



ACSE/ Programme opérationnel URBACT II (2007-2013)

MARCHE N° 2014 URB 06 28

**REALISATION D'UNE ETUDE SUR L'ELABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES
PLANS D'ACTION LOCAUX PRODUITS PAR LES VILLES
DANS LE CADRE DE RESEAUX URBACT**

**CAHIER DES CLAUSES PARTICULIERES
(CCP)**

Acheteur public :
Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé).
Établissement public national à caractère administratif
209 - 211, rue de Bercy - 75585 - Paris Cedex 12
Représentée par Monsieur Michel VILLAC, directeur général de l'Acsé



SOMMAIRE

PREAMBULE : CONTEXTE DU MARCHE

ARTICLE 1 : OBJET DU MARCHE

ARTICLE 2 : DOCUMENTS CONTRACTUELS

ARTICLE 3 : PROCEDURE ET FORME DU MARCHE – FORME DES NOTIFICATIONS

ARTICLE 4 : DURÉE DU MARCHE – DELAIS D'EXECUTION

ARTICLE 5 : PRESTATIONS DEMANDEES

ARTICLE 6 : MODALITES D'EXECUTION DES PRESTATIONS

ARTICLE 7 : DOCUMENTS A REMETTRE ET VERIFICATION

ARTICLE 8 : PRIX

ARTICLE 9 : FACTURATION ET MODALITES DE REGLEMENT

ARTICLE 10 : LES OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS DU TITULAIRE

ARTICLE 11 : SOUS-TRAITANCE

ARTICLE 12 : CHANGEMENTS AFFECTANT LE STATUT DU TITULAIRE

ARTICLE 13 : CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ-PROPRIÉTÉ DES RÉSULTATS

ARTICLE 14 : PENALITES

ARTICLE 15 : RESILIATION

ARTICLE 16 : RÈGLEMENT DES LITIGES

ARTICLE 17 : DEROGATION AU CCAG-PI

ANNEXES (en anglais)

PREAMBULE : CONTEXTE DU MARCHE

1- Le programme URBACT II

URBACT II (2007-2013) est un programme d'échange européen dont le but est de promouvoir le développement urbain intégré et durable conformément aux objectifs de la stratégie Europe 2020.

URBACT donne l'opportunité aux villes européennes de collaborer et de trouver des solutions efficaces et durables aux principaux défis urbains. Chaque projet rapproche 6 à 12 villes ou autres partenaires durant deux à trois ans autour d'une problématique spécifique liée à l'espace urbain.

URBACT vise tout particulièrement à :

- faciliter les échanges d'expérience et d'apprentissage parmi les décideurs politiques et les praticiens ;
- diffuser aussi largement que possible les bonnes pratiques et les leçons tirées des échanges afin d'assurer la transmission de savoir-faire ;
- assister les décideurs politiques, praticiens et responsables de programmes opérationnels afin de définir des plans d'action en faveur d'un développement urbain durable.

Le programme URBACT II a permis à plus de 500 villes dans 29 pays européens de participer à des réseaux thématiques impliquant quelque 7 000 acteurs sur le terrain (agents publics locaux, élus, représentants de la société civile, habitants, etc.).

URBACT est financé conjointement par l'Union européenne (Fond Européen de Développement Régional) et les États membres.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.urbact.eu

2- Les études dans le cadre du programme URBACT II

Le programme prévoit que l'Autorité de Gestion du Programme (le CGET en France) peut proposer des études sur des sujets spécifiques et des projets de recherche sur des initiatives et des expériences de politique urbaine. Bien que le programme URBACT n'ait pas pour objet essentiel de financer des études, les activités de capitalisation peuvent requérir une connaissance complémentaire *ad hoc* sur un thème spécifique, un sous thème, une expérimentation, etc. » (Manuel du programme Fiche C-Etudes)

L'objectif principal des études est de renforcer le processus de capitalisation : « Les études financées par le programme seront conçues pour renforcer le processus de capitalisation et seront étroitement liées aux thèmes et résultats des réseaux URBACT II. Les projets financés dans le cadre des études peuvent inclure des activités de recherche et des ateliers ».

Dans ce contexte et suite à l'approbation du Comité de suivi, l'Autorité de gestion du programme lance un appel d'offres afin de réaliser une étude, dont l'objet sera

de produire 10 études de cas relatives à des plans d'action ayant abouti. Ces plans d'action ont été conçus et mis en œuvre par des partenaires URBACT dans le cadre des activités du réseau auquel ils appartenaient (1^{er} et 2^{ème} appels à candidatures).

3 - Contexte de l'étude

Lors des 1^{er} et 2^{ème} appels à projets lancés dans le cadre du programme URBACT II, 28 réseaux thématiques et 7 groupes de travail ont été créés et ont mené à bien leurs activités jusqu'ici, en produisant notamment plus de 300 plans d'action locaux. 15 réseaux supplémentaires, lancés en 2013 dans le cadre d'un 3^{ème} appel à projets, ainsi que 6 réseaux pilotes axés sur le transfert des pratiques et 3 réseaux pilotes axés sur la mise en œuvre des Plans d'Action Locaux, sont en cours.

Comme le stipule le programme, chaque partenaire URBACT doit produire un plan d'action local (PAL) comme résultat de sa participation au programme URBACT. Lors d'une étude antérieure, les PAL produits dans le cadre du premier appel à projets (19 réseaux et 7 groupes de travail) ont été examinés ; cette étude s'est principalement intéressée au format, à la portée et au contenu de ces PAL, ainsi qu'à leur financement et à leur mise en œuvre¹. Compte-tenu de la portée de cette première analyse (qui a concerné plus de 200 PAL), la mise en œuvre des PAL n'a pas pu être étudiée en profondeur. La mise en œuvre des PAL produits par les partenaires URBACT est un bon indicateur de l'impact du programme sur les pratiques et politiques locales. L'objet de cette étude est donc d'examiner de manière détaillée une sélection de Plans d'action locaux (une liste figure en annexe 1) issus des réseaux des 1^{er} et 2^{ème} appels à projets, en utilisant l'approche développée au sein d'URBACT en matière d'études de cas approfondies (voir annexes 2 et 3).

L'objectif de cette nouvelle étude est d'aider à mieux comprendre :

- la création des Plans d'actions locaux au niveau local, en particulier en lien avec les activités du Groupe de soutien local URBACT des partenaires ;
- les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un Plan d'action local (entraves à la mise en œuvre, notamment de nature financière, facteurs favorisant la levée de fonds, etc.) ;
- les premiers résultats obtenus par la mise en œuvre des Plans d'action locaux

Les leçons tirées de cette étude seront utiles pour les futurs développements du programme URBACT III, couvrant la prochaine période (2014-2020).

De nombreux plans d'action locaux ont été rédigés en langue nationale : ils ont été conçus par des acteurs au sein des groupes d'action locaux et dans le but d'être utilisés à l'échelle locale. Le Secrétariat URBACT possède les rapports finaux et les résumés ou présentations des plans d'actions locaux en anglais. Le titulaire devra être en mesure de lire les plans d'action dans les langues nationales et de

¹ Voir

http://urbact.eu/fileadmin/general_library/LAP_Study_Implement_Nov_2013_01.pdf

mener à bien des interviews dans ces mêmes langues. Consulter l'annexe 1 pour obtenir la liste des villes potentiellement sélectionnées et des pays concernés.

