

MARCHE PUBLIC DE SERVICES

Accompagnement de la mission d'audit sur les programmes de rénovation urbaine confiés à l'ANRU et sur le fonctionnement interne de l'ANRU siège

Cahier des clauses techniques particulières (CCTP)

Référence du marché : 2026-01

SOMMAIRE

ARTICLE 1 : PRESENTATION DE L'ANRU ET DE LA FONCTION D'AUDIT	3
1.1. PRESENTATION DE L'ANRU	3
1.1.1. PNRU, NPNRU, PNRQAD	3
1.1.2. PIA - PROGRAMMES D'INVESTISSEMENTS D'AVENIR	4
1.2. ORGANISATION DE L'ANRU	5
1.2.1. LA DIRECTION GENERALE	5
1.2.2. LA DIRECTION DES RESSOURCES	5
1.2.3. LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION, DES FINANCES, DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE LA COMPTABILITE (DAFSIC)	5
1.2.4. LA DIRECTION OPERATIONNELLE (DO)	5
1.2.5. LA DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE L'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS (DS2A)	5
1.2.6. LA DIRECTION DES RELATIONS PUBLIQUES ET DE LA COMMUNICATION (DRPCOM)	5
1.2.7. LE FONDS DE CO-INVESTISSEMENT (FDC)	6
1.3. FOCUS SUR LE POLE MAITRISE DES RISQUES	6
ARTICLE 2 : CHAMP D'INTERVENTION	7
2.1. OBJECTIFS	7
2.2. PERIMETRE DES MISSIONS	7
ARTICLE 3 : DESCRIPTIF DES PRESTATIONS	7
ARTICLE 3.1. PRESTATION 1 : LA REALISATION D'AUDITS INTERNES SUR LES PROGRAMMES D'INTERVENTION DE L'ANRU CONCERNANT LA CONTRACTUALISATION, L'EXECUTION DES PROJETS/OPERATIONS AUPRES DES MAITRES D'OUVRAGES, PORTEURS DE PROJET, DES DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DES TERRITOIRES (DDT), ET DE L'ANRU SIEGE. CES AUDITS SONT VALIDES DANS LE CADRE DU PLAN D'AUDIT ANNUEL PAR LE COMITE D'AUDIT. ILS PEUVENT INTERVENIR HORS PLAN D'AUDIT, EN TANT QUE DE BESOIN, A LA DEMANDE DE LA DIRECTION GENERALE OU DU COMITE D'AUDIT (PART A BONS DE COMMANDE)	
ARTICLE 3.2. PRESTATION 2 : LA REALISATION D'AUDITS INTERNES SUR LE FONCTIONNEMENT INTERNE DE L'ANRU. CES AUDITS SONT VALIDES DANS LE CADRE DU PLAN D'AUDIT ANNUEL PAR LE COMITE D'AUDIT. ILS PEUVENT INTERVENIR HORS PLAN D'AUDIT, EN TANT QUE DE BESOIN, A LA DEMANDE DE LA DIRECTION GENERALE OU DU COMITE D'AUDIT (PART A BONS DE COMMANDE)	
ARTICLE 4 : DATES LIMITES POUR LA SOUMISSION DES DOCUMENTS ET RAPPORTS	12
ARTICLE 5 : QUALITE DE SERVICE ATTENDUE	13
5.1. COMPOSITION DE L'EQUIPE	13
5.2. COMPETENCES ATTENDUES DE L'EQUIPE DE TRAVAIL	14
5.3. DISPONIBILITE DE L'EQUIPE DEDIEE	14
5.4. ATTRIBUTION DES BONS DE COMMANDE	14
5.5. NIVEAU DE SERVICE	15

ARTICLE 1 : PRESENTATION DE L'ANRU ET DE LA FONCTION D'AUDIT

1.1. Présentation de l'ANRU

L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (l'ANRU) a été créée par la loi n° 2003-710 du 1er août 2003 (loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine) qui a institué le Programme National de Rénovation Urbaine (PNRU). Il s'agit d'un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) soumis aux règles de la comptabilité industrielle et commerciale.

L'ANRU est chargée par la loi de programmation du 1^{er} août 2003 de la réalisation du PNRU. Cette politique nationale vise à transformer en profondeur les quartiers les plus en difficulté classés en zone urbaine sensible pour les faire évoluer vers des secteurs de ville ordinaires.

De plus, la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 prolonge cet engagement en instituant le Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) dans le cadre fixé par les futurs contrats de ville. Ce programme, vise en priorité, les quartiers présentant les dysfonctionnements urbains les plus importants.

Toutefois, le champ d'intervention de l'ANRU a évolué. D'autres programmes nationaux lui ont été confiés pour couvrir des investissements d'avenir, sur le fondement de la loi de finances pour 2010 (PIA 1) et la loi de finances pour 2014 (PIA 2). Ces programmes portent sur la jeunesse, la ville durable et solidaire.

Tous les projets ont un besoin continu et diversifié de soutien, d'accompagnement opérationnel et d'innovation de leurs porteurs de projet et partenaires associés. Par ailleurs, les projets issus du nouveau programme national, sont entrés en phase opérationnelle.

L'ANRU a ainsi pour mission de contribuer à la réalisation et au financement de plusieurs programmes d'envergure nationale et internationale.

1.1.1. PNRU, NPNRU, PNRQAD

- **PNRU - Programme national de rénovation urbaine** : bénéficiant d'une enveloppe de 12,35 milliards d'euros ;
- **NPNRU - Nouveau programme national de renouvellement urbain**, bénéficiant d'une enveloppe de 12 milliards d'euros de subventions ;
- **PNRQAD - Programme national de requalification des quartiers anciens dégradés** bénéficiant d'une enveloppe de 150 millions d'euros.

