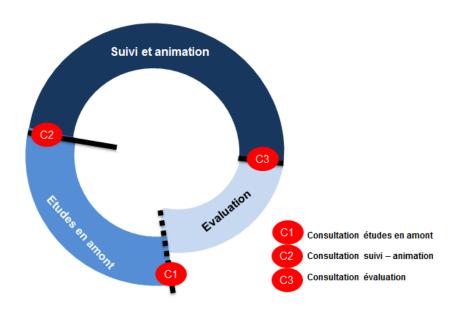
Point(s) de méthode :	Outils
Pour aller plus loin :(Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage - Local et National :
<ul> <li>Se doter d'un outil de reporting pour le suivi des étapes de la convention du programme en intégrant le calendrier de pilotage de l'opération.</li> </ul>	

## 11 - Séquence : Suivi et pilotage d'une opération programmée

## Cette séquence comporte 3 étapes essentielles et 20 actions :

- Gouvernance, mode opératoire et coordination
- Suivi de la mise en œuvre, des dossiers de financements et coordination
- Fin de travaux

#### Synoptique de positionnement



#### L'essentiel de la séquence

Une opération programmée peut se dérouler sur une période de 3 à 5 ans. Cette séquence met en évidence la partie très opérationnelle du dispositif.

L'opération programmée démarre par la mise en place de la **gouvernance** et du **mode opératoire**. Lors de cette étape, sont générées tout au long du dispositif des actions continues telles que la tenue des COPIL et ou des COTEC assurant le pilotage et la coordination du dispositif.

En parallèle, les Collectivités et les prestataires lanceront leurs plans de communication respectifs et l'information des services locaux de l'Anah.

Deux actions globales perdurent tout au long du projet :

- Le suivi des dossiers de financement
- Le suivi de la mise en place du dispositif

L'étape de gestion de **fin des travaux** des projets individuels doit être anticipée par la Collectivité de manière à assurer la continuité du règlement des engagements au-delà de la clôture de l'opération programmée.

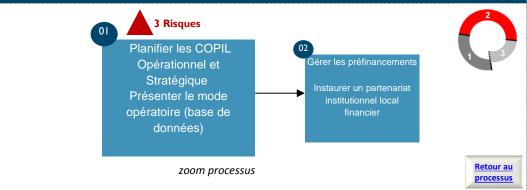
Sur ces 3 étapes, les participants aux GT ont noté 22 risques spécifiques concentrés sur 9 actions.

Légende:

#### GOUVERNANCE - MODE OPERATOIRE-COORDINATION

Etape 1 : Planification des COPIL Opérationnel et Stratégique et présentation du mode opératoire (base de données)

Acteur(s) concerné(s): Ensemble des acteurs



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Non anticipation du besoin de base de données pour suivre et piloter les COPIL.
- (Moyen) La multiplication des instances inutiles générant des gaspillages de temps et d'argent.
- (Moyen) Mauvaise description des données à renseigner dans les bases de données pour l'établissement des bilans et des évaluations.

#### Point(s) de vigilance :

- Ne pas multiplier les instances et éviter la « réunionite ». Seulement 3 niveaux opérationnels sont nécessaires :
  - Suivi opérationnel et organisationnel correspondant à la coordination entre prestataire et collectivité
  - COTEC au niveau « stratégie opérationnelle » décidant des orientations à tenir opération par opération
  - Niveau décisionnel avec les élus et partenaires pour prendre les mesures difficiles (en terme de contraintes juridiques, politiques et financières) et valider ce qui a été décidé en COTEC.
- Valider les dossiers individuels, les opérations de demande de financement pour l'Anah en CLAH: la décision d'engagement financier appartient au Délégué local et/ou au délégataire après avis du CLAH.
- Base de données
  - Bien définir dans le cahier de charges la base de données souhaitée. En effet, le coût et le temps passé varie énormément selon l'outil à réaliser. Un simple tableau excel peut suffire alors que dans certains cas, il est préférable de développer un outil plus complexe (avec Access par exemple), où les coûts de

# A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour l'ensemble des acteurs en étape « suivi-animation » de programme:

- Consulter la base des données (et l'avancement des résultats) :
- valider globalement l'avancement » et repérer les difficultés tout au long du programme. Harmoniser la vision locale sur les financements avec les services de l'Etat; les aides des partenaires...
- Préciser les attentes au COPIL et COTEC par des relevés de décisions, afin de formaliser la stratégie; les faire valider avec l'ensemble des acteurs; responsabiliser les partenaires par des engagements.
- Se doter d'un suivi des flux et l'analyser en terme d'actions de proximité engagées en complémentaires entre le maitre d'ouvrage et le prestataire de service : en communication, en aides et primes d'incitation, en procédures coercitives, en portage spécifique des opérations en difficultés....

- développement sont plus conséquents.
- Les bases de données doivent s'adapter selon le type d'opération, le type de délégataire et le volume.
- La base de données n'est pas un outil de contrôle mais d'observation du flux pour faciliter le travail entre partenaires. Il y a un risque que le maitre d'ouvrage considère que ce qui est affiché sur la plateforme à un instant corresponde à la réalité alors qu'il faut bien prendre en compte les délais d'actualisation, les aléas du marché etc. Les temps fixés dans l'offre doivent être adaptés selon la réalité du terrain. Tout ne peut pas fonctionner exactement comme prévu initialement. Le maître d'ouvrage ne doit pas s'interroger systématiquement sur les résultats car il y a un délai d'actualisation des informations lié au traitement opérationnel et informatique.

#### Bonne(s) pratique(s):

- Lors de la phase de repérage, organiser les flux d'informations entre services et operateurs et construire des bases de données conjointes entre le prestataire et la collectivité, ce qui permet d'éviter de nombreux appels téléphoniques et engendre une harmonisation des données. Le maître d'ouvrage se connecte simplement sur la plateforme pour connaître l'avancement du projet.
- Contrôler l'accès à la base de données. Les droits ne sont pas les mêmes pour tous les utilisateurs. (accès sécurisé, liste nominative, droit de regard).
- Veiller à la confidentialité des données et les déclarations à la CNIL.
- Adapter les tableaux de bord avec les indicateurs de performances suivants :
  - Temps de réponse à partir de la première sollicitation des bénéficiaires,
  - Temps écoulé entre le premier appel et la visite,
  - Temps écoulé entre la visite et la réalisation du diagnostic/programme de travaux,
  - Délai de paiement.
- Mise en place d'un calendrier de réunions fixées pour l'année de septembre à juin

#### Point(s) de méthode :

- Objectif du suivi-animation :
  - Mise en œuvre du programme et respect du contenu du cahier des charges de la mission de suivi animation.
- Rôle de la DDT-M et du délégataire :
  - Participation au choix du prestataire.
  - $\circ \quad \text{ Participation aux instances de pilotage}.$
- Rôle de la collectivité maitre d'ouvrage :
  - Garantie de l'efficacité (adéquation objectifs/résultats), de l'efficience (moyens mis en œuvre) et de la qualité du projet.
  - Pilotage du prestataire.
  - Portage politique et coordination des partenaires

## Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--/-)

#### Outils

www.Cnil.fr

institutionnels et financiers.