ARTICLE 1 : OBJET DU MARCHÉ

Le présent marché a pour objet de mener à bien une analyse approfondie de la mise en œuvre de 10 plans d'action locaux, afin de démontrer l'impact du programme sur les politiques/pratiques et la gouvernance locales. Cette étude se concentrera tout particulièrement sur les dimensions suivantes :

- les conditions nécessaires à la mise en œuvre des PAL (en particulier le financement)
- l'impact du programme URBACT sur les politiques urbaines locales et sur la gouvernance locale (plus particulièrement sur le développement de partenariats locaux, l'approche participative, le décloisonnement entre services, etc.)
- les premiers résultats obtenus suite à la mise en œuvre des Plans d'action locaux

ARTICLE 2 : DOCUMENTS CONTRACTUELS

Le marché est constitué par les documents contractuels énumérés ci-dessous, par ordre de priorité décroissant :

- l'acte d'engagement (DC3) ;
- le présent cahier des clauses particulières (CCP) ;
- le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de prestations intellectuelles (CCAG-PI) approuvé par la l'arrêté du 16/09/2009, option B ;
- l'offre du titulaire

Seul l'original de ces documents conservé dans les archives de l'Acsé fait foi.

ARTICLE 3: PROCEDURE, FORME, ALLOTISSEMENT ET FORME DES NOTIFICATIONS

3.1 Forme et procédure :

Le présent marché est un marché de service passé selon une procédure adaptée conformément à l'article 28 du code des marchés publics.

Il s'agit d'un marché simple à prix forfaitaire

3.2 Forme des notifications :

La notification au titulaire des décisions ou informations du pouvoir adjudicateur qui font courir un délai est faite :

- 1) soit directement au titulaire ou à son représentant dûment qualifié contre récépissé (remise en main propre) ;

- 2) soit par courrier (lettre recommandée avec accusé de réception) ;
- 3) soit par des échanges dématérialisés, par transmission électronique (fax, courriel ou tout autre moyen électronique) ou sur supports électroniques (les moyens de communication devant permettre de fournir une date de réception) ;
- 4) soit par tout autre moyen permettant d'attester que la date de réception de la décision.

ARTICLE 4: DUREE DU MARCHE – DELAIS D'EXECUTION

La durée du marché est de **12 mois** à compter de sa date de notification au titulaire.

Le délai d'exécution court de la réception de la notification par le titulaire jusqu'au **30 juin 2015**.

Le Pouvoir adjudicateur (PA) peut accorder une prolongation du délai d'exécution. Le titulaire doit pour cela solliciter, par un écrit motivé 1 mois avant la date de fin du délai d'exécution, le Pouvoir adjudicateur en indiquant le délai demandé qui doit s'inscrire dans le cadre du temps maximum de la durée du marché. L'acceptation éventuelle de la prolongation lui sera alors notifiée par écrit.

ARTICLE 5 : PRESTATIONS DEMANDEES

5.1 TÂCHES

Tâche 1 Préparation : vérification des cas suggérés et validation de la matrice et de la méthodologie de l'étude de cas

1a) Le titulaire doit se familiariser avec les PAL produits par les dix villes partenaires de la liste jointe en annexe 1. Un contact préliminaire avec les villes concernées, ainsi qu'avec le Chef de file et l'Expert référent du réseau, s'avère nécessaire afin de s'assurer que les Plans d'action locaux sont d'une qualité suffisante pour mériter une étude. Ces cas ont été sélectionnés sur la base de recommandations émanant de sources diverses. Néanmoins, une analyse approfondie peut permettre de déceler certains problèmes (par exemple, un défaut de mise en œuvre sur le terrain). Cette première étape comprendra une discussion avec le Comité de pilotage, lors de la réunion de lancement, visant à s'assurer que les critères de sélection sont bien compris de la même façon par tous (les atouts des PAL sont variés et peuvent illustrer divers aspects de l'impact positif du programme sur les politiques/la gouvernance locale(s)).

Le titulaire préparera un récapitulatif de vérification d'une à deux pages pour les dix cas proposés, en s'appuyant sur un ensemble de rubriques standard (qui seront préparées par le titulaire) ; ce récapitulatif précisera si le cas doit être inclus, ou non, dans l'étude (et indiquera les raisons justifiant ce choix). Pour les cas recommandés, le titulaire devra joindre à chaque récapitulatif une liste prévisionnelle de personnes à interviewer, dont les profils devront être diversifiés

et représentés l'ensemble des acteurs concernés (environ 10 par étude de cas). Si certains cas semblent inadaptés, le Comité de pilotage sera consulté afin de procéder à d'éventuels remplacements. Les récapitulatifs de vérification devront ainsi comprendre une liste prévisionnelle de personnes à interviewer en cas de remplacement.

1b) Lors de la réunion de lancement, le comité de pilotage et le titulaire examineront la matrice que propose le titulaire dans son offre, ainsi que l'approche méthodologique (conformément aux instructions fournies dans l'annexe 2 et la matrice URBACT fourni dans l'annexe 3) pour d'éventuels changements. Les modifications convenues seront portées dans la matrice et dans le cadre méthodologique qui seront intégrées dans le rapport initial.

1c) le titulaire examinera les documents support d'URBACT (notes d'orientation sur les groupes de soutien locaux et les plans d'action locaux, URBACT Toolkit) afin de se préparer à la recherche sur le terrain et de formuler ses recommandations dans le rapport final.

Ces éléments seront regroupés dans un rapport initial qui devra être élaboré dans les 6 semaines, à partir de la réunion de lancement. Le contenu du rapport initial sera présenté et abordé lors de la réunion avec le Comité de pilotage (voir article 6 – Modalités d'exécution des prestations). La liste finale des cas, la matrice et la méthodologie seront approuvées par le Comité de pilotage.

La tâche 1 sera réalisée dans les 6 semaines suivant la réunion de lancement et nourrira les débats de la réunion initiale avec le Comité de pilotage.

Tâche 2 : Le rapport intermédiaire regroupera le travail de terrain et la production des dix études de cas.

2a) La matrice de l'étude de cas sera testée sur un premier cas. Le travail de terrain s'appuiera sur une visite dans la ville concernée et sur des rencontres physiques avec les personnes à interviewer. Lorsque, pour des raisons logistiques, il s'avère impossible de mener à bien les entretiens pendant la visite de terrain, un nombre limité d'entretiens pourra être réalisé par téléphone. Il est prévu que les entretiens soient conduits en langue nationale. Suite au test, si des modifications sont à apporter à la matrice, ces changements devront être soumis au Comité de pilotage, puis validés.

2b) Le travail de terrain dans les 9 villes restantes sera mené sur la base de la matrice d'étude de cas validé à l'issue du test dans la 1^{ère} ville. Dans chacune des 10 villes, le travail de terrain permettra au prestataire de compléter la matrice de l'étude de cas.

2c) À l'issue du travail de terrain et après validation par le Comité de pilotage, les comptes-rendus journalistiques, deuxième composante du cas, devront être rédigés.

Tâche 3 : examen analytique et rapport de synthèse final

Le rapport de synthèse final présentera une analyse transversale des dix études de cas et intégrera les études de cas complètes sous leur forme finale en annexe (présentation complète de chacun des quatre éléments, photographies, etc.).