Les programmes de rénovation urbaine (PNRU, NPNRU et PNRQAD) prévoient le financement de projets globaux de rénovation et de requalification des quartiers urbains répertoriés dans le cadre des politiques de la ville et du logement. Ces projets portent, notamment, sur l'amélioration des conditions de vie dans les quartiers, le renouvellement de l'offre de logements sociaux, le renforcement de la mixité sociale dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et la réduction de la spécialisation fonctionnelle de ces quartiers. Les projets de rénovation urbaine sont financés dans le cadre de conventions pluriannuelles passées avec l'ANRU. Des décisions attributives de subvention (DAS) confirment ces accords par un engagement juridique et financier attribuant des subventions, en général au démarrage de chaque opération.

Les opérations du PNRU et du NPNRU financées par l'ANRU sont regroupées par natures distinctes, chacune de ces natures d'opération correspondant à un contenu particulier et à un mode de calcul de la subvention défini dans les règlements généraux respectifs relatifs au PNRU et au NPNRU (RGA, RéFI).

Les opérations du PNRQAD financées par l'ANRU sont regroupées en 8 familles, chacune des familles correspondant à un contenu particulier et à un mode de calcul de la subvention défini dans le règlement général relatif au PNRQAD.

1.1.2. PIA - Programmes d'investissements d'avenir

Parallèlement aux programmes liés à la rénovation urbaine, l'ANRU est désignée pour la mise en œuvre de programmes d'investissements d'avenir.

Les programmes d'investissements d'avenir confiés à l'ANRU reposent sur trois conventions distinctes qui organisent les relations entre l'Etat et l'ANRU :

- Les « Internats d'excellence (IE), la Culture Scientifique, Technique et Industrielle (CSTI) et les Internats de la Réussite (IR) » (Programmes 324 et 408) : l'action relative aux internats d'excellence (IE) est dotée de 361 M€ ; l'action relative au développement de la culture scientifique, technique et industrielle au titre de l'égalité des chances (CSTI) est dotée de 91 M€ ; l'action relative aux internats de la réussite (IR) est dotée de 14 M€. Elle a vocation à prolonger l'effort entrepris par le programme 324 en matière d'augmentation et de structuration de l'offre d'internats.
- Les « Projets innovants en faveur de la jeunesse » (Programme 411) : ce programme était initialement doté de 84 M€ dont 54 M€ consacrés à l'appel à projet « Projet innovants en faveur de la jeunesse ».
 - Une partie des reliquats a été utilisée pour financer le programme Boussole des Jeunes, pour un montant de 2,4 M€.
- Le programme « Ville durable et solidaire, excellence environnementale du renouvellement urbain » (Programme 414- Axe 1). Cette action est composée de deux axes :
 - L'axe 1, doté de 71 M€, concerne « la très haute performance et l'innovation environnementale pour le renouvellement urbain » avec un financement sous forme de subventions ;
 - Une partie de l'enveloppe initiale de crédits (9 739 426 €) a été redéployée pour la mise en œuvre du programme d'agriculture urbaine « Quartiers fertiles »
 - L'axe 2 porte sur la « diversification des fonctions dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville » avec un financement sous forme de co-investissement (apport en fonds propres ou quasi-fonds propres), doté d'une enveloppe globale de 130 M€, et tenu dans un budget distinct.

Le secrétaire général pour l'investissement (SGPI) est chargé, sous l'autorité du Premier ministre, de la mise en œuvre et du suivi du programme d'investissement d'avenir.

Les programmes de subventions du PIA sont suivis individuellement sous la forme de cinq budgets annexes distincts (PIAINT (IE, IR et CSTI), PIAJEU (Jeunesse et Boussole), PIAVD1 (VDS Axe 1), PIAVD2 (VDS Axe 2 -Co-investissement) et PIAQF (Quartiers Fertiles PIA) qui permettent d'isoler les opérations qui les concernent et de respecter le strict principe de non-fongibilité de la trésorerie. Certains programmes PIA, dont la CDC est opérateur, sont également suivis pour partie par l'ANRU (hors comptabilité ANRU) : Territoires d'innovation - ANRU+ pour 42M, Quartiers résilients pour 17M, DVD pour 22M.

1.1.3. QF – Appel à projets Quartiers Fertiles

L'Agence a également lancé en janvier 2020 l'appel à projets « Les quartiers fertiles », pour déployer l'agriculture urbaine dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville en renouvellement urbain. Source de lien social et génératrice d'activité économique non délocalisable, l'agriculture urbaine est un levier efficace pour mieux vivre dans les quartiers prioritaires.

Cet appel à projet s'est déroulé en 3 tranches de candidature qui ont permis de sélectionner 100 lauréats couvrant 140 quartiers fertiles sur le territoire français pour un montant total de 34 millions d'euros. En janvier 2020, **21 millions d'euros de subvention** ont été mobilisés par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) à travers le Programme d'investissements d'avenir, la Banque des Territoires – Caisse des dépôts et l'ADEME.

En septembre 2020, **13 millions d'euros supplémentaires** ont été validés dans le cadre du plan France Relance.

