



AGROCAMPUS OUEST

CFR Angers

2 rue André le Notre

49045 Angers

Ville de Saintes

Square André Maudet

17100 Saintes

Mémoire de Fin d'Études

**Diplôme d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences Agronomiques,
Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage**

Année universitaire : 2012 - 2013

Spécialité : Paysage

Spécialisation ou option : Maitrise d'Œuvre et Ingénierie

**Les rôles des différents acteurs sur la pérennité d'un projet urbain, lors de sa mise en
forme.
Etude de cas du projet du Jardin Public de la ville de Saintes**

Par : Constantin GORIOUX

Volet à renseigner par l'enseignant responsable de l'option/spécialisation
ou son représentant*

Date :/.../... Signature

Bon pour dépôt (version définitive)

Autorisation de diffusion : Oui Non

Devant le jury :

Soutenu à Angers le : 16 Septembre 2013

Sous la présidence de : MIGEON C.

Maître d'apprentissage : LORMEAU F.

Enseignant référent : CARCAUD N.

Autres membres du jury : FORGET V. (Tutrice apprentissage)

*"Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent
que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST".*

Fiche de confidentialité et de diffusion du mémoire

Cadre lié à la confidentialité :

Aucune confidentialité ne sera prise en compte si la durée n'en est pas précisée.

Préciser les limites de la confidentialité ⁽²⁾ :

➤ Confidentialité absolue : oui non

(ni consultation, ni prêt)

Si oui 1 an 5 ans 10 ans

Le maître de stage ⁽⁴⁾,



Cadre lié à la diffusion du mémoire :

A l'issue de la période de confidentialité et/ou si le mémoire est validé diffusable sur la page de couverture, il sera diffusé sur les bases de données documentaires nationales et internationales selon les règles définies ci-dessous :

Diffusion de la version numérique **du mémoire** : oui non

Référence bibliographique diffusable ⁽³⁾ : oui non

Résumé diffusable : oui non

Mémoire papier consultable sur place : oui non

Reproduction autorisée du mémoire : oui non

Prêt autorisé du mémoire papier : oui non

.....
Diffusion de la version numérique **du résumé** : oui non

↳ Si oui, l'auteur ⁽¹⁾ complète l'autorisation suivante :

Je soussigné(e) *Constantin GORIOUX*, propriétaire des droits de reproduction dudit résumé, autorise toutes les sources bibliographiques à le signaler et le publier.

Date : 16 Septembre 2013 Signature :

Angers, le

L'auteur ⁽¹⁾,

L'enseignant référent
ou son représentant

(1) auteur = étudiant qui réalise son mémoire de fin d'études

(2) L'administration, les enseignants et les différents services de documentation d'AGROCAMBUS OUEST s'engagent à respecter cette confidentialité.

(3) La référence bibliographique (= Nom de l'auteur, titre du mémoire, année de soutenance, diplôme, spécialité et spécialisation/Option)) sera signalée dans les bases de données documentaires sans le résumé.

(4) Signature et cachet de l'organisme

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

PREAMBULE

INTRODUCTION	1
I) LES ACTEURS D'UN PROJET URBAIN ET LEURS ROLES DANS LA DEMARCHE PROJET.	3
I-1) LES ACTEURS : LES ENERGIES D'UN PROJET URBAIN.....	3
a) <i>Vous avez dit acteurs ?</i>	3
b) <i>La ville vivante : les habitants</i>	3
c) <i>Les représentants : entre décisions, responsabilité et pouvoir</i>	5
d) <i>Des personnes responsables de la technicité</i>	7
d1) <i>Les services de la ville</i>	7
d2) <i>Les partenaires privés</i>	7
e) <i>Les partenaires institutionnels comme représentants de l'Etat</i>	8
I-2) LA DEMARCHE PROJET POUR MENER A BIEN UN PROJET	10
a) <i>Vous avez dit démarche projet ?</i>	10
b) <i>Le départ : exprimer une idée lumineuse</i>	10
c) <i>La phase deux : formuler ce qu'ils attendent de leur idée</i>	10
d) <i>Des personnes pour mener à son terme le projet</i>	10
e) <i>Observer, comprendre et analyser et pour tracer les grandes lignes du projet : les enjeux</i>	11
f) <i>Comprendre les résultats du diagnostic pour formuler des intentions de projet</i>	11
g) <i>Des ressources et des contraintes à maîtriser : la phase organisationnelle</i>	12
h) <i>La conceptualisation et la mise en forme du projet</i>	13
i) <i>Faire le bilan de l'action : dévoiler ses réussites mais également ses défauts</i>	13
II) GESTION DES RISQUES DANS LA DEMARCHE PROJET : LES OUTILS A DISPOSITION DES ACTEURS LORS D'UN PROJET URBAIN.	15
II-1) LES PHASES « EMERGENCE DE L'IDEE » ET « PROGRAMME / FINALITES » : LES AMBITIONS ET LA SUBJECTIVITE COMME FACTEURS DE RISQUE.....	15
a) <i>Facteurs de risques et risques identifiables</i>	15
a1) <i>Risques humains</i>	15
a2) <i>Risques financiers</i>	16
a3) <i>Risques techniques</i>	17
b) <i>Les outils à disposition</i>	17

II-2) LA PHASE DE CONSTITUTION DE L'EQUIPE PROJET EXPOSEE AUX CONFLITS D'INTERETS.....	17
a) <i>Facteurs de risques et risques identifiables</i>	17
a1) <i>Risques Humains</i>	17
b) <i>Les outils à disposition</i>	18
II-3) LA PHASE DE DIAGNOSTIC : UN SUBTIL MELANGE ENTRE CONSULTATION ET CONSIDERATION DES ATTENTES	18
a) <i>Facteurs de risques et risques identifiables</i>	18
a1) <i>Risques techniques</i>	19
a2) <i>Risque humains</i>	20
b) <i>Les outils à disposition</i>	20
II-4) FORMULATION DES OBJECTIFS OÙ L'IDEAL ET L'IGNORANCE DES ATTENTES DE CHACUN SERVENT UN POSSIBLE ECLATEMENT DU PROJET.....	21
a) <i>Facteurs de risques et risques identifiables</i>	21
a1) <i>Risques techniques</i>	21
a2) <i>Risque humains</i>	22
a3) <i>Risques techniques et financiers</i>	22
b) <i>Les outils à disposition</i>	22
II-5) L'ORGANISATION : DES RESSOURCES ET DE L'ANTICIPATION	23
a) <i>Facteurs de risques et risques identifiables</i>	23
a1) <i>Risques techniques</i>	23
a2) <i>Risques humains</i>	24
b) <i>Les outils à disposition</i>	24
II-6) LA REALISATION ENTRE LIMITES CONCEPTUELLES ET REALITE DES TRAVAUX.	25
a) <i>Facteurs de risques et risques identifiables</i>	25
a1) <i>Risques financiers</i>	25
a2) <i>Risques techniques (étape de conception)</i>	25
a3) <i>Risques techniques (étape opérationnelle)</i>	26
a4) <i>Risques humains</i>	26
b) <i>Les outils à disposition</i>	26
II-7) L'EVALUATION : UN BILAN POUR FAIRE VIVRE LE PROJET	27
a) <i>Facteurs de risques et risques identifiables</i>	28
a1) <i>Risques humains</i>	28
b) <i>Les outils à disposition</i>	28
III) ETUDE DE CAS : LE PROJET DU JARDIN PUBLIC DE LA VILLE DE SAINTES.....	29
III-1) CONTEXTE DE L'ETUDE.....	29
a) <i>Saintes : une ville marquée par son histoire</i>	29
b) <i>La politique de la ville</i>	29
c) <i>La coulée verte de la rive droite amorcée par le projet du Jardin Public</i>	29
III-2) LE PROJET DU JARDIN PUBLIC MAINTENU GRACE LA MISE EN PLACE D'OUTILS LIMITANT LES RISQUES	30
a) <i>Du projet «rive droite» à l'amorce de la coulée verte par le projet «Jardin Public».</i>	30
a1) <i>Légitimer le projet du Jardin Public aux yeux de tous en le redimensionnant</i> .	31
a2) <i>S'adapter et être réactif face aux variations de programme</i>	31

b)	<i>La gestion de ressources humaines pour la constitution de l'équipe</i>	31
b1)	<i>Recruter et fixer des objectifs au recruté pour fixer l'équipe dans la durée</i>	31
c)	<i>Diversifier les données et se concentrer sur le but à atteindre lors du diagnostic</i>	32
c1)	<i>Interventions extérieurs, multiplicité des recherches et document de synthèse pour valider la complexité du diagnostic</i>	32
c2)	<i>Prendre une partie du diagnostic pour ne pas y être contraint</i>	33
d)	<i>Des fiches récapitulatives pour formuler et classifier les objectifs</i>	33
e)	<i>Des outils pour maximiser l'efficacité de la phase organisationnelle</i>	34
e1)	<i>Un phasage technique pour rassurer sur l'avancement des travaux</i>	34
e2)	<i>Des réunions, de la considération vis-à-vis des contraintes des agents et du relationnel</i>	34
e3)	<i>Se fixer des objectifs pour aboutir à la réalisation de tableaux de suivi</i>	34
f)	<i>Un arsenal d'outils, pour la phase phare du projet</i>	35
f1)	<i>Proposer plusieurs finitions à faire choisir aux élus</i>	35
f2)	<i>Donner une identité au site par la conceptualisation, la communication graphique et l'intervention de personnes extérieures</i>	35
f3)	<i>Le management la clef de la réussite</i>	36
III-3)	LES RISQUES ET LES OUTILS À PREVOIRS JUSQU'A LA FIN DU PROJET	36
a)	<i>Définir une échéance au diagnostic pour limiter les pertes de temps</i>	37
b)	<i>Inscrire l'identité du projet sur le long terme</i>	37
b1)	<i>Un plan guide et un partenariat pour inscrire le projet dans le temps</i>	37
b2)	<i>Rendre cohérent le projet avec ses alentours</i>	38
b3)	<i>Le graphisme et la consultation pour écrire l'originalité du site</i>	38
b4)	<i>Mise à jour des tableaux et organisation de réunion</i>	38
b5)	<i>Etablir une relation de confiance avec l'ensemble des acteurs</i>	38
c)	<i>Définir les objectifs d'évaluations, pour pouvoir réaliser le bilan</i>	39
	CONCLUSION	40
	BIBLIOGRAPHIE :	41
	SITOGRAFIE	41
	ANNEXES	

REMERCIEMENTS

Pour débiter ce mémoire :

Je tiens à remercier ma famille :
Pour son soutien tout au long de ma formation à Agrocampus-Ouest centre d'Angers,
Pour ses encouragements à me lancer dans la voie de l'apprentissage,
Pour sa présence,
Et pour la relecture de ce mémoire.

Je remercie tout particulièrement mon maître d'apprentissage :
F. LORMEAU
Pour avoir accepté ma candidature,
Pour sa patience et sa faculté à me faire remettre en question dans mon travail,
Pour l'ensemble des connaissances qu'il m'a transmises,
Et enfin, simplement, pour l'avoir rencontré.

Pour finir, merci à :

M Le maire de Saintes et l'ensemble du Conseil municipal de m'avoir accueilli pendant deux ans dans leurs services.

L'ensemble de mes collègues pour leur gentillesse, leur accueil et leur bienveillance tout au long de mon apprentissage.

N. CARCAUD, ma référente mémoire, pour son soutien et ses conseils.

V. FORGET, ma tutrice d'apprentissage, pour son suivi et son écoute.

L'ensemble du corps enseignant d'Agrocampus-Ouest centre d'Angers pour sa disponibilité et ses compétences.

*« N'est-il pas suffisant de contempler un jardin si magnifique sans avoir à croire en plus que des fées l'habitent ? »
Douglas Adams*

Merci à tous

LISTE DES ABRÉVIATION

AMVAP : Aire de **M**ise en **V**aleur de l'**A**rchitecture et du **P**atrimoine

Statut juridique qui vise à remplacer celui des ZPPAUP. Il a cependant toujours pour but de promouvoir la mise en valeur du patrimoine bâti et des espaces.

CCTP : **C**ahier des **C**lauses **T**echniques **P**articulières

Document contractuel qui définit l'ensemble des points techniques d'un marché public. Il est rédigé par le maître d'ouvrage et apparaît dans le dossier de consultation des entreprises.

CERTU : **C**entre d'**É**tude sur les **R**éseaux, les **T**ransports, l'**U**rbanisme et les constructions publiques.

Service du Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer.

DICT : **D**éclaration d'**I**ntention de **C**ommencement de **T**ravaux

Document qui permet au maître d'ouvrage d'officialiser, aux exploitants de réseaux concernées, leur intention de commencer les travaux.

DREAL : **D**irection **R**égionale de l'**E**nvironnement, de l'**A**ménagement et du **L**ogement

Sous l'autorité du préfet de région, cette organisation pilote les politiques de développement durable publiques du Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer.

DT : **D**éclaration de projet de **T**ravaux

Document qui permet au maître d'ouvrage d'officialiser, aux exploitants de réseaux concernés, une projection de travaux aux abords de canalisation et de réseaux

ENSNP Blois : **É**cole **N**ationale **S**upérieure de la **N**ature et du **P**aysage de Blois

GUP : Direction de la **G**estion **U**rbaine de **P**roximité

Direction de la ville de Saintes en charge de la gestion, de l'aménagement de l'espace public et de la relation citoyenne.

PEM : **P**ôle d'**É**change **M**ultimodal

Espace qui vise à articuler les différents réseaux de transports dans le but de faciliter les modes doux et collectifs

PRU : **P**rogramme de **R**énovation **U**rbaine

Opération d'aménagement urbain qui vise la réhabilitation d'une zone par des actions de démolition et de reconstruction de logements et de bâtiments publics, associées à de la réorganisation d'espaces économiques, commerciaux et publics

ZPPAUP : **Z**one de **P**rotection du **P**atrimoine **A**rchitectural, **U**rbain et **P**aysager

Servitude d'utilité public qui, par un périmètre de protection, vise à protéger une zone remarquable par son caractère historique, esthétique, culturel ou encore naturel. Dispositif instauré par la loi de décentralisation de 1983.

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase d'émergence de l'idée de la démarche projet. C. GORIOUX*
- Annexe II : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de définition du programme de la démarche projet. C. GORIOUX*
- Annexe III : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de formation de l'équipe projet de la démarche projet. C. GORIOUX*
- Annexe IV : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de diagnostic de la démarche projet. C. GORIOUX*
- Annexe V : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de formulation des objectifs de la démarche projet. C. GORIOUX*
- Annexe VI : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase d'organisation de la démarche projet. C. GORIOUX*
- Annexe VII : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de réalisation de la démarche projet. C. GORIOUX*
- Annexe VIII : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase d'évaluation de la démarche projet. C. GORIOUX*
- Annexe IX : Exemple d'un diagramme de Gantt qui permet d'établir une planification des étapes de réalisation d'un projet. Source Web*
- Annexe X : Exemple d'une courbe en S qui permet d'établir un suivi des finances d'un projet. Source Web*
- Annexe XI : Exemple du plan guide du projet de l'île de Nantes, établi par A. Chemetoff, il permet d'inscrire le projet dans l'espace et de le projeter dans le temps en mettant en lien l'état des lieux et le projet. Source : Atelier de l'île de Nantes - Nantes - Février 2003*
- Annexe XII : Photos des monuments remarquables de la ville de Saintes : une histoire riche et inscrite dans la ville. C. GORIOUX - Saintes - Avril 2012*
- Annexe XIII : Exemple de carte d'analyse des diverses circulations sur le site du projet Jardin Public, qui permet de comprendre et de visualiser ce que l'équipe projet a observé sur le site. E. BETARD - Saintes*
- Annexe XIV : Exemple de carte d'analyse des usages présents sur le site du projet Jardin Public, qui permet de comprendre et de visualiser ce que l'équipe projet a observé sur le site. E. BETARD - Saintes*
- Annexe XV : Exemple d'une page du document de synthèse de la phase diagnostic, elle permet d'expliquer et d'ordonner les données du diagnostic : ici les données générales du site. C. GORIOUX - Saintes*
- Annexe XVI : Exemple d'une page du document de synthèse de la phase diagnostic, elle permet d'expliquer et d'ordonner les données du diagnostic : ici les données de l'entrée Nord du Jardin Public. C. GORIOUX - Saintes*
- Annexe XVII : Exemple d'une page du document de synthèse de la phase diagnostic, il permet d'expliquer et d'ordonner les données du diagnostic : ici les données de l'espace Mendès France. C. GORIOUX - Saintes*
- Annexe XVIII : Article de presse qui vise à communiquer sur le projet et à annoncer, aux lecteurs, la tenue d'une réunion public pour la présentation du diagnostic. Source : Sud Ouest - Stéphane Durand - 23/11/2013*
- Annexe XIX : Exemple d'une fiche récapitulative produite par l'équipe projet de Saintes : Nous y retrouvons le programme = un espace pour tous, les éléments de diagnostic (fond gris), l'objectif général (fond vert clair) et les intentions par zones (fond vert foncé). C. GORIOUX - Saintes*
- Annexe XX : Exemple d'une fiche récapitulative produites par l'équipe projet de Saintes : Nous y retrouvons le programme = le fleuve Charente pour tous, les éléments de diagnostic (fond gris), l'objectif général (fond vert clair) et les intentions par zones (fond vert foncé). C. GORIOUX - Saintes*
- Annexe XXI : Exemple d'une fiche récapitulative produites par l'équipe projet de Saintes : Nous y retrouvons le programme = un espace cohérent, les éléments de diagnostic (fond gris), l'objectif général (fond vert clair) et les intentions par zones (fond vert foncé). C. GORIOUX - Saintes*

Annexe XXII : Exemple d'une page tirée de la présentation de l'équipe à la municipalité du 06/04/2013, elle illustre la communication pour présenter la planification des travaux du Mail Tilleuls. CGORIOUX- Saintes

Annexe XXIII : Exemple d'une page tirée de la présentation de l'équipe à la municipalité du 06/04/2013, elle illustre la communication pour la présentation des futurs travaux sur les abords de la piste de la prévention routière. C. GORIOUX - Saintes

Annexe XXIV : Exemple d'une page tirée de la présentation de l'équipe à la municipalité du 06/04/2013, elle illustre la communication sur de nouvelles possibilités d'interventions : aménagement du skate parc et de l'intérieur de la piste cyclable. C. GORIOUX - Saintes

Annexe XXV : Article de presse paru dans un quotidien régional, l'équipe projet vise ici à valoriser le travail des agents de la ville et à communiquer sur l'avancement du projet. Source : Sud ouest - Stéphane Durand - 19/04/2013

Annexe XXVI : Exemple d'un tableau établi par l'équipe projet, il permet d'organiser le plan d'action en définissant les différentes natures d'interventions, les tâches, le temps nécessaire à leur réalisation et les intervenants. C. GORIOUX

Annexe XXVII : Exemple d'un plan d'action réalisé par l'équipe projet. Automatisé avec le tableau de l'annexe XXVI il permet de suivre le projet dans le temps. C. GORIOUX

Annexe XXVIII : Exemple de tableau de suivi financier réalisé par l'équipe projet : il regroupe l'ensemble des données des factures du projet en fonction des zones d'interventions. C. GORIOUX.

Annexe XXIX : Exemple d'une planche de présentation d'une des 4 propositions pour l'aménagement du Mail Platanes 5 (Sentier forestier) : elle illustre le travail de l'équipe pour proposer différents niveaux de finitions. C. GORIOUX - Saintes

Annexe XXX : Exemple d'une planche de présentation d'une des 4 propositions pour l'aménagement du Mail Platanes (Quiétude piétonne) : elle illustre le travail de l'équipe pour proposer différents niveaux de finitions. C. GORIOUX - Saintes

Annexe XXXI : Exemple d'une planche de présentation d'une des 4 propositions pour l'aménagement du Mail Platanes (Promenade rassurante) : elle illustre le travail de l'équipe pour proposer différents niveaux de finitions. C. GORIOUX - Saintes

Annexe XXXII : Exemple d'une planche de présentation d'une des 4 propositions pour l'aménagement du Mail Platanes (Noue piétonne) : elle illustre le travail de l'équipe pour proposer différents niveaux de finitions. C. GORIOUX - Saintes

Annexe XXXIII : Communication graphique : projection 3D, elle illustre l'ambiance souhaitée, par l'équipe projet, par l'installation d'un mobilier urbain spécifique au skate parc : mobilier en béton brut pour une ambiance "Streets". C. GORIOUX - Saintes - Juillet 2013

Annexe XXXIV : Exemple de communication graphique : croquis de la proposition d'aménagement des abords du skate parc, ils permettent de donner des images à voir aux acteurs pour qu'ils s'y projettent. C. GORIOUX - Saintes - Juin 2013

Annexe XXXV : Exemple de communication graphique : photomontages du projet (photos, plans, vue aérienne,...), ils permettent à l'équipe projet de rendre compte d'une possible réalité et assurent l'appropriation du projet par les acteurs. C. GORIOUX / F. LORMEAU - Saintes - 2013

Annexe XXXVI : Exemple de documents techniques réalisés par l'équipe dans le but d'assurer la réalisation de points particuliers. C. GORIOUX - Saintes - Juillet 2013

PREAMBULE

Ce mémoire de fin d'étude est rédigé dans la cadre de ma formation d'ingénieur paysagiste à Agrocampus Ouest centre d'Angers.

Au cours de mes études, j'ai eu l'opportunité de réaliser mes deux dernières années par la voie de l'apprentissage. Cette formation par alternance m'a amené dans les services de la ville de Saintes en Charente-Maritime. Sous l'encadrement de F. LORMEAU, j'ai été intégré dans le service de Gestion Urbaine de Proximité dans l'unité conception/gestion.

Cette unité est en charge de gérer et d'aménager les espaces publics. La gestion des espaces publics porte notamment sur la gestion des arbres, des espaces verts avec pour objectifs la mise en place de plans de gestion et la relation aux citoyens. Quant à l'aménagement de l'espace public, il vise à créer ou repenser de nouveaux espaces : places, espaces verts, parcs, etc.

Mes missions ont principalement porté sur cet aménagement de l'espace public. J'ai donc eu l'opportunité de travailler sur divers projets d'étude et de conception :

- Le projet du Jardin Public : projet impactant environs 10ha, dans le but d'amorcer une coulée verte sur la rive droite de Saintes.
- Le réaménagement de la place Prospère Mérimée : place de 120m² dans le centre ancien, aménagée pour la désenclaver et la rendre plus attractive.
- La requalification des giratoires « Malakoff » et « Lemercier »

Ces différents projets m'ont conduit à réaliser des diagnostics paysagers, à entreprendre la phase d'étude et de conception d'un projet, à budgétiser et également planifier et effectuer le suivi de chantier.

Ces différentes missions m'ont permis de me questionner sur la nature des projets et sur leur pourquoi. En effet, gérer des budgets issus en partie des impôts locaux payés par les habitants, m'a montré l'importance de leur bonne gestion.

De plus, la période actuelle, nous confronte à des restrictions budgétaires et nous incite à ne pas dépenser inutilement l'argent public. Une question m'est alors venue à l'esprit : comment s'assurer que les différents projets qu'une ville mène, arrivent à leur terme en limitant leurs coûts ?

Le projet du Jardin Public que nous allons étudier en fin de mémoire est en grande partie responsable de mes questionnements. Son importance politique, budgétaire, son empreinte foncière conséquente, compétences requises et l'impact direct sur la ville m'ont interpellé : N'est-ce pas vouloir un peu trop vite suivre le concept dominant actuel des coulées vertes et de réappropriation des berges de fleuve. L'ambition d'un tel projet pour Saintes peut apparaitre en effet démesurée : budget important : 280 000€ sur les deux premières années, solutions techniques lourdes : 2ha du projet sont à végétaliser alors qu'ils se trouvent sur une ancienne décharge public. Il n'y a donc pas de terre végétale, nécessitant alors un apport.

Cependant, au fil de l'étude et des recherches de solutions pour faire avancer le projet, il a alors à pris tout son sens dans la ville : engageant débats, remarques et satisfactions. De plus l'évolution des usages, après de simples interventions (la suppression d'un grillage par exemple), donne des perspectives motivantes à la suite du projet. Ce constat m'a alors engagé dans la voie cherchant à maintenir ce projet et à l'amener à son terme. Cela justifie alors la notion de pérennité soulevée dans ce mémoire.

La vie trépidante des services d'une ville m'a permis aussi de constater la richesse de ses acteurs, ainsi que leur mouvement perpétuel : réunions, rendez-vous, délais, départ, arrivés, congés, sont le quotidien des agents d'une ville. Je me suis donc interrogé sur l'impact de cette vie trépidante sur les projets, ainsi que sur le rôle des agents dans le projet. Ont surgit alors d'autres questions sur les rôles des élus, des habitants, des entreprises privés et autres partenaires.

INTRODUCTION

Depuis que l'Homme s'est sédentarisé, ses besoins et son évolution perpétuelle l'ont entraîné dans une marche continue vers la création d'un monde qui lui apporterait satisfaction, bonheur et bien-être.

Il a tout d'abord recherché à s'implanter sur des terres fertiles en y projetant les premières habitations. Puis, il a bâti des villes, cherchant à se protéger par effet de masse. Ensuite ces villes ont chacune ambitionné d'être la plus prestigieuse, puis la plus grande et enfin, à présent, d'être la plus haute ou encore la plus attractive.

Comment l'Homme a-t-il alors été capable de traduire cette volonté d'améliorer son cadre de vie ? Pour y prétendre il a dû d'abord comprendre, puis imiter ou imaginer, pour enfin créer. Il a traduit ce processus par la notion de « projet ».

Une multitude de définition servent à exprimer cette notion. Nous retiendrons les deux suivantes : « *Dessein, intention qu'on a de réaliser quelque entreprise, et qui prend en compte les moyens utiles à sa mise en œuvre ; ce que l'on se propose d'accomplir* » (Académie Française) [1].

« *Démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir et implique un objectif à atteindre avec des ressources données* » (AFNOR, 1991).

Elles nous traduisent le fait que c'est un processus qui vise à créer une nouveauté, matérielle ou immatérielle. Nous notons également qu'elles illustrent la nécessité de connaître et d'organiser sa production pour aboutir à sa mise en forme. Par ces deux points apparaît le processus de la démarche projet.

Nous venons de voir qu'un projet est possible dans n'importe quel domaine. De plus, nous constatons que, 80% de la population mondiale vit en ville. C'est au vu de ces constats que le domaine d'étude de ce rapport se limite aux projets urbains. Cependant, qu'entendons-nous par « projet urbain » ?

Nous retrouvons dans la littérature la définition suivante : « *le projet urbain est à la fois un processus concerté et un projet territorial : il consiste à définir et mettre en œuvre des mesures d'aménagement sur un territoire urbain donné, en partenariat avec tous les partenaires civils et institutionnels concernés, intégrant les différentes échelles territoriales et le long terme, en vue d'un développement urbain durable.* » [2]. Cette définition nous montre qu'un tel projet s'inscrit sur un territoire urbain c'est-à-dire dans l'imbrication de plusieurs parcelles, quartiers ou encore de villes (les agglomérations). Cette notion de territoire nous indique qu'un projet urbain n'est pas le simple fait d'une parcelle, mais qu'il la considère dans un environnement général qui est à prendre en compte.

De plus, ce type de projet ne vise pas à développer un site en lui-même mais bien l'ensemble de la ville. Pour y arriver il prend en compte l'avis de tous, dans l'objectif d'aboutir à un consensus collectif : c'est un « *processus concerté* » [2], « *un projet pour la ville, en tant que cité : il propose des images collective de l'avenir* » (S. Courcier, 2002).

Les projets urbains sont donc des projets globaux qui visent à développer les aspects architecturaux, sociaux, culturels et paysagers d'un territoire, en impliquant l'ensemble des participants de la ville. S. Courcier évoque même dans son article qu'ils « *donnent un rôle central aux acteurs* » (S. Courcier, 2002).

Nous observons dans cette définition de projet urbain, la notion de « *développement durable* » [2]. Mme Gro Harlem Brundtland définit cette notion « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Brundtland, 1987). Nous voyons alors apparaître l'idée qu'un projet urbain doit être pérenne.

De plus, l'explication même du terme « projet » nous montre que sa vie se découpe en deux temps : le premier qui vise sa création, aboutissant alors au deuxième, celui des usages et de son utilisation.