L'analyse transversale des PAL dans le rapport final doit aborder les points suivants :

- a) La temporalité : les PAL sont-ils des plans d'action à court, moyen ou long terme, ou des stratégies à plus ou moins long terme ? En combien de temps la production et la mise en œuvre du PAL ont-elles été réalisées (préparation, conception, publication, levée de fonds et mise en œuvre) ? Combien de temps la mise en œuvre a-t-elle pris ? Quel sera le temps nécessaire pour sa réalisation ?
- b) Le partenariat : quelle était la nature des partenariats (ex. : principalement interne à l'autorité locale, partenariat multi-agence, partenariat ascendant mené par la communauté) ? Comment le partenariat a-t-il été animé lors de la mise en œuvre du PAL ?
- c) Le type d'action : quels types d'actions ont été mis en œuvre ?
- d) L'approche intégrée : Quels domaines politiques ont été combinés lors de la réalisation des PAL (ex. : social, économique, physique et environnemental ou quelles politiques sectorielles) ? Comment cette approche intégrée se poursuit-elle tout au long de la mise en œuvre ?
- e) Le financement : Comment la mise en œuvre du PAL a-t-elle été financée ?
- f) Réalisation : à quel point les PAL ont-ils été mis en œuvre, quels ont été les obstacles rencontrés pour passer du plan d'action à la réalisation ?
- g) Indicateurs : comment les indicateurs de production et de résultats (ou leurs équivalents) ont-ils été définis ? A quel niveau ces productions et résultats ont-ils été atteints dans la mise en œuvre ?
- h) Conditions pour une mise en œuvre réussie : que faut-il pour passer d'un plan d'action solide à une mise en œuvre réussie (en termes de qualité de PAL, d'effectif et de compétences à l'échelle locale, etc.) ?
- i) Conclusions et recommandations pour améliorer le cadre défini par le programme URBACT, en termes de mise en place des GSL et de production des PAL. Suggestions pour améliorer le matériel de guidance et les outils disponibles pour les GSL et les PAL. Suggestions d'activités complémentaires en matière de renforcement des compétences pour aider les GSL à développer les PAL. Suggestions visant à résoudre les problèmes rencontrés par l'administration locale (mais aussi les autres acteurs impliqués dans les groupes de soutien locaux) dans la mise en œuvre des PAL et pour des activités supplémentaires pour renforcer la capacité des acteurs pour aider la mise en œuvre des PAL.

5.2 LIVRABLES

1/ Phase initiale

Un rapport initial devra être produit ; il comprendra les éléments suivants :

- la méthodologie convenue

- la matrice convenue afin de collecter les informations relatives aux études de cas
- 10 récapitulatifs de vérification de une à deux pages sur chacun des PAL, chacun d'entre eux comprenant une brève description des enjeux spécifiques (relatifs au PAL) rencontrés par chaque ville et la manière dont le PAL tente de relever ces défis, ainsi qu'une liste des interviews à mener
- une proposition indiquant si l'un ou l'autre des cas doit être abandonné en fonction du premier contact avec le Chef de file et/ou l'Expert référent

2/ Recherche sur le terrain pour les 10 études de cas

Un rapport intermédiaire sera produit et rassemblera les 10 études de cas sous une forme différente de la version complète.

Pour le rapport intermédiaire, seuls la matrice et le compte-rendu journalistique sont exigés.

3/ Synthèse analytique et rapport final

Une fois que toutes les études de cas ont été fournies, le rapport final sera produit et comprendra :

- **une analyse transversale des 10 cas**, avec une série d'aspects transversaux devant être validés par le Comité de pilotage. En fonction des problématiques pouvant survenir durant la production des études de cas, la structure et la composition de la synthèse transversale seront approuvées lors de l'avant-dernière réunion du Comité de pilotage sur proposition du titulaire. L'analyse (environ 30-40 pages) comprendra un résumé exécutif.
- **10 études de cas dans leur version complète :**
 - Une matrice couvrant les principaux éléments de l'étude présentés de manière standard (voir annexe 2)
 - Un compte-rendu journalistique, disposant d'une trame narrative décrivant la manière dont le PAL a été mis en œuvre et comprenant environ 6 photographies
 - Un résumé du cas sur une seule page (récapitulatif d'une demi-page, informations essentielles concernant la ville, carte de localisation et photographie du secteur de la ville pour laquelle le PAL est concerné)
 - Un en-tête de quatre lignes destiné aux recherches sur internet
 - a) un en-tête de quatre lignes
 - b) un récapitulatif d'une demi-page, accompagné d'une carte (si nécessaire), de photos et des principales informations concernant la ville
 - c) un compte-rendu journalistique de quatre à six pages
 - d) un formulaire complété, comprenant l'ensemble des informations et des données collectées lors de la recherche sur le terrain
- **Des conclusions et recommandations**

- a) pour améliorer le cadre défini par le programme URBACT en termes de mise en place des GSL et de production des Plans d'action locaux.
- b) Suggestions pour améliorer le matériel de guidance et les outils disponibles pour les GSL et les PAL.
- c) Suggestions pour des activités complémentaires de renforcement des compétences pour mieux assister les GSL dans le développement des PAL.
- d) Suggestions pour des activités complémentaires de renforcement des compétences pour les personnes et les groupes en charge de la mise en œuvre des PAL.

NOTA BENE - LANGUES: Tous les livrables devront être fournis dans un anglais soignés. De plus, le récapitulatif d'une demi-page devra être traduit dans la langue nationale du pays de l'étude de cas.

5.3 MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée s'appuiera sur l'approche à 360 degrés propre aux études de cas URBACT, telle que décrite dans l'annexe 3. Elle indique les sept étapes nécessaires pour réaliser une étude de cas de qualité.

L'équipe d'experts utilisera une version révisée de la matrice figurant à l'annexe 2, à adapter aux besoins d'analyse du travail des GSL et à la production des PAL.

Pour chaque ville, l'étude de cas sera composée d'une série de 4 tâches qui devront être réalisées dans l'ordre suivant

- Une matrice couvrant les principaux éléments de l'étude présentés de manière standard (voir annexe 2)
- Un compte-rendu journalistique, disposant d'une trame narrative décrivant la manière dont le PAL a été mis en œuvre et comprenant environ 6 photographies
- Un résumé du cas sur une seule page (récapitulatif d'une demi-page, informations essentielles concernant la ville, carte de localisation et photographie du secteur de la ville pour laquelle le PAL est concerné)
- Un en-tête de quatre lignes destiné aux recherches sur internet

ARTICLE 6 : MODALITES D'EXECUTION DES PRESTATIONS

6.1 Langue de travail

Tous les produits devront être fournis soit dans un anglais de bonne qualité soit dans la langue nationale du pays.

6.2 Coordinateurs

Pour la prestation et la livraison des services, le titulaire du marché désigne une personne assumant le rôle de chef de projet.

La personne ainsi désignée ne pourra être remplacée qu'en cas de force majeure. Le remplaçant doit avoir un niveau d'expertise (compétences ou expérience) au moins équivalent à la personne à laquelle il succède. Aucun remplacement ne pourra justifier un changement du prix des prestations. Le remplacement devra être approuvé par écrit par l'Acsé-Secrétariat URBACT.