1.1.4. QR – Démarche Quartiers Résilients

En septembre 2022, l'Agence lance la démarche « Quartiers Résilients » avec l'ambition de s'assurer que les 14 milliards du NPNRU soient résilients. Pour accompagner les quartiers prioritaires [sur les enjeux de résilience](#), l'Agence propose d'intervenir spécifiquement sur deux volets :

- Une programmation d'animations et de formations dédiées à la résilience est proposée aux acteurs du renouvellement urbain depuis janvier 2023.
- Un accompagnement renforcé pour une cinquantaine de quartiers ciblés.

1.2. Organisation de l'ANRU

1.2.1. La Direction générale

La direction générale est garante de l'efficacité de l'Agence et du respect de ses objectifs. Elle fixe les priorités annuelles, anime le comité de direction, et est responsable du dialogue social interne. Elle représente aussi l'ANRU auprès de l'Etat et de ses partenaires.

1.2.2. La Direction des ressources

La direction des ressources pilote le pôle ressources humaines, en charge du déploiement des missions et de la stratégie RH de l'Agence en lien avec les différents directeurs, le pôle juridique et des achats (PAJA) et le pôle des moyens généraux, de la communication et de l'évènementiel interne.

1.2.3. La Direction de l'administration, des finances, des systèmes d'information et de la comptabilité (DAFSIC)

La DAFSIC est responsable du pilotage financier et de la comptabilité de l'Agence. Elle assure les missions de synthèse et de pilotage budgétaire portant sur le fonctionnement interne de l'Agence mais également en matière d'intervention : programmes de renouvellement urbain (PNRU, NPNRU, PNRQAD) et programmes confiés à l'Agence par l'Etat (programmes d'investissement d'avenir). Elle contrôle et exécute les dépenses et les recettes de l'Agence sur l'ensemble de ces périmètres.

1.2.4. La Direction opérationnelle (DO)

Elle accompagne les délégués territoriaux, les élus et les porteurs de projets dans la mise en œuvre opérationnelle des programmes de rénovation urbaine en s'appuyant sur des responsables territoriaux et sur le pôle d'appui à la gestion opérationnelle (PAGO).

1.2.5. La Direction de la Stratégie et de l'Accompagnement des Acteurs (DS2A)

Cette direction consolide les orientations stratégiques et les modalités d'intervention des différents programmes, contribue à leur suivi et à leur évaluation. Elle accompagne les différents acteurs du renouvellement urbain. La DS2A coordonne l'activité internationale de l'ANRU.

1.2.6. La Direction des relations publiques et de la communication (DRPCOM)

Elle met en œuvre et évalue la stratégie de communication de l'Agence. Elle assure la promotion et la valorisation de l'action de l'ANRU auprès de ses différentes parties prenantes institutionnelles. Les

principales cibles de communication sont les élus locaux et nationaux, les leaders d'opinion et les salariés de l'Agence.

1.2.7. Le fonds de co-investissement (FDC)

Doté de 130 millions d'euros, le fonds de co-investissement de l'ANRU met en œuvre un Programme d'investissement d'avenir (PIA) visant à « Diversifier les fonctions des quartiers prioritaires de la ville ». Il réalise, avec des opérateurs privés, des investissements immobiliers (résidentiel ou à vocation économique) avec l'objectif de favoriser la mixité sociale et le développement économique dans les quartiers.

1.3. Focus sur le pôle maîtrise des risques

Le Pôle Maîtrise des risques, dont la création a été entérinée par le CSE du 6 octobre 2023, est issu du regroupement de deux fonctions :

1. Le contrôle interne : Suite au passage à la loi ELAN¹, le contrôle interne et plus largement la maîtrise des risques a été renforcée en intégrant, au-delà de la sphère budgétaire et comptable, les risques stratégiques et opérationnels des processus métiers de l'agence dans son ensemble, y compris dans son réseau territorial
2. L'audit interne : Le dispositif d'audit interne a été créé à la suite du passage à la délégation élargie qui a fait des délégués territoriaux de l'Agence les ordonnateurs délégués du directeur général de l'ANRU. L'Agence s'est alors dotée en 2010 d'une structure dédiée à l'évaluation de l'efficacité et de la cohérence du système de contrôles des programmes de rénovation confiés à l'ANRU. Le résultat attendu est d'encourager et de conforter toutes les initiatives prises pour prévenir et maîtriser les risques. Cet objectif de progrès pour toute l'organisation et de responsabilisation de chacun est poursuivi à travers les missions d'audit et la mise en place d'une cartographie des risques partagée avec l'ensemble des directions.

En termes de gouvernance, le pôle maîtrise des risques, anciennement rattaché à la DGA puis à la SG en 2024, a été définitivement rattaché à la Directrice générale à l'automne 2024.

Le dernier alinéa de l'article 4 du décret de 2004 relatif à l'Agence nationale pour la rénovation urbaine prévoit l'institution d'un comité d'audit auprès du Conseil d'administration. Ce comité a pour vocation d'apporter l'éclairage nécessaire au Conseil d'administration sur les sujets couverts par son périmètre et de superviser les travaux du pôle maîtrise des risques.

Il valide le plan d'audit et émet un avis au conseil d'administration. Son rôle est précisé dans le dernier règlement intérieur daté de 2025.

Il est composé :

- D'un représentant d'Action Logement,
- D'un représentant de l'Union sociale pour l'habitat, et président du comité
- De trois représentants de l'Etat,
- De deux personnalités qualifiées.

La DGCL (direction générale des collectivités locales) participe également au comité d'audit en tant que commissaire du gouvernement et contrôleur économique et financier de l'Agence.

¹ La loi ELAN ou loi logement 2018 est la loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, du 23 novembre 2018

La cartographie des risques de l'ANRU est mise à jour en interne chaque année et validée par le conseil d'administration.