Or, la notion de « *long terme* » [2], nous amène à nous demander si la pérennité d'un projet urbain se limite au seul fait qu'il se maintienne dans le temps. Sa pérennité ne passerait-elle pas avant tout par la phase de création de l'objet ? C'est-à-dire dans le fait que l'apparition du projet aux yeux de tous, soit réalisée sans le moindre effet négatif.

Ces différentes réflexions nous conduisent donc à traiter du thème de la pérennité d'un projet lors de sa mise en forme.

Compte tenu « du rôle central des acteurs » dans un projet urbain, évoqué par S. Courcier et du fait de la complexité des relations humaines, nous pouvons anticiper la difficulté que représente ce processus.

Nous pouvons alors nous demander quels sont les rôles des différents acteurs sur la pérennité d'un projet urbain, lors de sa mise en forme ?

Pour répondre à cette question, nous devons d'abord nous interroger sur les acteurs, sur ce qu'ils sont : leurs contraintes et leurs rôles dans la ville. Ces acteurs sont des éléments variables et changeant, quels risques sont-ils alors susceptibles d'imposer au projet ? Remettent-ils alors en question la pérennité du projet ? Quelles solutions, quels outils permettent dans ce cas de limiter leur impact ? Autant de questions qui cherchent des réponses dans ce mémoire.

Pour y répondre, nous proposons, dans un premier temps, l'étude des différents acteurs. Nous cherchons à les caractériser, à définir leurs rôles dans la ville et leurs contraintes. Cette étude est mise en parallèle avec l'approfondissement du processus évoqué précédemment, qui vise à mettre en forme un projet : la démarche projet. Ce parallèle, grâce à la notion du projet urbain visant à impliquer l'ensemble des acteurs d'une ville, aboutit alors à une mise en lumière du rôle des acteurs de la ville dans les différentes phases du processus de la démarche projet.

Dans un deuxième temps, nous réutilisons les éléments de la première partie : rôles et contraintes des différents acteurs dans les diverses phases de la démarche projet. Ces éléments nous permettent alors, en fonction des phases de la démarche projet, d'établir l'existence de risques susceptibles d'impacter le projet lors de sa mise en forme. L'analyse de ces risques est basée sur des situations vécues ou encore sur des exemples de projets urbains réalisés au cours de ces dernières années en France. Chacun d'entre eux donne ensuite lieu à des propositions de solutions techniques identifiées comme des outils limiteurs de risque.

Enfin, nous illustrons notre analyse à l'aide d'une étude de cas : le projet du Jardin Public de la ville de Saintes. Cette étude de cas nous offre la possibilité de considérer un projet qui regroupe à la fois du diagnostic réalisé et à reprendre, de la conception terminée et à poursuivre, des travaux entamés et d'autres à l'étude. C'est pour cela que nous menons cette partie en deux étapes. Dans la première, nous évaluons les risques auxquels le projet a déjà été confronté. De plus, elle nous permet de constater les outils qui ont été mis en place pour minimiser les risques. Ensuite, la deuxième partie nous offre la possibilité d'étudier les risques qui sont encore à prévoir jusqu'à la fin du projet et de proposer des outils adaptés.

I) LES ACTEURS D'UN PROJET URBAIN ET LEURS ROLES DANS LA DEMARCHE PROJET.

Pour cette première partie, nous étudions à partir de recherches bibliographiques et d'observations ce qui détermine un projet urbain. Cependant, nous ne cherchons pas ici à comprendre ou à définir les caractéristiques physiques d'un tel projet, mais à identifier le processus de production qui nous permet de le générer.

Pour cela, il est nécessaire d'identifier dans un premier temps les acteurs d'un projet. Puis, dans un deuxième temps, de décrire les différentes phases de la démarche projet.

I-1) LES ACTEURS : LES ENERGIES D'UN PROJET URBAIN

a) Vous avez dit acteurs ?

Le terme « d'acteurs » utilisé ici, concerne l'ensemble des individus qui s'impliquent d'une manière ou d'une autre dans le projet. Or un projet urbain, comme nous l'avons vu précédemment, est mené à l'échelle d'une ville. Par conséquent, il implique et touche directement ou indirectement un grand nombre d'individus.

Au vu des différences qui existent entre les acteurs, de la multitude des statuts utilisés pour les caractériser et de la diversité des échelles qu'il est possible d'utiliser pour les observer, il nous apparaît que leur caractérisation est un élément variable dans la bibliographie. C'est pour cette raison que nous proposons de les identifier et de les décrire à partir du schéma simplifié du fonctionnement d'une ville.

b) La ville vivante : les habitants

Constituées d'au minimum 2000 habitants (définition INSEE) [3], les villes peuvent donc être considérées, à leur échelle, comme une société à part entière, c'est-à-dire qu'elles peuvent être perçues comme « un ensemble d'Hommes vivant sous des lois communes » (définition Académie Française) [4].

La majeure partie des individus qui composent cette société sont les **habitants**. Nous considérons dans cette catégorie, tout individu qui réside dans la ville et qui est susceptible d'être impacté par un projet urbain.

Toutefois, il est nécessaire de noter que, dans un souci de globalité et de simplification de notre raisonnement, nous ne qualifierons pas les habitants de *citoyens*. En effet, si nous nous arrêtons à la définition stricte du terme « citoyen » donnée par l'Académie Française : « Ressortissant d'un État, qui y jouit de la plénitude des droits civils et politiques » [5]. Il apparaît alors que certains habitants, ne jouissant pas de la nationalité française, ne pourraient pas être intégrés dans les acteurs d'un projet, ou représenteraient une catégorie à part entière. C'est pour cette raison que nous n'utiliserons pas ici le terme de citoyen.

Considérant l'ensemble des habitants, nous pouvons noter à présent que tous « vivent leur ville » au quotidien et qu'ils y ont leurs habitudes. Par conséquent, tous la connaissent, ou pensent la connaître, qu'ils en soient originaires, ou qu'ils y soient venus par choix ou par défaut. .

→ Le changement comme réponse à leur constante évolution

De par leur nature humaine, les habitants évoluent dans le temps et manifestent des besoins et des contraintes différentes suivent leurs âges. Ils sont également de différentes origines et n'ont pas les mêmes caractéristiques sociales et culturelles.

Par conséquent, ces personnes ont un besoin constant de s'approprier et de s'identifier à leur cadre de vie. Pour cela ils cherchent à l'adapter à leur personnalité individuelle ou collective. Certains auteurs qualifient cela comme une demande multiforme : « *On observe en effet une demande multiforme, plurielle mais insistante [...], qui pointe la qualité esthétique et environnementale du cadre de vie comme un élément essentiel, aujourd'hui, de « l'habiter »* [6].

Cette dernière notion d'adaptation illustre l'existence d'un intérêt : celui de se projeter dans un futur idéal pour tendre vers les conditions que chacun considère comme des buts à atteindre.

Or, au regard des différences flagrantes entre les personnes, nous pouvons nous interroger sur le fait que l'intérêt puisse être commun plutôt qu'individuel. Dans son rapport sur la Gestion de

projets urbains, J-P Dind, mentionne que « *les arguments qui prétendent viser la défense de l'intérêt public cachent assez régulièrement des intérêts personnels sous-jacents* » (J-P Dind, 2011). Il cite, pour illustrer ses propos, l'exemple des créations de zone de rencontre (intérêt public) entraînant la suppression de places de parking (intérêt privés).

Ainsi ce constat nous amène à nous demander dans quelle mesure cet intérêt peut servir le bien commun. Il peut également nous interroger sur la pertinence et le bien-fondé d'un projet basé sur des arguments visant un intérêt personnel.

→ Vivre leur ville

Les habitants d'une ville ont plusieurs rôles à jouer dans un projet urbain. Le plus significatif, que nous avons déjà mentionné précédemment, est celui de « vivre leur ville ».

Bien évidemment, chaque individu le fait à sa manière et s'approprie les bâtiments, les espaces verts, les axes de circulation et autres éléments constitutifs en fonction de son identité. Prenons l'exemple d'un geste du quotidien : aller chercher du pain. Certains y vont en voiture car la boulangerie est trop loin du domicile ou par habitude, alors que d'autres prennent leur vélo par principe et que les derniers y vont à pied puisque la boulangerie se trouve à côté de chez eux. Cet exemple nous laisse imaginer facilement l'infinité des possibilités qui existent de « vivre sa ville ».

→ Elire pour être représentés

Leur second rôle est directement régi par la notion de vie en société. En effet, elle implique de vivre sous le régime « de lois communes » [4]. Or, une loi nécessite d'être représentée pour être appliquée. C'est donc en ce sens que les habitants sont consultés pour élire des représentants ayant pour mission de travailler pour le bien commun dans le but d'améliorer le cadre de vie des habitants qui les ont élus.

Cependant, leur vote, tout comme la notion de « vivre la ville », se fait en fonction de leur état (psychique et physique) à un instant donné.

De plus, ce qu'ils considèrent comme leur(s) décision(s) peut en réalité venir de faits dont ils n'ont pas conscience : « *les motivations sous-jacentes qui sont rarement perceptibles en première analyse : ces raisons plus profondes guident souvent les prises de position des uns et des autres, de manière consciente ou non, et peuvent être source de blocages* » (J-P Dind, 2011).

Nous constatons, par ces deux derniers points, que leurs agissements sont des éléments variables, et que nous n'avons pas toujours conscience de leur pourquoi.

Notons que la notion de « *source de blocages* » soulevée par J-P Dind révèle l'existence d'une opposition et/ou d'une adhésion à un projet. Nous mettons en valeur ici la notion de conviction politique. Cela soulève le problème de la stabilité dans le temps et de la légitimité des actions de chacun suivant qu'elles aient un but individuel ou commun, qu'elles représentent une majorité ou une minorité de la population et qu'elles soient faites par conviction ou par intérêt.

→ Force de proposition et forte contradiction

Enfin les habitants constituent une ressource inépuisable d'avis et de point de vue sur la ville. En effet, au court d'une discussion, il n'est pas rare d'évoquer un modèle de banc inadapté pour les personnes âgées car trop bas ou alors de l'état des routes ou encore du nouvel aménagement de la place de l'église. Les habitants sont force de proposition.

Cependant, nous discernons chez eux une forme de contradiction. En effet comme nous avons pu l'illustrer, ils sont capables d'être à la fois à la recherche du changement et d'être force de proposition, mais dans un même temps, de faire preuve de résistance face au changement. Cette notion bien connue dans le management révèle à la fois la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la peur du bouleversement des habitudes voire la peur d'être remis en cause. Cette notion doit être connue lors d'une phase de projet car le but même d'un projet est de changer quelque chose qui est déjà là.

→ Le fonctionnement d'une ville : une boucle à deux entrées

Ces différents constats nous amènent à résumer le fonctionnement d'une ville à une boucle entre deux principaux acteurs : les habitants et leurs représentants, se répondant continuellement. Les uns ont besoin de changement(s) pour améliorer leur(s) cadre(s) de vie, dans un but commun ou

individuel. Les autres, représentant des habitants, sont au service du bien commun, c'est-à-dire à l'application des lois pour l'amélioration de la vie de tous. La Figure 1 ci-dessous illustre ce fonctionnement.

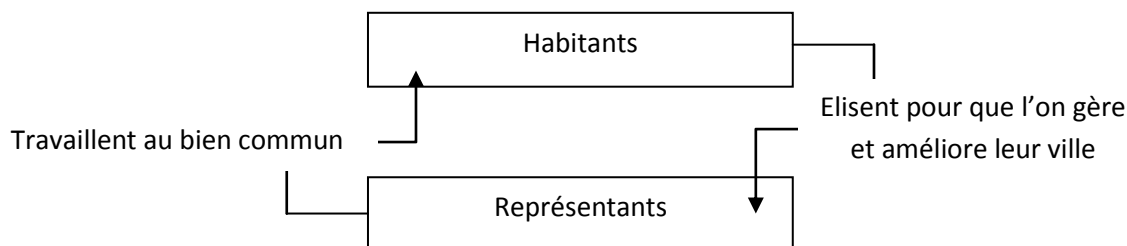


Figure 1 : Schéma simplifié du fonctionnement en boucle des villes entre deux acteurs qui se répondent continuellement. C. GORIOUX

Le lien entre les habitants et leurs représentants établi et la description des habitants faite, nous cherchons à présent à caractériser les représentants : définir leurs origines (pourquoi sont-ils un groupe d'acteurs à part entière), leurs rôles ainsi que leur légitimité dans un projet.

c) Les représentants : entre décisions, responsabilité et pouvoir

→ Une légitimité variable

Pour commencer, il est important de préciser que cette catégorie partage les mêmes origines que celles des habitants. En effet, ceux qui la composent, sont eux-mêmes obligatoirement des habitants de la ville, ou du moins propriétaires d'un bien sur la commune. Par conséquent, ils partagent avec les habitants l'intérêt d'envisager le futur pour améliorer leurs conditions de vie.

Cependant nous observons que l'acte de résidence n'est pas obligatoire pour se porter candidat. Quelle légitimité, les habitants, peuvent-ils alors leur accorder s'ils ne sont que propriétaires ? Le fait de ne pas vivre dans la ville entraîne-t-il forcément une méconnaissance de celle-ci ? Autant de questions qui représentent des enjeux sur la vie d'une ville mais auxquelles nous ne chercherons pas à apporter de réponse ici. Il était cependant nécessaire de les soulever pour la suite.

La différence qui existe entre eux et les habitants, et qui justifie une autre catégorie, réside dans le fait que la ville est une société et qu'elle nécessite d'être dirigée. De plus, comme nous l'avons souligné dans la Figure 1, ils sont élus par les habitants de la ville. C'est pourquoi nous les identifierons à présent comme **les élus** ou comme **les représentants politiques**.

Leur élection est établie sur le principe de la majorité. Ils sont donc élus par une part de la population. Cependant cette part peut évoluer dans le temps. Cette évolution peut être due aux convictions politiques, au fait que des personnes identifient le programme proposé comme une réponse à leurs attentes ou encore au nombre de personnes (in)satisfaites. La notion d'insatisfaction révèle l'existence d'une opposition qui peut être active : agir pour faire avancer les débats ou bien passive : être contre par principe.

→ Des forces décisionnelles en attente de résultats.

En sachant que leur élection n'est effective que pour une période donnée (6 ans en général pour les élus municipaux) il leur faut agir en conséquence, c'est-à-dire instantanément.

Cependant, en constatant l'importance temporelle d'un projet urbain, nous ne pouvons que soulever l'importance des décisions qui incombent aux élus durant leur mandat. En effet, par leurs votes, les habitants leur délèguent le pouvoir, les ressources et l'état général de la ville mais également le pouvoir de décision. Les élus doivent alors assumer la responsabilité du fonctionnement de la ville et du maintien du niveau de vie.

Leurs décisions, les plus banales soient-elles, auront donc sur la ville des impacts directs ou indirects, instantanés ou à long terme, positifs ou négatifs. En d'autres termes, les élus tracent au fur et à mesure de leurs décisions le chemin que la ville va suivre.

→ Représentant de tous

Soulignons également que, bien qu'ils soient choisis par un certain pourcentage de la population, ils sont considérés comme les représentants de l'ensemble des habitants. Ils ont donc la

responsabilité de travailler pour le bien commun. Pour y arriver, ils doivent donc prendre en considération l'ensemble des attentes. Cela est facilité par le vote lui-même qui permet d'introduire une opposition au sein du conseil communautaire. Ainsi l'ensemble des habitants peut être potentiellement représenté devant la majorité.

Pierre Mendès France soulignait que « *La démocratie ne consiste pas à mettre épisodiquement un bulletin dans une urne, à déléguer les pouvoirs à un ou plusieurs élus puis à se désintéresser, s'abstenir, se taire pendant cinq ans. Elle est action continue du citoyen non seulement sur les affaires de l'Etat, mais sur celles de la région, de la commune, [...]. Si cette présence vigilante ne se fait pas sentir, [...], les élus, en butte aux pressions de toute sorte de groupes, sont abandonnés à leur propre faiblesse et cèdent bientôt, soit aux tentations de l'arbitraire, soit à la routine et aux droits acquis. .. La démocratie n'est efficace que si elle existe partout et en tout temps.* » (P. Mendès France, 1962). Nous voyons alors que les élus ont le devoir d'ouverture et de prendre en compte l'avis de tous, mais que ce devoir est également applicable aux habitants. Ainsi élus et habitants devraient être en communication permanente. Il est du rôle des élus de trouver des outils pour la mise en place de cette communication.

→ En ballottage entre ambition pour la ville et ambition personnelle

Le point suivant ne cherche pas à caricaturer les représentants politiques. Il doit nous permettre de mettre en valeur les intentions des élus pour comprendre l'importance à accorder à leurs prises de décision. Il nous faut nous poser la question des raisons qui les poussent à consacrer du temps de leur vie pour améliorer celle des autres. En effet, il n'est pas inconvenant de se demander si la simple volonté d'améliorer la vie des gens leur suffit à trouver la motivation pour gérer la vie palpitante d'une ville. Cette volonté est-elle du simple fait de vouloir aider son prochain ? Ou celui du désir de progresser dans la société ? Nous révélons ici l'existence de la notion d'ambition.

L'ambition peut résider dans l'importance que nous donnons à quelque chose et de notre envie de le voir évoluer positivement. Par exemple, l'envie de voir la ville prospérer et être connue à travers le pays, le monde est une ambition. L'ambition peut donc viser à contribuer au bien commun. En effet, vivre dans une ville prospère économiquement, touristiquement et d'un point de vue environnemental peut permettre à ses habitants d'en être fière et de s'en satisfaire.

Tout projet, qu'il soit urbain, paysager, social ne poursuit pas un seul but ou objectif. A. Sgard, M - J. Fortin et V. Peyrache-Gadeau, dans leur article « le paysage en politique », expliquent que le développement ne cherche pas à toucher seulement le paysage mais des buts multiples : « *Peut-on dire pour autant que le développement se fait pour le paysage ? L'objectif visé est ailleurs : création d'emplois, renforcement d'une activité, promotion d'une production agricole, espoir de revenu foncier... le développement se fait ici grâce au paysage.* » [6]. Ce raisonnement appliqué au paysage peut s'étendre à n'importe quel projet. Ainsi, un projet urbain n'a plus la seule intention de rechercher le développement d'un espace donné, mais bien de participer indirectement au développement de la ville entière.

Ainsi, cette nature d'ambition entraînera directement l'amélioration des conditions de l'usager et indirectement l'ensemble des habitants de la ville (commerces, entreprises, financiers, etc.)

A contrario, l'ambition peut résider dans le seul but d'améliorer une situation personnelle. Elle se rapproche de l'intérêt individuel des habitants. Elle peut consister au lancement d'une carrière politique vers d'autres sphères de responsabilités. Elle peut également servir des intérêts financiers Nous parlons alors de détournement de fonds, répressibles par la loi.

Au regard de l'importance du rôle de décision qu'un élu possède dans la vie communautaire, l'ambition personnelle devient alors un danger pour la ville. En effet, elle peut contraindre la ville à engager des sommes d'argent disproportionnées, favoriser certains quartiers plutôt que d'autres. C'est pour cela que la notion d'ambition doit être prise en compte.

→ Des élus, pas des techniciens

Nous remarquons que nous ne donnons pas de rôle technique aux élus. Ils n'ont en effet pas le temps ni les compétences juridiques et techniques pour le faire. Or, la Figure 1 nous permet d'identifier la notion de production et de travail au sein des collectivités. Pour s'en détacher les élus ont à leur disposition le pouvoir de délégation.

Cette notion introduite, nous pouvons à présent envisager d'insérer dans le schéma de fonctionnement d'une ville, des acteurs responsables de la réalisation d'actions pour l'amélioration du cadre de vie.

d) Des personnes responsables de la technicité

Nous distinguons dès à présent ces personnes en deux catégories : les **services de la ville**, qui regroupent l'ensemble des compétences et des connaissances de la ville et les **partenaires privés** : entreprises de travaux, bureaux d'études, fournisseurs, conseillers, etc.

d1) Les services de la ville

→ Les forces de frappe de la ville

Ils sont les chevilles ouvrières d'une collectivité. Ils ont en charge :

- la réalisation et la mise en œuvre des demandes des élus.
- les études, le suivi des travaux, le conseil et la relation aux habitants.
- la gestion des budgets alloués aux projets.

Ils font le lien entre les différents acteurs. En effet, ils possèdent les compétences techniques de la ville : voirie, réseaux, éclairage, espace verts, permis de construire, etc. Ils sont donc directement en relation avec les habitants.

De plus, leur activité étant dépendante des décisions des élus, ils doivent leur soumettre leur travaux, dans le but de les faire valider et de les poursuivre.

Enfin, ils sont les référents pour les partenaires privés qui interviennent.

→ Sources de connaissance approfondies sur la ville et des nouveaux regards sur la ville.

Ces personnes, contrairement aux habitants et aux élus, ne sont pas forcément de la commune. Ils peuvent donc être ici par la simple nécessité de travail. Cela a un impact sur leur connaissance de la ville. Cela peut par exemple les conduire à ne s'intéresser qu'aux seuls éléments concernant leurs missions. Cependant cette extériorité à la ville leur permet également d'y porter un œil neuf, l'ouvrant ainsi vers de nouvelles opportunités.

En revanche, d'autres peuvent avoir des connaissances approfondies sur la ville. Cela est souvent le cas lorsque la personne travaille depuis longtemps pour les services de la mairie ou qu'elle habite dans la ville. Elle devient alors une ressource importante pour les projets car elle est capable d'anticiper certains points techniques (comme la nature du sol, les contraintes administratives, etc.) et de renseigner sur des éléments divers que d'autres acteurs pourraient oublier (études déjà réalisées, contraintes et remarques des habitants, etc.).

Les employés de la ville peuvent aussi être recrutés pour une mission ponctuelle. Cette pratique est courante lors d'une surcharge de travail des agents ou lorsque la collectivité se trouve face une demande exigeant des compétences spécifiques qu'elle ne possède pas : maintien de berges, entretien d'ouvrage d'art, par exemple. Dans ce cas, nous pouvons nous interroger sur la légitimité de l'agent et de ses réponses, notamment lorsqu'un diagnostic doit être réalisé. Ses connaissances sur la ville et les habitants lui suffiront-elles à anticiper les contraintes propres à la ville ? Quelle confiance les habitants vont-ils lui accorder ? Autant de questions qui nous montrent que ces agents peuvent être parfois un frein à un projet. Toutefois, le regard extérieur et nouveau qu'ils portent sur la ville peut être une réelle force pour un projet. En effet, le fait de connaître la ville peut rendre les acteurs intervenants sur un projet réticents aux changements, aux nouvelles idées ou techniques. A contrario « l'innocence » d'une personne de passage peut apporter de nouvelles techniques et un nouveau regard sur les usages et les usagers

d2) Les partenaires privés

→ Des partenaires en renfort et au service de la ville

Les seconds appuis techniques, que nous classons parmi les *partenaires privés*, représentent une quantité d'acteurs très diversifiés. En effet, cette catégorie regroupe l'ensemble des entreprises dont la collectivité a besoin pour mener à bien un projet.

L'appel des collectivités locales aux entreprises se fait pour trois raisons différentes :

- le besoin de fournitures qu'elle est en incapacité de produire,

- le manque de moyens humains.
- le manque de compétences et de moyens techniques. Comme par exemple la réalisation d'une passerelle suspendue qui nécessite des normes de sécurité et un savoir faire.

Ce dernier point concerne le plus souvent les projets de grande ampleur où de nombreux domaines s'entrecroisent et interfèrent entre eux. Les projets urbains entraînent, dans la majorité des cas, l'intervention d'entreprises extérieures. Par exemple, l'étude qui porte sur la sociologie, la démographie, l'histoire, la géographie, est une importante charge de travail en temps et demande des compétences spécifiques. Or, les services des villes gèrent le plus souvent simultanément plusieurs projets et requêtes des habitants. De plus, toutes les villes n'ont pas les moyens d'employer des personnes capables de mener ponctuellement des enquêtes de ce type où le niveau de connaissance sur différents domaines est important.

→ Soulager les services de la ville, mais à un certain prix

L'intervention de ces acteurs apporte à la ville des garanties sur la conduite et la réalisation du projet. Elle permet aussi à ses techniciens de n'avoir qu'un regard de contrôle sur l'opération, ce qui les déleste des contraintes techniques et leur laisse du temps pour suivre d'autres projets. Cependant, cette démarche est facteur de dépenses supplémentaires sur un projet :

- rémunération de l'étude
- marge sur les fournitures et les travaux

→ Une extériorité à la ville comme ressource

La question de l'appartenance de l'entreprise à la ville peut de nouveau être soulevée. En effet, les partenaires privés ne se trouvent pas forcément sur le territoire de la ville. Dans ce cas, nous pouvons nous interroger sur l'exhaustivité d'un diagnostic réalisé par des personnes ne connaissant pas la ville. De même, quelle est la logique lorsque le projet prône une démarche durable et que les matériaux et végétaux ne sont pas du même territoire ?

Néanmoins, comme précédemment, cette extériorité à la ville peut être l'opportunité pour celle-ci de s'ouvrir à de nouvelles perspectives et de s'enrichir de nouvelles connaissances.

→ Jongler entre différents projet et assurer à chacun sa bonne réalisation.

Une dernière contrainte existe avec ces acteurs : ils constituent des entreprises.

Une entreprise, pour assurer sa rentabilité, doit mener de front plusieurs projets. Il peut donc y avoir des risques d'allongements des délais ou de travaux trop précipités et donc moins aboutis.

De plus l'accord passé entre l'entreprise et la ville est soumis à un contrat. Ce dernier faisant foi, il cadre l'ensemble des missions de l'entreprise et de la collectivité. Cela oblige alors la collectivité à anticiper ses besoins et ses attentes. L'entreprise aura sinon le droit de refuser une mission ou alors aura la possibilité d'y appliquer les honoraires qu'elle souhaite.

e) Les partenaires institutionnels comme représentants de l'Etat.

A présent, nous allons étudier un dernier groupe d'acteurs : les **partenaires institutionnels**. En effet, nous avons décrit jusqu'ici l'ensemble des acteurs qui ne concernent que la ville en tant que société, c'est-à-dire les acteurs qui y jouent un rôle direct : demandeurs, décideurs, exécutants. Or, la ville n'est pas une société isolée mais dépend d'un Etat. Ce dernier, qui comme la ville, représente une société, dépend de lois. A cette échelle, la ville devient un organe de l'organisme de l'Etat.

Quels liens existe-t-il alors entre ces deux échelles d'observation ? Nous avons évoqué précédemment le rôle des élus, qui sont les représentants des habitants face à l'Etat. Or, ce sont également les représentants de l'Etat au près des habitants car ils doivent faire appliquer les lois. Par conséquent, les élus sont un maillon qui permet le lien entre Etat et ville.

→ Des organismes pour assurer l'application des lois de protection des biens.

L'Etat édicte des lois qui ont pour objet d'assurer le bien commun. Elles peuvent notamment prendre la forme de protection. Elles ont alors pour but d'assurer la transmission d'un bien matériel ou immatériel aux générations futures. Elles peuvent, par exemple, concerner le patrimoine bâti.

La loi des monuments historiques du 30 Mars 1887, la loi de décentralisation du 7 Janvier 1983 pour la création des Aire de Mise en Valeur de l'Architecture et du Patrimoine sont des exemples. Elles peuvent également concerner le paysage, avec notamment la protection des paysages quotidiens par la loi paysage de 1993, ou encore la convention européenne du Paysage de 2002. L'environnement peut également y être assujéti : Natura 2000

Les lois peuvent aussi porter sur des biens qui ne font pas partie du patrimoine mais qui sont nécessaires à la vie d'une ville comme par exemple les réseaux d'eau, de gaz et autres. Ces derniers exigent des demandes de Déclaration de projet de Travaux (DT) et de Déclaration d'Intention de Commencement de Travaux (DICT) rendues obligatoires par le décret DT-DICT du 7 Octobre 2012. L'ensemble de ces protections nécessitent des organismes d'Etat qui assureront leur application et leur respect. Ces partenaires institutionnels sont divers et multiples. Ils ont pour rôles d'accompagner les villes dans leur démarche de protection et de maintien de leur patrimoine. Ils ont également un rôle décisionnel. En effet, ils ont la possibilité de dire si un dossier peut entrer ou non dans le cadre d'une protection. Puis, l'acceptation d'un dossier leur donne droit de regard sur l'ensemble des projets qui impacteront directement ou indirectement le sujet de la protection.