 Animation des milieux professionnels (secteur immobilier, CAPEB, FFB, etc.).

#### Rôle du prestataire:

- Mission 1 : Information, animation et coordination des acteurs du projet (propriétaires, services des collectivités, milieux professionnels, etc.)
- Mission 2 : Poursuite des diagnostics nécessaires aux projets (techniques, juridiques, sociaux, urbains).
- Mission 3 : Accompagnement social et technique des ménages dans le montage de leur projet.
- Mission 4 : Evaluation en continu du programme (bilans et points d'étape réguliers).

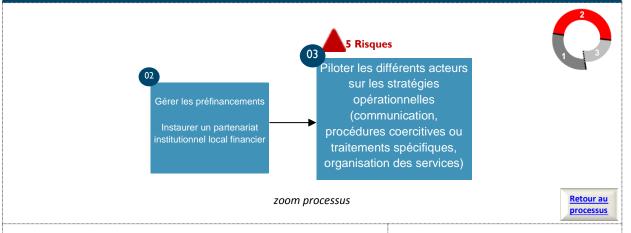
A noter : Veiller à ne pas intégrer trop de données dans les bases pour ne pas noyer l'information. Les cibles indispensables sont les données qui rendent compte de l'impact économique, du bien-être des ménages et l'impact environnemental.

	Pour aller plus loin :(Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage - Local et National:
•		<ul> <li>Impact économique</li> <li>Amélioration du cadre de vie des ménages</li> </ul>
		<ul> <li>impact environnemental</li> </ul>

#### GOUVERNANCE - MODE OPERATOIRE - COORDINATION

Etape 3 : Piloter les différents acteurs sur les stratégies opérationnelles (communication, procédures coercitives ou traitements spécifiques, organisation des services)

Acteur(s) concerné(s) : Collectivités et prestataires



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Mauvaise anticipation des acteurs sur les problèmes liés aux thématiques de relogements / hébergements / procédures de police / préfinancements. Sans coordination, une action rapide et efficace sur ces sujets est impossible.
- (Moyen) Mauvaise compréhension de l'opération par les bénéficiaires lorsque chaque financeur fait sa propre communication avec trop de courriers, de logos, etc.
- (Fort) Omettre d'établir une charte spécifique entre les acteurspartenaires (syndics, bailleurs sociaux, banques) afin de les responsabiliser en définissant les rôles de chacun et dynamiser le programme.
- (Fort) Ne pas prévoir de dématérialisation et imprimer trop d'exemplaires papier pour les diverses commissions, ce qui génère des coûts supplémentaires, des pertes de temps inutiles et ne répond pas au développement durable.
- **(Fort)** Non-participation aux COPIL des DDT(M), car cela leur permet de pouvoir donner des orientations avec l'avis en CLAH.

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Pour l'ensemble des acteurs dans la phase de « suivi-animation » de programme:

- Organiser la vérification de la cohérence stratégique et opérationnelle et la possibilité de consulter (par voie dématérialisée) l'ensemble des actions engagées (par le prestataire et par le maître d'ouvrage) sur les opérations du programme.
- Trouver un mode opératoire pour résoudre les blocages et actualiser si nécessaire les objectifs de l'opération en cours de route (avenants). En cas de problèmes récurrents se rapprocher des services de l'Etat pour formaliser la suite (poursuivre ou arrêt du programme).
- Partager avec les services de l'Etat les orientations des COPIL, afin de mobiliser les financements nécessaires et justifiés par rapport du traitement opérationnel (engager

#### Point(s) de vigilance :

- Les financeurs et partenaires ont tendance à envoyer leurs propres courriers, et souhaitent voir leur logo apparaitre sur tous les documents. Privilégier les courriers uniques avec un logo commun aux différents financeurs pour faciliter la lisibilité de l'opération avec les bénéficiaires des aides. D'autres temps de communication, tels que des journées d'information en présence des financeurs et des élus, permettront également de situer la nature des financements accordés.
- La collectivité doit assurer un suivi régulier et de proximité avec l'opérateur chargé du suivi-animation du programme et trouver des solutions cohérentes pour traiter les blocages.
- Veiller au profil des ménages bénéficiaires du programme pour prioriser les actions vers ceux qui en ont le plus besoin. Une planification budgétaire par profil permet de suivre et de réguler plus rapidement les subventions.
- Certains ménages peuvent recevoir jusqu'à 100% de taux de subvention publique s'il n'y a pas de modulation. Alors, le budget de l'Anah risque d'être insuffisant pour maintenir l'activité. Il faut donc prévoir une modulation de l'ensemble des aides nationales et locales, ainsi que leur écrêtement. (exemple : programme Habiter Mieux).

par phase selon la maturation opérationnelle).

 Piloter une communication efficace avec les acteurs et partenaires, selon un plan d'action et des outils marketing partagés par l'ensemble des partenaires.

#### Bonne(s) pratique(s):

- La question de la visibilité des partenaires et de la communication faite auprès des bénéficiaires doit être abordée dès la première année lors de la coordination des différents acteurs. Une décision doit être prise sur le marketing opérationnel (apparition des logos sur les courriers communs) pour l'ensemble des partenaires afin d'assurer la compréhension et l'efficacité du flux d'information.
- Mettre à plat le processus entre opérateurs et maitrise d'ouvrage pour ne pas mélanger les rôles.

## Nouvelles pratiques (Mise à jour--

#### Point(s) de méthode :

Outils

Charte graphique

#### Pour aller plus loin: (Optimiser)

#### Indicateur(s) de pilotage - Local et National :

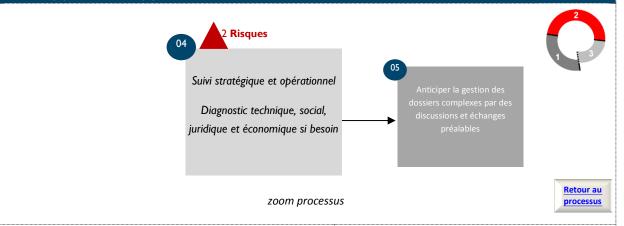
Se doter d'un outil de reporting pour le suivi de chaque action. Rendre une partie des informations sur l'engagement financier des institutionnels consultables en ligne par les bénéficiaires et les partenaires.

ı

# SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE, DES DOSSIERS DE FINANCEMENT ET COORDINATION

Etape 4 : Suivi stratégique et opérationnel - Diagnostic technique, social, juridique et économique si besoin

Acteur(s) concerné(s): Ensemble des acteurs



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Fréquence et durée des COPIL trop importantes par manque d'outils de reporting ou base de données trop complexe.
- (Faible) Usage inapproprié de la base de données de suivi opérationnel comme outil de contrôle du prestataire.

#### Point(s) de vigilance :

- S'assurer du rôle d'alerte du prestataire sur les problèmes sociaux et urbains qui doit signaler des problèmes de sécurité, de santé avec les autorités compétentes.
- La collectivité doit s'engager sur le traitement des signalements, notamment avec les autres partenaires (DALO, procédures de police.)
- Expliquer le taux de chute des dossiers.