La structuration du pôle maîtrise des risques a également impliqué une actualisation de deux documents fondateurs : la Charte de contrôle interne en 2024 ainsi que le Charte d'audit interne en 2025.

ARTICLE 2 : CHAMP D'INTERVENTION

2.1. Objectifs

Il est attendu du Titulaire qu'il exerce les missions principales suivantes :

- La réalisation d'audit portant sur la contractualisation et/ou l'exécution des projets/opérations auprès des maîtres d'ouvrages, porteurs de projet et/ou des directions départementales des territoires (DDT, missions assurées par les services préfectoraux) validés lors du plan d'audit annuel par le comité d'audit ainsi que le suivi de leur mise en œuvre, ou hors plan d'audit, en tant que de besoin, à la demande de la Directrice générale ou du comité d'audit ;
- La réalisation d'audits internes sur les process internes de l'ANRU-siège validés lors du plan d'audit annuel par le comité d'audit et le suivi de leur mise en œuvre, ou hors plan d'audit, en tant que de besoin, à la demande de la Directrice générale ou du comité d'audit ;
- Des prestations de conseils peuvent également être demandés ponctuellement au Titulaire.

2.2. Périmètre des missions

Par ailleurs, conformément aux règlements généraux (RGA) et aux conventions-types, l'ANRU peut procéder à des contrôles et audits auprès des bénéficiaires des concours financiers. Le porteur de projet et les bénéficiaires des concours financiers de l'Agence s'engagent à communiquer à l'ANRU les documents et informations dont elle estime la production nécessaire.

L'audit interne peut intervenir sur l'ensemble de l'organisation et du fonctionnement de l'ANRU siège, c'est-à-dire l'ensemble des fonctions, des processus et des structures.

L'audit pourra donc porter sur le siège, les Directions Départementales des Territoires (DDT), les porteurs de projets et les maîtres d'ouvrage.

Le présent accord-cadre porte sur l'ensemble des programmes d'intervention de l'ANRU (PNRU, NPNRU, PNRQAD, PIA, QF, QR) et pourra au besoin être étendu à d'autres programmes dont la gestion est confiée à l'ANRU.

ARTICLE 3 : DESCRIPTIF DES PRESTATIONS

Le présent marché a pour objet l'externalisation auprès d'un Titulaire des travaux suivants.

Article 3.1. Prestation 1 : la réalisation d'audits internes sur les programmes d'intervention de l'ANRU concernant la contractualisation, l'exécution des projets/opérations auprès des maîtres d'ouvrages, porteurs de projet, des directions départementales des territoires (DDT), et de l'ANRU siège. Ces audits sont validés dans le cadre du plan d'audit annuel par le comité d'audit. Ils peuvent intervenir hors plan d'audit, en tant que de besoin, à la demande de la direction générale ou du comité d'audit (part à bons de commande)

Les audits porteront a priori sur le programme NPNRU. Si des audits doivent être menés sur d'autres programmes, les stipulations de l'article 3.2 sont déclinables au programme concerné.

Article 3-2-1. Contenu de la mission

Périmètre et nature des audits

Les audits peuvent être conduits autour de plusieurs axes : (1) audit thématique sur un type d'opérations spécifique (exemple : démolition, requalification), (2) audit territorial sur un projet, (3) audit thématique sur une problématique propre à plusieurs opérations de même nature, (4) audit a posteriori sur la mise en œuvre des recommandations

Prise de connaissance préalables des règles et des outils ANRU

Il s'agira de réaliser un état des lieux des éléments (dispositif de pilotage, textes réglementaires complémentaires, outils et instruments d'accompagnement des acteurs, ...) déployés à l'ANRU siège, notamment vis-à-vis des DDT et des acteurs de la rénovation urbaine (Porteurs de Projets, Maîtres d'ouvrages, ...) afin de répondre aux objectifs et à la conformité des textes socles du NPNRU (règlement général, règlement comptable et financier, convention tripartite Action Logement/Etat/ANRU, ...) tant sur les projets nationaux que régionaux. Cette étape doit permettre d'élaborer **la méthodologie et le référentiel d'audit applicable aux audits à conduire**.

Le périmètre d'audit du NPNRU prendra en compte une approche globale de la maîtrise des risques qui comprendra tous les éléments de la chaîne de déploiement du NPNRU (contractualisation, exécution des opérations, paiements, recouvrement). Des pré-tests pourront potentiellement être réalisés à partir des premières pièces justificatives collectées.

Cadrage et lancement de la mission audit

En amont de l'audit, le pôle maîtrise des risques adresse aux audités une lettre de mission ainsi qu'une liste des pièces justificatives à collecter en amont et lors des audits.

Pour chaque opération / thématique auditée, une réunion de cadrage sera organisée par le Titulaire avec le pôle maîtrise des risques afin de préciser le déroulement de la mission :

- Rappel des enjeux et des objectifs
- Méthodologie proposée
- Equipe dédiée
- Entretiens à programmer par thématique
- Calendrier

Une note de cadrage sera à adresser à la responsable du pôle maîtrise des risques suite à cette réunion de lancement.

Réalisation de la mission d'audit

Le Titulaire réalisera la mission d'audit sur pièces et sur site (2 à 3 jours). Une ou des réunions de travail préparatoires avec les services concernés de l'ANRU seront à programmer par téléphone ou sur place à l'ANRU siège. Les entretiens menés sur site avec les audités pourront être réalisés conjointement avec la responsable de la mission d'audit à partir d'une grille d'entretien préalablement établie. Lors des audits le Titulaire s'appuiera sur un référentiel d'audit comprenant notamment les documents source/ les tests à effectuer/ les résultats obtenus. Ce référentiel sera préalablement validé par la responsable du pôle maîtrise des risques.