Pour ce marché, le correspondant technique du secrétariat URBACT sera Melody HOUK, responsable Projets et Capitalisation ; le coordinateur administratif et financier sera Thierry PICQUART, responsable Administration et Coordination. La correspondance entre le titulaire du marché et l'ACSE – secrétariat URBACT se fera en anglais ou en français.

6.3 Conduite de l'étude

L'étude sera menée sous la responsabilité du Secrétariat URBACT, par l'intermédiaire de contacts réguliers (téléphone, e-mails) et de réunions. Une première réunion aura lieu après la notification.

Le prestataire de services bénéficiera de l'assistance du Secrétariat URBACT pour mener à bien les tâches administratives et logistiques, en particulier pour : la mise à disposition des PAL proposés par les partenaires, les coordonnées des partenaires, l'envoi d'e-mails en rapport avec l'étude, etc.

Un Comité de pilotage composé de membres du Secrétariat et d'experts URBACT, ainsi que de représentants de la Commission européenne et de l'Autorité de gestion URBACT, sera mis en place au lancement du projet. Il examinera l'évolution de la mise en œuvre de l'étude, validera les étapes et les productions clés, assistera le prestataire de services sur demande, etc. Normalement, il rencontrera le prestataire à quatre reprises tout au long de l'étude sur la base du calendrier suivant :

- Réunion de lancement tenue dans la semaine suivant l'attribution
- Réunion initiale faisant suite à la livraison du rapport initial, environ 6 semaines après notification
- Réunion après livraison du rapport intermédiaire (21-22 semaines après notification)
- Réunion après livraison de l'ébauche du rapport final (28 semaines après notification)

CALENDRIER ET ÉTAPES PRINCIPALES

- Réunion de lancement faisant suite à la notification du marché
- Tâche 1 - phase initiale et rapport initial : finalisation à la fin de la semaine 6
- 1ère réunion du Comité de pilotage : aux alentours de la semaine 7/8
- Tâche 2 - Recherche sur le terrain et production de 10 études de cas, finalisation d'ici la semaine 20
- 2ème réunion du Comité de pilotage : aux alentours de la semaine 21/22
- Tâche 3 - Version complète des études de cas et synthèse transversale pour la production du rapport final : finalisation d'ici la semaine 26
- 3ème réunion du Comité de pilotage : aux alentours de la semaine 28
- Versions finales de tous les documents livrables : soumission d'ici la semaine 29

ARTICLE 7 : VÉRIFICATION DES PRESTATIONS

Les documents à remettre sont identifiés sous le terme « Livrables » à l'article 5.2

L'ACSÉ-Secrétariat URBACT validera les documents sous forme écrite (courriel, fax or courrier) en deux semaines à compter de leur réception. Des demandes de modifications peuvent être apportées par l'Acse – Secrétariat URBACT avant la validation finale des documents.

Le titulaire s'engage à faire les modifications dans les délais fixés par l'Acse – Secrétariat URBACT

Seule la validation des documents par l'Acse – Secrétariat URBACT vaut réception des prestations.

ARTICLE 8 : PRIX

Le prix est ferme et définitif sur tout l'ensemble du marché.

Il inclut la réalisation de l'ensemble des prestations ainsi que les dépenses liées à l'exécution des services demandés, notamment les coûts liés aux visites de villes et aux réunions de coordination (restauration, hébergement, transports), au secrétariat, à la reprographie, etc...

ARTICLE 9 : FACTURATION ET MODALITES DE REGLEMENT

9.1 : Modalités de facturation

Le paiement s'effectuera conformément aux règles de comptabilité publique après que l'Acse a vérifié le service fourni et reçu la facture. Le seul mode de paiement est le virement à un compte courant correspondant aux RIB/IBAN fournis par le titulaire.

Le comptable en charge des paiements est l'agent comptable de l'Acse.

Les factures se rapportant au paiement (un original et une copie) doivent être rédigées en français ou en anglais et faire figurer les informations suivantes :

- nom et adresse des parties contractantes,
- référence du présent marché,
- date et numéro de facture,
- prestations facturées,
- montant total hors taxe de la prestation,
- Taux et montant de la TVA, si nécessaire, numéro intracommunautaire de TVA du pays où réside le titulaire,
- montant total TVA incluse.

Les factures doivent être envoyés à :

L'ACSÉ-Secrétariat URBACT
5, rue Pleyel

Rappel : la monnaie est l'euro et le prix demeure inchangé en cas de fluctuation des taux de change.

9.2 : Délai de paiement

Le délai ouvert à l'administration pour procéder au paiement de la facture est celui prévu par les textes en vigueur au moment de la notification. Le délai global de paiement de la facture par l'administration est de 30 jours à compter de la date de réception de la demande de paiement.

En cas de dépassement de ce délai contractuel, le taux des intérêts moratoires applicable est égal au taux d'intérêt de la principale facilité de refinancement appliqué par la BCE à son opération de refinancement la plus récente effectuée avant le premier jour de calendrier du semestre de l'année civile au cours duquel les intérêts moratoires ont commencé à courir majoré de 8 points.

9.3 : Modes de paiement

Le paiement sera effectué suivant le calendrier suivant :

- Un 1^{er} acompte de 30 % après validation du rapport initial par le Secrétariat URBACT ;
- Un 2^{ème} acompte 40 % après validation du rapport intermédiaire par le Secrétariat URBACT ;
- Le solde de 30 % sera versé sur présentation de la facture après validation du rapport final par le Secrétariat URBACT.

Le mode de paiement est exclusivement le virement, effectué sur le compte correspondant au RIB/RIP/IBAN fourni par le titulaire.

ARTICLE 10 : LES OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS DU TITULAIRE

Le titulaire nomme un chef de projet pour effectuer les prestations demandées par l'ACSE-Secrétariat URBACT.

Le titulaire s'engage à remplacer tout membre de l'équipe participant au présent marché qui viendrait à être défaillant. Les qualifications du remplaçant doivent être au moins équivalentes à celles du membre d'équipe remplacé. Le remplacement ne peut en aucune façon donner lieu à un changement du prix du service.

L'ACSE-Secrétariat URBACT doit donner son accord préalable avant tout remplacement du chef de projet.

ARTICLE 11. SOUS-TRAITANCE

Durant le marché, le titulaire peut présenter un ou plusieurs sous-traitants à l'ACSÉ-Secrétariat URBACT. Le sous-traitant, cependant, ne peut pas commencer les prestations pour lesquelles il a été engagé par le titulaire tant que L'ACSÉ-Secrétariat URBACT n'a pas accepté le sous-traitant ni donné son approbation quant aux modalités de paiement.

ARTICLE 12. CHANGEMENTS AFFECTANT LE STATUT DU SOUMISSIONNAIRE

Durant la période de validité du marché, il est demandé au titulaire d'informer l'ACSÉ-Secrétariat URBACT, par écrit et sans délai, de tout changement affectant le statut de l'entreprise, y compris les changements de nom du compte auquel le règlement pour le présent marché doit être adressé.

Si le titulaire néglige de se conformer à cette disposition, l'ACSÉ décline toute responsabilité quant à un éventuel retard de paiement pour une facture qui présenterait une anomalie relativement aux instructions de l'offre de marché, anomalie due à des changements survenus dans la société ou impliquant le statut de ladite société et dont l'ACSÉ n'aurait pas été tenu informée.