→ Des partenaires inévitables lors d'un projet.

Leur consultation est obligatoire si le projet implique des contraintes sur un élément à sauvegarder. La consultation se fait par des demandes. Les permis de construire, les formulaires et récépissés de DT-DICT en sont des exemples. Nous notons alors que ces organismes affectent directement un projet, par leur avis (positif ou non) et par les délais de traitement des dossiers. Nous pouvons à présent, à travers la figure suivante, définir un organigramme plus représentatif de la réalité du fonctionnement d'une ville en fonction des rôles de ses acteurs. Il met également en évidence la notion de temporalité. Elle se traduit par le besoin d'agir vite pour les élus dans le but de satisfaire le besoin constant de changement des habitants. Mais également par les délais administratifs et techniques qui s'appliquent aux services, aux partenaires privés et institutionnels.

Nous pouvons à présent, à travers la figure 2 suivante, définir un organigramme plus représentatif de la réalité du fonctionnement d'une ville en fonction des rôles de ses acteurs. Il met également en évidence la notion de temporalité. Elle se traduit par le besoin d'agir vite pour les élus dans le but de satisfaire le besoin constant de changement des habitants. Mais également par les délais administratifs et techniques qui s'appliquent aux services, aux partenaires privés et institutionnels.

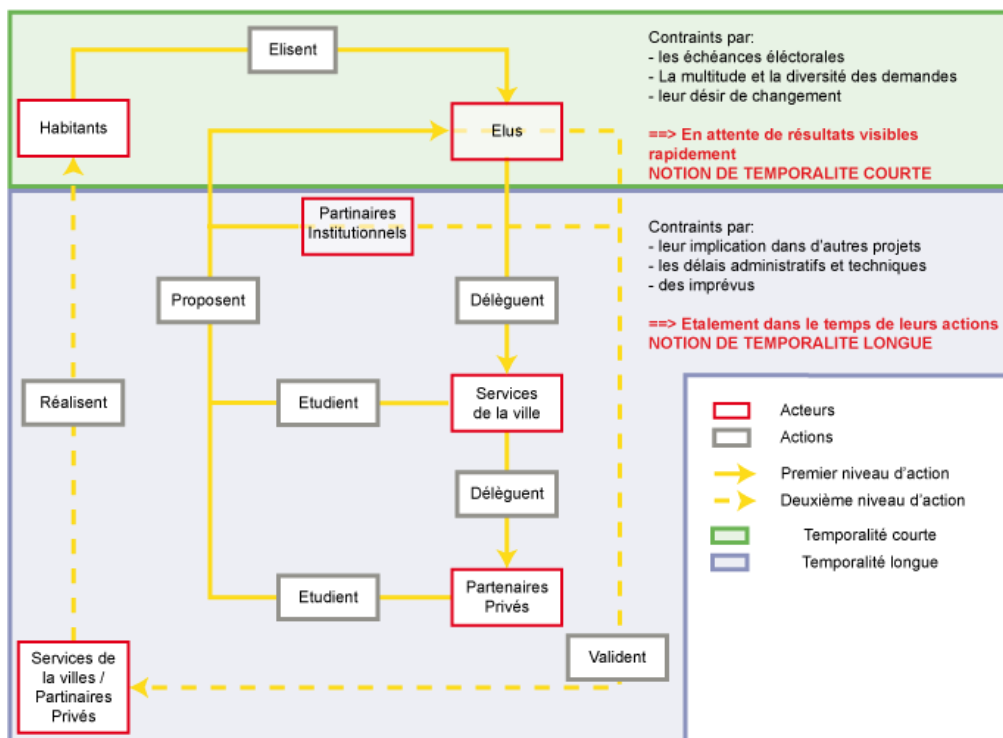


Figure 2 : Diagramme illustrant le fonctionnement d'une ville, en fonction de ses acteurs et de leurs actions lors d'un projet urbain C. GORIOUX

I-2) LA DEMARCHE PROJET POUR MENER A BIEN UN PROJET

L'identification des acteurs d'un projet faite, nous pouvons à présent nous pencher sur la notion de **démarche projet**.

a) Vous avez dit démarche projet ?

Pour débiter, rappelons que le terme « projet » définit un action qui vise à créer un bien, en organisant et en planifiant sa production. Soulignons aussi que l'objet que nous étudions ici, le projet urbain, de part ses caractéristiques et son importance, contraint à organiser sa production.

Toutefois, le terme « projet » contient certaines ambiguïtés. En effet, il peut à la fois désigner une idée d'action, l'objet sur lequel on agit, ou encore le champ d'intervention. C'est pourquoi il est nécessaire de parler ici de la démarche projet d'un point de vue théorique.

Cette notion est apparue dès le 15^{ème} siècle, lors de grands travaux d'édification de monuments telle la cathédrale de Florence où Filippo Brunelleschi sépara la phase de conception et de réalisation. Elle fût par la suite développée lors de l'apparition des théories sur l'organisation du travail (Taylorisme, Fordisme et Toyotisme), pour enfin devenir indispensable au 21^{ème} siècle, avec la formalisation des notions de globalisation des marchés, de gouvernance d'entreprise et de système de management environnemental [7].

La démarche projet se définit en deux étapes distinctes : l'élaboration et la mise en forme :

- La première vise à réaliser un diagnostic de la situation et à comprendre la commande et le programme, cela dans le but d'énoncer des objectifs. La phase d'élaboration aboutit à l'organisation et planification les actions.
- La deuxième, quant à elle, représente la phase concrète où l'objet souhaité va prendre forme. Nous parlons ici des actions techniques et de la gestion des ressources dans le but de créer l'objet du projet.

Le schéma général que nous vous présentons dans la Figure 3 ci-contre, illustre les différentes étapes et phases de la démarche projet.

b) Le départ : exprimer une idée lumineuse

La première phase de la démarche projet consiste en la simple prise de conscience d'un besoin de changement, par **l'expression d'une idée**, formulée par une personne ou par un groupe. Elle peut intervenir après un constat (échec, dysfonctionnement, opportunité, atout) ou être nourrie de l'intention de changer quelque chose (volonté, choix, intuition, ambition).

Cependant, l'idée a toujours un but recherché, celui de produire quelque chose, même si elle peut cacher un but à atteindre totalement différent de celui initialement formulé. L'idée doit être acceptée par les décideurs (les élus dans notre cas). Ces derniers, s'ils la valident, ouvriront alors la porte de la mise en forme de l'idée.

Les élus sont jugés et élus en fonction de leurs idées. Elles sont regroupées dans un programme de mandat qu'il ne faut pas confondre avec le programme de la prochaine phase que nous définirons. Ce programme de mandat vise à énumérer les objectifs à atteindre s'ils sont élus. Ils peuvent être très précis ou au contraire rester très vagues et peuvent alors permettre l'émergence de divers chemins pour y aboutir.

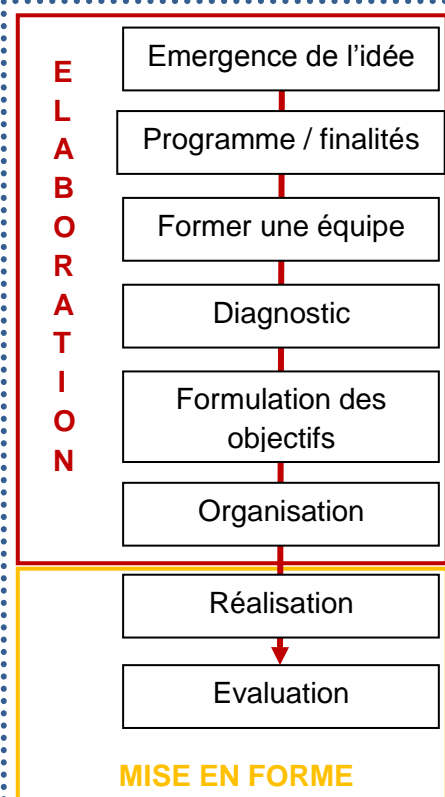


Figure 3 : Schéma général illustrant l'enchaînement des différentes phases du processus de la démarche projet C. GORIOUX

c) *La phase deux : formuler ce qu'ils attendent de leur idée*

La formulation du **programme** et des **finalités** concerne ici ceux du projet. En effet, celui du projet est une des réponses possibles à l'un du mandat. Il se traduit par des objectifs non datés qui seront poursuivis en permanence mais qui ne seront jamais réellement atteints. Nous parlons ici des **finalités** à atteindre. Prenons un exemple pour illustrer nos propos : Le renforcement de la cohésion sociale est une finalité, un point de programme souhaité par les élus en début de mandat. Sur cette base peuvent émerger par la suite de nombreux objectifs concrets : création d'une maison de quartier, d'une zone intergénérationnelle, etc.

La finalité sert alors de ligne directrice pour atteindre un état souhaité à un moment donné.

d) *Des personnes pour mener à son terme le projet*

Le programme et les finalités définis, nous devons à présent **constituer une équipe projet**. J-P Dind définit ce groupe comme « *la cheville ouvrière du projet* » (J-P Dind, 2011). Cette image nous illustre bien son rôle, celui d'avoir en charge l'organisation et la réalisation des solutions à apporter pour répondre au programme et aux finalités.

Cette phase débute par la nomination d'un chef de projet. Ses missions vont de la prise de décision pour la proposition des démarches à suivre, à la gestion humaine du groupe de travail. Il est la « *courroie de transmission entre les différents groupes de travail* » (J-P Dind, 2011).

L'équipe projet est également composée de l'ensemble des acteurs concernée par le projet : les services de la ville, les associations, les propriétaires, etc.

Dans le cadre des projets importants comme les Programme de Rénovation Urbaine (PRU), ou les Pôles d'Echange Multimodal (PEM), il est courant de constituer un groupe différent du groupe de travail, qui regroupe décideurs et porteur de projet. Il vise à faciliter les prises de décisions et à superviser l'équipe projet. Nous parlons alors de comité de suivi. Néanmoins, la validation finale reste toujours du ressort des élus.

e) *Observer, comprendre et analyser et pour tracer les grandes lignes du projet : les enjeux*

L'équipe projet constituée, il est possible de commencer la phase d'analyse : le **diagnostic**. Il cherche à recueillir des informations et à produire une étude sur différents éléments de l'environnement général du projet (les caractéristiques du territoire, des usagers, des usages, etc.). Le diagnostic peut se faire à partir de deux types de données :

- celles objectives, obtenues par des statistiques, l'analyse des équipements et des usages
- celles subjectives obtenues par consultation des usagers.

Elle vise aussi à réaliser une étude dans le but de cerner les besoins et les souhaits exprimés par la collectivité et les acteurs de terrain.

Cette étape permet d'ouvrir le projet vers de nouvelles opportunités. Ainsi par cette prise de conscience, le groupe de travail pourra envisager des concepts qui enrichiront le projet. Ces concepts pourront être sensés face à la commande mais également totalement démesurés par leur échelle ou leur complexité technique. Cette démesure deviendra force créatrice par la suite.

L'ensemble des données doit également être utilisé pour la définition des critères de réussite que nous développerons par la suite lors de la phase d'évaluation.

f) *Comprendre les résultats du diagnostic pour formuler des intentions de projet.*

Ensuite vient la phase de **formulation des objectifs**. Un objectif est l'expression d'une action orientée vers un résultat. Ils sont ce que nous attendons du projet.

Les objectifs font le lien entre la phase diagnostic, état des lieux de la situation, et la suite de la démarche projet. En effet, en se déclinant en objectifs généraux et opérationnels, ils permettent de passer d'une idée à des images induites. Nous entendons par « images induites » le fait que les objectifs cherchent à dessiner les contours du futur résultat. Ainsi par leur énonciation, toute personne est amenée implicitement à penser à des images auxquelles ces objectifs font référence. Illustrons l'objectif : « créer un espace de rencontres intergénérationnelles ». Il peut induire chez certaines personnes l'image d'un terrain de jeux regroupant l'ensemble des générations alors que d'autres verront un espace pourvu de chaises et de tables où chacun pourra venir s'installer pour

jouer à des jeux de société, pique-niquer... Nous voyons l'importance de cette phase qui permet de traduire une idée générale en actions diverses que nous appelons les **intentions** de projet. Elle permet également d'impliquer intuitivement les différents acteurs dans le projet.

g) Des ressources et des contraintes à maîtriser : la phase organisationnelle

A présent, le projet peut entrer dans la phase dite : **organisationnelle**.

C'est ici que la nécessité de la démarche projet prend tout son sens. En effet, nous y cherchons à répondre aux questions concrètes et d'ordre quantitatif : comment ? Qui ? Quand ? Combien ? Le but de la phase organisationnelle est de satisfaire la contrainte première d'un projet : investir différentes ressources pour sa réalisation. Cette étape doit être réalisée de manière exhaustive pour n'omettre aucune donnée. Pour cela nous identifions 5 catégories de ressources :

- **matérielles et humaines** : la réalisation d'un objet impose l'utilisation d'outils et de personnes. Il est donc important de connaître : la composition des équipes techniques municipales, le petit matériel, les engins, les locaux, l'informatique, etc. Ainsi, si un manque est identifié, il faudra prévoir une solution pour s'y adapter : location, prêt, achat, etc.
- **économiques** : ces ressources doivent être pensées dès le début du projet, notamment par les élus. En effet, l'analyse de ces ressources va donner des limites au projet. Elles doivent alors correspondre à la capacité de la collectivité à les supporter. L'analyse détecte aussi de possibles subventions. Soulignons l'importance de la maîtrise des budgets dans une collectivité qui a un impact direct sur certaines taxes dont les citoyens sont redevables.
- **des compétences** : elles nous permettent d'identifier si oui ou non les acteurs ont le savoir, le savoir-faire et le savoir-être pour réaliser le projet. La connaissance des compétences des acteurs pourra permettre de définir si la collectivité doit faire appel à des entreprises extérieures, ou si elle a besoin de recruter un chargé de mission pour contrebalancer un déficit au sein de ses services. Cette ressource doit être mise en lien avec les ressources humaines pour identifier si le nombre d'individu ayant une compétence suffira au projet. Admettons par exemple que la ville compte 2 maçons dans ses services et que le projet nécessite la mobilisation d'un 1 maçon. Si la ville a besoin de 2 maçons en continu pour assurer les travaux d'entretien, il sera alors nécessaire de prévoir un recrutement ou de faire intervenir une entreprise.
- **sociales** : il s'agit de faire le bilan des partisans, des convaincus, des septiques, des opposants et des indifférents (J-P Dind, 2011). Nous pouvons également y faire le point sur certaines relations : relations avec les entreprises (conseillers clients, responsables de secteur, etc.), relations politiques, relations associatives. Cela permet d'anticiper certains imprévus et limiter les pertes de temps.
- **Temporelles** : Il s'agit de connaître les délais des différentes démarches techniques et administratives à réaliser et les disponibilités de l'ensemble des acteurs en fonction de leurs agendas et diverses contraintes tant personnelles que professionnelles (par exemple : l'obligation de validation par les élus en conseil communautaire).

Le but est de s'assurer qu'un maximum de personnes pourra s'impliquer dans le projet. De plus la connaissance de cette ressource pourra devenir un élément de justification auprès des élus et des habitants lors de la contestation de l'étalement du projet dans le temps. (Cf. Figure 2 : Notion de temporalité dans le fonctionnement d'une ville)

Le bilan porte sur l'écart entre les ressources disponibles et celles dont on a besoin. Ainsi il est possible d'identifier des points forts et des points faibles. Nous devons trouver des solutions pour ces derniers, considérés comme des lacunes. En effet, une lacune pourra, si elle n'est pas résolue, engendrer des retards. Toutefois, anticipée, elle donnera de la crédibilité au projet.

→ L'évolution du projet guidée par des prévisions dans le temps

La phase organisationnelle comprend ensuite une étape de **planification**. Cette étape cherche à limiter le projet dans le temps. Elle apparaît alors comme un engagement aux yeux des usagers. Ainsi, ils peuvent se projeter, y croire et par conséquent s'impliquer.

L'échelle temporelle d'un projet est souvent sujet à négociation. En effet, elle doit prendre en compte l'ensemble des besoins dûs aux contraintes techniques, aux échéances électorales, ou encore aux contraintes organisationnelles telles que l'impossibilité de fermer une route le jour. Elle vise également à planifier le budget. En effet, les collectivités ont trois semaines de délais pour payer une facture à partir de la réception. Au-delà, des pénalités sont automatiquement appliquées. Ainsi la planification permet d'anticiper les factures et l'ensemble des actes administratifs qui en découlent : suivi de chantier pour vérification du service fait. Il faut noter que pour la majeure partie des entreprises, la facturation se fait à la fin de chaque mois. Ainsi il faut prévoir l'organisation de réunions pour constater le service fait. Nous remarquons ici le lien qui existe entre la planification budgétaire et celle technique.

→ Anticiper pour se faciliter l'existence

Enfin l'organisation d'un projet passe également par **l'anticipation des problèmes**.

C'est lors de cette étape qu'il faut faire le point sur les faiblesses du projet. La prévision d'un risque permet d'envisager une solution et son financement. Ainsi la réalisation ne sera pas impactée par une perte de temps ou par une dépense supplémentaire imprévue si le risque est avéré.

h) La conceptualisation et la mise en forme du projet

Nous poursuivons la description de la démarche projet par la phase de **réalisation**.

Elle est, aux yeux des acteurs de l'équipe projet, la phase la plus importante. En effet, elle marque la fin de l'organisation du projet et le début de sa matérialisation physique. Ainsi, elle montre aux habitants et élus que le projet est et qu'il n'est plus seulement supposé.

C'est pour ce stade du projet que l'ensemble des phases précédentes ont été réalisées. Néanmoins, malgré toutes les anticipations et les précautions prises, il faut considérer qu'une phase de réalisation sans encombre n'existe pas.

C'est pour cela que le suivi du projet est une tâche importante de cette phase. L'équipe projet doit s'assurer que les plannings sont bien tenus. Dans le cas contraire, elle doit intervenir auprès des différents acteurs pour limiter les retombées négatives : pertes économiques, plaintes et critiques.

Nous identifions deux étapes dans cette phase :

- **la conception**. Elle se traduit par la mise en espace du projet. Pour cela, en fonction des contraintes connues et des objectifs fixés, l'équipe projet réalise différentes études de mise en forme de l'idée en objet. Cette étape aboutit à la validation et à la réalisation des documents finaux utiles à l'étape suivante.
- **l'étape opérationnelle**. Elle comprend les différentes tâches de réalisation du chantier. Elle représente beaucoup d'enjeux pour la ville car elle met en jeu sa crédibilité face aux habitants, l'argent des contribuables, ainsi que la sécurité des agents. Les services techniques de la ville ou des entreprises de travaux y interviennent.

La logique veut qu'à la fin de cette phase le projet soit terminé et inauguré, que les usagers s'approprient leur nouvel objet et qu'ils vivent avec, que la ville reçoive les félicitations de tous les acteurs et qu'elle passe à un autre projet. Or, cette vision quelque peu idyllique est un peu éloignée de la réalité. En effet, il est à présent temps de faire le bilan du projet, de constater s'il est fonctionnel et dans quelle mesure la réalisation a été faite dans les règles de l'art.

i) Faire le bilan de l'action : dévoiler ses réussites mais également ses défauts.

Pour cela la démarche projet prévoit une phase d'**évaluation**. L'équipe projet cherche à y définir l'écart entre la réalité finie et le projet afin d'évaluer si les objectifs fixés ont été atteints. Cette comparaison entre l'avant et l'après doit être anticipée dès la phase de diagnostic et doit reposer sur des éléments tangibles, quantifiables et objectifs. Ainsi, les avis subjectifs tels que « c'est beau », « j'aime », ne sont pas pris en compte.

Les indicateurs de réussite, définis dans la partie « diagnostic », qui servent à mesurer le moment à partir duquel l'objectif est atteint, sont réutilisés ici. Par exemple, envisageons le critère : « le nouvel espace doit permettre d'accueillir les personnes à mobilité réduite ». Il suffit alors d'évaluer l'évolution de la fréquentation de ces personnes. Si elle est positive, alors l'objectif peut être

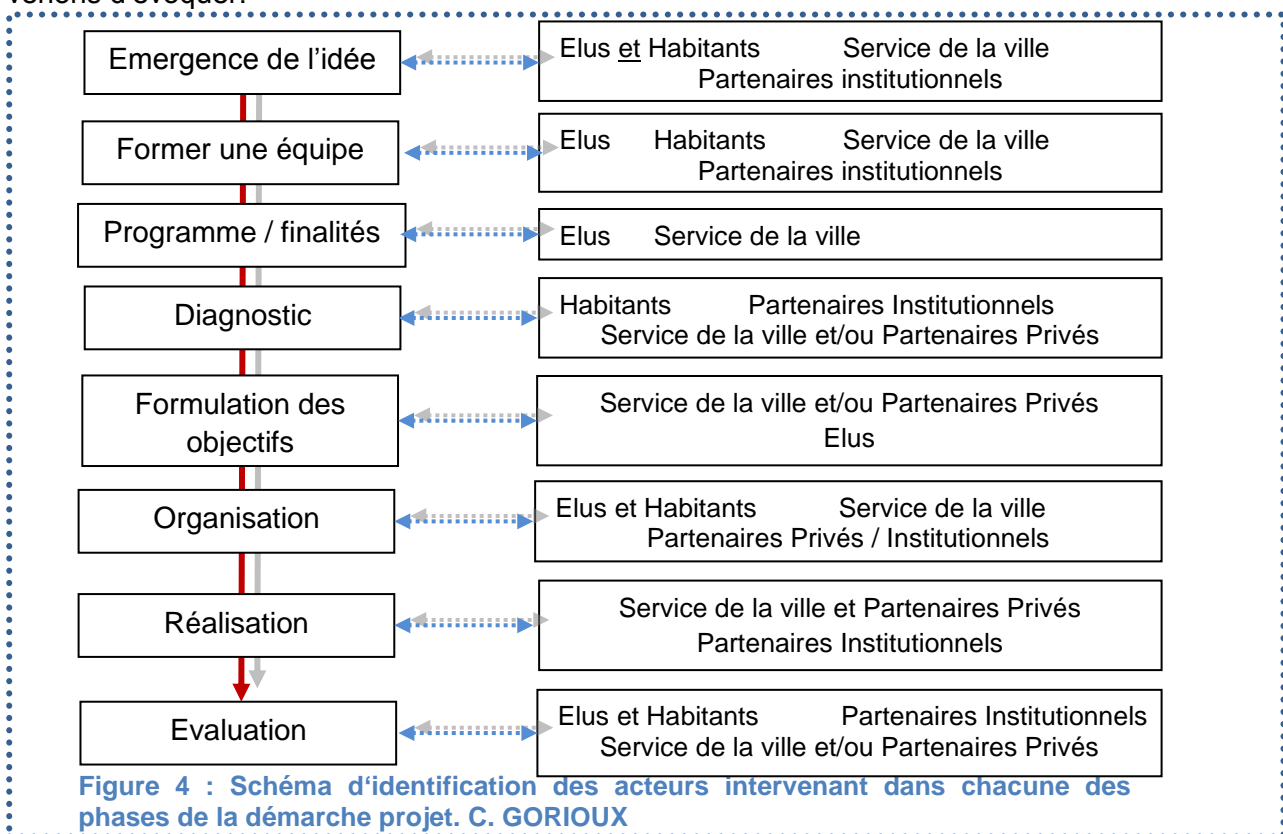
considéré comme atteint. Cependant, si le critère ne se définit que par une simple « augmentation positive », et que l'augmentation est de 1, le critère sera donc satisfait. Est-ce pourtant suffisant ? C'est pourquoi le critère peut être plus ambitieux en se fixant une valeur à atteindre comme, par exemple, une augmentation de x% de la fréquentation.

Cette évaluation peut aussi servir lorsque le projet a bénéficié de subventions de la part de partenaires institutionnels. En effet, ces derniers souhaitent s'assurer que la subvention a bien servi à améliorer les conditions d'un de leurs objectifs. Prenons l'exemple des subventions des trames vertes et bleues. Ces dernières sont accordées si un bilan de l'évolution de la faune et la flore sont effectués. Il faut donc prouver que la subvention a servi la faune et la flore. Un indicateur de l'évolution floristiques et faunistiques peut illustrer la bonne utilisation de la subvention publique.

Le dernier but visé par cette phase est d'améliorer et de faire évoluer les points qui apparaîtront comme non satisfaisants. Par exemple, le critère d'une augmentation de x% de la fréquentation de personnes à mobilité réduite n'est pas atteint. Il faut alors se demander pourquoi ? Ce que permettra de faire évoluer le projet en y apportant des solutions : une seule entrée du site permet l'entrée de ces personnes. Il faut alors prévoir des rampes sur les autres par exemple.

Cette phase sert également à faire considérer le projet comme une nouvelle expérience pour la ville. Ainsi elle améliore la qualité d'actions des différents acteurs lors de futurs projets.

Pour conclure cette première partie, nous proposons ci-dessous un schéma (Figure 4) qui nous permet de mettre en lien les acteurs et les diverses phases de la démarche projet, que nous venons d'évoquer.



Les rôles des différents acteurs et leurs contraintes que nous avons développés tout au long de cette partie, viennent compléter ce schéma. Les tableaux qui se trouvent dans les annexes I à VIII permettent de récapituler succinctement l'ensemble de ces données.

Après cette analyse, nous pouvons à présent déceler les **risques** qui pèsent sur le projet en fonction des rôles et des contraintes qui s'imposent aux acteurs. La mise en évidence de ces risques nous permettra alors de mettre en valeur leurs **conséquences** sur la pérennité d'un projet et d'identifier des **outils** qui permettront de limiter leurs effets et d'assurer la pérennité du projet.

II) GESTION DES RISQUES DANS LA DEMARCHE PROJET : LES OUTILS A DISPOSITION DES ACTEURS LORS D'UN PROJET URBAIN.

Après avoir mis en lien les rôles et contraintes des acteurs avec la démarche projet, nous pouvons désormais mettre en évidence les risques et les conséquences que cela peut avoir sur un projet pour enfin proposer des outils nécessaires la pérennité d'un projet. Cela fera l'objet de cette seconde partie.

Les contraintes ou facteurs de risque sont des éléments qui peuvent augmenter l'exposition au risque du projet. Nous les considérons ici, car leur présence n'implique pas forcément que le risque va se réaliser, mais augmente sa probabilité d'occurrence.

La Norme ISO 31000 :2009 -Management du risque - Principes et lignes directrices, définit un risque comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ». En d'autre terme un risque est l'éventualité qu'existe une menace plus ou moins prévisible pouvant influencer la réalisation des objectifs d'un projet. Prenons l'exemple d'un ballon que nous gonflons. La contrainte qui s'impose à lui est de contenir l'air injectée. Plus nous gonflons le ballon, plus l'air injectée exerce une pression sur les parois qui la contiennent. Cette pression trop forte rend le ballon plus fragile et augmente donc le risque d'éclatement du ballon. Nous voulons mettre ici en application ce constat simple sur l'ensemble des facteurs de risques qui s'imposent aux acteurs et par conséquent au projet urbain. Ainsi, nous évaluerons les risques auxquels elles exposent le projet (fragilité du ballon) et leurs conséquences potentielles (explosion du ballon).

Nous proposons ci-dessous les types de risques que nous pouvons rencontrer. Ces catégories sont créées dans le but de les regrouper suivant leur origine.

- Financiers
- Humains
- Techniques/matériels
- Organisationnels

En annexes I à VII, des tableaux récapitulent les phases de la démarche projet, les acteurs concernés, leurs rôles et leurs contraintes. Nous nous appuyons tout d'abord sur les données de chaque tableau, afin d'analyser les risques et leurs conséquences sur le projet. Puis, nous terminons pour chacune des phases par des propositions d'outils qui peuvent être mis en place pour un meilleur pilotage de la démarche projet.