A l'issue des travaux, au cours d'une réunion de clôture (à distance ou à l'ANRU), le Titulaire présentera un rapport faisant état des constats et des risques identifiés au cours de la mission d'audit. Cet état des lieux devra être complété de recommandations opérationnelles en vue de l'élaboration d'un plan d'action par l'ANRU faisant l'objet d'un échange préalable avec les services concernés. Il pourra également alimenter la cartographie des risques réalisée par le pôle maîtrise des risques de l'ANRU.

En moyenne, il est prévu **cinq à six missions par an**, cette volumétrie étant susceptible d'évoluer significativement.

Tous les travaux effectués par le Titulaire seront réalisés conformément aux normes standards de l'IIA et à la réglementation relative à la protection des données.

Eléments spécifiques relatifs à l'instruction financière des demandes d'attributions de subvention et de demandes de versement de subvention

Une description du programme NPNRU est accessible à l'adresse suivante : <https://www.anru.fr/le-nouveau-programme-national-de-renouvellement-urbain-npnru>. Un projet de rénovation urbaine est composé de plusieurs opérations, référencées dans la convention de financement signée par l'ANRU.

Chaque opération fait l'objet d'un engagement avec une décision attributive de subvention (DAS) ou une décision attributive de prêts (DAP)². Les DAS constituent des engagements juridiques de l'ANRU, impactant la comptabilité de l'ANRU.

A partir du 1^{er} janvier 2021, les paiements sont réalisés sous forme d'échéanciers de paiements (à hauteur de 60%) et de solde.

Dans le cadre du NPNRU, les opérations financées par l'ANRU sont regroupées en natures d'opérations classées en 3 groupes : Ingénierie/ Aménagement/ Programmes immobiliers.

Chacune des opérations correspond à un contenu particulier et à un mode de calcul de la subvention défini dans le règlement général et le règlement financier de l'Agence.

Jusqu'en 2023, un outillage transitoire a été développé sur Excel afin d'aider à programmation financière des opérations en phase de contractualisation et de procéder à des demandes d'engagements et de paiements, via le système d'information développé pour le NPNRU, IODA. Des fichiers FAT (fiche analytique et technique) Excel spécifiques à chaque nature d'opération ont ainsi été mis à disposition des acteurs de la rénovation urbaine :

- La FATp (prévisionnelle, avant émission de la décision attributive de subvention (DAS) complétée par le maître d'ouvrage) permet de calibrer les aides programmées.
- La demande de subvention (engagement ou DAS) est élaborée dans une FATd (décisionnelle)
- et la demande du solde dans une FAT de solde, accompagnée des pièces justificatives. Le tableau financier et les fiches descriptives des opérations sont des annexes obligatoires du protocole et de la convention.

Depuis 2023, les FAT ont été remplacées par un environnement spécifique sous IODA.

Chaque demande de paiement d'une opération est composée de :

- Une DAS (accompagnée éventuellement des anciennes FAT)
- Un compte rendu d'exécution annuel (CREA)

Article 3-2-2. Livrables

Pour les missions d'audit, le Titulaire devra produire à minima les livrables suivants au fur et à mesure de l'avancement de la mission :

- Une **note de cadrage méthodologique**
- Un **programme de travail** validé par l'ANRU (référentiel d'audit actualisé le cas échéant + ensemble des documents sources actualisés et nécessaires pour les travaux d'audit, indicateurs clés + grille d'entretien)
- Un **compte rendu pour chaque entretien** d'audit ;
- Une **fiche de tests** documentant les tests réalisés, notamment l'objectif du test, la méthodologie d'échantillonnage, etc., en mettant clairement en évidence les éventuelles anomalies et la conclusion des tests ;
- Les papiers de travail et les **preuves d'audit** qui doivent être référencées et transmises au Pôle Maîtrise des Risques ;

² S'agissant du NPNRU, une partie des financements prendra la forme de prêts bonifiés distribués par Action Logement.

- **Un rapport d'audit provisoire** intégrant notamment les constats et les recommandations.
Le constat d'audit présentera clairement :
 - Les points forts et anomalies identifiés ;
 - Les risques identifiés et leurs conséquences ;
 - Le niveau de priorité du constat/recommandations selon les risques identifiés et leurs conséquences ;
 - Les recommandations à mettre en œuvre pour couvrir les risques ;
- **Un rapport d'audit final** intégrant le plan d'action associé pour chaque recommandation et la phase contradictoire conduite auprès de l'audité ;
- **Une synthèse formalisée des risques et recommandations**
- Pour les audits relatifs au suivi de la mise en œuvre des recommandations, **le fichier actualisé du suivi des recommandations** et des plans d'actions (sous format excel)
- Le cas échéant, la liste des principaux risques associés au périmètre audité (à rattacher à la matrice des risques)
- **Une présentation synthétique du bilan annuel** des audits qui intègre un bilan de mise en œuvre du plan d'audit et des plans d'actions – qui sera présenté au dernier comité d'audit de l'année.

Article 3-2-3. Comitologie et Interfaces avec le pôle maîtrise des risques / Documents de suivi

Trois comités de pilotage (COPIL) annuels sont à programmer :

- En janvier, pour partager le plan d'audit validé par le CA et déterminer les modalités d'intervention sur l'année (BC/ calendrier/ entretiens)
- Au mois de juin, pour effectuer un point à mi-parcours sur l'avancement des audits en cours/ achevés.
- En novembre, en amont du dernier comité d'audit, pour présenter un bilan des audits de l'année.

