

Réussir un projet d'aménagement urbain (3/4) : composition des équipes à consulter et compétences à mobiliser

A propos de l'auteur

Mme Marina Brodsky

Consultant auprès des collectivités locales - Administratrice de l'ACAD (Association des consultants en aménagement et développement des territoires)

Brodsky Consultants

[Voir les articles de cet auteur](#)

Le montage d'un projet d'aménagement urbain est un travail de longue haleine, qui réclame une analyse fine, de la définition du besoin à l'évaluation des résultats. L'Acad propose une série de quatre fiches explicative pour en maîtriser tous les aspects. La troisième de ces fiches pratiques est consacrée à la composition des équipes à consulter et les compétences à mobiliser

L'Acad (Association des consultants en aménagement et développement des territoires) s'est fixé pour objectif d'accompagner les acheteurs publics dans la réussite de leurs projets d'aménagement urbain au sens large du terme. Et notamment dans la composition des équipes à consulter et les compétences à mobiliser.



Faire appel à des compétences multiples

La complexité des opérations d'aménagement urbain implique le recours à des compétences multiples et très diverses : urbanistes, sociologues, spécialistes de la communication et de la concertation, paysagistes, experts financiers, spécialistes du commerce, de l'habitat, juristes, architectes, économistes, experts environnementaux, développeurs urbains... Autant de compétences qui peuvent être mobilisées sur des missions très variées, depuis l'élaboration du projet jusqu'à l'expertise technique ponctuelle, en passant par l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Les acheteurs publics doivent faire des choix, qui vont conditionner la réussite de leur opération. A qui confier le rôle de mandataire du groupement pluridisciplinaire, toutes ces compétences doivent-elles être mobilisées dès le lancement de la consultation ? Et quel impact financier sur le montant du marché ?

A l'étape 1 de notre série en quatre volets (relire "[Réussir un projet d'aménagement urbain \(1/4\) : la définition du besoin](#)") nous avons rappelé la nécessité de définir avec précision le besoin et son expression dans le cahier des charges. Une démarche de sourcing auprès d'associations de consultants professionnels de l'aménagement urbains permettra aux acheteurs publics de clarifier les objectifs à atteindre, les moyens d'y parvenir et les compétences à mobiliser.

Le risque est de faire appel dans la consultation a des compétences inadaptées : trop généralistes ou trop spécialisées ; trop tôt ou trop tard dans l'avancement de la mission ; équipes pléthoriques ou trop faibles.

Au stade de l'analyse des offres, l'acheteur public doit également être vigilant sur les honoraires et leur décomposition proposés par chacune des équipes.

Des variations trop importantes doivent faire l'objet d'une demande de justification : décomposition du temps passé par nature, par phase de mission et par type de consultants (experts, sénior, junior). On peut également demander de justifier le prix de journée (salaires, charges, frais généraux, marges...). Autant d'informations qui seront nécessaires pour juger de l'implication et du sérieux des consultants mobilisés.

Au stade de l'analyse des offres, l'acheteur public doit être vigilant sur les honoraires et leur décomposition proposés par chacune des équipes

Le risque est de faire appel dans la consultation a des compétences inadaptées : trop généralistes ou trop spécialisées ; trop tôt ou trop tard

Les écueils à éviter :

- limiter à l'échelle locale la recherche de compétences, la plupart des consultants en aménagement urbain ayant un champ d'action sur l'ensemble du territoire national ;
- consulter une trop grande quantité d'équipes. Qu'il s'agisse d'une consultation ouverte ou restreinte, limiter la phase de négociation à 3 équipes pluridisciplinaires ;
- mobiliser des équipes aux compétences trop nombreuses, avec un budget insuffisant. Ne pas oublier de considérer que chaque intervenant – même sur une simple expertise ponctuelle - doit s'approprier le contexte, la problématique et les enjeux de l'opération, assurer des réunions de coordination avec ses cotraitants, et intégrer son diagnostic et ses préconisations dans une étude globale pilotée par le mandataire ;

- interdire les candidatures multiples dans la constitution des groupements, notamment sur des compétences où la concurrence est limitée.

Conseils et recommandations :

- préciser le niveau de l'intervention requise : s'agit-il d'une mission courte de type expertise, d'une étude plus approfondie, d'une synthèse d'études existantes ?
- préciser également dans le cahier des charges les compétences attendues des prestataires au regard des prestations recherchées, ainsi que la nature des missions qui leur seront confiées en aval : maîtrise d'œuvre, assistance à maîtrise d'ouvrage, programmation urbaine, etc....
- dans le cas d'un projet global de rénovation urbaine, bien distinguer, dans le cahier des charges, ce qui relève de la production d'études, de la concertation institutionnelle, de la concertation avec les habitants, et de la communication de projet ;
- dans le cas fréquent où des équipes pluridisciplinaires sont sollicitées, demander l'identification d'un mandataire commun au sein de l'équipe, responsable du travail commun et interlocuteur privilégié de la maîtrise d'ouvrage. Mais éviter la solution de facilité qui consiste à désigner systématiquement l'architecte comme mandataire commun et laisser ce choix aux candidats ;
- vérifier le rapport temps passé / coût affecté / profil du consultant à chaque partenaire de l'équipe et l'adéquation avec les équilibres de prestations recherchés par la maîtrise d'ouvrage.
- veiller à ce que les partenaires de l'équipe à composer soient réellement nécessaires au projet ;
- réaliser un sourcing auprès de consultants ou associations de consultants, pour aider le maître d'ouvrage dans la composition de l'équipe ;
- s'appuyer sur des avis d'experts, internes ou externes (assistance à maîtrise d'ouvrage).

L'essentiel à retenir :

- Identifier les compétences pluridisciplinaires minimum et laisser le choix au mandataire de constituer sa propre équipe.
- Préciser la nature des missions confiées et les résultats attendus pour chaque domaine d'intervention.
- Mettre en adéquation les compétences à mobiliser et le budget consacré à la mission
- Réaliser un sourcing en amont auprès d'associations de consultants pour s'assurer de la pertinence de l'équipe pluridisciplinaire attendue.

Série "Réussir un projet d'aménagement urbain"

Déjà publiés sur achatpublic. Info :

- [La bonne définition du besoin et son expression dans le cahier des charges \(1/4\)](#)
- [Le choix des modes contractuels et d'évaluation des coûts d'objectifs \(2/4\)](#)

A lire prochainement sur achatpublic.info : "Le bon déroulement de la mission et l'évaluation et l'utilisation des résultats (4/4)"