# A retenir pour l'Anah (Maitrise)

- S'assurer de la bonne conduite de la stratégie opérationnelle et la pertinence des signalements émises par l'équipe opérationnelle : travailler en proximité maitre d'ouvrage/ prestataire pour comprendre les causes de blocages (chute des dossiers, temps et qualité d'accompagnement accordée par le prestataire).
- Analyser les types d'outils proposés par le prestataire et leur efficacité opérationnelle.
- Etablir périodiquement des cartographies des opérations: en cours de traitement, en blocage et opérations réalisées, comparer avec les travaux engagés sur le quartier, l'évolution des prix de l'immobilier dans l'ancien et les demandes de relogement pour suivre l'impact de l'opération sur le territoire.

#### Bonne(s) pratique(s):

- L'usage d'une base de données adéquate (cf : étape 1)
- S'engager dans des démarches de certification de service (Qualicert) et échanger avec le réseau pour le partage d'outils par les prestataires afin de garantir la qualité des prestations fournies au maître d'ouvrage et aux bénéficiaires des aides publics.

#### Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

Point(s) de méthode :	Outils

#### Pour aller plus loin : (Optimiser)

Prévoir un relais d'information de pré-repérage ou des passerelles d'échange sur l'accompagnement entre les services du maitre d'ouvrage et l'équipe opérationnelle du programme, notamment sur des thématiques dont les bénéficiaires ont plusieurs points d'accueil (maisons de quartier, personnes âgées, services sociaux, santé, écoles...).

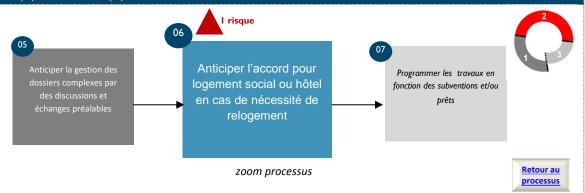
#### Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

Proportion du temps de reporting / sur temps opérationnel recommandé : 1 /3

## SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE, DES DOSSIERS DE FINANCEMENT ET COORDINATION

Etape 6 : Accord pour logement social ou hôtel si nécessité de relogement/ hébergement

Acteur(s) concerné(s) : Ensemble des acteurs



#### Risque(s) lors de cette étape (importance):

(Moyen) Non anticipation du problème lié au relogement, en se reposant sur les obligations de bailleur.

#### Point(s) de vigilance :

La collectivité est responsable de l'hébergement ou du relogement, elle doit l'anticiper dès le cahier des charges.

Bonne(s) pratique(s):

Elaborer une charte sur le relogement avec les partenaires locaux (bailleurs sociaux, parc privé..)

#### Point(s) de méthode :

#### A retenir pour l'Anah (Maitrise)

S'assurer pour la maîtrise d'ouvrage de la capacité (coordination, financement, gestion entre services) de porter des problématiques connexes à l'organisation de travaux de rénovation : hébergement ponctuel, relogement, accompagnement social juridique.

#### Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

**Outils** 

#### Pour aller plus loin : (Optimiser)

Se doter d'un budget d'intervention spécifique et élaborer un fichier des personnes ressources dans chaque service/ partenaire.

#### Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

# GOUVERNANCE - MODE OPERATOIRE - COORDINATION Etape 8: Effectuer le montage des dossiers Acteur(s) concerné(s): Tous les acteurs et financeurs complémentaires OR 2 Risques Effectuer le montage des dossiers (ingénierie technique, sociale et financière) Présenter les dossiers complexes pour avis éventuel CLAH physique Retour au processus

#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) Temps trop important pour le montage de l'ensemble des dossiers de financement pour le prestataire. Les procédures sont spécifiques à chaque financeur et le prestataire doit recueillir une multitude de pièces justificatives et se soumettre à des contraintes parfois futiles. Le cumul de toutes ces différences et particularités pour la recherche d'un même résultat final génère beaucoup de perte de temps.
- (Fort) Risque de sortie d'engagement de projets travaux si l'ingénierie financière est mal réalisée et si tous les financements n'ont pas été trouvés de manière exhaustive.

#### Point(s) de vigilance :

- Les prestataires souhaitent la dématérialisation des dossiers de demande de financement et une harmonisation des exigences des différents financeurs du programme. (Exemple : certains doivent remplir plus de 8 dossiers avec des procédures différentes pour une opération). Dans le cas de préfinancement de certaines subventions, la chaine doit être encore plus large, notamment celle incluant les banques.
- Pour l'Anah, les pièces incontournables d'instruction de la demande de financement sont celles qui accompagnent le CERFA. Il faut veiller en général à ne pas demander trop de pièces justificatives et d'informations inutiles qui engendrent seulement une lourdeur administrative sans réelle plus-value.

#### Bonne(s) pratique(s):

Certaines délégations travaillent sur l'allégement des dossiers administratifs et l'harmonisation des critères entre financeurs. Toutefois, un financeur pourrait conserver quelques exigences spécifiques, mais de façon limitée, l'objectif commun étant de gagner du temps pour l'opérationnel afin d'obtenir des résultats concrets sur le terrain.

#### Point(s) de méthode :

La dématérialisation permet de gérer plus efficacement un volume conséquent de dossiers. Certains financeurs l'ont déjà adoptée et certaines demandes de financement se font déjà via une plateforme sur laquelle il suffit de télécharger les pièces justificatives demandées. (Exemple Carsat) Cela permet de s'affranchir de lourdeurs administratives et le traitement est également facilité.

# A retenir pour l'Anah (Maitrise)

- Simplifier
   l'instruction et
   proposer aux
   partenaires un dossier
   de base commun pour
   accroitre l'efficacité
   opérationnelle.
- Contrôler les restes
  à charge pour les
  bénéficiaires et le
  montant des aides,
  afin d'éviter du sur
  financement.

# Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--)

#### **Outils**

L'Anah va lancer des travaux sur la dématérialisation (plan de financement CERFA, dossier technique, programme de travaux et fiche indicateur économique)

#### Pour aller plus loin : (Optimiser)

Réaliser un bilan annuel par type de financeur, profil d'opération, capacité financière du bénéficiaire, afin de suivre les évolutions et adapter le financement (exemple moduler les aides). Le présenter aux Services de l'Etat pour nourrir éventuellement des réflexions règlementaires et la programmation budgétaire de l'Anah.

