



Réussir un projet d'aménagement urbain (1/4) : la définition du besoin

Le montage d'un projet d'aménagement urbain est un travail de longue haleine. Il réclame une analyse fine, de la définition du besoin à l'évaluation des résultats. L'Acad propose une série de quatre fiches explicatives pour en maîtriser tous les aspects. La première de ces fiches pratiques est consacrée à la définition du besoin.

De la définition du besoin à l'évaluation des résultats, l'ACAD (Association des Consultants en Aménagement et Développement des Territoires) se mobilise pour répondre aux problématiques des acheteurs, les alerter sur les écueils à éviter, et leur proposer des conseils et recommandations.

L'ACAD s'est fixée pour objectif d'accompagner les acheteurs publics dans la réussite de leurs projets d'aménagement urbain au sens large du terme. Elle propose quatre fiches pratiques dédiées au montage d'un projet d'aménagement. Le premier volet de la série est consacré à la bonne définition du besoin et son expression dans le cahier des charges.



Phase de maturation

Avant de faire appel à un prestataire, il importe que la maîtrise d'ouvrage ait défini clairement ses besoins et ce qu'elle attend de sa mission : connaissance du territoire ? Projet urbain ? Faisabilité juridique, technique et financière ? Aide à la décision ? Expertise ponctuelle ? Assistance à la mise en œuvre ? Évaluation ? Autant de questions qui doivent être posées pour définir les objectifs de la mission.

Pour les études et prestations, qu'elles soient généralistes ou complexes dans le domaine de l'aménagement urbain, cette phase de maturation, puis de formulation de la commande, nécessitent d'y consacrer un temps suffisant, à la hauteur des enjeux que représente le territoire ou le projet concerné pour le maître d'ouvrage.

Le temps passé pour cette phase sera largement compensé par le temps gagné dans le suivi de l'étude, notamment dans les étapes de validation. C'est l'objet de l'article L. 2111-1 du Code de la commande publique qui pose comme préalable la bonne définition du besoin.

Dans le champ de l'aménagement, cette phase préalable est d'autant plus nécessaire que la maîtrise d'ouvrage est souvent plurielle ; aussi convient-il de bien mettre à jour les stratégies et les attentes de chacun, et de prendre le temps de dégager un consensus sur le contenu des missions à confier aux prestataires. Ainsi, cette phase préalable permet-elle de conforter, entre les différents partenaires, une relation de confiance, qui permettra de construire un projet dans la durée.

Parallèlement, le budget prévisionnel des travaux et des études doit être défini très en amont et être cohérent au regard de l'ensemble de l'opération. Le calendrier de la mission doit également être précisé.

Cette phase débouche sur la mise au point du cahier des charges de la mission à confier au prestataire.

“ Les phases de maturation Etudes et prestations puis de formulation de la commande nécessitent d'y consacrer un temps à la hauteur des enjeux que représente le territoire ou le projet concerné ”

“ Essentiel : mettre à jour les stratégies et les attentes de chacun, et prendre le temps de dégager un consensus sur le contenu des missions à confier aux prestataires. ”

Ecueils à éviter :

- une consultation lancée au mauvais moment : trop tôt, sans maturation préalable de la commande ; ou trop tard, en fonction d'une date butoir rapprochée pour le dépôt d'un dossier de demande de subvention ;
- un cahier des charges « fourre-tout » et flou, aux objectifs trop nombreux et trop généraux (« favoriser la mixité urbaine et sociale », « assurer le développement économique », « développer la centralité ») ;
- un calendrier prévisionnel trop contraint qui ne tient pas compte des délais d'appropriation des enjeux, des études existantes, des réunions avec l'ensemble des intervenants, de la réflexion, de la production, des délais de validation ;
- un budget alloué incompatible avec les missions demandées et les attentes du maître d'ouvrage, notamment lorsque l'acheteur exige une pluralité de compétences ;
- un cahier des charges trop précis ou trop contraignant qui limite le potentiel de valeur ajoutée susceptible d'être apporté par le prestataire.

Conseils et recommandations :

- prendre le temps nécessaire de réaliser un « sourcing » auprès d'une pluralité de professionnels du secteur, soit par le biais d'associations de consultants comme l'ACAD, soit directement auprès de plusieurs consultants qui travaillent au quotidien sur des problématiques identiques et qui sont en mesure d'apporter les réponses aux principales interrogations des acheteurs. Cette possibilité de sourcing est prévue aux [articles R. 2111-1 et suivants du Code de la commande publique](#) ;
- identifier et missionner un expert de bon niveau, pour piloter chacune des phases de l'opération, et ayant la confiance des décideurs. Il s'agit de réunir des documents et études existantes, dégager les objectifs de chacun et les consensus, rédiger et faire valider le cahier des charges de la mission. Il est recommandé que cet expert soit extérieur au maître d'ouvrage, soit par le biais d'une mission d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage qui accompagnera l'acheteur tout au long de la mission, et n'a pas vocation à répondre à la consultation qui désignera l'équipe retenue ; soit dans le cas d'une étude préalable, en sachant que l'article R. 2111-2 du code de la commande publique, permet à cet opérateur expert de participer à la consultation ultérieure. Dès lors que tous les candidats qui y répondront disposent du même niveau d'information au titre de l'égalité de traitement des candidats. Concrètement, il suffit que les études préalables soient jointes au cahier des charges pour que l'obligation d'égalité soit atteinte ;
- rédiger une synthèse des études récentes disponibles, à annexer au cahier des charges ; à défaut, intégrer cette synthèse comme première étape de la mission et solliciter du prestataire un avis critique sur ces études ;
- rédiger un cahier des charges synthétique et précis, centré sur l'essentiel, le contexte, les objectifs, les résultats attendus, les délais, l'échéancier de déroulement, la composition de l'équipe pluridisciplinaire.

L'essentiel à retenir

- définir avec précision le besoin, ne pas hésiter à organiser un sourcing auprès de consultants professionnels du secteur ou faire appel à un AMO ;
- estimer financièrement le projet et ne pas sous-estimer le budget affecté aux études ;
- réunir dans le cahier des charges toutes les études déjà existantes, en faire une synthèse et les joindre à la consultation ;
- élaborer un cahier des charges synthétique et précis, tout en permettant au consultant d'en faire une analyse critique et d'apporter un regard neuf sur la problématique posée.

Série de fiches "Réussir un projet d'aménagement urbain"

A lire prochainement sur achatpublic.info

- Le choix des modes contractuels et d'évaluation des coûts d'objectifs (2/4)
- La composition des équipes à consulter et les compétences à mobiliser (3/4)
- Le bon déroulement de la mission et l'évaluation et l'utilisation des résultats (4/4)