



Réussir un projet d'aménagement urbain (4/4) : déroulement de la mission, évaluation et utilisation des résultats

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 dernière de ces fiches concerne le déroulement de la mission et l'évaluation et l'utilisation des résultats.

L'ACAD, Association des Consultants en Aménagement et Développement des Territoires, s'est fixée pour objectif d'accompagner les acheteurs publics dans la réussite de leurs projets d'aménagement urbain au sens large du terme. De la définition du besoin à l'évaluation des résultats, l'ACAD se mobilise pour répondre aux problématiques des acheteurs, les alerter sur les écueils à éviter, et leurs proposer des conseils et recommandations. Selon Marina Brodsky, l'opération ne s'achève réellement, et parfaitement, qu'avec l'évaluation et l'utilisation des résultats qu'elle a produit.

Si chacune des étapes précédemment développées (liens ci-après) ont été bien menées, les conditions sont alors réunies pour que la mission se déroule dans les meilleures dispositions possibles. Un besoin bien défini dans un cahier des charges exhaustif, un budget en cohérence avec le contenu de la mission et ses attendus, une équipe pluridisciplinaire à taille humaine dont les compétences sont avérées. Restent désormais la problématique de la gouvernance, les différentes étapes dans la progression de la mission, et l'exploitation des résultats de l'étude pour engager une phase opérationnelle.



Deux comités de gouvernance

Concernant la gouvernance du projet, il est important de distinguer le comité technique du comité de pilotage. Au comité technique, composé des services opérationnels du maître d'ouvrage, revient le soin de travailler conjointement avec l'équipe pluridisciplinaire, sur les différents scénarii possibles, dans le cadre d'un dialogue constructif et une étroite collaboration.

Le comité de pilotage est quant à lui composé des élus, qui ont pour mission de reformuler les enjeux et les objectifs en début de mission, de valider les orientations et préconisations. Et éventuellement d'élargir la réflexion à d'autres problématiques ou d'autres opportunités, et que le projet puisse être réinterrogé en cours de mission. Il faut avant tout tirer profit de la valeur ajoutée des prestataires !

On peut aussi regretter une faible capitalisation des prestations rendues. Il arrive souvent de constater une rupture importante entre la phase d'études et les phases pré-opérationnelle et opérationnelle, liée à des délais administratifs, politiques ou financiers trop longs entre chaque étape, qui réduisent les effets des préconisations. Confier au prestataire une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le suivi et la mise en œuvre de l'étude est également une des solutions à étudier.

Il arrive souvent de constater une rupture importante entre la phase d'études et les phases pré-opérationnelle et opérationnelle, liée à des délais administratifs, politiques ou financiers trop longs entre chaque étape, qui réduisent les effets des préconisations.

Les écueils à éviter

- le choix d'un cahier des charges qui prédétermine déjà les résultats des études, et qui empêche toute évolution en cours de mission et toute possibilité d'exploration de nouvelles orientations.
- une confusion entre l'instance de pilotage et de validation politique, et l'instance de suivi technique.
- des modalités de pilotage mal ajustées aux enjeux et au contenu de la mission : comité de pilotage trop large pour une étude ponctuelle, ou un technicien chargé de conduire seul un projet lourd de rénovation urbaine.
- trop de réunions, non prévues dans le budget initial et qui ne se justifient pas.
- une désorganisation du pilotage dans l'équipe pluridisciplinaire où le mandataire ne maîtrise pas suffisamment la coordination des différents consultants.

Conseils et recommandations

- désigner au sein de la maîtrise d'ouvrage un directeur de projet, qui puisse – du fait de sa position hiérarchique - piloter techniquement la mission, assurer l'interface avec l'instance politique et décisionnelle, et avec chacun des partenaires concernés par le projet ;

- définir au préalable un planning de déroulement de l'ensemble de la mission, faisant apparaître l'échéancier des prestations à fournir, les dates de rencontre maîtrise d'ouvrage/prestataire, les délais et modalités de validation par la maîtrise d'ouvrage, et qui s'impose au prestataire ;
- définir clairement les modalités de validation et en informer le prestataire : relevé de décision du comité de pilotage, courrier du Maire, délibération de l'assemblée, etc...
- fournir au prestataire une liste de personnes ressources, pour connaître les attentes de chacun ;
- informer au préalable l'ensemble des structures et services concernés, même si (et surtout si) ils ne participent pas au pilotage ;
- formaliser les validations d'étapes, par des relevés de décisions, et la validation finale de la mission par un document de synthèse (charte, convention, protocole) engageant les différents partenaires ;
- associer au sein de la maîtrise d'ouvrage les structures qui seront chargées des phases ultérieures, de faisabilité et de mise en œuvre : services techniques, SEM, etc...
- confier une mission d'AMO à l'équipe pluridisciplinaire pour faire le lien avec les phases opérationnelles.

Série "Réussir un projet d'aménagement urbain"

- "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)
- "Composition des équipes à consulter et compétences à mobiliser" (3/4)