#### Indicateur(s) de pilotage – Local et National :

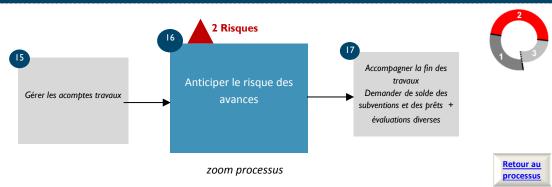
#### **GOUVERNANCE - MODE OPERATOIRE - COORDINATION** Etape 9: Présenter les dossiers complexes Acteur(s) concerné(s): Tous les acteurs et financeurs complémentaires 3 Risques Présenter les dossiers complexes pour avis Présenter les dossiers en Effectuer le montage des complémentaires (Carsat, Caisse de dossiers financeurs si elle existe retraites, collectivités, CLAH physique CAF, MSA, etc.) zoom processus Retour au processus Risque(s) lors de cette étape (importance): A retenir pour l'Anah (Maitrise) (Fort) Suivi de la programmation financière. Pour l'ensemble des acteurs en étape consultation pour la phase « suivi-(Fort) Suivi de la capacité de financement et du flux des dossiers animation »: en amont pour s'assurer de la disponibilité de l'enveloppe budgétaire. Hiérarchiser et structurer les dossiers de demande de (Moyen) Certaines CLAH ne hiérarchisent pas les dossiers par financement pour faciliter les type de complexité. Cela conduit à la présentation de TOUS les dossiers et un engorgement du système. engagements de la CLAH par complexité et profil d'opération/ capacité financière Point(s) de vigilance : bénéficiaire afin de fluidifier l'instruction. Il existe un temps de décision plus long dans le cas d'une délégation de compétences au niveau du préfet. Pour le cas des copropriétés dégradées, l'avis préalable de la CLAH est obligatoire pour l'obtention des aides aux syndicats. Nouvelles pratiques (Mise à jour--Bonne(s) pratique(s): /--/--) Point(s) de méthode : **Outils**

-	Pour aller plus loin : (Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage - Local et	
		National:	
	<ul> <li>Dialoguer avec les partenaires de financement pour moduler</li> </ul>		
	les aides et les possibilités d'écrêtements par le financeur.	•	

## SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE, DES DOSSIERS DE FINANCEMENT ET COORDINATION

Etape 16: Anticiper le risque des avances

Acteur(s) concerné(s): Ensemble des acteurs



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

- (Fort) De nombreux problèmes existent en fin d'opération programmée pour achever les opérations en cours. En cas d'impossibilité de mise en place d'une tranche conditionnelle, l'opérateur doit prévoir dans sa proposition un coût complémentaire, intégrant ce risque prévisible.
- (Fort) Le manque de visibilité sur la réalisation de l'opération travaux du bénéficiaire, notamment vis-à-vis de son achèvement par rapport à la fin du contrat de l'opération programmée pour gérer correctement les avances sur travaux et accompagner le solde après des financeurs.

#### A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Contrôler les flux de dossiers pour éviter des blocages en cours et en fin d'opération.

#### Point(s) de vigilance :

Anticiper la fin de contrat dans le marché (cf : action 9 séquence 2).

#### Bonne(s) pratique(s):

Point(s) de méthode :

Pouvoir bénéficier d'avance de trésorerie permet le déclenchement des travaux pour le bénéficiaire.

#### **Nouvelles pratiques** (Mise à jour--/--)

Outils

## Pour aller plus loin : (Optimiser)

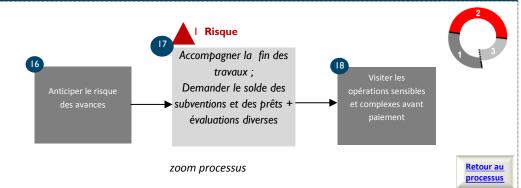
#### Indicateur(s) de pilotage - Local et National :

Dématérialiser les tableaux de reporting financier pour permettre leur consultation périodique par l'ensemble des acteurs.

#### FIN DE TRAVAUX

Etape 17 : Accompagner la fin des travaux ; Demander le solde des subventions et des prêts + évaluations diverses

Acteur(s) concerné(s): Ensemble des acteurs



#### Risque(s) lors de cette étape (importance):

(Fort) Mauvaise gestion des avances et soldes.

#### Point(s) de vigilance :

Lors de l'enquête, le niveau de satisfaction des bénéficiaires dépend du moment où est réalisée celle-ci ainsi que le degré d'avancement des travaux. Pour obtenir des informations objectives, le panel des bénéficiaires doit être diversifié; les critères d'analyse des réponses doivent tenir compte du recul pris face à certaines difficultés apparues lors des travaux.

# A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Organiser la vérification de la cohérence des financements et le stock des dossiers entre le maitre d'ouvrage et la délégation de l'Anah.

#### Bonne(s) pratique(s):

- Le prestataire doit évaluer le niveau de satisfaction des bénéficiaires.
- Gestion des avances avec un partenaire (exemple Procivis), qui permet de réduire le risque financier pour le prestataire et permet aux bénéficiaires d'éviter le manque de trésorerie.

## Nouvelles pratiques (Mise à jour--

Point(s) de méthode : Outils

Pour aller plus loin : (Optimiser)
Indicateur(s) de pilotage – Local et National :



Pour aller plus loin : (Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage - Local et National:
	•

#### TOUT AU LONG DU PROJET

Etape transverse: COPIL et/ou COTEC périodiques (niveau décisionnel/stratégique et niveau opérationnel) – coordination entre les acteurs – bilans périodiques Acteur(s) concerné(s) : Ensemble des acteurs



**I Risaue** 

COPIL et/ou COTEC périodiques (niveau décisionnel/stratégique et niveau opérationnel)



zoom processus



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) : A retenir pour l'Anah (Maitrise) (Fort) Surcharge pour le prestataire de par les exigences administratives (sur les rendus exigés pour les COTEC ou les retours d'information) par Collaborer tout au long manque d'anticipation et de mise en œuvre des outils reporting. processus pour alléger les instructions administratives Point(s) de vigilance : donner la place pour le traitement opérationnel Trouver le bon dosage entre l'accès à l'information tout au long du des dossiers. processus pour le maitre d'ouvrage et la priorité sur des échanges plus constructifs sur les points problématiques qui nécessitent une vraie décision. Ainsi, le temps de suivi administratif sera minimal pour laisser plus de temps pour le traitement opérationnel. Bonne(s) pratique(s): Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--) Le prestataire est force de proposition de par son approche terrain et oriente le maitre d'ouvrage sur les choix à faire. Cette collaboration permet d'apporter des mesures correctives au fur et à mesure. Point(s) de méthode : Outils - lien Fiche: Comparative entre bilan du suivianimation et évaluation des programmes

	Pour aller plus loin : (Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage – Local et National :
•	Etablir un reporting des actions par type et	•
	permettre le suivi dématérialisé de l'ensemble	
	des décisions stratégiques prises.	

#### **TOUT AU LONG DU PROJET**

Etape transverse: Plan d'action communication fait avec le prestataire évoluant tout au long du projet (presse locale)

Acteur(s) concerné(s): Ensemble des acteurs





Plan d'action communication fait avec le prestataire évoluant tout au long du projet (presse locale)

#### zoom processus

Retour au processus

#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

 (Fort) Manque de clarification des rôles des acteurs vis-à-vis du plan de communication.

#### Point(s) de vigilance :

Faire attention aux campagnes de communication publiques qui ont tendance à vendre un dispositif avec une grande réactivité car cela repose ensuite sur les épaules du prestataire, l'exigence des partenaires et propriétaires étant plus accrue.

# A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Informer l'Anah sur le plan de communication général et les types d'action de communication portés par chaque acteur.

