Engagement 2

Mettre en œuvre une gouvernance et un pilotage adaptés

Notion 2.1 Piloter le projet dans la durée

✔ RECOMMANDATIONS

- **Identifier un élu référent et un chef de projet.**
- **Favoriser la continuité du projet en actant des jalons pour éviter sa remise en cause (tout en gardant de la souplesse) en cas de changement de pilotes.**
- **Créer une ou plusieurs instances de pilotage et de gouvernance transversales et pluridisciplinaires rassemblant les parties prenantes et notamment les autorités locales, la société civile, les acteurs sociaux et les acteurs économiques.**

Le pilotage et la gouvernance d'un projet consistent à coordonner des acteurs et des expertises, professionnelles ou citoyennes, dont ils sont porteurs pour préparer l'élaboration de décisions. Il revient à la collectivité de mettre en place le système d'acteurs pour l'élaboration du projet, sachant qu'il pourra évoluer et prendre différentes configurations selon ses différentes phases. Une instance formalisée de pilotage et de gouvernance permet au porteur de projet de mettre en relation l'ensemble des parties prenantes, de répondre à l'ensemble des besoins exprimés et de rendre la prise de décision plus réactive. Organiser ce système d'acteurs suppose :

- d'identifier les différentes parties prenantes (personnes, groupes, organisations qui sont / seront directement ou potentiellement concernés par le projet) : services techniques compétents sur le projet et issus de différentes collectivités, partenaires institutionnels, acteurs économiques (aménageurs, promoteurs, entreprises, prestataires, etc.), société civile (citoyens et associations), etc. ;
- de définir selon quelles modalités elles seront interpellées dans le cadre de l'élaboration du projet (en représentant qui, avec quelles fonctions, quand, sur quels aspects, comment, etc.) ;
- d'assurer la continuité du projet en actant des jalons pour éviter sa remise en cause en cas de changement de pilotes.

La désignation d'un élu référent pour assurer l'engagement politique ainsi que d'un chef de projet opérationnel est essentielle à la mise en œuvre de la gouvernance et du pilotage politique et technique d'un projet. Celle-ci peut s'opérer de différentes manières en fonction des ressources financières et humaines locales : constitution d'une équipe-projet, organisation interservices, mobilisation d'une assistance à maîtrise d'ouvrage, organisation de la transversalité au sein des services, organisation et répartition entre la ville et l'Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI), organisation des instances de décision, instances de suivi technique, etc.

Différentes modalités de travail avec l'ensemble des acteurs peuvent faciliter la transversalité et la cohérence du projet ainsi que l'implication des différents acteurs tout au long du projet : calendrier global de la démarche de participation citoyenne, calendrier pluriannuel d'investissement, procédure de contrôle des délais, démarches d'ateliers, réunions de travail dédiées, concours d'idées, etc.

Formaliser l'ensemble des étapes de la démarche de programmation permet de communiquer, auprès des parties prenantes, les modalités de pilotage et les différentes étapes de décision du projet.

LES QUESTIONS À SE POSER

Quelle est l'organisation de la gouvernance et du pilotage politique et technique du projet ? Comment est-elle formalisée (selon quelles modalités et avec quels participants) ?

De quelle manière la continuité du projet est-elle assurée en cas de modification de la gouvernance ?

Quelles modalités de travail (méthodes et outils) sont mises en place avec l'ensemble des acteurs concernés pour favoriser la transversalité et la cohérence globale du projet et assurer son suivi ?

La gouvernance mise en place permet-elle d'identifier toutes les parties intéressées, les compétences nécessaires au projet, leurs rôles et responsabilités, ainsi que l'organisation de leur implication et de leur montée en compétence (sensibilisation, formation…) ?

Quelles ressources (financières, humaines, technologiques et opérationnelles) ont été identifiées pour la mise en œuvre, le suivi et l'amélioration du système de management ?

Notion 2.2 **Anticiper la gestion du projet durant toutes les phases et après sa livraison**

✔ RECOMMANDATIONS

- **En phase amont, identifier les gestionnaires (services publics, entreprises, bailleurs, etc.).**
- **Décider du niveau de participation et d'interaction de ces derniers à chacune des phases.**
- **Proposer des outils de suivi et d'amélioration du projet.**
- **Anticiper la gestion du projet livré par les différents acteurs impliqués, en définissant le rôle de chacun, à chaque phase.**
- **Anticiper la réduction des nuisances pendant la réalisation du projet.**

Pour assurer une réponse adaptée aux usages tant en termes de gestion que d'appropriation des lieux par les habitants et usagers, il est nécessaire d'anticiper la gestion du projet durant toutes les phases et après la livraison.
Cela se traduit en phase amont par l'identification des gestionnaires (services publics, entreprises, bailleurs, etc.) et par la définition de leur niveau de participation et d'interaction à chacune des phases du projet.
Dès la conception de celui-ci, la mise en place d'un plan de gestion permettra d'identifier et de dimensionner les conditions d'entretien et de gestion garantissant la pérennité du projet. Des dispositifs participatifs et engageants pour les usagers et futurs habitants peuvent par ailleurs être proposés.