II-1) LES PHASES « EMERGENCE DE L'IDEE » ET « PROGRAMME / FINALITES » : LES AMBITIONS ET LA SUBJECTIVITE COMME FACTEURS DE RISQUE

Dans ce premier paragraphe, nous regroupons les deux premières étapes de la démarche projet car elles sont exposées aux mêmes risques.

a) Facteurs de risques et risques identifiables

Consultons tout d'abord les deux tableaux récapitulatifs de ces deux phases joints en annexes. (L'annexe I concernant la phase de l'émergence de l'idée, et l'annexe II la définition du programme et des finalités.)

a1) Risques humains

→ L'individualité et l'ambition personnelle : sources de conflits

L'individualité et l'ambition personnelle des habitants ou des élus sont des facteurs de risques humains importants dans la phase d'émergence d'une idée et de définition du programme. De l'individualité, comprise comme le fait de faire passer ses propres besoins avant le bien commun, peut naître une idée, et par conséquent un projet subjectif. Dans le temps, cette subjectivité peut alors rendre le projet illégitime aux yeux de certains acteurs, car elle pose la question de son bien fondé et de son intérêt pour le bien collectif. Par conséquent, elle peut entraîner l'apparition d'une opposition et donc d'une remise en cause de celui-ci. Elle pourra

également aboutir à la multiplication des demandes individuelles dans le projet, sous couvert d'un : « lui a eu ce qu'il voulait ».

Quant à l'ambition personnelle (réélection, mise en valeur d'une propriété, intérêts financiers, etc.) des habitants comme des élus, elle ouvre la porte aux conflits d'intérêts. Prenons l'exemple de la proximité d'espaces verts avec des zones résidentielles. Des études statistiques, telles que celles menées en 2001 par M.Luthsenhiser et N. R. Netusil, nous montrent que cette proximité permet d'augmenter la valeur du bien. Cela illustre donc l'importance de pouvoir justifier d'un projet, en particulier pour les élus. Si cette justification n'est pas possible ou si elle n'est pas convaincante, alors le projet sera fortement fragilisé dans sa réalisation.

Les ambitions peuvent également engendrer des conflits entre les élus et les services de la ville. Rappelons la notion de délais qui existe au sein du fonctionnement d'une ville (Cf. Figure 2, p10) : rapidité de résultat attendue par les élus et dépendance des services aux délais imposés par les contraintes administratives et techniques. Cette opposition peut être accentuée lorsque la demande de réalisation d'un nouveau projet est formulée dans des délais très courts, ce qui peut être le cas à l'approche d'élections où l'ambition de vouloir se faire réélire peut nourrir l'émergence de l'idée du projet.

→ La variabilité des connaissances sur la ville

Les deuxièmes facteurs de risques résident dans la connaissance que les acteurs ont de la ville. Nous avons souligné que celle-ci est propre à chacun. C'est pour cela qu'elle permet à chaque individu d'appréhender la ville en fonction de sa personnalité.

Ainsi les services de la commune, qui travaillent au quotidien dans la ville et qui par conséquent en ont une connaissance poussée, peuvent alors constater des problèmes sur certains espaces et y proposer des actions correctrices. Alors qu'en parallèle, les espaces qui ne présentent pas de contraintes techniques particulières peuvent, sur ces seuls critères, être laissés pour compte. Ainsi le projet n'aura pas de réel impact sur les habitants car cette vision des services de la ville peut être trop restreinte pour envisager plus précisément les besoins des habitants.

Les partenaires institutionnels, de par leur situation géographique et leur relation à d'autres villes, n'ont ni le temps ni les moyens de connaître la ville. Le projet peut alors être inadapté à son cadre. De plus, en cas d'urgence (espèce en voie de disparition, bâtiment en péril), le projet peut être perçu comme une contrainte. Dans une telle situation, les acteurs du projet peuvent manquer de motivation et d'implication, voire devenir hostile au projet. A l'origine de cette hostilité, le manque de temps pour s'occuper du projet, le manque de moyen, etc.

A contrario, une connaissance importante de la ville peut entraîner une certaine routine. Les projets tombent alors dans cette même routine car elle assure une certaine facilité et sûreté. C'est alors que ses projets passent à côté d'opportunités qui ne sont pas évidentes au premier regard.

La notion de projet paysager est également tributaire de la variabilité des connaissances. En effet, la littérature nous montre que « *le paysage est volontiers conçu dans le registre de la stabilité, de la permanence, voire de l'immobilisme.* » [6]. Toutefois, nous parlons de paysage dès lors qu'il y a un observateur qui porte un regard sur un territoire, lequel résulte d'une géologie, d'un climat et d'une histoire humaine. Cet observateur a une histoire et une expérience personnelle qui lui permet de percevoir, ou non, les choses. Ces deux éléments nous prouvent que le paysage et sa perception sont, par nature, en constante évolution. Par conséquent, voir le paysage comme un objet inerte renferme le projet dans ce qu'il est, dans sa nature première. En effet cela l'entraîne vers une forme qui restera figée dans le temps et qui ne s'adaptera pas aux futures évolutions naturelles et humaines.

a2) Risques financiers → L'ambition personnelle pour engendrer un projet trop ambitieux pour la ville

Le troisième facteur de risque que nous identifions ici concerne le fait de ne pas mesurer l'impact du projet sur la ville. En effet, l'idée peut venir directement du programme de mandat

proposé par les élus aux élections. Celui-ci peut avoir pour seul but de séduire le plus grand nombre d'électeurs, alors intervient une nouvelle fois la notion d'ambition. Or, la ville subit des contraintes économiques et techniques qu'il ne faut pas ignorer. Les projets proposés doivent donc être à l'échelle de la ville dès la définition du programme de mandat. Si ce n'est pas le cas, le projet pourrait manquer de financement ou se trouver face à une incapacité technique à être réalisé. Alors il pourrait être tout simplement abandonné.

a3) Risques techniques → Les aspects techniques pour seul but

Les derniers facteurs de risque à relever concernent principalement les services de la ville. En effet, leurs connaissances techniques peuvent les encourager à se focaliser sur les seuls aspects techniques : résistance des matériaux, mise en œuvre, coûts. Hors, cela provoque dès le début un renfermement de la réflexion vers une seule et unique solution. Par conséquent, le projet donne lieu à un objet de l'ordinaire où tous les usages ne pourront être satisfaits.

b) Les outils à disposition

Nous observons que cette phase est sujette à énormément de subjectivité de la part des acteurs. En effet, il peut être difficile de cerner les vraies origines de l'idée. C'est pour cela que nous notons de multiples sources de conflits.

Or, cette étape est la base du projet. Il faut donc assurer son bon déroulement. Certains outils permettent de la sécuriser.

→ Analyser ses constats pour légitimer la proposition

Il faut chercher à légitimer la proposition. Le fait de réaliser une simple analyse des besoins et des contraintes de la ville permet d'y parvenir. En effet, cette analyse, établie sur des enquêtes, des études et des témoignages amène des arguments tangibles pour justifier de la nécessité d'un projet. Par exemple, une étude sur l'évolution de la population pourra révéler des enjeux selon la nature de la population : besoin d'espace de jeux du fait d'une population jeune, besoin d'espace intergénérationnelle du fait d'une population mixte, etc. Elle doit également prendre en compte le budget de la ville et ses enjeux. Cette démarche est surtout essentielle pour les élus qui peuvent l'insérer dans le budget prévisionnel, montrant ainsi qu'ils ont pris en considération les finances de la ville.

→ Etudier les demandes pour viser le bien commun

Enfin une analyse des demandes doit être réalisée pour déterminer, au mieux, l'intention individuelle ou collective de l'idée. Un groupe peut alors être créé dans ce but. Il doit alors regrouper l'ensemble des acteurs qui apporteront des éléments d'analyse objectifs aux demandes. Ces dernières resteront anonymes pour éviter les conflits d'intérêts.

II-2) LA PHASE DE CONSTITUTION DE L'EQUIPE PROJET EXPOSEE AUX CONFLITS D'INTERETS

Ce paragraphe traite des personnes qui décident de la constitution de l'équipe. Elle met en valeur les relations entre les acteurs ainsi que les conflits qui peuvent exister.

a) Facteurs de risques et risques identifiables

Le tableau de l'annexe III nous récapitule, pour la phase concernée, les acteurs, leurs rôles et leurs contraintes.

a1) Risques Humains

→ Une nomination subjective

Le principal facteur de risque qui existe ici est d'agir de manière subjective, c'est-à-dire de ne pas prendre le temps de connaître les compétences de chacun dans le but d'identifier les personnes les plus aptes à conduire le projet.

Cela peut se manifester lors de la nomination du chef de projet et ainsi que lors du choix des membres de l'équipe projet. L'existence de liens extraprofessionnels, le souhait de faire évoluer quelqu'un ou encore l'existence de conflits entre personnes peuvent favoriser cette subjectivité.

Néanmoins, le risque est réel : un manque de compétence peut amener par exemple à un management inapproprié entraînant des conflits au sein même de l'équipe. Ces conflits peuvent alors nécessiter de reconstituer une équipe en cours de projet, à l'origine d'un étalement dans le temps de ce dernier.

Dans le pire des cas, il est possible que des décisions inadaptées soient prises et qu'elles aient des conséquences graves sur le budget et la sécurité des gens. Le projet pourrait être alors stoppé voire totalement arrêté.

→ Le projet pour satisfaire son ambition personnelle

Nous venons de noter l'existence de la subjectivité dans la nomination, mais l'acceptation de la mission peut elle aussi relever d'ambitions personnelles. Ces dernières concernent les ambitions d'évolution de carrière professionnelle, d'avoir plus de responsabilités, etc. Cela pourrait avoir les mêmes conséquences sur le projet que celles soulevées dans le paragraphe précédent : surestimation de ses compétences qui engendrerait un possible manque technique voire d'analyse ou encore de management. Cela peut alors se traduire par des conflits au sein de l'équipe, nécessitant sa réorganisation (éviction de la personne concernée) et donc un ralentissement du projet.

→ Travailler par dépit

Le travail salarié peut aussi être facteur de risque pour un projet. L'existence d'une hiérarchie peut en effet amener les élus puis le chef d'équipe à imposer à une personne de faire partie de l'équipe. Le statut du salarié ne lui permettant pas de refuser un travail, il ne peut alors qu'accepter. Cela peut générer par la suite un manque d'implication de l'individu. Cette réaction est expliquée en management par le fait de toujours repousser ce que nous ne voulons pas, ou ne pensons pas pouvoir faire. Des conflits avec les supérieurs sont alors à craindre, influant directement sur le temps passé et la qualité du travail fournis sur le projet. Toutefois, cette situation est extrême, mais vu les conséquences possibles, nous devons l'envisager.

b) Les outils à disposition

Nous présentons ici les outils qui existent pour limiter les risques identifiés ici.

→ Un organigramme des services

Pour assurer le choix du chef d'équipe puis de l'ensemble de l'équipe, un organigramme des services doit être réalisé par la ville. Il doit être le plus exhaustif possible et regrouper les compétences des différents agents ainsi que leurs références. Ce document servira de référence et donnera plus de visibilité aux décideurs sur les individus à choisir.

→ Echanges en réunions

Des réunions doivent être organisées entre les services et les élus afin de faire un bilan et d'assurer les échanges entre ces deux parties. L'avis de chacun doit être pris en compte, ainsi que les plans de charge des agents. Ainsi, cela limite les surcharges de travail et la multiplication des dossiers suivis par un agent, ce qui assure l'implication totale de l'équipe dans le projet. De plus, elles donnent aux élus l'assurance de la motivation des agents.

II-3) LA PHASE DE DIAGNOSTIC : UN SUBTIL MELANGE ENTRE CONSULTATION ET CONSIDERATION DES ATTENTES

Dans cette partie, nous abordons la phase où le travail de l'équipe projet débute. L'équipe doit jongler entre recherche d'informations, analyse des données et formulation d'enjeux.

a) Facteurs de risques et risques identifiables

Notons le tableau de l'annexe IV qui regroupe les trois familles d'acteurs concernées ici.

a1) Risques techniques

→ Trop ou trop peu de terrain

La technologie nous permet aujourd'hui un accès à l'information presque infini et en continu : internet, données statistiques (géoportail, INSEE, etc.) ou encore photos aériennes et diverses vues panoramiques. Le risque est de se contenter de ces données, voire de les considérer vraies et suffisantes et de se limiter à en faire l'analyse depuis son bureau.

A cela, nous pouvons opposer une analyse sur les seules observations faites sur le terrain. Elle se contente des constats et des données collectées à un instant t. Cette étude cherche à comprendre l'aspect sensible du site : ses usages, sa relation à son environnement ou encore les sensations qu'il procure. Le risque est de ne révéler que des points abstraits et de ne pas étudier ce qui est hors du projet : l'histoire, la société ou encore l'économie.

Nous constatons que ces deux méthodes représentent des facteurs de risque pour le projet : celui de choisir la facilité et de se contenter du minimum. En effet en étudiant seulement des données statistiques de la ville et en omettant la partie sensible du site, ou inversement, le projet n'englobe pas l'ensemble des contraintes du site. Ainsi avec la première méthode, il est posé sur son socle sans aucun lien avec celui-ci, tandis que la deuxième, le déconnecte des réalités sociales, économiques et techniques de son environnement global.

→ S'imposer des limites d'études

Le programme définit les limites physiques du projet. Toutefois, le projet dépend d'un quartier, qui dépend lui-même d'une ville, qui dépend d'un département, dépendant d'un Etat. Nous observons alors que les limites du projet définies n'englobent qu'une infime partie des données susceptibles d'enrichir le projet dans la phase diagnostic. Par conséquent, ne raisonner qu'à l'intérieur de ces limites entraîne le projet dans une forme d'appauvrissement solitaire.

→ Y consacrer un temps inadapté

Un troisième risque réside ici dans le fait de se précipiter. Cela concerne bien évidemment la phase d'analyse d'études variées, la phase de l'analyse sensible mais également celle de la concertation des différents acteurs. Le fait de vouloir rapidement aboutir à la définition des objectifs conditionnera la qualité de ces derniers. En effet, le diagnostic et la concertation ont pour but d'informer, de susciter l'intérêt et d'évaluer l'implication des acteurs. Cependant, les contraintes temporelles des différents acteurs entraînent naturellement une démarche sur le long terme. C'est pour cette raison qu'un risque existe ici.

La précipitation entrainera la frustration des acteurs et ne les encouragera pas à s'impliquer dans le projet. Le projet tombera alors dans une démarche de faire pour faire, entre les élus et les services de la ville. Nous pouvons y associer le risque de vouloir consulter le plus grand nombre de personnes en un minimum de temps. Or, cela entrainera un brainstorming d'idées, le plus souvent contradictoires. Prenons ici l'exemple des jeux pour enfant : souhaités près des immeubles pour la surveillance et l'accessibilité mais rejetés aux abords des fenêtres pour cause de naissances sonores.

Cependant, en prenant son temps, on peut être tenté de vouloir en faire trop, notamment pour chercher à satisfaire l'intérêt de tous ou encore pour vouloir rendre le projet légitime aux yeux de tous. Cela provoquera une multiplication des données, qu'il faudra alors analyser et comprendre. Le projet risque, dans ce cas, de trop s'étaler dans le temps, entraînant la lassitude et le désintérêt des acteurs.

→ Sous estimer la phase d'évaluation

Enfin, ne pas prévoir la phase d'évaluation risque ici d'entraîner un manque de données objectives : mesurables et quantifiables. Il ne sera alors pas possible de comparer l'avant et l'après projet. Le projet ne sera alors pas évaluable ou le sera d'une manière qui ne révélera pas la

réalité. Ainsi, le bilan n'aura aucun impact sur la population, les opposants et les partenaires institutionnels. Le projet sera alors critiquable.

a2) Risque humains → L'opposition comme seul principe

La consultation que nous venons de mentionner est exposée à la contrainte de temps des personnes consultées. Elle peut également être confrontée à une opposition y compris politique. Ces diverses contraintes peuvent alors générer une participation très faible aux ateliers et donc limiter les apports des habitants dans le projet. Mais elles peuvent à contrario entraîner des réunions perturbées par des débats d'idées politiques plutôt que dédiées à l'expression d'idées constructives pour le projet.

b) Les outils à disposition

Pour gérer ces risques qui peuvent entraver le projet, nous proposons de « *rester le gardien de son projet* » (M. Corajoud, 2000). En d'autres termes, il faut maîtriser la multitude des données, des acteurs, des échelles tout en y restant cependant sensible.

→ Constater

Pour cela, il existe une diversité d'outils : les enquêtes, les données statistiques, les relevés de terrain, etc. Ces données objectives servent de base à la justification des enjeux. Il ne faut cependant pas s'en contenter. Leur ordonnancement permet par la suite de faciliter le travail d'anticipation de l'évaluation, notamment lors de la définition des critères de réussites.

→ Prise de contact avec tous les acteurs

Dans un premier temps, il est nécessaire d'entrer en contact avec l'ensemble des acteurs pour les impliquer directement ou indirectement dans le projet. Ce premier contact peut prendre la forme de réunions du type réunions publiques. Elles permettront de renseigner le plus grand nombre d'habitants. Ces réunions visent également à envisager l'ensemble des usages qu'il est fait du site. Il faut être alors attentif aux moindres détails, à la moindre partie de pétanque, à chaque courses d'enfants ou à chaque pique nique. Aucune activité ne doit être passée, ignorée. La prise de contact peut également être réalisée indirectement par l'intermédiaire des médias : articles de presses, affichage, etc.

→ Prendre de la distance à tous les niveaux

Il est ensuite impératif de prendre de la distance avec le projet. Léonard de Vinci disait : « *Sachez vous éloigner car, lorsque vous reviendrez à votre travail, votre jugement sera plus sûr* ». De même M. Corajoud encourage ses étudiants à s'éloigner de leur site d'étude : « *Vous devez donc régulièrement prendre de la distance par rapport au site, le quitter, travailler dans votre atelier à partir d'outils spécifiques qui représentent et transposent la réalité. Sur place, vous serez submergés par le foisonnement des données et vous ne pourriez prendre aucunes décisions* » (M. Corajoud, 2000).

Ce concept de distance peut également se traduire par un travail sur différentes échelles d'observation. Nous utiliserons l'image des poupées russes : ouvrir la plus grande, puis l'autre...jusqu'à la plus petite. Cela illustre le fait que le diagnostic doit étudier l'emboîtement des différentes boîtes composant l'environnement du site. De plus, le travail à différentes échelles établit les liens qui existent, peuvent exister et pourront exister entre la ville, le quartier et la place en projet.

→ Etudier les moindres recoins

Le diagnostic sur le terrain, réalisé par les membres de l'équipe projet, doit être enrichi par la notion de « *Parcourir en tout sens* » (M Corajoud, 2000). Cette notion vise les observations faites sur le site dès le premier contact, à le visiter dans ses moindres recoins, c'est-à-dire à rentrer dans son intimité. Ainsi, le site dévoile ses plus futiles et dérisoires ressources, comme par exemple un ancien puits rebouché, un cheminement retracé ou encore d'anciennes fondations.

→ Faire intervenir l'analyse de personnes extérieures

Il est également conseillé de faire travailler des personnes extérieures. Elles peuvent être professionnelles : bureau d'étude, conseil, etc. mais également en cours de formation : étudiants, apprentis.

Ce regard extérieur permet de sortir le projet du quotidien de la ville. Ainsi, grâce à leur sensibilité, leurs voyages ou encore leurs centres d'intérêts, ces personnes ouvrent le projet vers de nouveaux horizons. Elles permettent également de soulever des points qui, en étant devenus des habitudes et des objets du quotidien, peuvent ne pas ressortir dans l'analyse des personnes vivant dans la ville. Cette démarche a notamment été utilisée pour le projet du réaménagement des voies sur berges de la ville d'Angers (Maine-et-Loire, 49). La ville a demandé à des étudiants en paysage de s'exprimer sur les berges actuelles. Les atouts, les contraintes et les potentialités qu'ils ont identifiés sont alors venus enrichir le débat.

→ Communiquer les résultats et les rendre accessibles à tous

Pour terminer, l'ensemble de ce diagnostic doit être traduit d'une manière visuelle. Ainsi, une note synthèse doit être rédigée et illustrée. Elle présente les différents points auxquels le diagnostic a abouti notamment les opportunités sociales et territoriales ainsi que les risques à prévoir (exemple : la possible augmentation des loyers.). Cette note doit être rédigée dans l'optique d'être lue par tous. Par conséquent, le langage technique et propre à l'analyse paysagère doit être illustré : photos, graphiques, cartes. Ainsi la compréhension du document sera plus accessible. Cela permettra également de limiter les mésententes sur certains termes parfois subjectifs tels que l'intimité d'un lieu, la forte/faible densité d'une haie ou encore l'ouverture ou la fermeture d'une vue.

II-4) FORMULATION DES OBJECTIFS OÙ L'IDEAL ET L'IGNORANCE DES ATTENTES DE CHACUN SERVENT UN POSSIBLE ECLATEMENT DU PROJET.

La formulation des objectifs dessine les premières grandes lignes du projet. C'est pourquoi cette phase doit être une réussite.

a) Facteurs de risques et risques identifiables

Référons nous à l'annexe V pour évoquer les éléments concernant cette phase soulevés dans la première partie de ce mémoire.

a1) Risques techniques

→ Confondre l'idéal et la réalité

Le premier facteur de risque concerne la confusion possible entre les finalités et les objectifs. Rappelons que nous cherchons à atteindre des situations idéales. Or, nous tendons vers elles mais n'y arrivons jamais totalement. Dans ce cas, la confusion de l'atteinte de l'idéal avec la réalité entraîne la formulation d'objectifs inatteignables. Par conséquent, les intentions de projets qui en découlent, restent globales et ne permettent pas de donner une identité propre au projet.

→ Manque d'analyse, de synthèse et de formulation

Le second, touche aux compétences nécessaires à cette phase. Nous constatons que certains déficits de compétences telles que l'esprit d'analyse, de synthèse et de formulation naissent de choix inadaptés dans la composition de l'équipe. Sans, l'équipe projet peut prétendre se servir du diagnostic pour définir les objectifs alors qu'en réalité, elle se réfère à des objectifs courants, qui ont déjà fonctionné sur d'autres projets. Elle prend ainsi le risque de formuler des objectifs trop vagues qui ne correspondent pas à l'environnement du projet et de le faire tomber dans une phase de banalisation.

→ Sous estimer la phase d'évaluation

Enfin, ne pas anticiper l'évaluation future du projet est un risque potentiel. En effet les objectifs sont ce à quoi le projet doit aboutir. Il faut donc prévoir des critères pour pouvoir comparer l'avant et l'après. Nous parlons ici des indicateurs d'évaluation, c'est-à-dire les limites à partir

desquelles l'objectif sera considéré comme atteint. Si ce n'est pas réalisé à cette étape, il ne sera alors plus possible de déterminer des critères de satisfaction en toute objectivité. En effet, après la réalisation et sans indicateurs d'évaluations définis au préalable, il sera facile de prétendre que l'objectif a été atteint. Nous parlons alors de manipulation des résultats. Par conséquent les résultats pourront être faussés.

a2) Risque humains

→ Ne pas considérer l'intervention des autres acteurs

Il faut envisager la possibilité que les élus ou l'équipe projet ne prennent pas en compte respectivement l'analyse de l'équipe ou alors les attentes des élus. Diverses raisons peuvent aboutir à cette situation : les conflits relationnels, les points de vue politiques par exemple. Or, le projet peut rapidement se retrouver dans une impasse, où élus et équipe projet se font face : les uns menaçant de ne pas valider les objectifs, les autres se renfermant sur leurs propositions.

a3) Risques techniques et financiers

→ Trop d'anticipation sur les difficultés

Il existe un facteur de risque au niveau de l'anticipation des difficultés que le projet pourra rencontrer dans sa phase de réalisation. En effet par crainte de ne pouvoir les surmonter d'un point de vue financier ou technique, il est plus aisé de se réfugier dans la formulation d'objectifs faciles à atteindre. Or, cette méthode restreint l'équipe projet lors de l'étape de conception. En effet en se fermant dès à présent des portes, elle ne se laisse plus la possibilité de réfléchir à des concepts inattendus innovateurs. Ainsi le projet ne sortira pas, une nouvelle fois, de l'ordinaire.

b) Les outils à disposition

Les outils que nous avons à notre disposition pour assurer le bon déroulement de cette phase se définissent en quatre points.

→ Définir des objectifs généraux : les enjeux

Le premier vise à définir dans un premier temps des objectifs généraux. Ceux-ci découlent directement du diagnostic. Ils expriment la volonté d'action et la pertinence de celle-ci par rapport à une contrainte donnée. Ils doivent donc être formulés en lien avec le programme, les finalités et le diagnostic.

→ Formuler des objectifs opérationnels : les intentions de projet

Le deuxième traduit ces objectifs généraux en objectifs opérationnels. Nous pouvons également les appeler intentions de projet. Plusieurs intentions peuvent répondre à un objectif général. Nous parlons ici de traduction opérationnelle. Ainsi, l'enjeu « créer du lien social » peut donner lieu à l'objectif général « assurer la coexistence de toutes les générations sur le site ». Ce dernier pouvant alors se traduire par l'intermédiaire de la création d'une zone de jeux intergénérationnelle, par la création d'un espace de jeux différencié d'un espace de détente, etc. Ces intentions ne ferment cependant pas la porte à la créativité lors de la phase de réalisation. En effet ces objectifs opérationnels peuvent encore prendre n'importe quelle forme.

→ Des fiches pour avoir les idées claires

En ce qui concerne la communication, l'appropriation et la maîtrise des différents éléments, il est conseillé de réaliser des fiches. Elles regroupent, en fonction d'un élément du programme, d'un enjeu et d'un objectif général, l'ensemble des intentions qui répondent à ces différents éléments.

→ Se fixer des critères de réussite

Pour cela, la réutilisation des données mesurables et quantifiables du diagnostic permet de définir des critères objectifs. L'ensemble des objectifs doit être évalué.

II-5) L'ORGANISATION : DES RESSOURCES ET DE L'ANTICIPATION

a) Facteurs de risques et risques identifiables

Référons nous au tableau de l'annexe VI.

a1) Risques techniques

→ Sous- ou surestimer les ressources à disposition et celles nécessaires

Traitions tout d'abord de l'exhaustivité du bilan établi sur les différentes ressources. Nous avons identifié précédemment 5 catégories de ressources : ressources en matériels, humaine, économique, en compétences, sociales et temporelles. Or chacune d'elles représente une nécessité pour le projet. Un manque de compétence de l'équipe projet, ou encore un manque d'accessibilité aux données peut entraîner une surestimation ou une sous-estimation de celles-ci.

La ressource « matériel » engendre pour le projet le risque de se trouver en situation de manque à un moment donné. Le projet pourrait donc être arrêté temporairement ou même définitivement. L'arrêt définitif est souvent d'actualité lorsque la ressource économique n'est pas bien étudiée. En effet, les budgets des villes sont très encadrés. Il y est très difficile de créer des mouvements de lignes budgétaires lorsqu'un projet connaît une insuffisance financière.

A l'opposé, une sous-estimation des ressources peut amener l'équipe projet à passer à côté d'opportunités. Cela peut être le cas sur les ressources matérielles et humaines, de compétences et temporelles. En effet, celles-ci touchent à des points qui peuvent permettre à un projet de sortir de l'ordinaire. Prenons l'exemple où le chef projet ne prend pas en compte le fait que la ville soit équipée d'écrans publicitaires. Alors cette ressource ne sera pas exploitée pour la communication. Ce regard non exhaustif sur l'ensemble des ressources met donc le projet dans une situation, qui dans le futur, l'amènera à être en phase d'arrêt temporaire ou totale, ou alors à ne pas exploiter au maximum ce qu'il a en disponibilité, ce qui pourtant le rendrait original.

Le fait de ne pas savoir ou pouvoir faire ce bilan peut également faire passer la ville à côté de ressources potentielles attribuables par les partenaires institutionnels. Nous parlons ici des subventions qu'un projet peut être en mesure de recevoir. Or, elles donnent à la ville la capacité à faire plus que ce qu'elle ne peut supporter. Rechercher de nouvelle ressource concerne également l'humain. Si l'équipe projet se contente de ce qu'elle a, alors que le projet demande plus, il n'aboutira pas à ce qu'il doit être. C'est une nouvelle fois un bilan incomplet sur les compétences de chacun qui fait défaut. Or, une compétence manquante entraînera soit un projet inabouti soit à un recours à un recrutement non prévu ou à l'intervention d'un partenaire privé et donc des dépenses supplémentaires pour le projet.