ARTICLE 13 : CONFIDENTIALITE – PROPRIETE DES RESULTATS

15.1 Confidentialité :

Le titulaire s'engage à ne divulguer aucune information dont il pourra avoir eu connaissance durant l'exécution de sa prestation.

15.2 Propriété des résultats :

Dans le cadre du présent marché, le titulaire cède, à titre exclusif, l'intégralité des droits patrimoniaux afférents aux résultats, partiels ou non, au Secrétariat URBACT, lui permettant de les exploiter librement, pendant toute la durée légale de la propriété intellectuelle.

Les « résultats » désignent tous les éléments, quels qu'en soient la forme, la nature et le support, qui résultent de l'exécution des prestations objet du marché.

Ces droits de propriété intellectuelle comprennent, dans le respect des droits d'auteur, l'ensemble des droits patrimoniaux de reproduction, de représentation et de distribution et notamment les droits d'utiliser ou de faire utiliser, d'incorporer, d'intégrer, d'adapter, d'arranger, de corriger, de traduire les résultats, même partiels, en tout ou en partie, en l'état ou modifiés, par tout moyen, sous toutes formes et sous tous supports. L'Autorité de Gestion/Secrétariat URBACT propriétaire de tous les documents liés à ce marché, peut utiliser les résultats, même partiels, des prestations, en reproduire les résultats et les communiquer à des tiers, dans le respect de la réglementation définie par la CNIL. Ces utilisations doivent faire l'objet d'un accord préalable du Secrétariat URBACT. L'Autorité de Gestion/Secrétariat URBACT se réserve le droit de publier les résultats des prestations, cette publication devant mentionner le titulaire et le financement d'URBACT.

Le prix de cette cession est compris dans le montant du marché.

Cette cession vaut pour la France et le monde entier, notamment en cas de publication sur Internet.

Cette cession couvre les résultats, même partiels, à compter de la réception des prestations demandées.

Pour toute utilisation et publication par les auteurs ou un tiers, même partielle, des résultats, il doit y avoir accord préalable du Secrétariat URBACT. Cette demande d'autorisation se fait par courrier postal adressé au Secrétariat URBACT.

Toute publication autorisée doit obligatoirement mentionner le financement d'URBACT et être communiquée au STC pour information.

Le titulaire a obligation de faire figurer dans tous les documents qui ont un lien avec les prestations du présent marché le titre du marché et le nom d'URBACT.

ARTICLE 14.: PÉNALITÉS

Pénalité pour retard

Lorsque les délais contractuels prévus ne sont pas respectés par le titulaire et que les délais d'exécution n'ont pas été prolongés par le pouvoir adjudicateur conformément à l'article 4, des pénalités forfaitaires de 50euros TTC par jour peuvent être appliquées.

Pénalité pour mauvaise exécution – réfaction

Conformément à l'article 27 du CCAG-PI, si après demande dument motivée de l'Acse-Secrétariat URBACT, la qualité d'une prestation reste insatisfaisante car ne répondant pas aux attentes du Pouvoir Adjudicateur telles que définies dans les documents contractuels et lors de réunions, le Pouvoir Adjudicateur se réserve la possibilité de prononcer une réfaction du prix selon l'étendue des imperfections constatées.

Pénalité pour travail dissimulé

Conformément à l'article L.8222.6 du code du travail, des pénalités peuvent être infligées au titulaire du marché s'il ne s'acquitte pas des formalités mentionnées aux articles L. 8221-3 à L. 8221-5 du code du travail concernant le travail dissimulé.

ARTICLE 15.: RESILIATION

L'ACSE peut résilier le marché conformément aux dispositions du chapitre 7 du CCAG-PI, et dans les conditions suivantes :

15.1 Résiliation pour faute du titulaire

Si l'ACSE établit que le titulaire n'a pas effectué correctement ou pas du tout les prestations pour lesquelles il a été engagé, une lettre de mise en demeure en

recommandée avec accusé de réception lui sera envoyée avec la liste des manquements. Il lui sera demandé de fournir à l'ACSE ses observations et, si nécessaire, de satisfaire aux obligations décrites dans la lettre, et ce, dans les 15 jours suivants la date de notification de la mise en demeure.

A l'issue de la période de 15 jours, si la mise en demeure reste infructueuse (absence de réponse ou prestations qui demeurent insatisfaisantes), l'Acse peut résilier le marché pour faute du titulaire sans autre mise en demeure et sans préavis, par lettre recommandée avec accusé réception. La résiliation pour faute ne saurait donner lieu au paiement d'indemnités au profit du titulaire.

En outre, et conformément à l'article 47 du Code des marchés publics, dans l'éventualité où l'information demandée au titre des articles 44 et 46 n'était pas correcte, le pouvoir adjudicateur, après une mise en demeure préalable, pourrait décider d'annuler le marché sans indemnité aux torts du titulaire.

15.2 Résiliation unilatérale par la personne publique

La personne publique peut à tout moment, pour motif d'intérêt général, mettre fin à l'exécution des prestations faisant l'objet du marché avant l'achèvement de celles-ci. La décision de résiliation est notifiée au titulaire par lettre recommandée avec accusé de réception.

L'indemnité forfaitaire en cas de résiliation est obtenue en appliquant un pourcentage de 4% au montant initial (HT) du marché diminué du montant (HT) des prestations reçues.

ARTICLE 16. : RÈGLEMENT DES LITIGES

Le titulaire ne peut en aucun cas invoquer des différends avec l'ACSE pour arrêter à titre temporaire ou permanent les prestations prescrites par le marché.

Le présent marché est régi par le droit français. Seules les juridictions françaises sont compétentes. Tout différend provenant de l'application du présent contrat sera renvoyé devant le tribunal administratif de Paris.

Conformément à l'article 127 du Code des marchés publics, tout différend peut être porté devant le comité consultatif de règlement amiable.

ARTICLE 17.: DEROGATIONS AU CCAG-PI

L'article 7 « Vérification des documents » déroge au chapitre 6 du CCAG/PI

L'article 14 « Pénalités » déroge à l'article 14 du CCAG/PI.

ANNEX 1 – PROPOSED CASES

URBACT partner city	Country	URBACT Network
Byalistok	Poland	REDIS
Riga	Latvia	My Generation
Regensburg	Germany	HERO
Naples	Italy	CTUR
Suceava	Romania	EVUE
Limoges	France	UNIC
Kobanya	Hungary	REG GOV
Sabadell	Spain	ESIMEC
Sodertalje	Sweden	REG GOV
Glasgow	UK	ROMANET
Kavala	Greece	TOGETHER

ANNEX 2 – METHODOLOGICAL GUIDANCE FOR THE PRODUCTION OF CASE STUDIES

General context and requested formats

This guidance is to be applied in the framework of the “Study on the production and implementation of Local Action Plans produced within URBACT networks” launched by the URBACT Managing Authority. This methodology should lead to the production of 10 case studies, each of which will have to be delivered in 4 different formats.

Each case should be prepared using a standard template as a working tool and which forms an annex to the case when completed. This was inspired by the work on the [EU 50 urban cases](#) on which a number of URBACT experts collaborated. However, the approach has been slimmed down and the cases are shorter.