#### Bonne(s) pratique(s):

- Elaborer un Plan d'action de communication avec l'ensemble des acteurs et donner le rôle et le type de missions. Ce plan est conduit par le maitre d'ouvrage.
- Evaluer les retours des communications portés par le prestataire dans le cadre du plan d'action afin de pouvoir les dimensionner en fonction des objectifs voulus par la collectivité.

# Nouvelles pratiques (Mise à jour—

/--/--)

#### Point(s) de méthode :

#### Outils

Fiche rôle des acteurs

#### Pour aller plus loin : (Optimiser)

Les DDT(M), les DREAL et l'Anah animent des journées thématiques qui s'intègrent dans le plan de communication des acteurs.

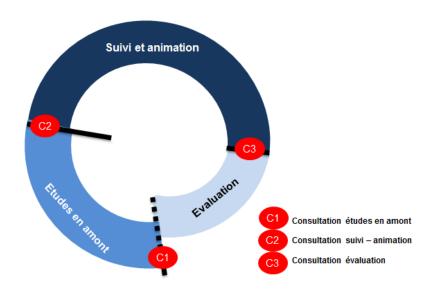
#### Indicateur(s) de pilotage - Local et National:

## 12 - Séquence : bilan et évaluation

## Cette séquence comporte 3 étapes essentielles et 14 actions :

- Bilan de l'opération programmée
- Evaluation finale du dispositif
- Opportunité de poursuite (éventuelle)

#### Synoptique de positionnement



#### L'essentiel de la séquence

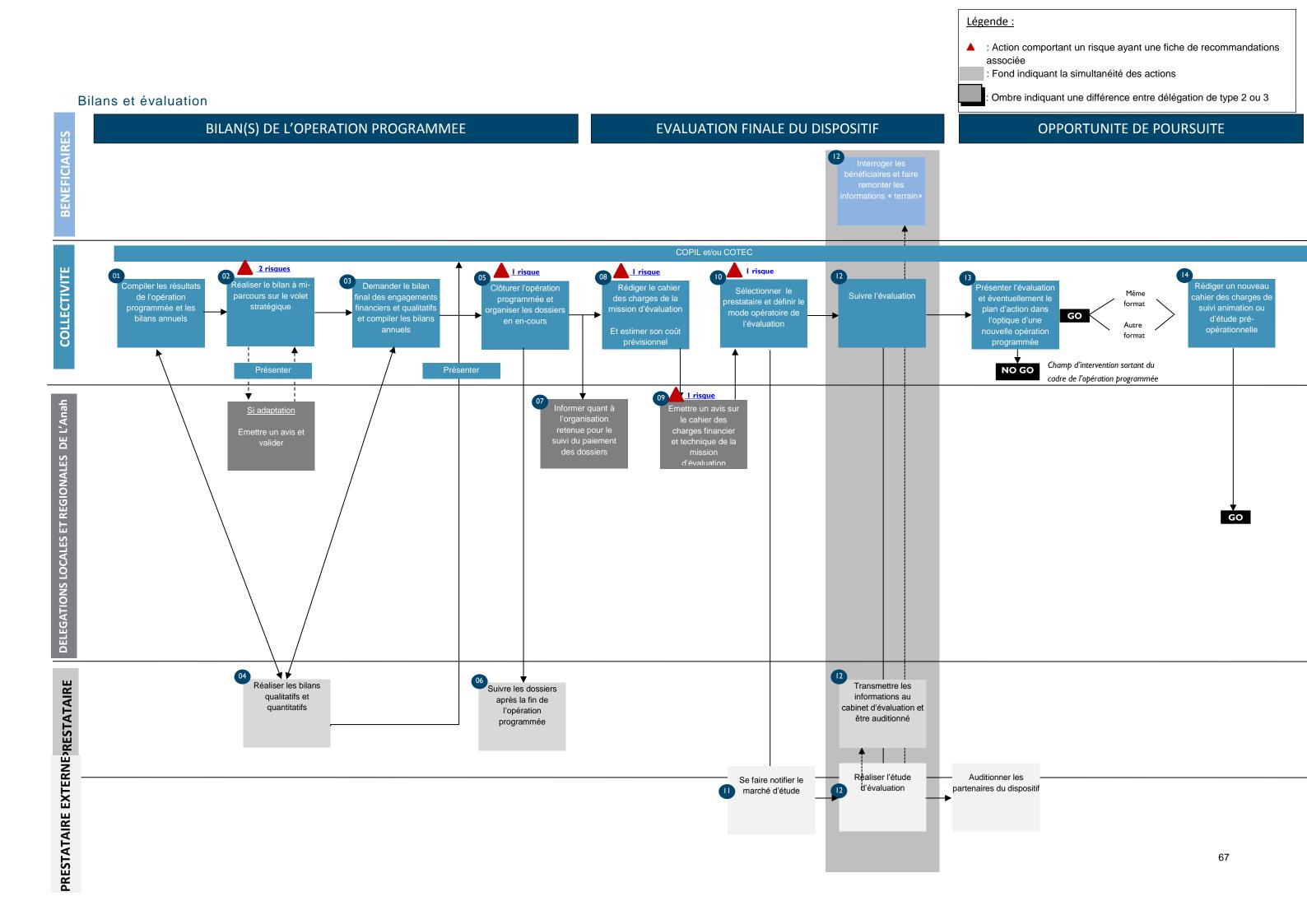
L'évaluation se place en phase finale de l'opération programmée. Elle vise à synthétiser les informations et déterminer si l'opération programmée a été un succès par rapport aux objectifs initiaux, en fonction de la politique de l'habitat privé de l'Anah. Selon un rapport de la Cour des comptes, très peu d'évaluations des politiques publiques sont réalisées et peu de données consolidées existent. Localement, on constate un gisement d'informations important. L'Anah recommande de réaliser l'évaluation des dispositifs afin d'orienter les politiques locales d'intervention. Ce type de mission est subventionné par l'Anah à hauteur de 50%. De plus, le temps de réalisation de la prestation peut recouvrir une partie de la dernière année de réalisation de l'opération ou servir un des volets des études en amont d'une nouvelle opération.

#### L'évaluation doit intégrer 3 axes :

- Elle doit conclure sur la réelle utilité ou non de l'opération. L'analyse se réalisant par le biais des données recueillies (bilan successifs de l'opération programmée), enquêtes de satisfaction des ménages, auditions des acteurs, etc.
- L'évaluation doit conclure sur le fonctionnement du système. Est-il optimum ? Assure-t-il le meilleur service ? Le système a-t-il été efficace (subventions, aides, gestion des dossiers...)?
- L'évaluation doit mettre en avant la satisfaction ou l'insatisfaction des bénéficiaires et mesurer l'impact de l'opération pour eux (confort, économie, énergie, accessibilité, remise en service de bien vacants...).