La phase de réalisation peut se dérouler sur une période longue et impacter les usages au quotidien en générant des nuisances (cheminements interrompus, bruits, poussières, ruptures de l'espace public, etc.). Cette période nécessite non seulement d'informer largement les habitants, usagers et gestionnaires du projet à venir, mais également de recueillir leurs demandes afin de redéfinir ponctuellement les aménagements provisoires.

Proposer et valoriser des projets temporaires sur les friches (**urbanisme transitoire**) est un moyen d'accompagner le changement de pratiques et de gérer les transitions spatiales. Des actions transitoires comme le préverdissement permettent également de préfigurer les phases du projet.

Différents dispositifs existent pour assurer la gestion sur le long terme, comme par exemple la mise en place d'un plan de gestion adapté au contexte du quartier, ou d'une charte de Gestion Urbaine de Proximité (GUP). Des plans de gestion des espaces extérieurs peuvent être demandés aux maîtres d'œuvre en phase conception pour adapter le projet aux moyens d'entretien des collectivités ou des propriétaires. Des dispositifs participatifs d'accompagnement au changement après la livraison peuvent être proposés aux habitants et usagers sur le périmètre du projet, en lien avec les quartiers limitrophes, pour favoriser l'appropriation et recueillir le retour des habitants, usagers et gestionnaires.

LES QUESTIONS À SE POSER

Dans quelle mesure le projet est-il en capacité de répondre aux usages prévus et de s'adapter aux nouveaux qui pourraient apparaître ?

De quelle manière le projet prend-il en compte les pratiques et contraintes des habitants, usagers et gestionnaires, dans la conception des espaces publics, des bâtiments et des services ?

Quels dispositifs ont été mis en place en phase amont pour assurer la gestion du projet d'aménagement dans le temps ?

Comment la gestion et la limitation des nuisances de la phase chantier ont-elles été anticipées ?

En phase chantier, après la livraison et sur le long terme, quelles modalités d'accompagnement au changement et quels dispositifs mettre en place pour recueillir les retours des habitants, usagers et gestionnaires ?

Vidailhan

Balma, Haute-Garonne, Occitanie

Contexte local **Périphérie**

Type de projet **Extension maîtrisée**

Superficie (ha) **31**

Superficie espaces verts (ha) **10**

Nombre d'habitants prévus **2 900**

Nombre de logements **1 294**

Nombre de logements sociaux parmi les logements **405**

Date de début des travaux / Année d'achèvement **2004-2010**

Labellisation EQ **Étape 3**

Année labellisation **2014**

LES ACTEURS DU PROJET

Maîtrise d'ouvrage du projet **Toulouse Métropole (MO déléguée : SEM Oppidea), ville de Balma**

Maîtrise d'œuvre du projet **A&P DUMONS (urbaniste) Groupement KCAP Architects & Planners, Droit de cité, Mutabilis Paysage, Tisséo**

Acteurs **ADEME, ARPE, AUAT, HLM (organisme), promoteurs privés**

© Oppidea SEAM Toulouse Métropole

L'ÉcoQuartier Vidailhan est situé en couronne périurbaine à l'est de Toulouse, à proximité d'un arrêt de métro et de transports en commun. Ce projet de quartier est porté par la communauté urbaine en lien avec la commune. Le quartier offre une densité raisonnable, agréablement rythmée d'espaces publics étendus et d'espaces plus intimistes. Il propose une mixité de typologie de l'offre d'habitat, une mixité fonctionnelle et une mixité sociale. Le parc, implanté au cœur du quartier, constitue un poumon vert et participe au renforcement du lien social.

Une comitologie très riche a été mise en œuvre dans le cadre de cet ÉcoQuartier, tant en phase de conception que de réalisation, pour s'assurer l'adhésion de tous les acteurs : un comité de pilotage organe de décision, un comité technique réunissant les différents services de la communauté urbaine, un comité de coordination entre la ville et la communauté urbaine, un groupe de travail constitué de riverains, d'associations et d'élus pour fixer les objectifs de l'ÉcoQuartier et son suivi tout au long du projet. En 2011 a été ouverte la « maison de Balma Gramont » pour mettre à disposition de tous un espace de rencontre et de présentation de films et reportages. Dès 2012, les futurs habitants ont créé l'association « Vivr'à Vidailhan » pour, d'une part, proposer des animations, échanges, site internet et, d'autre part, devenir le nouvel organe de proposition d'orientations ou réorientations du projet urbain, remontées jusqu'au comité de suivi. Les bailleurs et promoteurs ont également été associés afin qu'ils s'approprient les valeurs portées par le projet.