There are four basic components to each case in the following order:

- ***the analytical template*** (Annex 3) should be written up during the field research and study visit. Some parts can be completed in advance from desk research. This template covers the main issues around governance and partnership, a description of the project, funding and results as well as lessons learnt. The analytical template is the archive of the case with the most complete and accurate information aggregated by the author. It can be seen as a technical annex to the journalistic account.
- ***the journalistic account*** brings together the direct experience of the visit and the essence of the case in an easily readable narrative story (3-4 pages including photographs). Based on the analytical template, the journalistic account is used as the basis for a written description of the project in an easily accessible journalistic style which can take a variety of entry points. Photographs should be used to illustrate the journalistic account.
- ***an executive summary of the case*** (half page)
- a ***stand first*** in bold (4 lines) which is also the part that appears in an internet search.

The four formats are meant to invite the reader to access the case according to different degrees of information. Other versions can also be developed for specific audiences. Video and written material can also be linked.

Preparing a case study requires a good understanding of the activities of the network in the framework of which the partner city has developed the Local Action Plan, the local context as well as a sound grasp of the method to be used to gather and analyse the information acquired from desk research, such as project publications, network minisite (all URBACT networks have a dedicated minisite in the URBACT website www.urbact.eu) and interviews. The project analysis method presented in this guidance consists of seven main phases:

- **Familiarisation phase:** getting to know the case study approach used in this study
 - understanding the template that will be used;
- **Preparatory and verification phase:** desk research and check that this is really a

good case study with clear outputs and results that can be attributed to the participation of the city in the URBACT network;

- **Planning phase:** organising the field visit making initial contact and deciding on interviewees;
- **Fieldwork phase:** study visit and stakeholder interviews; photographs
- **Analytical phase:** organising and analysing collected information in the template;
- **Writing phase:** Writing the journalistic account;
- **Reviewing the case** and getting sign-off for quotes and photos.

Step 1 - Familiarisation phase

The starting point of conducting a case study is to become familiar with the URBACT case study method, most notably with the analytical template and examples of case study reports.

- Look at some of the cases on the existing 50 urban case studies site [http://ec.europa.eu/regional_policy/activity/urban/goodpracticemap_en.cfm]. However, note that the URBACT case studies should be shorter.
- Look at Annex 3 which contains the case study analytical template which is similar (though more detailed)

Step 2 - Preparatory and verification phase: desk research

– Start by collecting any written material on the project to be studied. This includes: project descriptions, PowerPoint presentations, progress reports, project websites and evaluations (check that the project has been funded by either ERDF or ESF). From desk material the expert can begin drafting some of the descriptive parts of the analytical template. This approach helps to identify missing information and to scope the fieldwork. It also helps not to waste time by avoiding the need to ask descriptive questions during face-to-face interviews and focusing on the aspects of project implementation which have not been **described before in standard presentations. The basic knowledge of the project displayed by the expert also shows to interviewees your understanding of the context and moves interviews to a higher level. It shows which basic information is missing after the preparatory phase, and must be retrieved from the project manager during the interview or by email prior to the fieldwork.**

–Check that the project will make a coherent case study that is useful for an external audience.

–Check that the project - Local Action Plan (partially) implemented or being implemented - has clear results that make it as good as or better than equivalent projects in the same class.

Step 3 - Planning phase: organising the field visit and making contact

Make contact with the project manager or other contact persons of the project. Explain the purpose of the case study. It can be useful to include a tentative plan of the field visit (including the list of people to be interviewed).

The idea of an URBACT case study is to get a 360 degree understanding of the case. It is important to interview a range of stakeholders as well as the intended beneficiaries of the project (e.g. residents, businesses, target groups). The first email exchange should be followed by a phone call. This first conversation is important as it allows a more in-depth introduction to the case study, featuring some key interview topics, and verifying the common understanding of key terms. It should be also used to move forward with organisation of the fieldwork, notably in regard to compiling a list of stakeholders to be interviewed. The following is a simple break down of potential interviewees:

- The project manager and the project team and any subcontractors
- Funders , policy makers and politicians
- External peer partners and experts
- Internal project partners
- Users, residents, businesses, citizens, beneficiaries...

Do not send the analytical template to the project manager or to other respondents before carrying out interviews. The number of questions may put off potential interviewees. Note that no individual respondent is expected to answer all the questions in the template. It is the expert's job to complete the template based on the responses of all interviewees.

It is not always possible to interview all the key stakeholders during a field visit, some follow up telephone interviews may be needed.

The expert should make sure that all the interviewees know the reasons for undertaking the case study. It should be made very clear that the case study is meant to yield some lessons relevant to the other cities. The intention is to publish all case studies online on the URBACT website. An URBACT letter of Bona-fides is included at the end of this guidance and can be sent to potential interviewees and especially to the project manager.

Experts will usually find that project managers are very helpful and can arrange interviews with key people. However, they may be selective in their choice of people with 'good' stories to tell; and the expert should not hesitate to ask to talk with other people identified during the course of the visit.

Step 4 - Field work phase: study visit and interviews and using the analytical template

The structure of face-to-face interviews should be based primarily on the analytical template, which is the main methodological frame of the case study (see Annex 2). We suggest that the field expert prepare a rough list of questions in advance of each interview. Do not attempt to try to cover the whole template with each respondent. Focus on the parts of the template that they are most likely to know about.

The focus should be firstly on assembling factual evidence on the project. Stakeholders' opinions and anecdotal evidence can be used to further enrich and illustrate the case studies.

For practical reasons, the number and nature of questions need to be adapted to the time available for the interview.

Make sure that you interview enough end-users or beneficiaries of the project. Sometimes it will be convenient to interview people in small groups and this can be useful as a conversation can be more fruitful. However, it can be harder to keep track of responses as the expert will have to animate the discussion. In these situations it is wise to use some type of voice recorder. Disagreement in group meetings is more likely as people react to what others say.

The interviews should be based on open-questions and follow a semi-structured format. The interview should be conducted in an informal way to encourage more open expression. Be conversational and engaging. Keep in mind, however, that your role is above all to listen.

The expert should record responses in note form during the interviews. Note down *verbatim* any quotes that might help to add colour to the journalistic account.

Some experts use voice recording machines but always ask permission before switching it on. In general the length of time needed to replay and transcribe interviews makes notes a preferable option.

It is recommended that the expert visits the project team (if still in existence) at the start of the field visit. Usually it is best to do this before interviewing other people. On-site visits add additional information. Take your own photographs to complement those that are available from the project.

Consult the project manager on who should be a contact person to be referred to in the online version of the case. Make sure to get approval for using this person's contact details in the project description. Remember to compile contact details of all interviewees for future communication (these will not be published).

If time is short during the field visit, some phone interviews can be made after the study visit.

Step 5 - Analytical phase: organising and analysing collected information in the template

Write up the report in the analytical template as soon as possible after the visit.

Write the findings material into the right hand boxes of the template deleting any pre-existing italicised instructions. By the end, all of the text in the right hand boxes should have been written by the expert. There should be none of the previous text in italics.

Try to provide evidence to back up comments about the project, especially if the comments are negative.