→ Laisser voir venir

Abordons maintenant la notion d'anticipation, primordiale pour un projet. En son absence, l'équipe projet et le projet lui-même se mettent en incapacité de s'adapter rapidement aux imprévus. Or, les imprévus génèrent du retard, mettent en péril la sécurité des individus et la continuité du projet.

Ne pas anticiper peut également poser des problèmes pour la participation des habitants. En effet cette méthode de travail demande beaucoup de temps et de moyens car elle implique davantage d'aller-retour avec la population (J-P Dind, 2011). Ne pas la prévoir obligera l'équipe projet à la réaliser rapidement parce que le temps lui manquera ou qu'elle n'aura pas le matériel à disposition pour laisser libre cours à l'imagination des personnes.

J-P Dind nous explique que du manque d'anticipation sur la durée des choses peut naître l'incompréhension chez les usagers de la ville : « *Par ailleurs, diverses temporalités entrent parfois en concurrence : le rythme des procédures de planification, le temps des mandats politiques, les délais de construction, etc. Ces contraintes temporelles ne sont pas toujours comprises par les populations qui les assimilent parfois à une mauvaise volonté des autorités.* » (J-P Dind, 2011).

Enfin, il faut noter que le projet dépend d'un territoire animé d'une dynamique. Ne pas anticiper cette dynamique, ne pas travailler sur la durée, met le projet dans une position où il subira les modifications nées de cette dynamique.

En conclusion, si l'équipe projet n'anticipe pas, elle ne pourra alors pas planifier dans le temps ni planifier le budget. Or, la planification dans le temps permet d'éviter les délais et de se fixer des

objectifs afin que le projet ne s'étale pas indéfiniment dans le temps. Quant à la planification des budgets, si elle n'est pas faite, le projet s'alourdit de dépenses imprévues grevant le budget initial.

a2) Risques humains

→ De la réticence face au changement

Les habitants sont pleins de contradictions : ils sont capables d'être simultanément force de proposition pour modifier leurs conditions de vie et résistant face aux changements. Cette résistance se révèle par des plaintes aux services du type : ne pas vouloir de travaux devant chez soi car cela fait trop de poussière ou encore trop de bruit. Elle entraîne un climat tendu entre les différents acteurs : rendez-vous houleux, appels téléphoniques animés et rencontres imprévues sur le terrain. Le projet peut alors être remis en question, réétudié avec toutes les conséquences possibles sur le budget et d'étalement dans le temps. Il faut donc estimer ce facteur de risque dans cette phase car il doit y être pris en considération pour prévoir les points sujets à des plaintes.

b) Les outils à disposition

→ La planification

Réaliser un plan d'action et un plan de trésorerie sont les outils essentiels de cette étape. Ces deux plans permettent un suivi du projet.

- Le premier permet d'organiser les priorités, en fonction des actions à réaliser. Cela peut être fait grâce au diagramme de Gantt (Annexe IX : exemple d'un diagramme de Gantt). Il consiste à mettre en lien les actions en fonction de leur enchaînement dans le temps. Il permet notamment de définir ce que nous appelons le « chemin critique » c'est-à-dire la durée théorique la plus longue que le projet peut se permettre d'avoir. Ce diagramme peut être complété par les ressources nécessaires à chaque action.

Pour que le projet s'adapte à la capacité de la ville à y faire face, il est possible de planifier le projet en sous-projets, c'est-à-dire de le décomposer en parties logiques telles que des zones d'interventions géographiques par exemple. Ainsi, la ville étale ses dépenses et la charge de travail des agents dans le temps. Elle peut de cette manière envisager de réaliser des choses en interne, valorisant ainsi le travail des agents.

- Le plan de financement permet de programmer les besoins financiers nécessaires aux actions. Ce plan est très important lors de projets urbains car il intervient dans la réalisation des budgets de la ville. Il permet aussi de prévoir les demandes de subventions. De plus, il est traduisible par une courbe en S (Annexe X : exemple d'une courbe en S) permettant de visualiser le cumul des coûts relatifs à la réalisation du projet. Cette courbe donne alors une idée des fonds à engager.

Enfin, la planification financière permet d'anticiper sur le règlement des factures. En effet, il est possible d'y inscrire celles qui pourraient être à régler pour chaque mois.

→ De l'anticipation

L'anticipation se fait par l'analyse des problèmes que le projet peut rencontrer sur sa route. Pour cela, il est impératif d'identifier les causes du problème, l'activité et les acteurs qu'il touche. Ainsi des mesures pour maintenir l'action peuvent être prises et si, elles ne sont pas suffisantes, des actions de secours peuvent être envisagées.

→ Un nouveau regard sur le territoire

Enfin, il existe un dernier outil un peu plus conceptuel qui consiste à « regarder le territoire d'une manière dynamique » (M. Corajoud, 2000). Ainsi, il devient possible de considérer le territoire comme étant en constante évolution, et donc de l'anticiper. La dynamique du paysage est une notion forte chez Michel Desvignes qui, dans son livre « Natures Intermédiaires », nous explique ses projets de *Lyon confluence* et *Bordeaux rive droite* par le fait que des terrains se libèrent au cours du temps, laissant ainsi la possibilité à la ville de les reconquérir de différentes manières (M. Desvignes, 2009). Elle est également très perceptible dans son projet de concours visant le réaménagement des berges de Maine dans la ville d'Angers (49). Nous y voyons des bassins

entre les bâtiments visant à contenir les crues de la Maine. Voici un moyen de traduire la dynamique du fleuve et d'en limiter les conséquences parfois dramatiques.

II-6) LA REALISATION ENTRE LIMITES CONCEPTUELLES ET REALITE DES TRAVAUX

Nous étudions tout d'abord l'étape de conception puis celle dite opérationnelle.

L'étape de conception

a) Facteurs de risques et risques identifiables

Débutons avec le tableau de l'annexe VII pour nous rappeler les caractéristiques des acteurs concernés par cette phase.

Lors de l'étape de conception nous identifions les risques et facteurs de risque suivants.

a1) Risques financiers

→ Renfermer le projet dans ses limites

Il peut arriver que le projet soit bridé par les limites définies par le programme qu'elles soient spatiales ou encore budgétaires. Or, M. Corajoud, dans son récit « *le projet de paysage : lettre aux étudiants* », exprime le fait qu'un site n'est pas une forme disposée à côté d'une autre mais une forme qui doit être vue telle une pièce de puzzle qui s'emboîte à d'autres. Ainsi, il dit : « *vous testerez les diverses conditions par lesquelles, ici, l'espace s'affirme ou, là, bascule sur des espaces voisins* » (M. Corajoud, 2000). Est-il logique de faire arrêter un cheminement à la limite du projet ? Ne lui donnons-nous pas plus de force en le prolongeant vers la prochaine église, la mairie, ou tout autre élément du paysage ? Se restreindre aux limites du programme enclave le projet dans le tissu urbain et dans ces contraintes financières. Cela encourage alors les concepteurs à ne se focaliser que sur le seul site et les seules solutions financière possibles. Le projet ne pourra alors pas exprimer toute sa potentialité dans l'amélioration du bien commun.

a2) Risques techniques (étape de conception)

→ Ne pas tester

Nous identifions également un facteur de risque au niveau de la mise en forme du projet. En effet, le concepteur après son diagnostic et son ressenti sur le site imagine un concept pour le projet. Il a donc une idée plus ou moins claire et diffuse. Or, la formaliser directement en l'esquissant la fige instantanément sur papier. Cela ne lui laisse alors qu'une petite marge d'évolution. Or, O. Wilde disait : « *l'expérience, nom dont les hommes baptisent leurs erreurs* » (O. Wilde, 1890). Cette citation illustre bien que sans erreur, l'expérience ne serait pas. Ainsi, ne pas tester des idées, ne pas développer son concept amène le projet vers des erreurs : mauvaise appréciation des échelles, des volumes ou encore une mauvaise traduction de l'identité du site. De plus, il faut être capable de traduire sa conceptualisation, afin de l'expliquer à l'ensemble des acteurs, qui n'ont pas forcément les mêmes connaissances et la même appréciation du concept.

→ Ne pas donner d'identité au projet

Le projet engage les finances de la ville alimentées par des contribuables. Que les contribuables ne puissent pas identifier le projet, le caractériser et à en parler est un facteur de risque. Développer un projet sans identité peut être du à :

- L'absence d'un nom,
- L'absence d'implication des habitants dans sa conception. L'équipe projet travaille seule de son côté,
- L'enfermement du concepteur dans des réponses évidentes, engendrant un projet sans identité pouvant être simplement fonctionnel.

Cela peut amener les habitants à ne pas considérer et à ne pas s'approprier ce projet urbain et à y être indifférent ou à le rejeter.

Passons à présent à l'étape opérationnelle.

a3) Risques techniques (étape opérationnelle)

→ La phase d'organisation tombée dans l'oubli : imprévus et délais supplémentaires

Ignorer la phase organisationnelle et ne pas assurer le suivi du projet peut engendrer un mauvais enchaînement des étapes de la réalisation, des prises de retard, des dépassements de budget et un travail bâclé. Certains points non correctement anticipés (exemple : présence de réseaux, délais de séchage de béton, délais de livraison, etc....) auront inévitablement des répercussions sur le projet et en particulier, des allongements de durée dus à l'attente de la résolution de l'imprévu. C'est très problématique lorsque cet imprévu touche une étape de la réalisation qui empêche de poursuivre les travaux tant qu'elle n'est pas terminée.

a4) Risques humains

→ La productivité comme seul objectif

Nous traitons ici d'un facteur de risque qui concerne en particulier les partenaires privés et notamment les entreprises de travaux. Ces entreprises sont soumises à de fortes exigences de productivité et c'est ici qu'un risque existe : travailler dans le seul but de produire. Nous parlons ici d'un travail qui serait réalisé dans la vitesse et la précipitation, qui entraînerait des défauts de réalisation. Cela jouerait alors sur la sécurité des usagers et sur la qualité visuelle du projet.

→ Une mauvaise identification des interlocuteurs auprès du grand public

Un facteur de risque doit être pris en compte : le fait que les habitants n'arrivent pas à identifier le bon interlocuteur lors des travaux, pour toutes les requêtes concernant les chantiers. Découragement, frustration, énervement peuvent émerger avec un rejet partiel du projet.

b) Les outils à disposition

Tout d'abord, relevons les outils limitant les risques s'appliquant à la conception.

→ La consultation pour ouvrir des portes au projet

La consultation est une démarche de base dans les projets urbains. Pour l'entreprendre, plusieurs méthodes sont à disposition : la participation et la communication. Elle peut se dérouler en salle, où des concours d'idées, divers ateliers et débats à thèmes peuvent être imaginés pour que les habitants s'expriment spontanément sur le projet et leurs attentes. Des éléments de communication graphique comme des esquisses, photomontages,... peuvent aussi y être soumis. La consultation peut avoir lieu en extérieur. Convier les gens sur place, et non seulement en salle loin du site du projet, leur permet de se l'approprier et de l'avoir en tête. Ce principe a entre autre été mis en place par A. Chemetoff lors de son travail sur le projet de *l'île de Nantes* : « *Si le projet ne s'explique à leurs yeux que par une série d'intentions spécifiques et locales, alors il leur paraît difficile d'en parler. [...] il y a des choses d'une évidente simplicité, et d'autres plus subtiles, qui apparaissent au milieu d'une série de choses compliquées. Une fois que tu es sur place, elles ne sont plus si compliquées* » (A. Chemetoff, 2010).

De plus, nous notons que l'implication des individus est facilitée lorsqu'ils se retrouvent à échanger sur le projet, lors de réunions privées par exemple. Cela peut être fait en les encourageant à travailler dans un cadre légal leur donnant encore plus de légitimité et plus de poids dans leurs propositions. Ce regroupement peut prendre la forme d'association comme par exemple les associations de quartier, les associations pour des usagers particuliers : pêcheurs, skateurs, etc.

→ Nommer le projet et l'illustrer

Donner un nom au projet permet de le rendre identifiable : dans la presse, dans les conversations et dans les intitulés de réunions par exemple. Un atelier lors de la consultation peut y être consacré, avec notamment l'utilisation de brainstorming. Le titre doit être évocateur, descripteur du projet et accrocheur.

En plus du titre, des images et des maquettes doivent être produites. En effet, le projet traduisant une idée, elle peut être interprétée à la guise de chacun tant qu'il n'y a pas d'image en tête.

Tous ces éléments peuvent être regroupés dans un même lieu : maison de projet et/ou site internet. L'accès libre rend le projet abordable pour tous. Le « *Hangar 32* », réalisé pour le projet de l'île de Nantes, est un bon exemple de ce libre accès à l'information du projet.

→ *Les arts plastiques pour se libérer et trouver des solutions*

« *C'est en confrontant progressivement les premières intuitions aux données multiples du site et du programme que l'on va mesurer, pas à pas, l'écart entre projection et réalité* » (M. Corajoud 2000). Par cette citation, M. Corajoud introduit le projet à la peinture, la sculpture et tout autre moyen d'expression plastique. En effet, ces derniers permettent d'exprimer ce que nous ressentons. Par leur intermédiaire, il devient possible de se fier à son intuition et de la confronter à la réalité. Ce n'est qu'alors que le concept du projet évoluera vers une idée originale et réalisable.

→ *Prolonger le projet dans la ville*

« *Les choses du paysage ont une présence au-delà de leur surface* » (M. Corajoud, 2000). L'auteur invite ici à proposer au-delà des limites, à créer des liens avec le reste de la ville. Cela permet au projet d'en faire parti intégrante et de lui donner un sens dans la ville. Pour cela, il ne faut pas hésiter à prolonger les cheminements, à planter des arbres dans la rue qui longe le site. Cet aspect peut également se traduire par le désir de :

- rester en cohérence avec ce qui se fait déjà dans le reste de la ville. Alors, la création d'une matériauthèque, d'un référentiel des végétaux et du mobilier est impérative.
- créer un espace qui se détachera de l'existant. Pour cela, il faut réfléchir aux zones de transition et à ce que l'on veut faire avec cette opposition.

Les outils utiles pour l'étape opérationnelle sont les suivants :

→ *L'implication directe des usagers*

La phase de chantier peut fournir l'occasion aux futurs usagers de participer. Cette participation peut être organisée de telle sorte qu'ils « mettent la main à la pâte ». Elle peut prendre la forme de minis chantiers, où les habitants peuvent venir planter, poser des pavés ou encore peindre. Cela a été pratiqué sur un projet de parc dans la ville de Cholet : le parc du Verger. D'après les services de la ville, elle a permis aux usagers de s'attacher au site. Ils observent peu de dégradation dans le parc et peu de déchets abandonnés. Les habitants vivent dans ce parc comme dans leur jardin.

→ *Des plannings et des plans pour respecter la phase organisationnelle*

Rappelons que les plans d'actions et de financements doivent faire l'objet d'un suivi quotidien. Pour cela, l'équipe projet doit être en mesure de savoir si oui ou non l'équipe de chantier travaille dans les règles de l'art. Des réunions sur le chantier doivent être réalisées et doivent donner lieu à un compte rendu. Ces suivis permettent d'ajuster, par la suite, la répartition des tâches dans le temps et de décider de possibles modifications sur le projet, si elles n'ont pas été anticipées.

Notons qu'il est nécessaire de faire respecter la sécurité sur le chantier. Le maître d'œuvre, lui-même, doit donner l'exemple, en allant sur le chantier en tenue réglementaire. Cela donnera du poids à son discours et au plan de prévention des risques qu'il aura établi.

Enfin, un dernier outil peut être utilisé : le plan guide. Il permet de programmer l'étalement dans le temps du projet. Ainsi, l'équipe projet peut prévoir ce qu'il se passera sur tel espace et à quel moment. Ce plan est utile notamment pour la communication qui touche au projet, mais également pour les villes qui souhaitent répartir leurs dépenses sur plusieurs années. Une nouvelle fois, nous observons l'utilisation de cet outil sur le projet de l'île de Nantes (Annexe XI). A. Chemetoff le qualifie ainsi : « il sert de carte perspective, actualisée en permanence par l'état réel du projet » (A. Chemetoff, 2010). Nous constatons qu'il permet également d'expliquer visuellement où en est l'avancement du projet. Cela peut notamment être utile pour aider les habitants à se repérer dans l'avancement du projet.

II-7) L'EVALUATION : UN BILAN POUR FAIRE VIVRE LE PROJET

Le projet arrivé à cette phase peut être considéré pour certains comme terminé. Cependant un retour sur expérience est nécessaire en particulier pour les élus et les services de la ville.

a) Facteurs de risques et risques identifiables

Le tableau de l'annexe VIII nous rappelle les différentes données relevées lors de la partie 1

a1) Risques humains

→ Considérer que le projet est fini et ne pas faire de suivi

Certains acteurs peuvent considérer qu'un projet est terminé lorsque l'inauguration est faite. Or, un projet rentre dans une nouvelle phase : celle des usages et celle où son impact sur la ville commence à se faire sentir. Rappelons que ce projet a été initié pour améliorer le bien commun. Il faut donc pouvoir à présent le justifier et prouver qu'il y contribue. Considéré le projet comme fini avant cette étape reviendrait à le laisser à lui-même. Il n'évoluerait pas vers les objectifs qu'il n'a pas atteints et n'évoluerait pas avec son territoire. De plus, la ville risque de ne pas satisfaire les contraintes imposées lors des demandes de subvention, c'est à dire justifier que la subvention a permis de maintenir ou d'améliorer le sujet visé par celle-ci. Elle s'expose alors à ne pas recevoir la totalité des subventions accordées au début.

→ La subjectivité du choix des critères pour manipuler les résultats

Le deuxième facteur de risque majeur de cette phase est de chercher à faire parler les résultats dans son sens. Cela peut être le cas lorsque l'évaluation est utilisée pour montrer que ce que l'on souhaite montrer : ce qui a fonctionné et omettre tous les objectifs non atteints. Pour ces deux raisons, il y aura confusion chez les usagers, entre ce que disent l'évaluation et la réalité. De plus il peut y avoir un retour de fronde, cette subjectivité servant alors les opposants pour critiquer.

→ L'opposition face au projet

Nous avons parlé plusieurs fois de l'opposition à un projet. Cette dernière peut être à l'intérieur même du conseil municipal, mais peut également venir des habitants voire parfois de services de la ville. Lors de cette phase d'évaluation, elle peut tenir à s'exprimer dans le but de fausser l'enquête pour qu'elle aboutisse à un résultat négatif.

b) Les outils à disposition

→ Définir des critères objectifs pour donner la vérité.

L'objectivité doit être privilégiée. Pour cela, l'utilisation de critères mesurables et quantifiables est de rigueur. Nous pouvons prendre comme exemple la grille d'évaluation RST₀₂ éditée par le Centre d'Etude sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme et la construction (CERTU). Elle permet par un système de question de mettre une note sur différents critères qui définissent si oui ou non le développement du projet répond à la notion de « durable ». Les critères visant à évoluer le ressenti des usagers peuvent être déduits de diverses enquêtes (questionnaires, interviews). Les usages peuvent être évalués par des enquêtes et par consultation des usagers sur le site. Cependant, ils nécessitent une évaluation par l'observation afin de se détacher des avis opposés au projet.

→ Apporter des solutions aux points négatifs

Prévoir la gestion du site permet d'anticiper son évolution dans le temps et d'apporter des solutions aux objectifs qui n'ont pas été satisfaits. Plusieurs questions doivent alors être posées : le site doit-il rester dans sa forme originelle ou peut/doit-il évoluer vers quelque chose d'autre ? Vers quoi ? Quelles sont les solutions prioritaires ? Cette gestion du site peut être programmée par un plan de gestion. Il prend en compte l'entretien des espaces verts, la réalisation de mesures exceptionnelles permettant d'arriver aux objectifs souhaités mais non atteints pour le moment. Le fait d'apporter des solutions permet de crédibiliser encore plus le projet et ses concepteurs.

Conclusion : les acteurs ont à leur disposition une diversité d'outils susceptibles de sécuriser le projet en diminuant au maximum son exposition à certains facteurs de risque. Avec ces outils, ils peuvent notamment s'extérioriser du projet dans le but de le réaliser pour le bien commun et non pas pour leur intérêt. Cette liste des risques et des outils n'est pas exhaustive, en particulier celle des outils qui reste ouverte et adaptable par les différents acteurs pour se les approprier.

III) ETUDE DE CAS : LE PROJET DU JARDIN PUBLIC DE LA VILLE DE SAINTES

III-1) CONTEXTE DE L'ETUDE

a) *Saintes : une ville marquée par son histoire*

La ville de Saintes, sous-préfecture de la Charente Maritime (17) est une ville de taille moyenne : 26 500 hab. Elle est traversée du Sud au nord par le fleuve Charente.

L'une des particularités historiques de cette ville est d'être reconnue, depuis l'époque des Romains, comme une ville de pouvoir. En effet, elle était alors capitale de l'Aquitaine. Nous y trouvons de nombreux vestiges de cette période (Voir photos, Annexe XII). En ces temps, les habitants s'installèrent sur les hauteurs de la rive gauche du fleuve, s'assurant ainsi sécurité et accès direct à l'eau. Nous y retrouvons d'ailleurs aujourd'hui le centre ville, appelé centre ancien.

Au Moyen Âge, les constructions d'édifices religieux tels que la Basilique Saint-Eutrope et l'Abbaye aux Dames lui permettent de devenir évêché du « diocèse de Saintes » englobant la Charente-Inférieure. C'est l'époque de la construction de la Cathédrale Saint Pierre. La ville conserva le statut d'évêché jusqu'en 1808 où la réorganisation ecclésiastique entraîna la promulgation de la ville de La Rochelle comme évêché de Charente-Maritime. La ville fut, 8 ans plus tard, rétrogradée au statut de sous-préfecture au profit de La Rochelle.

L'identité de cette ville, marquée par le marasme économique de 1810, est complétée par son passé industriel avec notamment l'installation des chantiers des voies ferrées de France. Cela lui valu d'être la cible de bombardements pendant la guerre en 1944. Notons ici que l'installation de ces chantiers entraîna sur la rive droite du fleuve la construction de quartiers ouvriers.

Nous constatons, après ce court résumé de l'histoire de Saintes, que cette ville a connu des périodes prospères alternant avec des périodes plus sombres. Cette identité forte qui se dégage de Saintes, marque quotidiennement la vie de ses habitants. En effet, la rive gauche joue, pour l'heure actuelle, le rôle de poumon économique et politique de la ville, alors que la rive droite, résidentielle, est qualifiée de « rive molle ».

b) *La politique de la ville*

Saintes a donc connu un certain lustre. En dépit de certains événements venus la ternir, la cité saintongeaise est toujours restée fidèle à son image de ville historique et ouvrière.

Cette richesse historique a été l'un des points de départ du programme de mandat proposé par l'équipe municipale élue en 2008 : redonner à la ville son lustre d'antan. Cela a été notamment traduit par le souhait de redonner de la vigueur à la rive droite en initiant ce qu'ils ont appelé le projet « rive droite ». Ce projet a pour but de redonner au secteur toute son importance, en recréant un lien et un dialogue avec la rive gauche et en offrant un cadre de vie nouveau à ses habitants. Il a entraîné depuis la réalisation de Programme de Rénovation Urbaine (PRU), une revalorisation des sites industriels par la mise en place d'un Pôle d'Echange Multimodal (PEM) ou encore le souhait de relier les prairies naturelles du Nord et du Sud qui encadrent la rive.

Relevons que le projet « rive droite » s'inscrit parfaitement dans la définition que nous avons donné d'un projet urbain. Enfin ce projet englobe l'ensemble du territoire de la rive droite et cherche à impliquer l'ensemble des acteurs dans sa réalisation. Son volet paysager se traduit en particulier par le souhait de créer une coulée verte visant à relier les prairies du Nord et du Sud.

c) *La coulée verte de la rive droite amorcée par le projet du Jardin Public*

Abordons à présent le projet qui illustre les propos des chapitres précédents. Ce projet de coulée verte fait partie d'un projet global qui concerne l'ensemble de la rive droite. Il a été

demandé par l'équipe municipale en place actuellement. Cependant, la reconnexion de ces deux espaces naturels, les prairies Nord et les prairies Sud dites « La Palu », nécessitait d'avoir une proposition forte, pour ancrer la coulée verte dans les esprits.

Le souhait de recréer un lien avec la rive gauche, exprimé par les élus, a commencé à prendre forme par différents projets qui nous identifions à l'aide de la figure 5 : l'aménagement du quartier de l'arc de triomphe, place Bassompierre ou encore le réaménagement de la rue Gautier. Or, nous observons sur cette même figure qu'une majeure partie des actions ont été exécutées à l'opposé du fleuve Charente : PEM, PRU, aménagement zone 30 du Quartier Saint-Palais.

C'est de ces constats que le projet du Jardin Public est né. En effet, il cherche à participer au lien entre les deux rives (Flèches bleues) mais également à amorcer la coulée verte souhaitée (Flèches rouges). Cette proposition qui vise donc à travailler sur la reconnexion du Jardin Public à la Palu, en passant notamment par la reconquête de l'espace Mendès France.

Notons donc à présent, que nous parlons tout au long de cette partie des deux éléments : le parc du Jardin Public, qui correspond à un élément physique du site. Celui-ci ne doit pas être confondu avec le projet dit « Jardin public » que nous étudions ici, et qui englobe le parc du Jardin Public, l'espace Mendès France et le Nord de la Palus.

Soulignons également, pour la suite, que le parc du Jardin Public est un site protégé et qu'il nécessite une remise en état, souhaitée par les élus et les services de la DREAL.



III-2) LE PROJET DU JARDIN PUBLIC MAINTENU GRACE LA MISE EN PLACE D'OUTILS LIMITANT LES RISQUES

Étant donné l'avancée actuelle du projet, nous traitons dans cette partie des risques qui ont affecté le projet et que les acteurs ont su, ou non, minimiser. Notre analyse s'inscrit toujours dans le processus de la démarche projet.

a) Du projet « rive droite » à l'amorce de la coulée verte par le projet « Jardin Public »

Nous traitons ici des outils qui ont permis à l'équipe projet de limiter les risques identifiés dans les premières parties de ce mémoire. Arrêtons-nous tout d'abord sur les deux phases l'expression et la définition de l'idée.

Elles sont toutes deux exposées aux facteurs de risques que sont la subjectivité et l'ambition des acteurs. Examinons alors les solutions apportées pour limiter la portée de ces risques sur le projet du Jardin Public,

a1) Légitimer le projet du Jardin Public aux yeux de tous en le redimensionnant

Les risques humains, associés à la notion d'individualité ont été limités par le fait que le projet du Jardin Public fait parti du volet paysager (coulée verte) du projet urbain « rive droite ». L'englober dans ce grand projet l'inscrit alors dans un point capital du programme de mandat de l'équipe municipale. Il est alors lié à la politique globale de développement de la ville, s'inscrivant dans une logique commune visant le bien commun. C'est ainsi que le projet est devenu légitime.

Ensuite, ce projet pouvait apparaître comme « un projet trop ambitieux pour la ville ». En effet, son importance politique, son emprise foncière, sa complexité technique (multiplicité des enjeux et des natures des territoires impactés) pouvaient apparaître insurmontables compte tenu des moyens de la ville. De plus, en cette période de restriction budgétaire, les moyens financiers nécessaires à sa mise en forme (270 000 € pour les deux premières années de travaux) pouvaient être perçus comme inappropriés voire gaspillés. L'équipe projet a alors fait le choix de l'étaler dans le temps. Ainsi la charge de travail des services et le budget nécessaire sont répartis sur plusieurs années.

a2) S'adapter et être réactif face aux variations de programme.

L'équipe projet a été confronté à des risques organisationnels dépendants du facteur de risque « L'évolution du programme dans le temps ». Deux points du programme pouvaient être exposés à ce type de variations : l'ouverture du parc du Jardin Public en continu et la place de la voiture dans le projet avec, pour point d'orgue, le stationnement. Ces points de validation ont abouti à des conflits entre élus, à un point de blocage pour la conception (arrêt de l'étude sur le lien physique à mettre en place entre l'espace Mendès France et le parc du Jardin Public). Le projet a donc perdu un peu de temps par rapport au programme initial.

La question du stationnement a été finalement résolue par un fait dont l'équipe projet n'a pas été responsable : la démission d'un élu qui participait à l'opposition sur ces questions. Quant à la question de l'ouverture du parc, elle ne sera pas résolue avant les prochaines élections de 2014 car il représente des enjeux politiques : sécurité du parc la nuit et détérioration, etc.

