



Comment réussir un projet d'aménagement urbain

FICHE 4 | LE BON DÉROULEMENT DE LA MISSION, L'ÉVALUATION ET L'UTILISATION DES RÉSULTATS

PROBLÉMATIQUE

On constate assez souvent que la maîtrise d'ouvrage ne tire pas assez profit de la valeur ajoutée des prestataires, pendant et après la mission. Plusieurs facteurs, remédiables, alimentent ce constat :

- Un manque de souplesse dans le déroulement de la mission, tant chez le maître d'ouvrage que chez le prestataire ; cette insuffisante prise en compte des nécessaires évolutions et ajustements de la prestation en cours de mission conduit souvent à une forte prédétermination des résultats.
- Un manque d'organisation du pilotage au sein de la maîtrise d'ouvrage.

- Un manque de coordination chez les prestataires, du fait d'une relation directe entre le maître d'ouvrage et chacun des consultants, sans impliquer le mandataire.
- Un défaut de validation politique régulière des principales étapes de la mission, les groupes techniques de suivi ne pouvant en tenir lieu.
- Une faible capitalisation des prestations exécutées.
- Une rupture entre la phase d'études et les phases pré-opérationnelle et opérationnelle.

ÉCUEILS À ÉVITER

- Le choix d'un marché trop contraignant qui bloque toute évolution en cours de mission.
- Une confusion entre l'instance de pilotage et de validation politique, et l'instance de suivi technique.
- Trop de réunions, non prévues dans le budget initial et qui ne se justifient pas.
- 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.

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 du conseil municipal, 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...