It is always useful to keep track of who said what. A single box may include verbatim/quotes from different stakeholders with different/ divergent perspectives on the same issue. It is important to keep, in a version of the template that can be for internal use if needed, the source of the various statements, especially where there are divergent views, or even to underline a statement when it has been issued by stakeholders who may be considered, from an outsider's point of view, as antagonist or potentially conflicting, etc.

The case study should not be a project promotion. It is important to produce a balanced and critical account. Bring out differences between respondents and use any evidence (e.g. from evaluations or other project material) to justify arguments and criticisms. Readers always want to find out what obstacles were encountered and how these were overcome. These are valuable learning for other project partners and could help them to avoid the same pitfalls.

Remember that following the field work the expert will probably have a more evolved and complete view than many of the respondents.

The writing style should be aimed at an audience of practitioners and policy makers. Avoid any jargon words and acronyms. Keep sentences short.

If you feel that the case would be enhanced by using an acronym, make sure you introduce it. When introducing acronyms use the full name first time and put the acronym in brackets after.

Avoid technical terms and jargon. If these are necessary for a better understanding of the case study define your terms. Avoid using different concepts as synonyms (e.g. monitoring and evaluation, programme and project, outputs and results).

The complete analytical template should contain both descriptive and analytical elements, as well as quotes or any kind of evidence to back up statements.

Step 6 - Writing up phase: Journalistic account, Executive summary and Stand first

The writing phase comes after completing the analytical template which has been prepared to collect all available data from desk research (websites, papers, publication, reports etc.) and the results of the interviews conducted.

This phase concerns the production of

- the journalistic account, which is a narrative illustrated with pictures description of the case study expected to be between 3 and 4 pages
- the Executive summary, that is a half-page synthesis of the practice analysed.
- the Stand first, a short description of 4 lines for google search engine;

The journalistic account:

The account is a stand-alone text (3-4 pages) written in an easy journalistic style for a lay audience. It is a narrative and engaging description of the whole project. It is prepared after the template has been completed. The author is invited to make use of quotations from interviews to show the plurality of voices. Particular attention should be paid in highlighting the points of views of end users of the project or practice. The text can be arranged into shorter sections divided by headings and sub-headings.

The journalistic account should not be standardized as each one needs to tell its own story in its own way. We suggest to find the most interesting and innovative point specific to the case and build the story line around this (e.g. the innovative elements in implementation, partnership building, etc.).

Without neglecting the main task, the description should adequately cover aspects of the sustainable integrated approach (e.g. jobs, energy-efficient construction, inclusion, governance, and empowerment).

The details can be stored in the analytical template which acts as reference for the specialised reader.

Some basic points should be taken into consideration in building the storyline which are the essential content of the case such as:

- In a few words why this case can be considered a successful case (in the sense that it has made it to implementation (even if partly) and possibly yielded first concrete results on the ground
- Where – the geographic location,
- What – the objectives, the types of activities, and the achievements
- Which - types of Objective area, what budget
- Who - description of stakeholders
- When - time frame for the actions

The storyline should engage the reader by illustrating more comprehensive information. As a general rule, justify critical remarks with evidence. Note, however, that in some cases the project manager may question critical comments on the project. The attitude to criticism is influenced by many factors such as the political importance of the project in the city, general openness to critical analysis in the regional and national culture, etc.

One of the constructive ways of expressing criticism is to describe how problems were overcome rather than just 'problems encountered'. This approach shifts the balance towards successful solutions, and at the same time preserves the description of actual problems encountered. Such an approach has proved effective in encouraging project stakeholders to share the stories of difficulties and problems.

The executive summary:

The executive summary is a short half page synthesis of the journalistic account. This should include the following types of information:

- The topic of the practice itself and scope
- The time frame and budget (in euros)
- The partners, briefly outlining how the beneficiaries have benefited from the various initiatives
- The results and the strategies to achieve them
- The conclusions avoiding the generalized success factors

The stand first is meant to be similar to the kind of information one may access in web search.

Step 7-Review of the case

The final draft, including all 4 components, should be sent for comments to the main project contact person in the case study city. This is a final feedback, which may be followed by a final telephone call to clarify any outstanding issues or fill information gaps in the final text of the study.

Cases should be reviewed before publication.

- Take out any confidential comments
- Take out the list of interviewees except for the agreed contact person
- Check that any attributed quotes are okay with the people to whom they are attributed.
- Check that photo credits are properly assigned.
- Do a final spell check, and check any proper names making sure that accents are correctly and consistently applied.

Appendix - letter of bona fides

URBACT letterhead

Dear XX

We are writing to you to confirm that your city has been chosen by URBACT as a good practice for its work on the xxxx project.

In the framework of our URBACT workstream on xxxx for 2014-2015, we would like to make a case study out of your project to back up knowledge and policy recommendations on the specific topic and promote it as a good practice to other European cities. The case study will be widely disseminated in English through our URBACT website, social media and publications.

Our expert xxxx will be in contact with you directly to do the field work necessary to carry out the case. To do so, we will use a 360 degree methodology which will involve interviewing the project team, funders and policy makers, users of the project and other stakeholders. Any quotes from individuals will be signed off with them prior to publication on our website. At the end of the process, we will send the completed case study to you at the city council to check for factual errors. Opinions expressed will be clearly signaled as being those of the authors.

We look forward to cooperating with you and your team in the production of this case study.

Yours sincerely,

Emmanuel Moulin
Head of the URBACT II Secretariat

ANNEX 3 - ANALYTICAL TEMPLATE FOR THE DETAILED DESCRIPTION OF THE CITY CASE

NOTE BENE: THIS TEMPLATE SHALL BE ADAPTED TO FIT PURPOSE OF THE STUDY

Maximum Length 8 pages to be completed by the expert.

Delete all italics as you work through the template

BACKGROUND INFORMATION	<i>few lines</i>
Name of city	<i>Give official title</i>
Region and country	<i>Region and country</i>
Geographic size	<i>Specify the population and size of the target areas, and the population of the municipality and functional urban area².</i>
1. PRACTICE DESCRIPTION	<i>1,5 pages</i>
Practice title	<i>Give title for the practice proposed</i>
One-liner description of the practice	<i>Describe the practice in a nutshell</i>
Main reason for Highlighting this case	<i>Why is this case a good practice in relation to the Europe 2020 theme? Why was it chosen for this specific workstream</i>
Overall objective	<i>What are/were the overall objectives behind the development and implementation of the practice? What were the expected results? Describe them briefly using all relevant documents, etc.</i>
Description of activities	<i>Write a short description of the activities related to the practice. Briefly explain the logic of the approach, i.e. how different activities are linked with each other and in what way they lead to achieving the objectives.</i>
Integrated approach	<i>How are the project's actions taking concretely into account social, economic and environmental characteristics of the urban area or city?</i>
Target audience	<i>This is potential beneficiaries, recipient persons or organisations affected by the intervention whether directly or indirectly. (e.g. citizens target groups, SMEs, local community based organisations)</i>
Mainstreaming of gender equality and non-discrimination	<i>Have these issues been taken into account in the design, planning and implementation of the practice? For example in the composition of steering groups and in consultations</i>
Timeframe of the practice implemented	<i>Provide date when implementation of the practice started in and end date if relevant – date (month/year) and duration in months</i>