Pour limiter les risques dus à ces deux éléments variables, l'équipe projet a dû s'adapter. Pour cela, elle a réalisé la phase de conception en rendant les propositions adaptables aux diverses possibilités qu'offrent ces deux points de débats. Des propositions mixtes ont donc été faites. Prenons l'exemple du stationnement : un parking y a été prévu et pensé de manière à pouvoir être supprimé s'il était décidé que le stationnement ne devrait pas se trouver aux abords du parc.

Nous constatons que pour ces deux phases, l'équipe projet a dû faire appel à des outils organisationnels qui relèvent de leur capacité d'adaptation et d'anticipation.

b) La gestion de ressources humaines pour la constitution de l'équipe

À présent nous étudions les solutions qui ont été apportées lors de la phase de création du groupe.

b1) Recruter et fixer des objectifs au recruté pour fixer l'équipe dans la durée

Nous observons que les services techniques de la ville de Saintes ont été exposés à un facteur de risques récurrent dans les collectivités : le caractère changeant de l'organisation des services de la ville. Nous cherchons à mettre ici en évidence le fait que les services de la ville, du point de vue des ressources humaines, sont en constant mouvement. Ils sont exposés à deux types de changement :

- Les réorganisations des services. Elles visent à optimiser les moyens humains en cherchant notamment à faire évoluer les missions des agents. Cela peut alors jouer sur le projet, certaines personnes pouvant quitter l'équipe projet au profit de nouvelles missions. Sur ce projet, lors de la création de la Gestion Urbaine de Proximité (GUP), un membre de l'équipe travaillant alors sur le diagnostic a vu ses missions évoluer vers la mise en place du plan de

gestion de la ville. Cette nouvelle mission ne comprenant pas actuellement l'aménagement de l'espace public, l'a contraint à abandonner sa mission « diagnostic ».

- Les départs et arrivées de nouveaux agents. Nous distinguons deux catégories : les agents que nous qualifions d'opérationnels car ils ont terminé leur formation scolaire, et les étudiants, stagiaires ou apprentis toujours en formation. L'exemple le plus parlant sur notre projet concerne l'apprentie BTS paysager, qui a travaillé sur ce diagnostic pendant deux ans. Or, son contrat d'apprentie étant terminé, elle n'a pas pu poursuivre son travail sur le projet.

Cette « instabilité » dans le temps, en particulier dans l'équipe projet, a fait perdre du temps au projet (environ 4 mois) et a nécessité la mobilisation de nouveaux agents en cours de projet. C'est sur ce dernier point que l'équipe projet a ciblé son action correctrice. En effet, elle a procédé au recrutement d'un apprenti ingénieur paysagiste. Ce recrutement a cherché alors à combler le déficit dû à la variabilité de l'organisation de l'équipe, mais également à ouvrir le projet vers une nouvelle vision : celle du regard extérieur. De plus, le recrutement a donné lieu à la formulation d'objectifs pour le recruté comme par exemple, engager le projet dans une phase opérationnelle avant la fin du contrat d'apprentissage.

L'équipe n'a eu affaire ici qu'au risque sur les ressources humaines. Il n'est pas des moindres car il concerne directement les personnes en charge du projet. Toutefois, les services de la ville ont su y apporter des réponses adaptées et le projet a pu se poursuivre.

c) Diversifier les données et se concentrer sur le but à atteindre lors du diagnostic.

Nous cherchons ici à analyser les outils qui ont permis à l'équipe projet d'amener à terme la phase d'analyse : le diagnostic. Celle-ci demande beaucoup de savoir-faire et de savoir-être. Au vu de la quantité des données collectées : historiques, sensibles, physiques, économiques, d'usages et politique, ce dernier s'est étalé sur 2 ans. Il a nécessité le travail de 4 personnes différentes issues des services de la ville pour analyser et aboutir à la définition des enjeux du site.

c1) Interventions extérieures, multiplicité des recherches et document de synthèse pour valider la complexité du diagnostic

La somme des données que nous venons d'évoquer est le fruit des différents outils mobilisés afin de minimiser l'impact du « Trop ou trop peu de terrain » que nous avons développé dans la partie 2 (p19). L'équipe projet a utilisé diverses sources pour finaliser cette analyse :

- Documentaires : cartes postales, délibération du conseil municipal pour l'étude de la création du Jardin Public, articles de journaux, photos aériennes
- Enquêtes et relevés : sur les circulations piétonnes (Annexe XIII), sur les usages du Jardin Public (Annexe XIV), sur le plan d'origine du Jardin Public, son évolution, etc.
- Consultation : archives de la ville, des associations, du service commerce et associatif de la ville, etc.
- Travaux d'étudiants dont l'intervention d'une promotion de l'école d'Agrocampus Ouest centre d'Angers option paysage devant exprimer leur perception de la ville et le site du projet. Cette intervention a été complétée par des travaux d'étude de la ville, menés par l'ENSNP de Blois.

Ces différentes sources regroupent donc des recherches de terrains et d'autres extérieures au site. Elle englobe également des points de vues internes et externes.

Mais, l'équipe projet ne s'est pas limitée à analyser les seules données dudit site afin de ne pas tomber dans le travers de trop « s'imposer de limites d'étude ». La prise en compte des projets déjà réalisés, tels que le réaménagement de la place Bassompierre et la requalification de rue Gautier a donné l'opportunité au projet de rester dans la continuité et la cohérence de ces projets, plutôt que de considérer le projet du Jardin Public de manière isolée de son environnement. Les projets à l'étude ont été également considérés, en particulier celui porté par le département pour la requalification de l'avenue de Saintonge (axe Est- Ouest entre l'espace Mendès France et la Palu),

ou le projet du nouveau skate parc (accolé au Jardin Public à l'Ouest) ou encore le projet de guinguette voulu par les élus sur l'espace Mendès France. Avoir considéré l'ensemble de ces projets assoit le projet dans la globalité du projet « rive droite » et le rend encore plus légitime. Sans cela, le projet aurait pu apparaître comme un bout de tissu de rapiéçage.

Afin de diminuer le risque de non-appropriation du diagnostic par certains acteurs (habitants, élus et partenaires institutionnels), l'équipe projet a rédigé un document bilan, à l'intention des élus, des services de la ville et des partenaires institutionnels. Il regroupe et synthétise l'analyse et les conclusions auxquelles l'équipe projet a abouti. Il contient des éléments graphiques : photos, croquis d'intention, schéma d'intention (Cf. Annexes XV, XVI, XVII).

Nous remarquons cependant que ce document n'a pas été décliné sous forme de panneaux, accessibles pour les habitants et exposés en mairie. Néanmoins, l'appropriation du diagnostic par les habitants s'est faite par l'organisation d'une réunion publique. En présence de Mr le Maire, d'élus et de l'équipe projet, le diagnostic y a été présenté sous forme de power point. Cette présentation a été suivie d'un échange de questions/réponses visant à ouvrir le débat sur les futurs objectifs et intentions qui seront formulés dans la phase suivante. Pour terminer, cette réunion a été annoncée par un article dans la presse locale (Cf. Annexe XVIII) et à donnée lieu à une communication sur le site internet de la ville, rendant le projet accessible à tous.

c2) Reprendre une partie du diagnostic pour ne pas y être contraint

Développons maintenant les outils visant à minimiser les risques humains de la phase de diagnostic, dont en particulier une forte opposition. En effet, un débat a existé entre les services de la ville et ceux de la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) concernant le parc du Jardin Public et avec pour point d'orgue l'opposition face à la volonté des services de faire dialoguer le jardin public avec son environnement alentour : rue de Jardin Public (en limite Nord) et la rue René Cassin (en limite Est). Cette opposition reposait alors sur la notion d'intimité ressentie ou non face aux haies en limite du jardin.

Les responsables du projet ont alors décidé de réaliser un diagnostic propre au parc du Jardin Public, afin de montrer le bien-fondé (ou non) de leur proposition. Ce diagnostic est basé sur l'étude de l'évolution dans le temps du parc depuis sa création et sur la mise en évidence des intentions du concepteur initial. De plus, il met en avant son état lors de sa protection. Il utilise des photos aériennes d'époque, des cartes postales ainsi que des récits et comptes rendus de conseils municipaux, et des témoignages d'habitants.

Ce dernier constat nous encourage alors à envisager le facteur de risque « Y consacrer un temps inadapté ». Nous constatons que la ville a engagé ces premières études en 2010. Or, dans le cadre des négociations avec la DREAL, le diagnostic est toujours en cours en 2013. L'équipe, agissant en toute connaissance de cause, a préféré stopper toute la réflexion de conception déjà engagée sur le parc du Jardin Public : gestions des entrées, espace de jeux, végétation, etc. Cela limite donc la phase de conception dans le temps et assure à l'équipe de ne pas faire de propositions d'aménagements potentiellement rejetables par les services de la DREAL.

Grâce à la communication et à sa faculté à observer et analyser, la phase de diagnostic n'a pas rencontré de difficultés majeures, hormis la nécessité de reprendre le diagnostic du Jardin Public.

d) Des fiches récapitulatives pour formuler et classier les objectifs.

Le site étudié, l'équipe a formulé les objectifs du projet du Jardin Public. Les risques ici étaient de « confondre l'idéal et la réalité », de « trop anticiper les difficultés » ou de faire preuve de « Manque d'analyse, de synthèse et de formulation ».

Cela a contraint l'équipe à définir des objectifs généraux et des intentions de projet (objectifs opérationnels). Ils ont été par la suite regroupés en parallèle d'un découpage par zone du site : skate parc, Jardin Public, piste de cyclable, mail tilleuls, mail platanes, chambre verte, berges, espace Mendès France. L'équipe projet pu organiser des fiches récapitulatives, regroupant les

intentions en fonction de la zone à laquelle elles font référence, de l'objectif général, de données du diagnostic de points de programme.

Nous retrouvons des exemples de ces fiches dans les annexes XIX, XX, XXI Soulignons que ces fiches aident à présent l'équipe projet à clarifier ses idées et à les ordonnancer.

Ce travail de rédaction de fiches récapitulatives a permis à l'équipe de répondre aux risques techniques de cette phase. Par la mise en place d'outils simples de formulation et de synthèse, l'équipe a limité ces risques.

e) Des outils pour maximiser l'efficacité de la phase organisationnelle

L'organisation du projet, a été la phase la moins aboutie dans le projet du Jardin Public.

e1) Un phasage technique pour rassurer sur l'avancement des travaux

Vu le temps passé sur le diagnostic, le projet se confronte aux élections municipales de 2014. Pour le projet, les élus sont donc en attente de résultats concrets plus rapides. Cela signifie donc de le faire rapidement entrer dans sa phase opérationnelle, omettant la planification du projet. L'équipe s'est donc retrouvée par exemple à planter des arbres pour la création d'un mail avant la réalisation du revêtement, ce qui a entraîné par la suite des dégâts sur les arbres lors de la mise en œuvre de l'enrobé.

Le phasage (découpage du site en zone clairement identifié) s'est avéré être ici la solution. Il a été réalisé en fonction des zones définies lors du diagnostic. Ainsi, il est possible de cibler les interventions en fonction de la capacité des services à y répondre. De plus, il devient possible de proposer des budgets prévisionnels en fonction desdites interventions. Ce phasage permet également, lors de réunion avec les élus, de leur montrer que le projet avance et que des interventions visibles sont en court de réalisation. Il comprend notamment un document informatique regroupant des données financières : coûts de l'intervention, coûts du travail des agents et de la communication graphique. (Cf. Annexe XXII, XXIII, XXIV. Extraits du document de présentation des travaux de l'année 2013 et des coûts, lors de la municipalité du 06/04/2013).

e2) Des réunions, de la considération vis-à-vis des contraintes des agents et du relationnel

La ville a fait le choix de réaliser un maximum du projet par les différents services : étude suivie par l'unité conception-gestion, l'opérationnel réalisé par les services techniques (bâtiment, voirie, espace verts). Ce choix était susceptible d'entraîner de fortes contraintes de plans de charge des agents et laissait apparaître l'importance de la ressource « temps » pour le projet. Pour autant, le risque de « Sous- ou surestimer les ressources à disposition et celles nécessaires » n'a pas réellement influencé le projet.

La communication et le management ont été les éléments nécessaires au bon déroulement d'une telle réalisation en interne. L'équipe a rencontré les agents, lors de réunions, pour voir ce qu'ils pouvaient faire ou non, en considérant avant toute chose ce qu'ils ont à dire. Ainsi les questions : « Se sentent-ils capable ou non de le faire ? », « Si oui quand et comment ? » sont au centre des discussions.

De plus, le projet ne leur a été en aucun cas imposé car ils l'auraient vu telle une contrainte supplémentaire. A cet effet, il leur a été proposé différentes phases à réaliser en fonction de leur temps et de leurs capacités. Cela a permis de leur montrer que l'équipe tenait à ce qu'ils participent et qu'elle a fait des efforts d'organisation pour s'adapter à leurs contraintes. L'équipe a enfin valorisé leur travail, notamment en communiquant dans la presse (Annexe XXV).

e3) Se fixer des objectifs pour aboutir à la réalisation de tableaux de suivi.

Enfin, cette phase a été exposée au manque d'anticipation sur les délais de validation. Ce facteur de risque s'est manifesté lorsqu'il a été nécessaire d'installer du mobilier urbain sur le nouveau skate parc. L'équipe projet n'ayant pas prévu le temps nécessaire à la validation de ce dernier par

les élus, a donc pris du retard sur son planning de sorte que le jour de l'inauguration du skate parc, le mobilier n'avait toujours pas été installé.

C'est dans l'optique de limiter ce risque à l'avenir que l'équipe projet a décidé de se fixer des objectifs butoirs à atteindre. Ils permettent de préparer les points nécessitant validation lors des réunions dédiées. L'équipe projet se pose alors diverses questions : quelles zones proposer à la prochaine municipalité ? Quels niveaux de détails présenter ? Ainsi, en fonction des zones accueillant des travaux et en fonction de leur avancement, elle est capable de faire valider des points dans des délais ne pénalisant pas l'avancée des travaux.

De plus, la création de tableaux automatisés permet d'inscrire les dates où les validations seront possibles. Ces tableaux de la planification du type tableau de Gantt, prévoient également l'enchaînement des interventions en fonction de leur durée (Annexes XXVI, XXVII). Parallèlement, le tableau de suivi financier est mis à jour. Il regroupe l'ensemble des données concernant les bons de commandes, les montants, l'état : engagé, mandaté, facturé, payé (Annexe XXVIII).

f) Un arsenal d'outils, pour la phase phare du projet.

Débutons dans un premier temps par l'analyse de la phase de traduction de la conceptualisation du projet : la conception.

f1) Proposer plusieurs finitions à faire choisir aux élus

L'équipe projet est parvenue à limiter les risques financiers et techniques, entre autre, en ne renfermant pas le projet dans ses limites. Pour y arriver, elle a travaillé dans une logique d'anticipation, en proposant différents niveaux de finition par zones étudiées. Ces différentes finitions peuvent s'adapter les unes aux autres. La solution la moins coûteuse peut évoluer dans le temps, en fonction des budgets, vers une finition plus poussée.

Prenons l'exemple du mail platane. Cette zone a fait l'objet de 4 propositions (Annexes XXIX à XXXII). Les coûts de ces dernières vont du simple au double. Ces propositions ont alors laissé le choix aux élus qui ont préféré valider la solution du simple cheminement en calcaire (Sentier forestier, Annexe XXIX) : la moins coûteuse mais aussi la plus simple à réaliser. Ils l'ont considérée car elle peut évoluer vers la solution du platelage bois (Noue piétonne, Annexe XXXII) qui permettra de sécuriser le cheminement.

f2) Donner une identité au site par la conceptualisation, la communication graphique et l'intervention de personnes extérieures

Nous avons analysé dans la 2^{ème} partie (p 26) l'importance de donner une identité au projet. La première action a donc été de le nommer, il est devenu *Jardin Public*. Ce nom a été choisi car il renvoie directement au parc du Jardin Public, ce qui permet aux usagers de le situer dans l'espace.

Ce travail est également passé par le choix de la conceptualisation du projet. Cette méthode a permis de raconter une histoire sur le site. Ce récit est alors matérialisé de manière subjective c'est-à-dire de manière à interpeller l'utilisateur. Prenons l'exemple de l'intégration du skate parc au Jardin Public. Il a été décidé de créer un dialogue entre ces deux entités. Comment induire ce dialogue ? Cela est passé par la création de lignes végétales et minérales qui forment des perspectives entre les espaces. Cela s'est également décliné dans le choix du mobilier en béton brut pour inscrire un peu plus l'esprit « Streets » du skate parc (Annexe XXXIII) et des végétaux.

Un autre outil a été utile pour donner une identité du site : la communication. Elle a mis des images sur ce qui a été imaginé. L'équipe a ciblé sa communication sur des supports graphiques *via* notamment des croquis (Annexe XXXIV) et des photomontages (Annexe XXXV). Ce graphisme a été utilisé pour la création de panneaux, pour la publication dans la presse, sur le site internet de la ville et sur les réseaux sociaux, offrant de la visibilité au projet.

Notons également que l'identité du projet est donnée par les gens qui y travaillent. C'est pour cela que la ville de Saintes a décidé de travailler avec des associations telles que *Movement Child*

(association de skateurs). Cette association a entre autre participé pour la création des module du skate parc. L'équipe a également décidé de réaliser les travaux en partie avec les *Chantiers Verts*, un organisme de réinsertion. L'implication de ces différents acteurs véhicule une image positive du projet, celle d'un travail collectif.

La phase de réalisation passant par l'étape dite opérationnelle, nous étudions ce qui a été fait.

f3) Le management la clef de la réussite.

Le projet est fortement exposé aux imprévus, engendrant des risques opérationnels, dus à une improvisation importante durant la phase organisationnelle (p 26). L'équipe projet a été confrontée à des situations critiques. Prenons l'exemple de la ligne à haute tension qui passait sous l'emplacement d'une future fondation. Malgré les DT-DICT, son emplacement et sa profondeur n'étaient pas déterminables. Tous les travaux devenaient alors périlleux.

De plus, le fait que certains agents, par manque de temps ou par absence (par exemple les apprentis en centre de formation) ne peuvent suivre les chantiers, accentue cette exposition aux imprévus. Cela a été le cas lors de la réalisation d'une tranchée en mélange terre-pierre. Celle-ci fut réalisée sans suivi, pour les raisons évoquées ci-dessus, provoquant une mauvaise mise en œuvre : pas de tassement et utilisation d'une roche molle. Nous constatons que cette exposition aux imprévus dépend également des connaissances techniques et de mise en œuvre.

Pour limiter l'exposition aux imprévus, le management et l'adaptation ont été des clefs essentielles de gestion. L'équipe projet a fait preuve de disponibilité et est restée à l'écoute des remarques et propositions de chacun lors de rendez-vous et de réunions entre les services de la ville et les partenaires privés organisées dans le but d'apporter des solutions techniques adaptées à l'état critique. Dans l'exemple de la tranchée évoquée précédemment, ces réunions ont permis d'aboutir au choix de semelles béton plutôt que de blocs béton pour répartir la charge des bancs.. Le tassement différentiel dû à l'absence de tassement de la tranchée réalisée était ainsi évité.

La ville produit à présent des pièces techniques : plans, coupes (Annexes XXXVI) qui permettent de clarifier ces attentes. Elle a également privilégié l'utilisation du marché à bon de commande pour réaliser les travaux car ce dernier possède un Cahier des Clauses Techniques Particulière (CCTP) qui doit être respecté par l'entreprise. Ces CCTP sont contrôlés par les services de la ville lors de points d'étape. Ils donnent lieu à des comptes-rendus transmis aux différentes parties.

Enfin, l'équipe a toujours cherché à mettre en avant la sécurité du chantier. Ses membres ont utilisé pour cela chaussures de sécurité, pantalons et gilets lors de leur présence sur le chantier. Ils ont également veillé à ce que des périmètres de sécurité soient installés, en particulier le long des routes.

La mise en place d'outils de communication, de management et décisionnels a permis à l'équipe de minimiser les risques qui sont survenus lors de la phase de réalisation.

Nous constatons donc que l'organisation du projet entraîne à présent un avancement à plusieurs vitesses. C'est ce que nous appelons la rétroaction dans la démarche projet. C'est un processus, qui rend possible dans certains cas de revenir en arrière. La nécessité de réétudier le diagnostic du secteur protégé du parc du Jardin Public en est l'illustration. Ces outils ont permis d'aboutir à la réalisation de l'aménagement des abords du nouveau skate parc, à l'ouverture deux mails piétons et très prochainement à l'enherbement de 4000m² agrémentés par la plantation de 46 arbres. Cependant le plus gros du projet reste à faire : prolongement de l'axe du Jardin Public, végétalisation de l'espace Mendès France, conception et réalisation des berges et de chambres vertes sont au programme. Tout cela est bien évidemment sujet à de nombreux risques dont nous parlons dans la suite.

III-3) LES RISQUES ET LES OUTILS À PREVOIRS JUSQU'A LA FIN DU PROJET

Etant donné la rétroaction dans la démarche projet évoquée au terme de la partie précédente et de l'état d'avancement du projet, nous proposons à présent d'étudier les risques

susceptibles de se présenter pour la suite et fin du projet du Jardin Public de la Ville de Saintes. Nous débutons cette partie à partir de la phase de diagnostic. En effet les phases précédentes sont considérées comme acquises : une modification dans ce qui y a été validé correspondrait à une redéfinition du projet. Nous négligerons donc la possibilité d'un tel évènement.

a) Définir une échéance au diagnostic pour limiter les pertes de temps

Nous l'avons vu, l'approfondissement du diagnostic du Jardin Public est très important pour le projet car il pourrait être le pont créant une continuité dans le déplacement des usagers et dans l'aspect visuel de l'espace. L'équipe projet doit y accorder la plus grande importance. Les outils nécessaires au diagnostic sont de même nature que ceux évoqués dans la partie III-2c.

Notons qu'à nouveau, l'équipe projet doit veiller à lui consacrer un temps adapté. En effet, malgré la nécessité de ce nouveau diagnostic visant à asseoir les futures propositions dans l'optique d'une validation des services de la DREAL, l'équipe projet ne doit pas s'y enfermer au détriment de l'avancée du reste du projet.

L'équipe projet doit mettre en place une organisation précise, dépendant d'objectifs temporels à respecter. Fixer une échéance en convenant d'une date de présentation aux services de la DREAL peut être un des objectifs. L'équipe peut aussi focaliser son diagnostic sur les points de discordance : analyse de la densité des haies, enquête au près des utilisateurs sur leur ressenti, etc. Dans ce cas, l'équipe doit éviter la manipulation de résultats, visant à aboutir à ce qu'elle veut montrer.

Les phases de « formulation des objectifs et organisationnelle » ne sont pas retraitées ici car les risques observés et ceux à prévoir sont identiques, de même que les outils à mettre en place : créer des fiches synthèse, communiquer sur les résultats, réaliser un plan d'action et un plan de financement, prévoir les réunions de chantier et de consultation des services techniques, rester à disposition pour les imprévus techniques, etc.

b) Inscrire l'identité du projet sur le long terme

Débutons la phase réalisation par l'étude de la conception du projet entourant le parc du Jardin Public. Rappelons que cette étape cherche à créer le projet, à lui donner forme.

b1) Un plan guide et un partenariat pour inscrire le projet dans le temps

Saintes va organiser ses élections municipales en 2014. Cette élection représente des risques humains et organisationnels pour le projet car elle peut entraîner un changement d'équipe municipale. Cette nouvelle équipe pourra alors considérer si oui ou non le projet doit se poursuivre.

Pour que le projet garde toute sa légitimité aux yeux de la future équipe municipale, un plan guide et un document directeur peuvent être réalisés en fin de conception, permettant à l'équipe projet d'inscrire l'identité du projet qu'ils ont imaginée dans le temps et dans ses limites budgétaires.

De plus, jusqu'aux élections, l'équipe projet doit poursuivre son travail basé sur le zonage du site. En effet, le phasage des interventions permet de créer une cohérence entre les zones, c'est-à-dire qu'il doit chercher à ne pas réaliser des zones qui n'ont pas de lien entre elles, à ne pas créer des îlots qui ne communiqueront pas ensemble si le projet s'arrête. Cela permettra au projet de conserver sa cohérence et lui confèrera un aspect tout de même terminé.

De plus, le projet est toujours exposé à la variabilité organisationnelle des services de la ville. En particulier, l'équipe va devoir gérer le départ du directeur de la GUP, l'initiateur de la coulée verte par le projet du Jardin Public. Les outils que nous avons proposés, visant à limiter le changement de l'équipe municipale après les élections en 2014 (p34), doivent être réutilisés ici aussi.

Cependant, ils peuvent être associés à la mise en place d'un partenariat avec l'initiateur du projet. Ce partenariat doit cependant faire l'objet de formulation d'objectifs à atteindre en fonction d'échéances et de l'avancement dans le processus de la démarche projet.

Si un partenariat n'est pas réalisable, l'intervention d'un partenaire privé, type bureau d'étude, peut être étudiée, ainsi que la possibilité de redéfinir les missions de certains agents de la ville.

b2)Rendre cohérent le projet avec ses alentours.

Nous abordons une nouvelle fois le fait que l'équipe projet ne doit pas renfermer le projet dans ses propres limites. En effet, le limiter ainsi ne permettra pas à l'équipe de le rendre cohérent avec son environnement. La cohérence de plusieurs sites peut passer par les matériaux, le mobilier, l'intégration de l'un dans l'autre, etc.

Pour limiter ici l'impact de ce facteur de risque, l'équipe doit prendre en compte les autres projets qui se font aux alentours susceptibles d'influencer le projet du Jardin Public. Ils peuvent être des opportunités pour intégrer celui du Jardin Public et inversement. A Saintes, les projets à proximité du site sont celui des conteneurs enterrés (en cours de réalisation) et celui de requalification de la rue R. Cassin qui longe le Jardin Public à l'Est, dans le prolongement du réaménagement de la rue Gautier. La prise en compte de ses différents points inclut un travail avec l'équipe qui en a la charge et peut limiter des surcoûts financiers. Par exemple, la non-intégration paysagère d'un conteneur enterré aux abords du Jardin Public peut alors entraîner l'invalidation de l'architecte des Bâtiments de France et des services de la DREAL aboutissant alors à des frais d'études supplémentaires pour les projets.

b3)Le graphisme et la consultation pour écrire l'originalité du site

Pour limiter les risques présents ici, il est impératif que l'équipe projet fasse preuve de créativité et opportunisme. L'utilisation des arts plastiques devient pertinente : réalisation d'une maquette pour appréhender les chambres vertes et les berges, brainstorming de croquis, images références, etc. La consultation est aussi une possibilité. Cette dernière présente la phase de conception aux différents services de la ville et organise des échanges sur ce thème afin que la conception satisfasse les contraintes des travaux et de gestion future. En effet, il est souvent reproché au concepteur de ne pas considérer les futures gestions du site : espace verts, propreté, sécurité, etc. Grâce à cette démarche, l'identité du projet sera marquée par la trace de l'ensemble des services. La consultation peut également se faire lors du choix des éléments de détails : choix du mobilier urbain, de l'ambiance lumineuse et végétale. Celle-ci est à faire de préférence avec les habitants lors de réunions de travail. Elle leur permet d'écrire l'identité du site. Par le choix d'un mobilier ou encore d'une ambiance végétale, ils vont traduire une certaine part de leur identité. Prenons l'exemple du choix des bancs : il peut porter sur des bancs avec dossier pour que les plus âgées puissent s'y asseoir facilement. L'identité du site sera alors marquée par la notion d'accessibilité pour tous.

Etudions à présent l'étape opérationnelle du projet.

b4)Mise à jour des tableaux et organisation de réunion

L'équipe est toujours fortement exposée à l'oubli de la phase d'organisation, entraînant alors des imprévus et délais supplémentaires au projet. L'équipe doit utiliser et mettre à jour quotidiennement les tableaux de suivi qui ont été réalisés lors de la phase organisationnelle. Le format informatique doit être utilisé pour la seule mise à jour. Un format papier doit être imprimé et affiché pour que le suivi débute par un simple coup d'œil en début de journée.