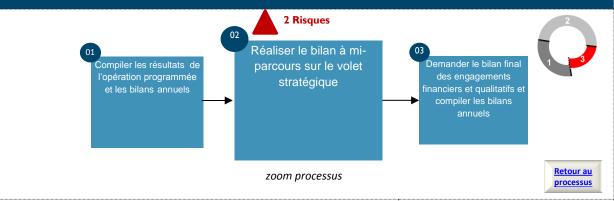
L'évaluation de ces 3 axes permet de conclure sur l'efficacité et l'utilité de l'opération programmée. Elle doit permettre d'objectiver les éléments du dispositif. Ses conclusions doivent permettre, pour les acteurs, de disposer des réponses sur des questions telles que l'efficacité, la crédibilité, l'aide aux plus modestes...Du côté du prestataire, la plus-value serait d'obtenir un retour d'expérience permettant l'alimentation d'un système d'amélioration continue sur des thèmes tels que l'accueil et la disponibilité, la qualité de documents...

Sur ces 3 étapes, les participants aux GT ont noté 6 risques spécifiques concentrés sur 5 actions.



#### BILAN(S) DE L'OPERATION PROGRAMMEE

# Etape 2 : Réaliser le bilan à mi-parcours sur le volet stratégique Acteur(s) concerné(s) : Ensemble des acteurs



#### Risque(s) lors de cette étape (importance):

- (Fort) Absence d'attente de la part de la Collectivité quant au contenu du bilan.
- (Moyen) Méconnaissance de la possibilité d'arrêt anticipé d'une opération après un bilan à mi-parcours concluant sur la nonefficacité du programme. Dans ce cas, l'évaluation peut commencer avant la fin d'opération programmée.

#### Point(s) de vigilance :

- Il est nécessaire de différencier le bilan et l'évaluation, la formalisation du bilan doit respecter les critères définis dans la proposition de fiche méthode (ci-contre).
- La base de données gérée principalement par le prestataire durant le déroulement du dispositif peut servir à la réalisation du bilan. Dans la pratique elle n'est parfois pas exhaustive (exemple : quelques sollicitations « sans suite » n'apparaissent pas...).
- L'analyse des résultats du bilan nécessite une prise de recul et remise en question du prestataire. Un argumentaire sur les points de blocage est nécessaire.

# A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Lors de la présentation du bilan à mi-parcours, les DDT(M) seront conviées, afin de partager les résultats et être force de proposition sur les difficultés rencontrées.

#### Bonne(s) pratique(s):

- Prévoir d'emblée dans le cahier des charges du prestataire les outils de reporting. Il s'agira notamment des indicateurs qui serviront à l'évaluation pouvant être menée par la suite.
- Il est judicieux de commencer un bilan par 4 ou 5 pages de synthèse.
- Si les résultats ne sont pas concluants ou qu'il y a des difficultés de réalisation ou des changements importants dans les Collectivités...il est possible d'arrêter l'opération après un bilan à mi-parcours.

# Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--/--)

Point(s) de méthode :		Outils
	•	Fiche de comparaison entre bilans et évaluation
	•	Fiche de reporting

Pour aller plus loin : (Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage – Local et National :	
<ul> <li>Harmoniser quelques éléments qualitatifs et quantitatifs pour la réalisation d'une analyse</li> </ul>	•	
globale sur le département voire la région.		

## BILAN(S) DE L'OPERATION PROGRAMMEE Etape 5 : Clôturer l'opération programmée et organiser les dossiers en « en-cours » Acteur(s) concerné(s): Ensemble des acteurs Clôturer l'opération programmée et organiser les Suivre les dossiers après la fin dossiers en en-cours Réaliser les bilans de l'opération programmée Retour au zoom processus processus Risque(s) lors de cette étape (importance) : A retenir pour l'Anah (Maitrise) (Fort) Non anticipation par la Collectivité, dans son cahier des charges de suivi-animation, des prestations après clôture officielle de l'opération Les DDT(M) doivent connaître la programmée (des dossiers peuvent être déposés jusqu'à la dernière des Collectivités décision journée). Si ce point n'est pas traité, il y a lieu de recourir à un avenant, l'organisation du suivi des dossiers une tranche conditionnelle ou un nouveau marché car le prestataire est, en cours de traitement avant la fin de dans la pratique, contraint d'assurer la continuité par conscience l'opération afin d'anticiper l'impact professionnelle. (Cf. cahier des charges processus 2). sur leurs propres interventions (paiements, soldes, avances...). Point(s) de vigilance : Le traitement des dossiers après la fin officielle de l'opération programmée est à organiser et anticiper de manière à éviter une zone

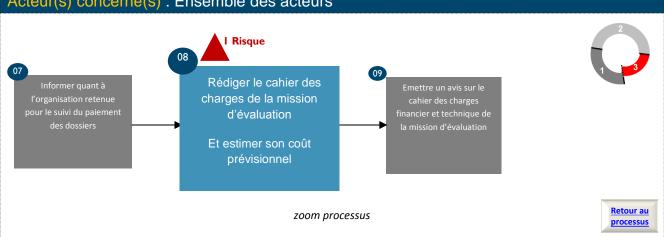
de flou pouvant se traduire par la réalisation de prestat hors du cadre légal d'un marché. Ce point se traduisant tant pour le commanditaire que le prestataire.	:
Bonne(s) pratique(s) :	Nouvelles pratiques (Mise à jour/)
<ul> <li>Prévoir dans le marché initial de suivi-animation, le suivi de en cours » après la fin officielle de l'opération programme</li> </ul>	
<ul> <li>Prévoir un accompagnement pour la phase de transition e d'une opération et l'opération suivante lorsqu'il s'agit de co</li> </ul>	
Point(s) de méthode :	Outils
	<ul> <li>Suivi du marché, Code des marchés</li> </ul>

•	Pour aller plus loin : (Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage – Local et National :
		•

publics.

#### **EVALUATION FINALE DU DISPOSITIF**

Etape 8 : Rédiger le cahier des charges de la mission d'évaluation Acteur(s) concerné(s) : Ensemble des acteurs



#### Risque(s) lors de cette étape (importance):

(Moyen) Si une deuxième opération est engagée à la suite d'une première, le temps de transition de mise en place de la convention peut créer une rupture de la dynamique opérationnelle de travail; les délais étant parfois trop longs pour la consultation de l'évaluation.

#### Point(s) de vigilance :

- Prévoir l'évaluation au moins un an avant la fin d'opération. Le temps de prise de décision des collectivités n'est pas à négliger. Il ne faut surtout pas attendre la fin de l'opération. Une évaluation est souhaitable la dernière année pour ne pas stopper la dynamique du territoire.
- Le délai de réalisation de l'évaluation (dont la consultation) est normalement de 6 mois.
- Même s'il existe des points communs entre les évaluations, celles-ci sont spécifiques à chaque cas. Chaque périmètre, chaque enjeu et doivent être adaptés à l'opération. L'objectif est de constater l'efficience, la crédibilité vis-à-vis des objectifs et des indicateurs définis ainsi que l'impact de la politique menée sur la question de l'habitat au sein du territoire de la Collectivité.

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

- Connaitre et argumenter les enjeux du territoire (développer son expertise) pour être capable d'analyser les constats des bilans et orienter l'investigation de l'évaluation par rapport du un plan d'action initialement prévu.
- Savoir quel est l'objet de l'évaluation et la situer dans la stratégie locale comme un outil d'aide à la décision.
- Prendre en compte les impacts socio- économiques et donner la place aux bénéficiaires pour construire des axes de travail adaptés au territoire.