2. POLITICAL AND STRATEGIC CONTEXT	1 page
2.1 National, regional and city framework	<p>Provide a description of the key elements, of the city, regional and national context relevant for the project (The idea is to give a reader key background information and evidence for understanding the motivation behind the project/ practice).</p> <p>Indicate if the project refers or belongs to the wider regional or national economic development strategy or policy.</p>
2.2 The planning context	Provide details of local and regional plans to which the project relates
3. DESIGN & IMPLEMENTATION	2 pages
3.1 PRACTICE DESIGN AND PLANNING	Where and from whom did the idea of the practice or approach come from?
	Was the project based on specific needs assessment and analysis related to above context and evidence?
	Had a similar project been run in a previous period? (e.g. as a pilot, community initiative programme or as a predecessor project) If so, what is the added value of the describing project?
	Who was/ is on the project steering group? Who does/ did provide leadership? How often did/ does the group meet? How well does/ did the group function?
3.2 MANAGEMENT	How was/ is the management structure organised and how were/ are the tasks distributed in the project team?
	Was/ is the management structure able to adapt in case of unexpected obstacles and what was/ is done to solve the problems? How many people/months were/ are used for the management and delivery of this project? (e.g. 3 people employed for 18 months)
3.3 MONITORING AND EVALUATION SYSTEM	How was/ is monitoring organised? (monitoring is the regular collection of outputs produced by the project - be careful to make a clear distinction between monitoring of outputs delivery and evaluation of achieved results) What were/ are the output indicators used for monitoring?
	Were the results clearly specified? (the result is the changed situation in the future that the projects seeks to achieve)
	Were targets quantified? If yes, what were/ are these targets?
	<p>What has been/ is the evaluation approach?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Independent summative evaluation by external expert • Ongoing learning evaluation by external expert • Self or auto evaluation <p>Expand on involvement of stakeholders? What research techniques were/ are used (e.g. randomised control group, survey of beneficiaries)</p> <p>Has it been published? Give reference</p>
3.4 GOVERNANCE:	What is or was the governance mechanism for this practice?

PARTNERSHIP, PARTICIPATION, MOBILISATION AND EMPOWERMENT	<i>What is/ was the composition of the partnership involved in the development and implementation of the practice? (it will be useful to provide a diagram of the partnerships and the relations between the stakeholders)</i>
	<i>What are/ were the roles of partners (funder, end-user or recipient, inspirational/creative contribution etc. other departments and organisations)? What is/ was the interest for each partner to participate? (consider using a short stakeholder analysis table)</i>
	<i>How are/ were residents, tenants, service users, businesses involved in the project? Are/ were any innovative participative methods used to involve people?</i>
	<i>What is/ was the role of the city (and related regional authority)? Expand on the political support and possible evolutions throughout duration of the project?</i>
	<i>Was/is there any actions for mobilising end-users during or at the end of the project? (Info/promotional campaigns, launch events, etc.).</i>
4. INNOVATIVE ELEMENTS AND NOVEL APPROACHES	<i>1 page</i>
	<i>What is the key innovation in this practice?</i>
	<i>Which organisation was the initiator of new approaches and who drove them from within this organisation?</i>
	<i>Did the project design, planning and management include practices different from common practice? If yes, please describe new approaches.</i>
	<i>What efforts have been made to scale up, and spread the practice (e.g. mainstreaming, wider application, transfer to other cities, communicating the results to the policy making process)? If yes, please describe what was done? (e.g. international meeting, publications, hosting visitors).</i>
	<i>Were there innovative aspects to the partnership working (e.g. first time such a multi stakeholder group had operated in region or country, new ways of working, use of specific groups for particular stakeholders such as business, residents, and youth), move towards co-production as a methodology</i>
5. FUNDING	<i>1 page</i>
5.1.Funding	<i>Total budget including ERDF/ESF contribution, national budget, regional budget, private contribution etc. How was this profiled across the years that the project ran? For revenue projects, what was the annual average expenditure? Were there problems in obtaining cofinancing? (temporal, spatial, thematic)</i>
	<i>If funding came from EU what procedures were required to obtain funding? How long did this take? Would the project have gone ahead if it were not for EU support?</i>
	<i>Is the project funded by more than one EU fund, e.g. ERDF and European Social Fund? And if so describe how the funding was organised.</i>
	<i>How much private sector leverage was generated by public funding? (Leverage does not form part of the project</i>

	<i>budget)</i>
5.2.Operational Programme	<i>In the case of EU funding, include the name and identification number of the financing Operational programme(s) (please use the term programme carefully to refer to EU and national funding programmes and not to projects or operations).</i>
5.3.Managing Authority (MA – if relevant)	<i>In the case of EU funding what is the name of the MA? Briefly describe on which administrative tier it operates – national, regional, city regional and whether it is based in a specific ministry</i>
5.4.Cohesion Policy Objective (if relevant)	<i>(i) Convergence (ii) Competitiveness (iii) Territorial cooperation</i>
5.5.Link to EU 2020	<i>Select the theme of reference among Europe 2020 smart growth; Europe 2020 sustainable growth; Europe 2020 inclusive growth;</i>
6. PROJECT ASSESSMENT	<i>1 page</i>
6.1. FINANCIAL SUSTAINABILITY	<i>Has the project continued or will it continue after EU or public funding is discontinued? Did the project partners define an 'exit-strategy' from an early stage? If so, explain how e.g. funding, structure, legal status, activities, partnership etc.</i>
6.2 ISSUES AND PROBLEMS	<i>Describe the main issues, conflicts and barriers encountered in the design and implementation of the practice under different perspectives, focussing on explaining how these have been solved (or not) and which strategies and problem solving strategies have been deployed.</i>
6.3 PROJECT OUTPUTS & RESULTS	<i>Why are outputs and results from this project impressive?</i>
7. SUCCESS FACTORS, LESSONS LEARNED, AND CONDITIONS	<i>1 page</i>
7.1. SUCCESS FACTORS	<i>List up to 5 success factors including a short justification in relation to the real project developments, discuss factors understood to be of key importance for the project during its final stages or after its completion. Discuss in a way that enables the reader to see how these might apply to their situation. Avoid generalized sentences (e.g. partnership building has been a success factor) but explain why a certain aspect has been a success of the practice described (e.g. why and what has been successful in partnership building).</i>
7.2. LESSONS LEARNED	<i>Provide up to five 5 lessons for other cities</i>
7.3. TRANSFER	<i>a) Was the practice inspired by another city and transferred to this specific context? If so, how was it adapted or transferred? b) Has the project already been transferred to another city (as a whole or parts of it)?</i>
7.4. TRANSFER CONDITIONS (TRANSFERABILITY)	<i>What are the key conditions that would need to be present in other cities for transferring this practice to their city? (e.g. in terms of finance, partnership, method, monitoring and evaluation, financial sustainability)</i>

8. FURTHER INFORMATION	<i>Half page</i>
Bibliography	<i>Write bibliography, references and links (use Harvard referencing)</i>
Contact	<i>Name and email of person in organisation knowledgeable about the practice and who has agreed to be a contact point for further information Address, Telephone Number E-mail address Website of organisation, Provide a website address dedicated to the project.</i>
Name and contact of expert who did the "case study"	

ANNEX 1. CONFIDENTIAL	<i>Half page</i>
Contact Names and organisations of interviewees	