Les réunions doivent également faire l'objet de rappels, auprès des concernés par lesdites réunions.

b5)Etablir une relation de confiance avec l'ensemble des acteurs

Les agents des services techniques ne pouvant pas assurer l'ensemble de la phase opérationnelle, la ville est donc contrainte de faire appel à ses partenaires privés dont les entreprises de travaux. Parfois, pour ces entreprises leur productivité est leur critère clé. Cela peut aussi être celui de l'équipe, recherchant la simplicité et la limitation des ennuis.

En ce qui concerne les liens avec les entreprises, l'équipe doit assurer toutes les réunions de chantier et rédiger des comptes rendus afin de les diffuser à tous participants. Ces réunions auront lieu lors d'un point d'étape, d'un point de modification ou encore pour la réception du chantier.

La consultation déjà évoquée comme outil de conception peut être ici renforcée par la participation des habitants. Elle peut donner lieu à l'organisation de « mini-chantiers » avec les habitants. Ceux-

ci peuvent se limiter à de la plantation par exemple. L'encadrement du chantier peut alors se faire par les services techniques. Cela renforcera l'implication de tous, valorisera les compétences des agents et véhiculera une image positive du projet chez les habitants. Ils peuvent également être entrepris avec des écoles, et en particulier avec les écoles de paysagisme de Saintes. Ils offriront ainsi l'opportunité aux élèves d'appliquer des notions étudiées en classe et à la ville de valoriser auprès de la population l'aspect formateur du projet.

Enfin, il est important que les habitants puissent facilement identifier leurs interlocuteurs, en particulier, celui en charge du projet à la mairie. Il en découle que les secrétaires d'accueil et l'ensemble des agents susceptibles d'être confrontés à des demandes, en particulier les agents de terrains qui doivent renvoyer vers la personne concernée, doivent être informés.

La phase de réalisation du parc du Jardin Public est encore sujette à un grand nombre de risques. Cependant, nous venons de voir que l'implication et la participation de l'ensemble des acteurs devraient en majeure partie les limiter. Les outils que nous proposons sont assez lourds à mettre en œuvre cependant l'équipe projet, en se les appropriant, peut les adapter et les simplifier.

c) Définir les objectifs d'évaluations, pour pouvoir réaliser le bilan

Terminons cette partie en évoquant la phase d'évaluation. L'équipe projet pourrait principalement être confrontée à des risques humains. Le projet du Jardin Public est fortement exposé au risque de considérer qu'il est terminé, sans faire de bilan. En effet, aucune anticipation n'a été faite lors des phases de diagnostic et de formulation des objectifs. Cela s'explique par une connaissance limitée de l'existence de cette phase, ce qui relève donc des compétences de l'équipe projet.

Etant donné l'avancement du projet, il est encore possible de travailler à cette évaluation, en particulier sur l'espace du Jardin Public qui n'a pas encore évolué et dont le diagnostic doit être repris. L'équipe doit donc l'anticiper dès la reprise de cette phase d'analyse. De plus, pour donner plus de force à cette évaluation, les critères peuvent être définis avec les services de la DREAL.

En ce qui concerne le reste du projet, en particulier les interventions sur l'espace Mendès France, l'équipe projet doit travailler sur les zones qui n'ont pas encore été étudiées : les chambres vertes, les berges ou encore les abords de la piste cyclable. L'espace Mendès France n'accueille que du stationnement, ou occasionnellement diverses activités. Il est donc facile de montrer l'évolution d'un usage, la variation de la fréquentation ou encore la réussite des travaux par les services de la ville.

Enfin, le risque de choisir des critères en vue de manipuler les résultats peut ici encore intervenir. En effet, les échéances électorales approchant, l'équipe projet devra peut-être prouver que le projet a permis de faire évoluer le site concerné de manière positive. Il est important de montrer le positif et le négatif. En effet, le positif démontre que le projet était nécessaire. Le négatif oblige à dégager des solutions et montre la réactivité de la ville, ses élus et ses services.

Pour la fin du projet, il est encore temps d'organiser la phase d'évaluation. Pour cela l'équipe doit se baser sur des critères objectifs comme par exemple l'apparition d'usages ou encore l'augmentation de la fréquentation. Elle doit aussi définir les critères de satisfaction et les faire valider par les élus.

Pour conclure sur cette dernière partie nous constatons que les services de la ville de Saintes, par l'intermédiaire de l'équipe projet et des outils mis en place, ont su s'adapter aux risques qui se sont présentés à eux lors du projet jardin public.

Cependant nous avons mis en avant que le projet non terminé, est encore fortement exposé à des risques variés. Les plus dangereux seraient de ne pas tenir compte de la phase organisationnelle ou encore de ne pas impliquer l'ensemble des acteurs dans le projet. La conception est également un enjeu fort car l'équipe projet y est exposée à formulés des concepts trop compliqués pour être compris de tous. C'est pourquoi l'équipe projet doit encore travailler à anticiper ces risques ou à y apporter des réponses le plus rapidement possible.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire, rappelons que son objet visait à comprendre le rôle des différents acteurs d'un projet urbain sur la pérennité de celui-ci lors de sa mise en forme. Nous avons pour cela étudié les différents acteurs qui font la ville : habitants, élus, services de la ville et les partenaires privés et institutionnels. Un projet urbain étant considéré dans une ville, nous avons donc mis en lien ces acteurs avec les phases de la démarche projet. Nous les avons considérés alors comme les acteurs de ce processus.

L'étude de la démarche projet a révélé les huit phases qui la composent. Nous les avons définies dans l'ordre suivant : l'émergence de l'idée, la formulation d'un programme et des finalités, la constitution de l'équipe projet, le diagnostic, la formulation des objectifs, l'organisation, la réalisation et enfin l'évaluation.

La mise en lien de ces différentes données a montré l'existence de facteurs de risques. Notons : la subjectivité des jugements, l'ambition personnelle visant un but individuel, l'ambition collective visant un but trop ambitieux par rapport aux capacités de la ville, la connaissance de la ville, la résistance face au changement ou encore l'enfermement du projet dans ces limites. La notion de facteurs de risque implique celle de risque. En effet, ces facteurs de risques peuvent augmenter l'exposition du projet à certains risques. Ils sont donc dépendants les uns des autres. Nous nous sommes donc intéressés aux risques car ce sont eux qui peuvent impacter un projet, et donc jouer sur sa pérennité.

Cette étude nous a permis de classer les risques en 4 catégories, en fonction de leur nature : les risques de nature humaine, de nature financière, de nature technique et matérielle et enfin ceux d'origine organisationnelle. Elle a également mis en avant le fait que deux risques de même nature peuvent ne pas avoir les mêmes répercussions sur la pérennité du projet. La liste des risques soulignés dans ce rapport ne fait pas figure de liste absolue, elle n'est en effet pas exhaustive. Elle cherche à présenter les risques les plus généraux et ceux qui ont été observés dans l'étude de cas.

Ainsi cette étude révèle que les acteurs d'un projet, de part leurs contraintes, l'exposent à certains risques. Nous identifions alors ici leur premier impact sur la pérennité d'un projet. Cependant, des risques totalement indépendants du fait des acteurs peuvent également menacer ce projet. Cela ne faisant pas partie de la problématique, ils n'ont pas été traités ici, il ne faut néanmoins pas les oublier. Prenons pour illustrer ces propos l'exemple des risques climatiques qui peuvent retarder la réalisation d'un chantier.

L'exemple du Jardin Public de la ville de Saintes a alors illustré le second rôle de ces acteurs : celui d'appliquer et de mettre en place les outils qui existent pour minimiser les risques dont ils sont responsables et ceux qui ne dépendent pas d'eux. Ces outils sont de natures diverses. Les outils de communication (tels que les panneaux de chantier, les croquis...) font passer des messages et rendent le projet plus compréhensible. Les outils de management comme les réunions ou encore l'organigramme des services servent eux à limiter les défauts de connaissance. Les outils organisationnels : plan d'actions, de financement ou bien le plan guide, permettent la planification du projet dans le temps assurant alors son suivi. Enfin les outils techniques : l'ouverture du projet, les documents techniques, le marché à bon de commande, assurent au projet une étape opérationnelle aboutissant à ce que les concepteurs imaginaient.

Nous avons relevé dès le début de l'étude qu'elle se limiterait à la pérennité du projet urbain lors de sa mise en forme. Il serait cependant intéressant de la poursuivre pour étudier la pérennité d'un projet à l'usage. En effet comment s'assurer que le projet évolue alors en même temps que son environnement ? Comment faire en sorte qu'il ne soit pas un effet de mode ? Quels seront alors les outils qui permettront de l'inscrire dans le temps ? Mais la vraie question qui devrait être posée, serait alors : Qu'est-ce que la pérennité d'un projet à l'usage : durabilité ou obsolescence programmée ?

BIBLIOGRAPHIE :

AFNOR (1991). X50-105 Août 1991 – Le Management de projet – Concepts. 14p.

Chemetoff A. (2009). Visites. Archinooks, Paris, 465 p.

Corajoud M. (2000). Le projet de paysage : lettre aux étudiants. In : le Jardinier, l'Artiste, l'Ingénieur, Brisson J-L, les Ed. De l'imprimeur, Besançon, pp. 37-50.

Courcier S. (2002). Vers une définition du projet urbain, la planification du réaménagement du Vieux-Port de Montréal, Université de Montréal, 13p.

Desvignes M. (2009). Nature intermédiaire : les paysages de Michel Desvigne. Birkhäuser, Berlin, 199 p

Dind J-P. (2011). La gestion de projets urbains. Projets d'aménagement concertés dans des secteurs déjà bâtis : exemples en Suisse Romande. Mémento à l'usage des responsables de projet. Régionyon, Lausanne, 148 p

Brundtland G. H. (1987). Notre avenir à tous, Washington : Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, 349p.

Luthsenhiser M. et Netusil N. R. (2001). The effect of open spaces on home's sale price. 8 p

Mendès France P. (1966). La République moderne, Propositions. Gallimard, Paris, 320 p

Wilde O. (1972). Le portrait de Dorian Gray. Le livre de poche, Paris, 283 p.

SITOGRAFIE

[1]Académie française (2011). Dictionnaire de l'Académie française, 9ème édition : définition projet <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=1219966410;;> (consulté le 05/07/2013)

[2]Ville durable (2011).Qu'est-ce qu'un projet urbain ? <http://villedurable.org/guide-de-gestion-de-projets-urbains/principes-strategiques-pour-la-gestion-de-projets-urbains/quest-ce-quun-projet-urbain/> (consulté le 15/07/2013)

[3]INSEE (1954). Définitions et méthodes, ville. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/ville.htm>: (consulté le : 03/07/2013)

[4]Académie française (2011). Dictionnaire de l'Académie française, 9ème édition : définition société <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=1219966410;;> (consulté le 03/07/2013)

[5]Académie française (2006). Dictionnaire de l'Académie française, 9^{ème} édition : définition citoyen <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?404;s=1219966410;;> (consulté le 21/07/2013)

[6]A. Sgard, M - J. Fortin et V. Peyrache-Gadeau (2010). Le paysage en politique. <http://developpementdurable.revues.org/8522> (consulté le 05/06/2013)

[7]J. TAILLEUR (2008). La gestion de projet. http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&ved=0CFQqFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.planete-istia.com%2Fupload%2Fgestion-de-projet-generale.ppt&ei=lzEoUszOI8m10wWz5oDoCA&usq=AFQjCNH15EaHlBlGdOIZgg_fEujrw9NCAQ&bvm=bv.51773540,d.d2k (consulté le 06/08/2013)



AGROCAMPUS OUEST

CFR Angers

2 rue André le Notre

49045 Angers

Ville de Saintes

Square André Maudet

17100 Saintes

Mémoire de Fin d'Études

ANNEXES

Diplôme d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences Agronomiques, Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage

Année universitaire : 2012 - 2013

Spécialité : Paysage

Spécialisation ou option : Maitrise d'Œuvre et Ingénierie

**Les rôles des différents acteurs sur la pérennité d'un projet urbain, lors de sa mise en
forme.
Etude de cas du projet du Jardin Public de la ville de Saintes**

Par : Constantin GORIOUX

Devant le jury :

Soutenu à Angers le : 16 Septembre 2013

Sous la présidence de : MIGEON C.

Maître de stage : LORMEAU F.

Enseignant référent : CARCAUD N.

Autres membres du jury : FORGET V. (Tutrice apprentissage)

*"Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent
que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST".*

Annexe I: Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase d'émergence de l'idée de la démarche projet. C. GORIOUX

Phase démarche projet	Acteurs	Rôles	Contraintes/Facteurs de risques
Emergence de l'idée	Elus / habitants	Décideurs (élus) Force de proposition Demandeurs Electeurs	Elections
			Promesses de campagnes
			Satisfaire le bien commun / Souhaitent améliorer leurs conditions : conflits d'intérêts
	Services de la ville	Forces de propositions Représentants des élus	Leurs connaissances sur la ville
			Appuis technique aux élus
			Maintien de la qualité physique de la ville
	Partenaires institutionnels	Représentants de l'état Protecteurs Forces de propositions	Faire respecter la réglementation
			Vise à protéger un bien
			Pas de visibilité sur les contraintes de la ville : services localisés hors de la ville

Annexe II : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de définition du programme de la démarche projet. C. GORIOUX

Phase démarche projet	Acteurs	Rôles	Contraintes/Facteurs de risques
Programme / Finalité	Habitants	Demandeurs Négociateurs	Doivent s'exprimer pour être entendus
			Originaires ou venus y vivre : connaissances de la ville
	Elus	Concepteurs Décideurs	Rassembler la majorité de la population
			Opposants au projet au sein même du conseil
	Services de la ville	Réalisateurs	Adhésion au programme, même s'il est contraire à leurs principes personnels
			Maintien de la qualité physique de la ville
			Connaissances approfondies des problématiques techniques de la ville
	Partenaires institutionnels	Demandeurs Contrôlent	Visé à protéger un bien
			Prendre connaissance des intentions de la ville
			Se faire entendre et être pris en considération

Annexe III : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de formation de l'équipe projet de la démarche projet. C. GORIOUX

Phase démarche projet	Acteurs	Rôles	Contraintes/Facteurs de risques	
Former une équipe projet	Elus	Désignent le chef de projet	La connaissance des agents (capacités, intérêts, implication, etc.)	
		Valident l'équipe	La maîtrise des besoins du projet	
	Services de la ville	chef de projet Constituent l'équipe Forment l'équipe	Employé par la ville	
			Temporelle : travaillent sur d'autres projets	
			Faire le choix de la réalisation en interne et en externe	
			Connaissance sur les limites de leurs compétences	

Annexe IV : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de diagnostic de la démarche projet. C. GORIOUX

Phase démarche projet	Acteurs	Rôles	Contraintes/Facteurs de risques
Diagnostic	Services de la ville et/ou Partenaire Privés	Etudiant Consultant Délégués de service Représentants des élus	Connaissance sur la ville et les techniques d'études
			Implication dans le projet
			Possibilité de voir intervenir une équipe externe
			Répondre aux attentes des élus
			Temporelle : travaillent sur d'autres projets
	Habitants	Donnent leur(s) avis Répondent aux sollicitations	Temporelle : disponibilité / divers obligations
			Leur volonté de s'impliquer
			Opposants ou porteurs du projet
	Partenaire institutionnels	Conseillent Valident	Connaissance concernant le site du projet
			Leur volonté de s'impliquer
Opposants ou porteurs du projet			

Annexe V : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de formulation des objectifs de la démarche projet. C. GORIOUX

Phase démarche projet	Acteurs	Rôles	Contraintes/Facteurs de risques
Formulation des objectifs	Services de la ville et/ou Partenaires Privés	Proposent	Capacités d'analyse
			Implication dans le projet
			Passer d'un projet à un autre
			Satisfaire les attentes des élus
	Elus	Valident	Se maintenir au programme
			Satisfaire le bien commun

Annexe VI : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase d'organisation de la démarche projet. C. GORIOUX

Phase démarche projet	Acteurs	Rôles	Contraintes/Facteurs de risques
Organisation	Services de la ville et Partenaires Privés	Etudient Doivent maîtriser les ressources Planifient Budgétisent	Leur(s) compétence(s) réelle(s)
			Implication dans le projet
			Budgétaire
			Les ressources à disposition
	Habitants	Expriment leurs contraintes	Disponibilités
			Temporelles : combien de temps sont-ils prêts à subir les travaux
	Partenaire institutionnels	Répondent aux consultations Conseillent	Respecter les délais
			Connaissance du patrimoine dont ils sont responsables
			Budgétaire : capacité à subventionner un nouveau projet
	Elus	Valident	Satisfaire le bien commun
Budgétaire			

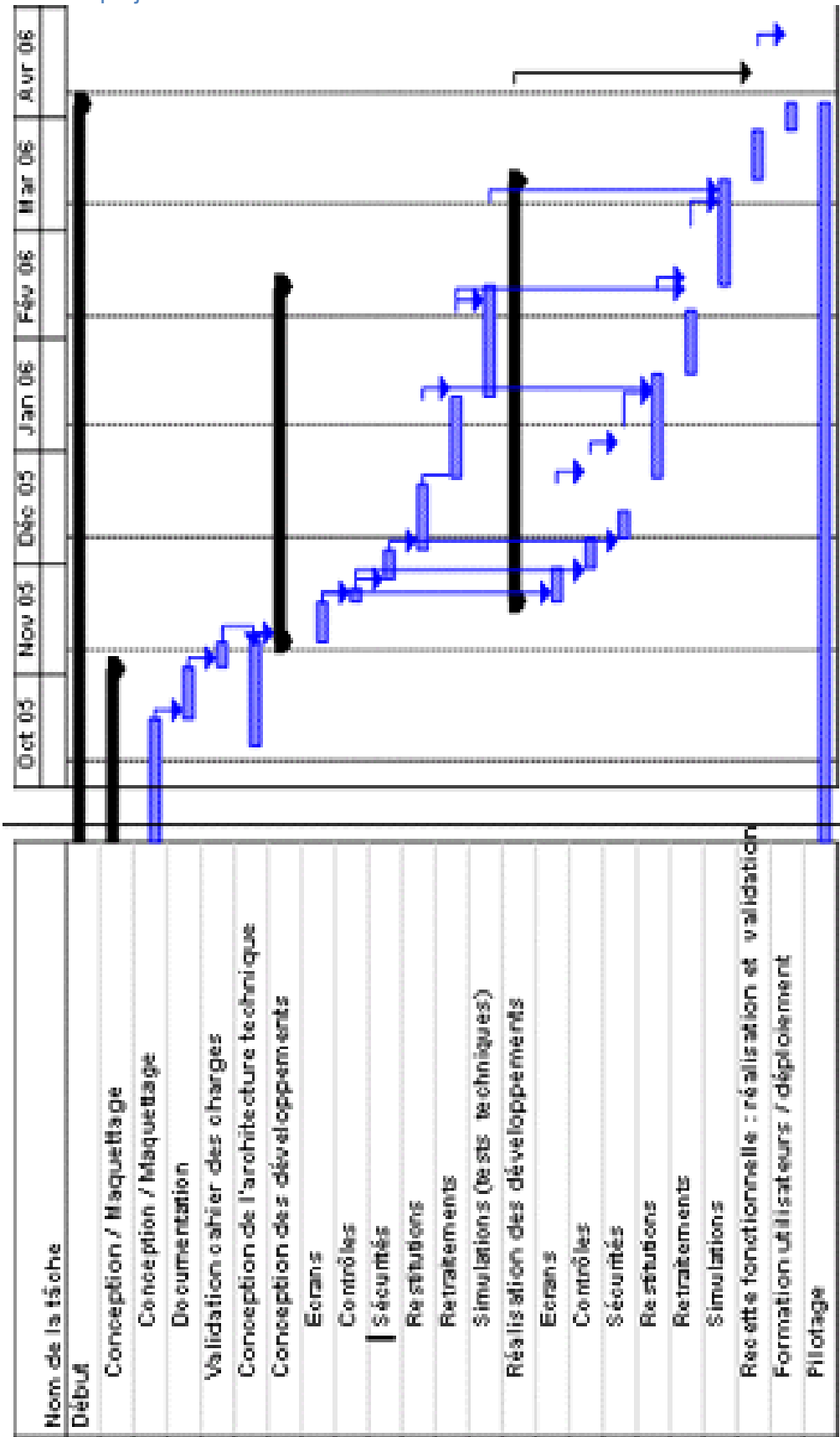
Annexe VII : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase de réalisation de la démarche projet. C. GORIOUX

Phase démarche projet	Acteurs	Rôles	Contraintes/Facteurs de risques
Réalisation	Services de la ville et Partenaires Privés	Suivi de chantier/Contrôle Mise en œuvre Représentants des élus Financier : facturation/règlement	Gestion des imprévus : techniques, météorologiques, etc.
			Gestion des requêtes des habitants : plaintes, renseignement, etc.
			Respecter les délais annoncés
			Respecter les règles de l'art
			Image de la ville auprès des riverains
			Gestions des ressources en temps réel
	Habitants	Vivre avec les travaux	Organisationnelles : s'adapter et accepter les travaux
			Connaissance de leurs interlocuteurs
	Partenaire institutionnels	Suivi de chantier/ Contrôle Conseil	Temporelles : gestion des imprévus rester à disposition malgré d'autres projets
	Elus	Relationnel Donneur d'ordre	Gestion des requêtes des habitants : plaintes
Responsable des agents sur le terrain			

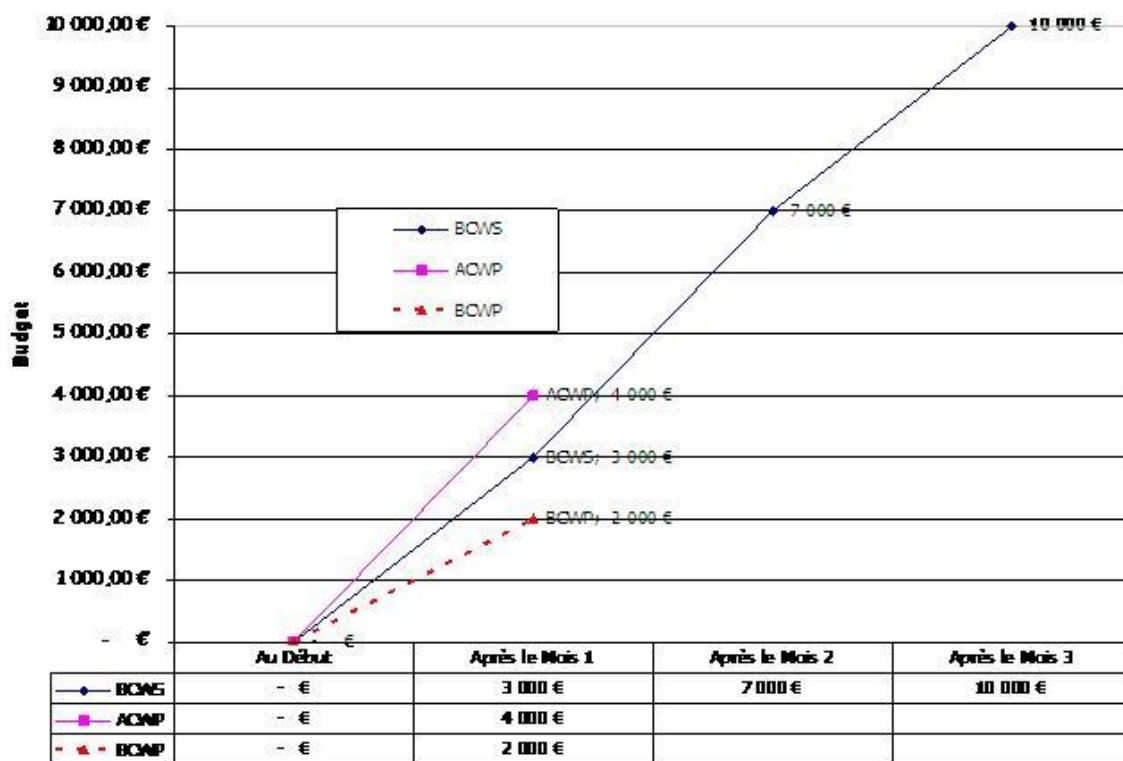
Annexe VIII : Tableau récapitulatif des contraintes / facteurs de risques et des rôles de l'ensemble des acteurs intervenant lors de la phase d'évaluation de la démarche projet. C. GORIOUX

Phase démarche projet	Acteurs	Rôles	Contraintes/Facteurs de risques
Evaluation	Services de la ville et/ou Partenaires Privés	Mise au point du suivi Consultation Conseiller les élus Représentants de la volonté des élus	Implication dans le projet : le faire vivre ou non après sa réalisation
			Ressources à disposition
			Satisfaire les attentes des élus
	Habitants	Donner leur(s) avis Répondre aux sollicitations	Temporelle : disponibilité / divers obligations
			Leur volonté de s'impliquer
			Opposants ou porteurs du projet
	Partenaire institutionnels	Suivi Validation Conseil	S'assurer que les aides ont servi au but annoncer
			Avoir des éléments à comparer
			Connaissances de la ville
	Elus	Fixe les objectifs de l'évaluation Validation	Anticiper les évolutions possibles
			Etre capable de justifier le bien fondé de l'intervention
			Satisfaire le bien commun

Annexe IX : Exemple d'un diagramme de Gantt qui permet d'établir une planification des étapes de réalisation d'un projet. Source Web



Annexe X : Exemple d'une courbe en S qui permet d'établir un suivi des finances d'un projet.
 Source Web



Annexe XI : Exemple du plan guide du projet de l'île de Nantes, établi par A. Chemetoff, il permet d'inscrire le projet dans l'espace et de le projeter dans le temps en mettant en lien l'état des lieux et le projet. Source : Atelier de l'île de Nantes - Nantes - Février 2003



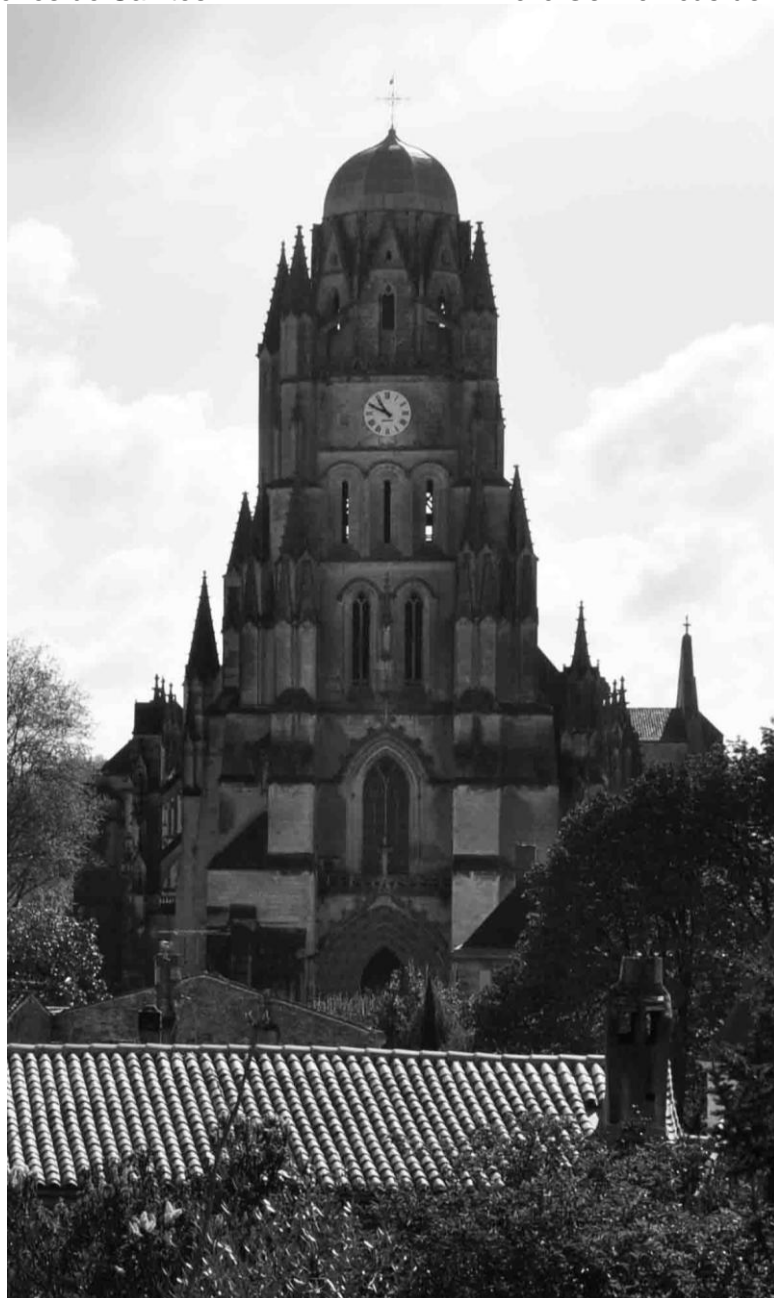
Annexe XII : Photos des monuments remarquables de la ville de Saintes : une histoire riche et inscrite dans la ville. C. GORIOUX - Saintes - Avril 2012