#### Bonne(s) pratique(s):

- La collectivité est libre de choisir son système d'évaluation. Dans le cas d'une poursuite de l'opération programmée, si l'évaluation est complète, la Collectivité peut l'utiliser pour s'affranchir d'une deuxième étude pré opérationnelle et repartir directement, dans ce cas, dans le nouveau suivi animation.
- Concernant l'évaluation, la liberté doit être laissée au prestataire de l'évaluation quant à sa méthode d'audition des différents acteurs.
   Exemples: entretiens, questionnaires, autres méthodes (questions contradictoires, code couleur), comptage des plaintes, etc.
- En cas de substitution d'une étude pré-opérationnelle par une évaluation (uniquement dans le cas de continuation de l'opération programmée), il conviendra de prévoir une tranche conditionnelle dans le marché d'évaluation avec le chiffrage des scénarios proposés. Cela requiert une compétence supplémentaire, d'où la nécessité pour l'évaluateur de s'associer avec un opérateur. Dans ce cas, une grille comprenant des éléments quantitatifs peut être ajoutée au marché d'évaluation. Cette option est envisageable dans les cas où l'opération programmée a plutôt bien fonctionné et où il s'agit seulement de recentrer le programme. En cas de changement de cap, une autre consultation est nécessaire avec une nouvelle étude pré-opérationnelle.

## Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--/--)

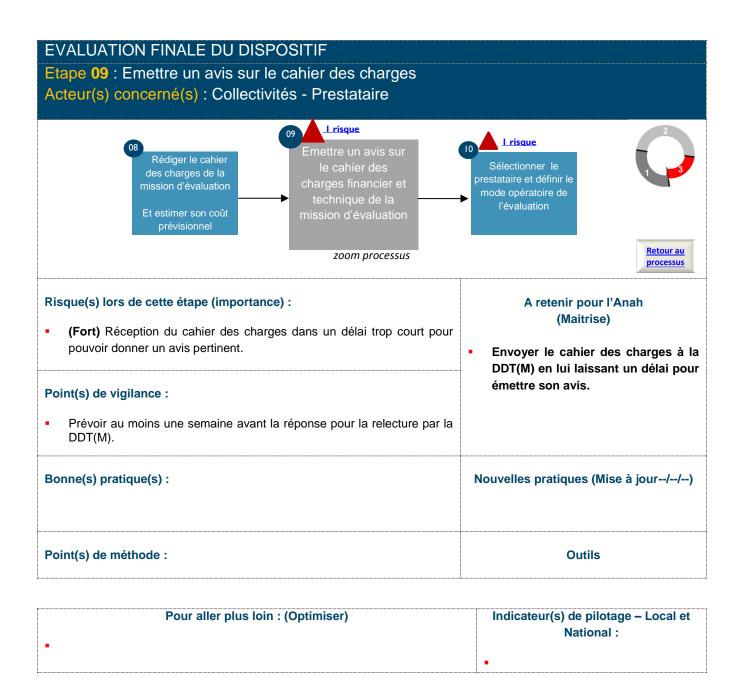
#### **Outils**

 Fiche de comparaison entre bilans et évaluation

#### Point(s) de méthode :

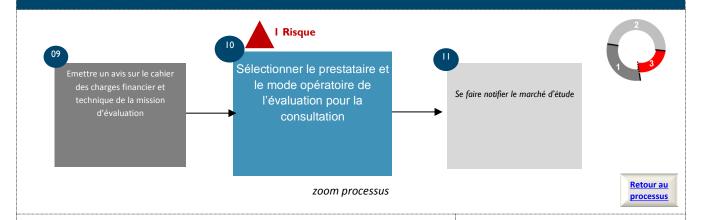
- Objectifs de l'évaluation :
  - Appréciation de l'efficacité (adéquation objectifs/résultats), de l'efficience (moyens mis en œuvre) et de la qualité du projet.
- Rôle de la DREAL :
  - Vérification de la mise en œuvre de l'évaluation du projet.
- Rôle de la DDT-M et du délégataire :
  - Participation au choix du prestataire.
  - Participation aux instances de pilotage.
- Rôle de la Collectivité maitre d'ouvrage :
  - Initiative et maitrise d'ouvrage de l'évaluation.
  - o Pilotage du prestataire.
  - Portage politique et organisation des instances de pilotages avec les acteurs du projet.
- Rôle du prestataire :
  - Offre correspondante au cahier des charges de la Collectivité Locale (CL) MOA.
  - Réalisation de l'évaluation.

A noter que La Collectivité locale peut solliciter l'AMO de la DDT(M) pour l'élaboration du cahier des charges ; si la Collectivité locale sollicite un prestataire extérieur comme AMO, elle doit impérativement le faire par un appel d'offres.



#### **EVALUATION FINALE DU DISPOSITIF**

Etape 10 : Sélectionner le prestataire et définir le mode opératoire de l'évaluation Acteur(s) concerné(s) : Collectivités - Prestataire



#### Risque(s) lors de cette étape (importance) :

• **(Moyen)** Ne pas se rendre compte de la pertinence et des objectifs d'un engagement vers une démarche d'évaluation.

#### Point(s) de vigilance :

- Dans le cas où il y a poursuite de l'opération programmée, il est recommandé d'avoir une évaluation ainsi qu'une étude pré-opérationnelle sans substitution de celle-ci par l'évaluation. Il est possible de combiner les deux mais cela peut comporter un risque.
- L'évaluation est d'autant plus complexe qu'il peut y avoir plusieurs thématiques (HM, LHI, etc.).

## A retenir pour l'Anah (Maitrise)

Se faire aider: par une AMO pour la définition du cahier des charges des évaluations complexes et/ou partager avec les Services de l'Etat sur le contenu.

#### Bonne(s) pratique(s):

- Au sein de l'Anah, les évaluations selon les thématiques (précarité énergétique, Programme Habiter Mieux) au niveau national sont réalisées et se déroulent en 3 phases :
  - Enquête téléphonique auprès des ménages, réalisée par des instructeurs sur les informations techniques
  - Monographie du territoire d'un point de vue politique (déroulement du programme, implication des acteurs, les actions mises en place, etc.)
  - Comparaison du programme « Habiter Mieux » avec les différents dispositifs locaux.

L'enquête est réalisée sur échantillon national, la monographie du territoire est réalisée avec 8 départements avec une douzaine d'entretiens.