Les supports de présentation seront à transmettre au pôle maîtrise des risques 3 jours avant chaque COPIL.

Lors de la période d'audit et après l'intervention sur place, des points réguliers seront organisés avec la responsable du pôle maîtrise des risques, avec restitutions des travaux en cours pour chaque mission, au minimum tous les 15 jours. Le Titulaire devra transmettre à la responsable du pôle maîtrise des risques **un support synthétique faisant état de la mission en cours** permettant d'identifier l'état d'avancement des travaux (tâches réalisées/ à réaliser/ échéances), les points de discussion (constats et recommandations) et les éléments manquants, 2 jours ouvrés avant chaque réunion. Le rythme des réunions sera susceptible d'être revu en fonction des besoins entre le Titulaire et la responsable de l'audit.

Conformément au CCAP, le prix forfaitaire inclut l'intégralité des frais et coûts supportés par le Titulaire nécessaires à l'exécution des prestations objet du présent marché. Aucun surcoût ne peut être facturé à l'ANRU.

Article 3.2. Prestation 2 : la réalisation d'audits internes sur le fonctionnement interne de l'ANRU. Ces audits sont validés dans le cadre du plan d'audit annuel par le comité d'audit. Ils peuvent intervenir hors plan d'audit, en tant que de besoin, à la demande de la direction générale ou du comité d'audit (part à bons de commande)

Article 3-2-1. Contenu de la mission

Le Titulaire accompagne la mission d'audit dans la mise en œuvre du plan d'audit sur des sujets relatifs au fonctionnement interne de l'ANRU siège en évaluant et en rendant compte de l'efficacité des processus internes de gouvernance, de management des risques et de contrôle conçus pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité.

Le Titulaire se basera sur la cartographie des risques validée annuellement par le conseil d'administration et s'assurera du respect et de l'efficacité des procédures de contrôle interne déployées.

Périmètre et nature des audits

En moyenne, une à deux missions par an sera conduite sur des procédures de fonctionnement (exemple : audit RH, audit des habilitations SI, audit de la gouvernance, etc).

Prise de connaissance préalables des règles et des outils ANRU

Il s'agira de réaliser un état des lieux des éléments de contexte, des documents et outils existants sur la thématique retenue. Cette étape doit permettre d'élaborer **la méthodologie d'audit applicable** qui sera partagée lors de la réunion de cadrage.

Cadrage et lancement de la mission audit

Pour chaque opération / thématique auditée, une réunion de cadrage sera organisée par le Titulaire à avec le pôle maîtrise des risques et les directions et services concernés afin de préciser le déroulement de la mission :

- Rappel des enjeux et des objectifs ;
- Méthodologie proposée ;
- Equipe dédiée ;
- Entretiens à programmer par thématique ;
- Calendrier.

Une note de cadrage sera à adresser à la responsable du pôle maîtrise des risques suite à cette réunion de lancement.

Réalisation de la mission d'audit

Le Titulaire réalisera la mission d'audit sur pièces et sur place (3 à 4 jours à l'ANRU siège). Sur place, les entretiens avec les audités pourront être réalisés conjointement avec la responsable de la mission d'audit à partir d'une grille d'entretien préalablement établie. Lors des audits le Titulaire s'appuiera sur un référentiel d'audit comprenant notamment les documents source/ les tests à effectuer/ les résultats obtenus. Ce référentiel sera préalablement validé par la responsable du pôle maîtrise des risques.

A l'issue des travaux, au cours d'une réunion de clôture (à distance ou à l'ANRU), le Titulaire présentera un rapport faisant état des constats et des risques identifiés au cours de la mission d'audit. Cet état des lieux devra être complété de recommandations opérationnelles en vue de l'élaboration d'un plan d'action par l'ANRU faisant l'objet d'un échange préalable avec les services concernés. Il pourra également alimenter la cartographie des risques réalisée par le pôle maîtrise des risques de l'ANRU

En moyenne, il est prévu **deux missions par an**.

Tous les travaux effectués par le Titulaire seront réalisés conformément aux normes standards de l'IIA et à la réglementation relative à la protection des données.

Article 3-2-2. Livrables

Pour les missions d'audit, le Titulaire devra produire à *minima* les livrables suivants au fur et à mesure de l'avancement de la mission :

- Une **note de cadrage méthodologique**
- Un **programme de travail** validé par l'ANRU (référentiel d'audit actualisé le cas échéant + ensemble des documents sources actualisés et nécessaires pour les travaux d'audit, indicateurs clés + grille d'entretien)
- Un **compte rendu pour chaque entretien** d'audit ;

- Une **fiche de tests** documentant les tests réalisés, notamment l'objectif du test, la méthodologie d'échantillonnage, etc., en mettant clairement en évidence les éventuelles anomalies et la conclusion des tests ;
- Les papiers de travail et les **preuves d'audit** qui doivent être référencées et transmises au Pôle Maitrise des Risques ;
- **Un rapport d'audit provisoire** intégrant notamment les constats et les recommandations.
Le constat d'audit présentera clairement :
 - Les points forts et anomalies identifiés ;
 - Les risques identifiés et leurs conséquences ;
 - Le niveau de priorité du constat/recommandations selon les risques identifiés et leurs conséquences ;
 - Les recommandations à mettre en œuvre pour couvrir les risques ;
- **Un rapport d'audit final** intégrant le plan d'action associé pour chaque recommandation et la phase contradictoire conduite auprès de l'audité ;
- **Une synthèse formalisée des risques et recommandations**
- Pour les audits relatifs au suivi de la mise en œuvre des recommandations, **le fichier actualisé du suivi des recommandations** et des plans d'actions (sous format excel)
- Le cas échéant, la liste des principaux risques associés au périmètre audité (à rattacher à la matrice des risques)
- **Une présentation synthétique du bilan annuel** des audits qui intègre un bilan de mise en œuvre du plan d'audit et des plans d'actions – qui sera présenté au dernier comité d'audit de l'année.

Article 3-2-3. Comitologie et Interfaces avec le pôle maitrise des risques / Documents de suivi

Trois comités de pilotage (COFIL) annuels sont à programmer :

- En janvier, pour partager le plan d'audit validé par le CA et déterminer les modalités d'intervention sur l'année (BC/ calendrier/ entretiens)
- Au mois de juin, pour effectuer un point à mi-parcours sur l'avancement des audits en cours/ achevés.
- En novembre, en amont du dernier comité d'audit, pour présenter un bilan des audits de l'année.

Les supports de présentation seront à transmettre au pôle maitrise des risques 3 jours avant chaque COFIL.

Lors de la période d'audit et après l'intervention sur place, des points réguliers seront organisés avec la responsable du pôle maitrise des risques, avec restitutions des travaux en cours pour chaque mission, au minimum tous les 15 jours. Le Titulaire devra transmettre à la responsable du pôle maitrise des risques **un support synthétique faisant état de la mission en cours** permettant d'identifier l'état d'avancement des travaux (tâches réalisées/ à réaliser/ échéances), les points de discussion (constats et recommandations) et les éléments manquants, 2 jours ouvrés avant chaque réunion. Le rythme des réunions sera susceptible d'être revu en fonction des besoins entre le Titulaire et la responsable de l'audit.

Conformément au CCAP, le prix forfaitaire inclut l'intégralité des frais et coûts supportés par le Titulaire nécessaires à l'exécution des prestations objet du présent marché. Aucun surcoût ne peut être facturé à l'ANRU.

ARTICLE 4 : DATES LIMITES POUR LA SOUMISSION DES DOCUMENTS ET RAPPORTS

Le Titulaire garantit à l'ANRU que les prestations commandées seront réalisées dans les délais impartis selon les conditions décrites dans le présent marché.

1. Audits internes sur les programmes d'interventions (prestation n°1) :

- Dates d'audit sur site : imposée par l'ANRU avec information du Titulaire **1 mois minimum avant le démarrage**
- Rapport provisoire : **3 semaines au plus tard à compter de la fin de l'audit sur site**. Ce rapport provisoire est finalisé et revu par le Directeur de mission en mode « révision »
- Rapport définitif avant diffusion pour phase contradictoire : **2 semaines maximum à compter du retour de l'ANRU sur le rapport provisoire**
- Rapport définitif post phase contradictoire : **3 jours à compter du terme de la phase contradictoire** (réunion de clôture et/ou retour des audits)
La durée de chaque audit ne pourra excéder 2 mois.

2. Les audits internes sur le fonctionnement de l'ANRU siège (prestation n°2) doivent être réalisés dans un délai de 3-4 mois maximum en incluant la réunion de cadrage et de lancement avec les audités, la réalisation de la mission et la remise du rapport provisoire aux audités pour la phase contradictoire (au minimum).

Sauf lorsqu'il(s) est (sont) déterminé(s) dans le présent accord-cadre, le(s) délai(s) et/ou date(s) de réalisation des prestations et le calendrier de réalisation des prestations est (sont) arrêté(s) par l'ANRU en accord avec le Titulaire préalablement à la réalisation des prestations.

Le(s) délai(s) peuvent être prolongés :

- Lorsque les circonstances le justifient (si la réalisation des prestations l'exige), l'ANRU se réserve la possibilité de modifier le(s) délai(s) d'exécution des prestations susvisés. Ce nouveau délai peut être supérieur au délai maximum contractuel (dans ce cas, l'augmentation du délai ne peut donner lieu à aucun coût supplémentaire). Le Titulaire ne peut refuser la modification ainsi décidée. Aucun surcoût ne pourra être facturé à l'ANRU au titre d'une telle modification.
- Une prolongation du délai d'exécution peut être accordée au Titulaire lorsqu'une cause n'engageant pas sa responsabilité. Il en est notamment ainsi, si la cause qui met le Titulaire dans l'impossibilité de respecter le délai est le fait de l'ANRU ou provient d'un événement ayant le caractère de force majeure. Il en est de même si le retard est dû à la structure auditée. Dans ce dernier cas le Titulaire a l'obligation d'apporter tous les éléments factuels et matériels attestant qu'il a été mis dans l'impossibilité d'effectuer sa mission dans le temps imparti.

Aucune demande de prolongation ne peut être présentée pour des événements survenus après l'expiration du délai contractuel, éventuellement déjà prolongé. Aucun surcoût ne pourra être facturé à l'ANRU au titre d'une telle modification.