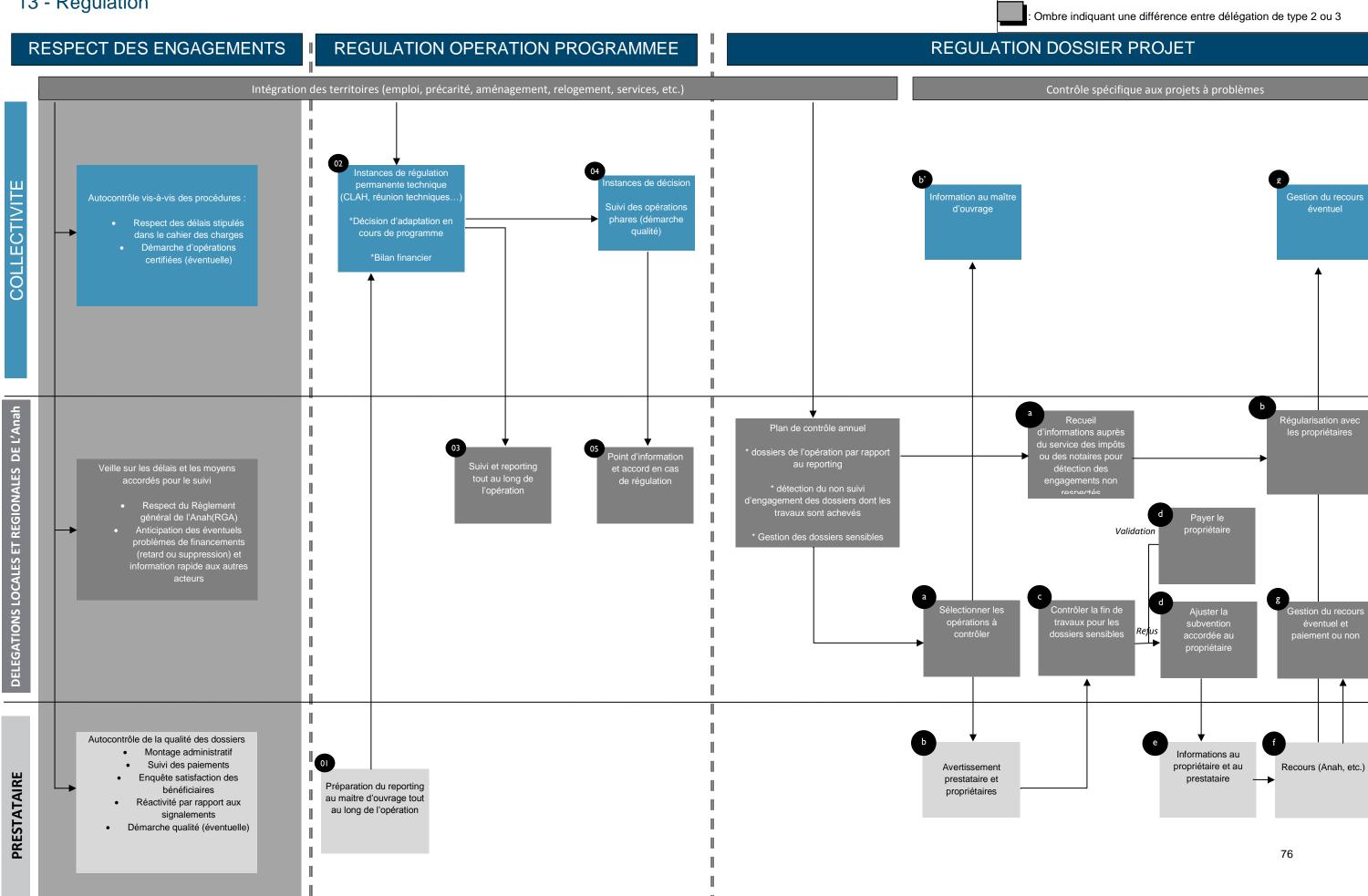
# Nouvelles pratiques (Mise à jour--/--/-)

Point(s) de méthode : Outils

74

Pour aller plus loin :(Optimiser)	Indicateur(s) de pilotage – Local et
•	National :
	•

## 13 - Régulation



<u>Légende</u>:

▲ : Action comportant un risque ayant une fiche de recommandations

Fond indiquant la simultanéité des actions

## 14 - Lexique

Ce lexique précise les termes énoncés lors des groupes de travail :

- PLH : Programme local de l'habitat
- PDH : Programme départemental de l'habitat
- PLU : Plan local d'urbanisme
- PO : Propriétaire occupant
- OPAH : Opération programmée d'amélioration de l'habitat
- OPAH-RR: Opération programmée d'amélioration de l'habitat de revitalisation rurale
- OPAH-RU : Opération programmée d'amélioration de l'habitat de renouvellement urbain
- PDALHPD : Plan départemental d'action pour l'hébergement et pour le logement des personnes défavorisées
- PIG : Programme d'intérêt général
- PNRQAD : Programme national de requalification des quartiers anciens dégradés
- DREAL : Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
- FSL : Fonds de solidarité pour le logement
- PB : Propriétaire bailleur
- Etude préalable
  - Etude généraliste, exprimée par le PLH, la définition des enjeux nécessitant une validation stratégique. Si elle conclut sur les axes à investir et des engagements sur le rapport parc public
     parc privé, le PLH pourra se substituer à l'étude préalable. L'étude préalable peut être réalisée en régie, car elle développe les axes stratégiques portés par les élus.

#### Etude pré-opérationnelle

Etude plus détaillée prenant en compte les arbitrages politiques issus de l'étude préalable, le développement des axes majeurs en mode opératoire. Même si elle pourrait être réalisée en régie, celleci ne permet pas de prendre du recul et de restituer l'ensemble des enjeux (urbains, techniques, sociaux, financiers). La validation financière par les délégations locales de l'Anah sera très difficile à obtenir.

#### Dialogue de gestion<sup>2</sup>

Processus d'échange existant entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, relatifs aux volumes de moyens mis à disposition des entités subordonnées et aux objectifs qui leur sont assignés. On parle aussi d'animation de gestion.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/4\_favoriser\_le\_dialogue\_de\_gestion.pdf

#### Signalement :

L'identification d'un prospect : repérage d'un ayant-droit éventuel au dispositif.

#### CLAH

Dès lors qu'une Collectivité exerce par délégation, la compétence d'attribution des aides publiques à la pierre, une **commission locale d'amélioration de l'habitat** correspondante est constituée en sus de la commission d'amélioration de l'habitat habituelle. Les délégataires ont le choix entre deux options pour cette commission consultative. Ils doivent indiquer la composition retenue dans la convention de gestion.

#### Compétence de la CLAH

La CLAH donne son avis sur les demandes de subvention relevant de son territoire, la décision d'attribution incombant au Président de la Collectivité délégataire dans la limite des droits à engagement correspondants. Par parallélisme des formes, la CLAH émet un avis préalable sur les décisions de reversement prises par le Président de la Collectivité délégataire. Elle émet un avis, pour la partie concernant son champ de compétence, sur le rapport annuel d'activité établi par le Délégué local de l'Anah.

#### Délégation de compétence

La convention relative aux aides en faveur de l'habitat privé conclue entre l'Anah et la collectivité territoriale détermine les conditions de gestion par l'Agence ou à sa demande, par le Délégataire, des crédits. Elle peut prévoir la gestion par l'Agence, au nom et pour le compte du délégataire, des aides à l'habitat privé qu'il apporte sur son budget propre, indépendamment ou en complément de celles de l'Anah. Cette dernière faculté est également prévue en l'absence de délégation de compétence, lorsque l'agence est sollicitée pour participer à un « guichet unique » permettant l'attribution en commun des aides de l'Anah et des aides propres des collectivités territoriales et des EPCI, apportées en complément ou indépendamment des aides de l'Etat.