ARTICLE 5 : QUALITE DE SERVICE ATTENDUE

5.1. Composition de l'équipe

L'équipe du Titulaire est composée :

- ✓ **D'un associé**, présent ponctuellement pour les points/réunions stratégiques (COPIL, réunion de cadrage et réunion de clôture).
- ✓ **D'un directeur de mission** : à partir de 9 ans d'expérience. Il maîtrise l'ensemble des composants techniques d'une intervention d'audit dans le domaine de la rénovation urbaine et des logements sociaux, possède des références significatives et réussies de **pilotage et gestion de projet**, de chantier ou de démarche, est capable de gérer le déroulement de tout ou partie d'une mission (conformité des travaux avec le cahier des charges, qualité des livrables, alertes et gestion des risques, relation avec le client) et est capable de prendre le management de tout ou partie d'une mission. Il est l'interlocuteur privilégié de l'ANRU pour le pilotage des relations contractuelles et participe à l'ensemble des prestations (a minima pilotage et validation des livrables). En revanche, il n'est pas nécessaire que le directeur de mission se déplace pour les audits sur site.

- ✓ **De deux/trois consultants manager** : Entre 5 et 10 ans d'expérience. Il est spécialisé sur une ou plusieurs fonctions comme la gestion des risques et/ou des domaines bien ciblés en matière d'urbanisme ou rénovation urbaine. Il est en mesure d'encadrer des équipes. Fortes capacités d'analyses et force de propositions. Il démontre une flexibilité et une approche responsable vis-à-vis de nos besoins.
- ✓ **Un pool de 3 consultants seniors** : entre 3 et 6 ans d'expérience. Il a une bonne maîtrise des fonctions/activités demandées et bonne connaissance technique d'audit du domaine concerné. Il est autonome et force de proposition face aux problématiques rencontrées. Il démontre une flexibilité et une approche responsable vis-à-vis de nos besoins. Il réalise les entretiens avec les audités.
- ✓ **Un pool de 4 consultants juniors maximum** : entre 6 mois et 3 ans d'expérience. Il exerce des activités de soutien aux missions, comme la collecte de données, l'analyse fondamentale, l'élaboration de présentation et de graphique, de l'organisation logistique des entretiens...
- ✓ **Un consultant expert** qui démontre une véritable expertise dans le domaine concerné.

Pour chaque bon de commande, le Titulaire s'engage à une continuité de la composition de l'équipe, en vue notamment de capitaliser les connaissances. Le remplacement d'un membre de l'équipe dédiée est encadré dans les conditions fixées au C.C.A.P.

Pour l'attribution des bons de commande, les Titulaires de l'accord-cadre adressent un nombre de CV correspondant au dimensionnement de l'équipe mentionné ci-dessus.

5.2. Compétences attendues de l'équipe de travail

Une forte valeur ajoutée est attendue de la part des consultants des Titulaires quant à :

- Leur expertise et leur expérience en matière de rénovation urbaine, d'aménagement, de logements sociaux ;
- Leur technicité en matière d'audits portant sur des concours financiers (fonds/ subventions)
- Leur autonomie ;
- La production de livrables de qualité (précision dans la rédaction et rigueur) dans les délais, conformément au planning, à la méthodologie et aux trames de rapports qui seront validées par la responsable du pôle maîtrise des risques.

Le Titulaire fournira une description détaillée de la totalité de l'équipe de travail proposée ainsi qu'une description de tous les profils. Des curriculum vitae seront fournis. Au vu de l'exigence de la mission des profils manager et/ou senior expérimenté sont de rigueur.

5.3. Disponibilité de l'équipe dédiée

L'ANRU ne doit pas pâtir de la distanciation de l'équipe dédiée avec le siège (temps et coûts de transports/hébergement non pris en charge par l'ANRU lors des réunions au siège de l'agence, présence des équipes à des réunions au siège obligatoire sur demande de l'ANRU).

Le Titulaire veillera à avoir une équipe de seniors expérimentés et de managers suffisamment importante pour pallier des départs éventuels en interne ou pour avoir davantage de flexibilité lors de la planification des audits sur sites.

5.4. Attribution des bons de commande

Les soumissionnaires doivent adresser une proposition d'accompagnement (ou devis) qui détaille à minima :

- Leur compréhension générale de la mission
- Leur démarche et la méthode d'intervention proposées pour le déroulement de la mission, de façon séquencée : les étapes et leur enchainement, la méthode, la liste des livrables, le

nombre de jours attribués à chaque tâche et le niveau et profils des consultants proposés à chaque fois

- Un calendrier indicatif d'intervention
- Les modes de collaboration avec l'ANRU et en particulier avec la responsable du pôle maîtrise des risques
- Les CV détaillés des consultants proposés pour l'élaboration de la méthodologie d'audit, l'élaboration des référentiels, l'audit sur site et la rédaction des rapports.
- Les références relatives à des interventions similaires réalisées par l'équipe mobilisée seront appréciées

5.5. Niveau de service

Le Titulaire exécute les prestations de service conformément aux conditions du présent accord-cadre, en respectant les usages et règles de l'art ou conformément aux normes de qualité et aux recommandations en vigueur.

Du fait de sa connaissance technique et de son savoir-faire, il doit informer l'ANRU des choix techniques qu'il effectue, des conséquences de ces choix et des risques qui peuvent en résulter. Cette démarche du Titulaire doit être proactive. Il ne doit pas seulement se contenter de répondre aux questions posées par l'ANRU ; mais **il se doit d'anticiper les problématiques ou les risques que l'ANRU n'aurait pas soulevés.**

Le Titulaire met en œuvre ses propres contrôles d'assurance qualité afin de garantir un niveau de prestations satisfaisant.

En cas de remplacement d'un membre de l'équipe dédiée à la réalisation des prestations, le Titulaire forme le remplaçant accepté par l'ANRU. Le coût de cette formation aux process et organisation de l'ANRU et la prise de connaissance des obligations du présent accord-cadre est à la charge du Titulaire.