Les arènes de Saintes



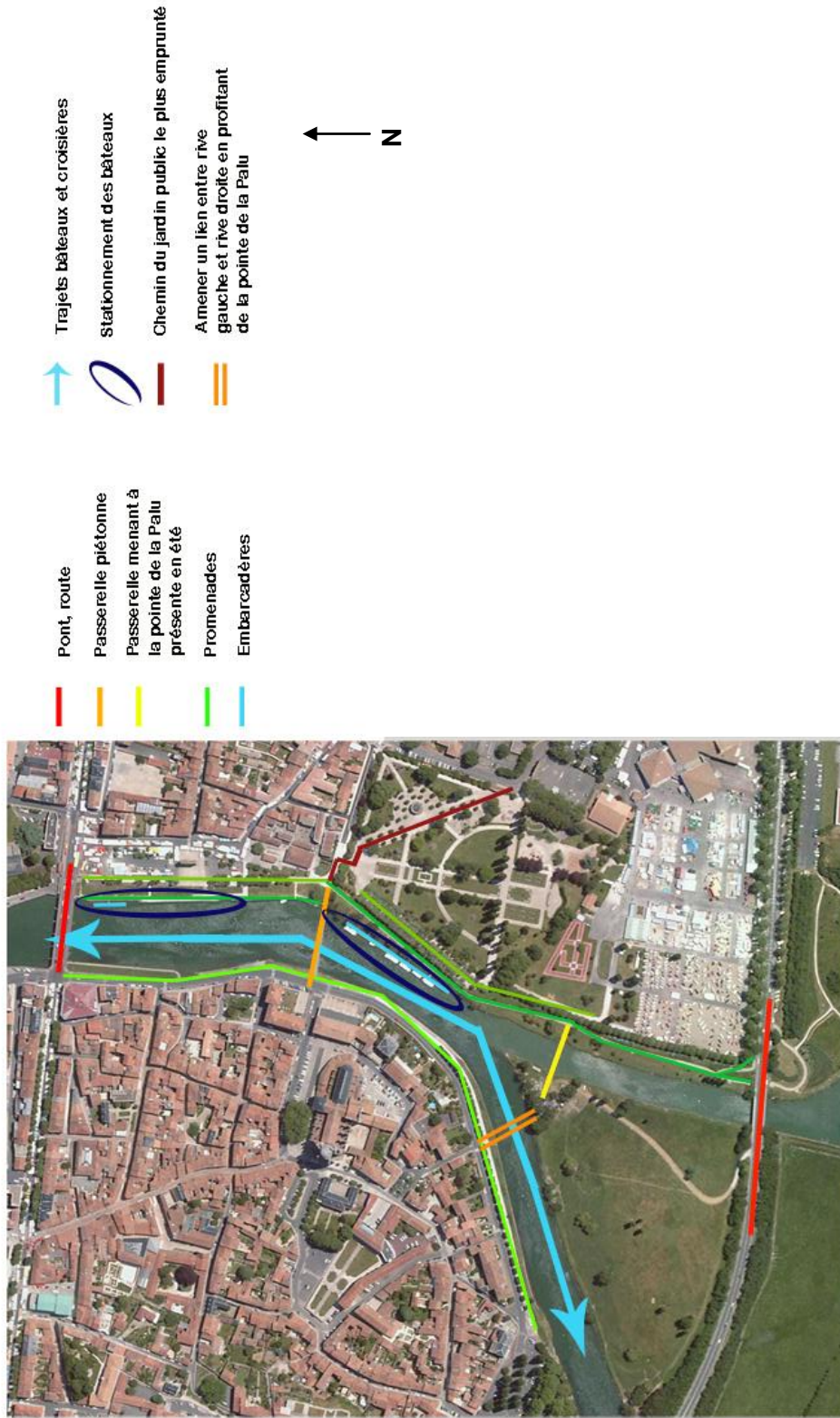
L'arc Germanicus de Saintes



La cathédrale Saint Pierre de Saintes

Annexe XIII : Exemple de carte d'analyse des diverses circulations sur le site du projet Jardin Public, qui permet de comprendre et de visualiser ce que l'équipe projet a observé sur le site. E. BETARD - Saintes




Déplacements autour de la Charente




Annexe XIV : Exemple de carte d'analyse des usages présents sur le site du projet Jardin Public, qui permet de comprendre et de visualiser ce que l'équipe projet a observé sur le site.
 E. BETARD - Saintes

DEPLACEMENTS ET USAGES







Limites et entrées du jardin

-  Plus petite entrée contrastant avec sa proximité à un lieu de passage routier important
-  Entrée
-  Entrée principale

clotures du jardin

- 

Usages et activités

-  Espaces verts les plus fréquentés au quotidien
-  Espaces de jeux pour enfants
-  Espaces les moins fréquentés
-  Ménagerie
-  Bancs les plus utilisés
-  Chemin le plus fréquenté



Jardin Public

Situation du projet

Contexte

Jardin présentant une tradition horticole. Tracés influencés par les styles XIXème et néo-classique. Identités diverses héritées de ces influences. Situé sur la rive droite de la Charente, en situation de balcon face au centre historique. Peu d'usages définis et clairs



Le Jardin et l'entrée Nord

L'axe : Espace Mendès France

Point de connexion:

Entrée nord du jardin : point de rencontre de nombreux déplacements piétons. Axe de conduisant vers l'abbaye aux Dames. Zone de passage sur l'axe Nord-est (allée de Maronniers); très utilisé pour accéder au centre historique par la passerelle.



Espace isolé :

Bâtiment éloigné du jardin, essentiellement entouré de bâtiments administratifs. Lien avec la Palu inexistant, causé par l'espace Mendès France et l'avenue de Saintonge. Dialogue avec la Charente non valorisé. Ceinture végétale importante, isolant le jardin de son environnement. Accès peu lisibles: entrées étroites et encadrées par une végétation dense.



La coulée verte

Espace Mendès France :

Encadré par trois éléments forts: le Jardin Public, le fleuve Charente et la Palu. Grand espace d'accueil de fêtes foraines, de cirques et servant de parking. L'espace Mendès France reste inoccupé pendant de longues périodes.



Enjeux

Rassembler les trois éléments forts que sont : le fleuve Charente, le Jardin Public et la Palu. Accentuer/rétablir le dialogue avec la Charente. Prolonger le Jardin en affirmant la coulée verte. Proposer une organisation évolutive du stationnement. Définir un espace jeux intergénérationnel. Redéfinir l'identité du Jardin Public. Permettre l'installation de cirques et autres manifestations. Repenser la situation de la clôture.



Actions

Valoriser la présence de la Charente comme élément majeur du site. Prolonger l'axe existant du Jardin public. Créer des chambres vertes comme lieux de vie connectés au fleuve par des jeux de papiers. Créer une prairie permettant l'accueil des différentes activités.





Jardin Public

Situation du projet

Objectif
Redynamiser le site, pour ne plus être seulement un lieu de passage mais également un lieu d'échanges et d'activités.



Le Jardin et l'entrée Nord

Lien entre la rue du Jardin Public et le Jardin Public

Rue conduisant directement à l'Abbaye aux Dames.
Rue exiguë où se côtoient piétons, cyclistes et voitures (en circulation et en stationnement).
Trotoirs inconfortables et difficiles à utiliser : de petite taille et présence d'obstacles créés par la haie du Jardin.
Communication absente entre la rue et le jardin : faire pénétrer le tissu urbain dans le jardin.



L'axe : Espace Mendès France

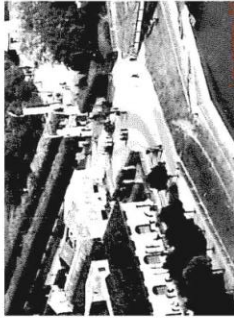
L'espace jeux



La coulée verte

Réouverture de l'espace

La circulation piétonne complexe et la végétation abondante du blockhaus, bloquent la visibilité vers le Jardin Public.
L'entrée reste très discrète et est minimisée par l'importance de la taille de la place.



Place André Malraux et entrée Nord

Ouverture du Jardin Public et simplification de l'espace



L'axe Nord-est du parc

Utilisé pour accéder à la passerelle et au centre historique par les piétons habitant la rive droite et/ou stationnés sur l'espace Mendès France, cet axe est un lieu de passage important ! Malgré le kiosque, les bancs, et l'intimité des lieux, peu de piétons s'y arrêtent et ils s'approprient difficilement l'espace.

Situation du projet



Objectif
Conduire la coulée verte sur l'espace Mendès France.

Le Jardin et l'entrée Nord



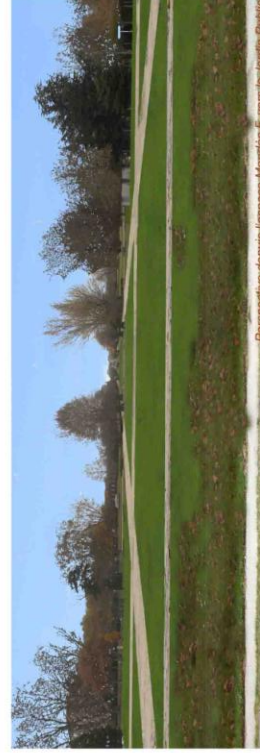
Assurer une continuité entre le Jardin Public et la Palu

Diminuer le cloisonnement existant entre ces deux espaces: prolonger le jardin avec un effet parc, et ainsi conquérir l'espace Mendès France qui est le dernier obstacle de la continuité entre les deux ensembles. Les haies provoquent une interruption dans la perception de l'axe et par conséquent isolent le jardin de l'espace situé en arrière.
Affirmer l'esprit « coulée verte » de la rive droite.

L'axe: Espace Mendès France



L'espace jeux



La coulée verte

Annexe XVIII : Article de presse qui vise à communiquer sur le projet et à annoncer, aux lecteurs, la tenue d'une réunion public pour la présentation du diagnostic. Source : Sud Ouest - Stéphane Durand - 23/11/2013



Une nouvelle coulée verte

La mairie prévoit un réaménagement paysager pour relier la place Bassompierre à l'avenue de Saintonge. Les travaux vont démarrer dans quelques jours.



Projetons-nous dans l'avenir. Voici une vue du projet de réaménagement terminé. On distingue la prairie au bout du terrain blanc et la disparition du bâtiment de la prévention routière qui ouvre le jardin public vers l'avenue de Saintonge et le site de la Palu. (photo dr)

« Notre volonté est de relier la partie nord de la ville avec la partie sud par une coulée verte. D'où le projet d'un réaménagement paysager pour ouvrir les environs du jardin public vers le site de la Palu. » Le maire de Saintes Jean Rouger souhaite ainsi voir fendroit s'aérer.

La réalisation de ce projet, dont les premiers travaux débutent dans quelques jours, s'étalera sur plusieurs années. Une enveloppe de 30 000 euros y est consacrée pour cette fin d'année et une autre de 50 000 euros est programmée dans les orientations budgétaires de 2013.

Parmi les grandes révolutions prévues dans le plan, on trouve la démolition du bâtiment de la prévention routière qui constitue un obstacle dans la continuité du jardin public vers le terrain blanc du hall Mendès France, la transformation d'environ la moitié de ce terrain blanc en prairie avec un mélange terre et pierre pour pouvoir accueillir des véhicules si besoin est, la suppression des grillages le long de l'avenue de Saintonge et peut-être, dans un second temps, autour du jardin public...



L'équipe municipale réfléchit même au retour d'une guinguette dans le coin. Des pontons pour les pêcheurs accessibles aux personnes handicapées sont également dans les tuyaux. « Pour l'instant, dans la première phase du projet, nous allons poursuivre le mail qui longe le jardin public pour rejoindre l'avenue de Saintonge », explique François Lormeau, le directeur du service de gestion urbaine de proximité à la ville de Saintes.

C'est pour cette raison que des panneaux d'interdiction de stationner ont été posés au bout du terrain blanc, là où se garent des personnes qui généralement laissent ici leur véhicule pour se rendre à pied en centre-ville par la passerelle de Bassompierre. « Les gens pourront se garer toujours sur le terrain blanc, mais un peu plus haut. Nous ouvrirons un portillon pour qu'ils puissent directement avoir accès au jardin public pour couper et rejoindre la passerelle », indique le technicien. Les services de la Ville vont donc planter d'ici à la fin de l'année une seconde rangée de tilleuls, très exactement 36, pour rallonger le cheminement piétonnier au bout du terrain blanc jusqu'à l'avenue de Saintonge. Entre chaque arbre seront posés des petits poteaux et des bancs pour éviter que des voitures viennent stationner directement sur le mail.

Réunion publique mardi

En 2013, la seconde phase du projet verra la mise en place d'un éclairage sur ce nouveau tronçon piétonnier et la disparition du grillage le long de l'avenue de Saintonge côté Parc des expositions. « Le réaménagement de ce cheminement va prendre du temps parce qu'il va falloir déplacer les tableaux électriques qui servent aux manèges qui s'installent sur le terrain blanc. Après la suppression du grillage, on va placer 40 petites barrières en bois entre les arbres de la première rangée qui sépare la route du cheminement. Ce travail va être réalisé en régie », précise François Lormeau.

C'est dans un troisième temps que le bâtiment de la prévention routière sera détruit et la moitié du terrain blanc située à l'ouest transformé en « prairie. » « Cette partie herbeuse sera fermée aux véhicules, sauf lorsque les cirques et les manèges seront présents devant le hall Mendès-France. Nous ouvrirons alors cet espace pour qu'il serve de parking », annonce François Lormeau. La piste de la prévention routière sera quant à elle conservée et ouverte à tous.

Le jardin public, lui, est plus difficilement modulable. « C'est un jardin d'inspiration XIXe siècle avec des touches néoclassiques. Il a été classé en 1943. Si on veut y transformer quelque chose, il faut se rapprocher de la Dreal (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement) », prévient Jean Rouger.

En attendant, la municipalité organise une réunion publique ouverte aux habitants pour expliquer ce projet mardi prochain, à 19 heures, à la mairie. Chacun pourra y aller de son avis.

Annexe XIX : Exemple d'une fiche récapitulative produite par l'équipe projet de Saintes : Nous y retrouvons le programme = un espace pour tous, les éléments de diagnostic (fond gris), l'objectif général (fond vert clair) et les intentions par zones (fond vert foncé). C. GORIOUX - Saintes

Un espace pour tous : Créer un lieu accessible pour tous et à n'importe quel moment / Satisfaire les besoins de tous les utilisateurs / Faire vivre les générations entre elles.	
Jardin Public : Beaucoup d'usages (promenades, jeux, activités sportives,...) mais peu définis et peu clairs Point de connexion : entrée Nord, axe de déplacement vers Abbaye aux Dames et axe Nord-est du Jardin Public. Espace clôturé, certaines allées du jardin se terminent sur des impasses.	Espace Mendès-France : Grand espace d'accueil : fêtes foraines, cirques, salons Stationnement de véhicules. Avenue Saintonge : associe des déplacements routiers à des déplacements piétons et cyclistes, sans proposer d'espace sécurisé.
Zone kiosque: Proposer des espaces « d'intimité » au niveau des haies et un éclairage pour éviter les zones d'ombre	Le fleuve Charente : Berges très utilisées : stationnement piéton, pique-nique, jeux... Les berges ne sont pas accessibles au PMR. Offre une vue directe sur les centre ancien et sur le site Saint Louis.
Affirmer les zones de haltes piétonnes, au niveau du kiosque et des axes de déplacements (allées).	La Palu : Lieu de promenade et d'activités sportives
Zone skate parc : Faire dialoguer le site avec l'espace jeux du jardin public.	
Créer une synergie entre les différentes générations et les différents utilisateurs.	Proposer un réaménagement de l'espace jeux actuel.
	Zone berge de Charente : Proposer des espaces pour la pêche (zone calme) et des espaces d'échange.
	Zone Avenue de Saintonge / Mail Platane : Différencier les axes de déplacements piétons, des axes cyclistes et des axes routiers.
	Zone espace Mendès France : Permettre l'accueil des cirques, des salons et du stationnement voiture, sur la partie Est du site. Permettre un stationnement occasionnel des voitures sur la partie Ouest.

Annexe XX : Exemple d'une fiche récapitulative produites par l'équipe projet de Saintes : Nous y retrouvons le programme = le fleuve Charente pour tous, les éléments de diagnostic (fond gris), l'objectif général (fond vert clair) et les intentions par zones (fond vert foncé). C. GORIOUX - Saintes

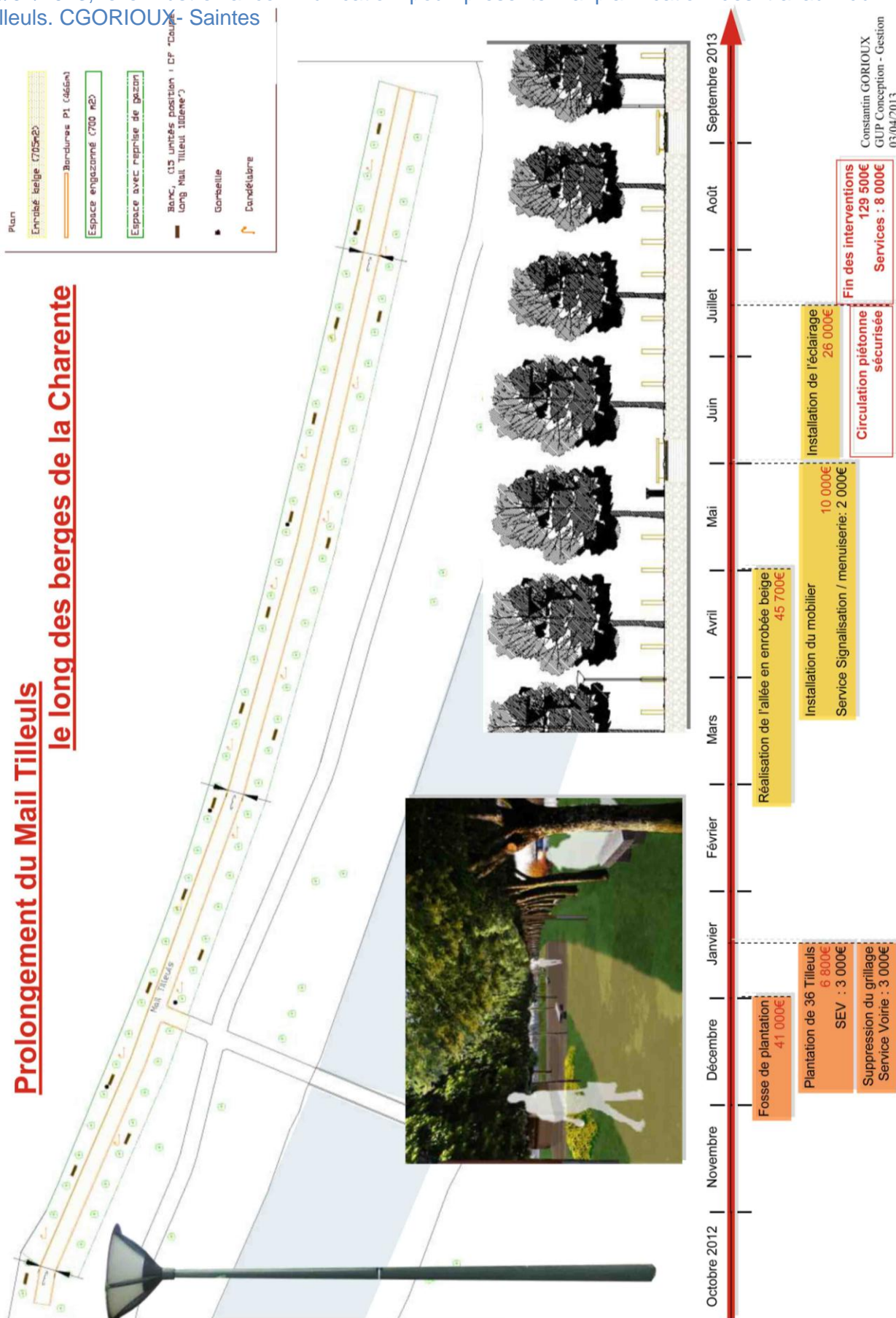
Le fleuve Charente pour tous :	
Jardin Public : En situation de balcon au dessus de la Charente.	La Palu : Espace naturel classé Natura 2000 Flore et Faune riche.
Zone Balcon / entrée Nord du Jardin Public : Affirmer un lien entre les allées du Jardin Public et le fleuve Charente.	Le fleuve Charente : Accessible au regard sur la promenade basse Inaccessible physiquement Végétation ripisylve discrète Milieu initialement riche biologiquement : milieu humide Élément majeur du paysage de la ville de Saintes Dégradation des berges par endroits
Accentuer le dialogue avec le fleuve Charente.	
Affirmer un lien entre les allées du Jardin Public et la promenade basse des berges de Charente.	
Zone Berge de Charente : Maintenir les berges et affirmer l'identité de la végétation ripisylve.	
Zone Mail tilleul : Rendre identifiables les axes de déplacement vers la Charente.	
Zone espace Mendès France : Encourager les déplacements vers la Charente.	

Annexe XXI : Exemple d'une fiche récapitulative produites par l'équipe projet de Saintes : Nous y retrouvons le programme = un espace cohérent, les éléments de diagnostic (fond gris), l'objectif général (fond vert clair) et les intentions par zones (fond vert foncé). C. GORIOUX - Saintes

<p>Un espace cohérent :</p>	<p>Intégrer le Jardin Public dans l'ensemble urbain qui l'entoure / Concrétiser et affirmer le projet de coulée verte de la rive droite / Intégrer le nouveau skate parc dans l'ensemble Jardin Public / Conquérir l'espace de Mendès France</p>
<p>Jardin Public : Site classé, tradition horticole, tracés influencés par les styles du XIX^{ème} et néoclassique, identités diverses héritées de ces différentes influences. Point de connexion : entrées Nord, axe de déplacement vers Abbaye aux Dames et axe Nord-est du Jardin Public. En situation de balcon face au centre historique Espace isolé : bâti habité éloigné du jardin, essentiellement entouré de bâtiments administratifs. Lien avec la Palu inexistant, causé par l'espace Mendès France et l'avenue de Saintonge. Dialogue avec la Charente non valorisé. Ceinture végétale importante, isolant le jardin de son environnement Accès peu lisibles: entrées étroites et encadrées par une végétation dense.</p>	<p>Espace Mendès-France : Encadré par 3 éléments forts : le Jardin Public, la Palu et la Charente mais absence de dialogue avec les espaces alentour Inoccupé pendant de longue période</p> <p>La Palu : Coupée de l'espace au Nord (Mendès France et Jardin Public) par une haie dense Pas de visibilité vers le Jardin Public</p>
<p>Zone kiosque: Profiter de l'aménagement de la rue Gautier pour identifier l'entrée Nord-est du Jardin Public.</p>	<p>Identifier les rues comme axes de déplacements piétons.</p>
<p>Zone skate parc : Requalifier la rue R. Cassin et ainsi identifier une entrée du grand site et des portes et/ou rotules des différents espaces.</p>	<p>Conquérir l'espace libre du bouledrome pour conduire les déplacements piétons vers l'esplanade du 8 mai en évitant la rue R. Cassin.</p>
<p>Zone Balcon / entrée Nord du Jardin Public: Considérer l'entrée Nord du Jardin Public comme une rotule du Jardin.</p>	

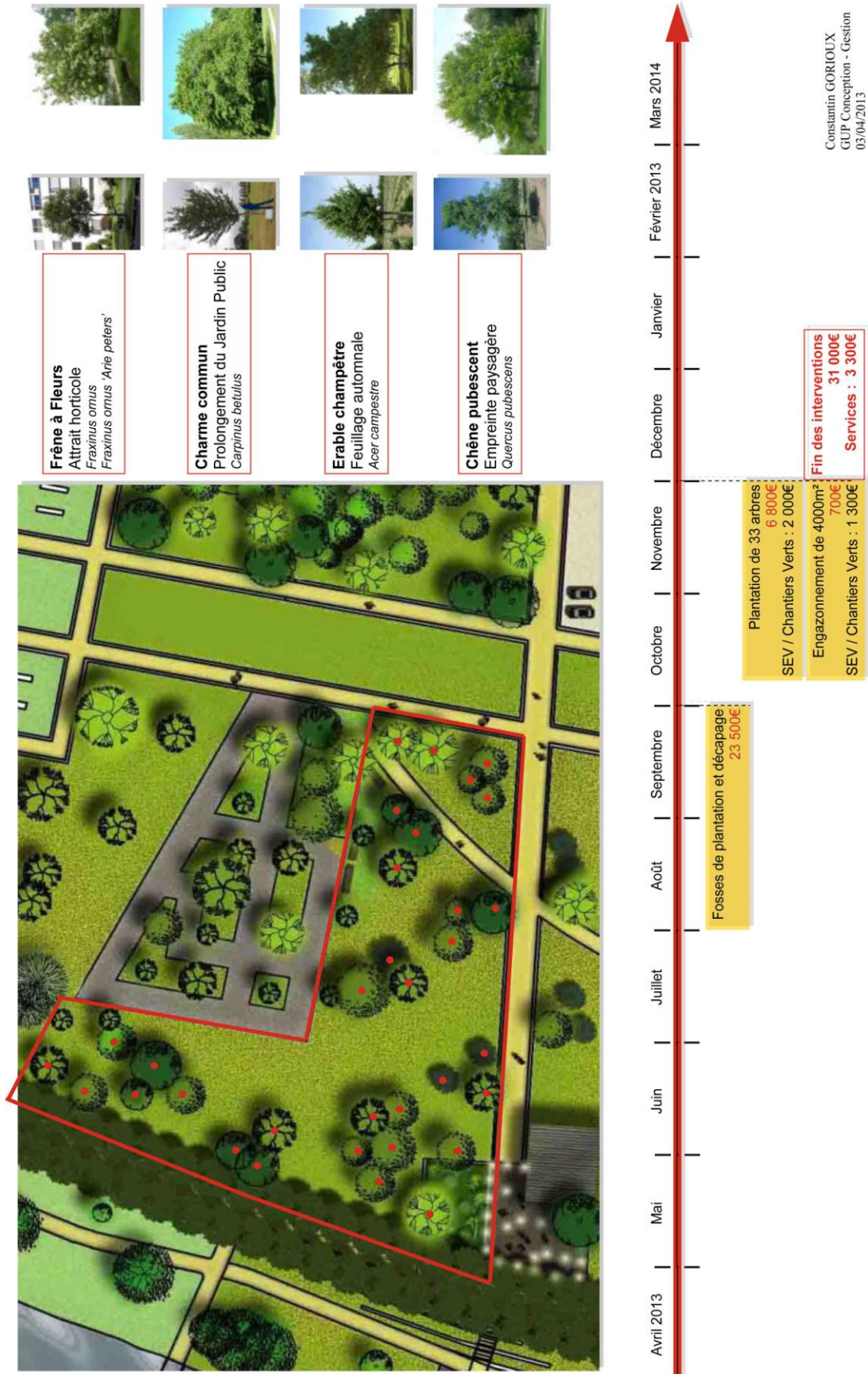
Annexe XXII : Exemple d'une page tirée de la présentation de l'équipe à la municipalité du 06/04/2013, elle illustre la communication pour présenter la planification des travaux du Mail Tilleuls. CGORIOUX- Saintes

Prolongement du Mail Tilleuls le long des berges de la Charente



Annexe XXIII : Exemple d'une page tirée de la présentation de l'équipe à la municipalité du 06/04/2013, elle illustre la communication pour la présentation des futurs travaux sur les abords de la piste de la prévention routière. C. GORIOUX - Saintes

Aménagement de l'espace boisé de la piste de la prévention routière

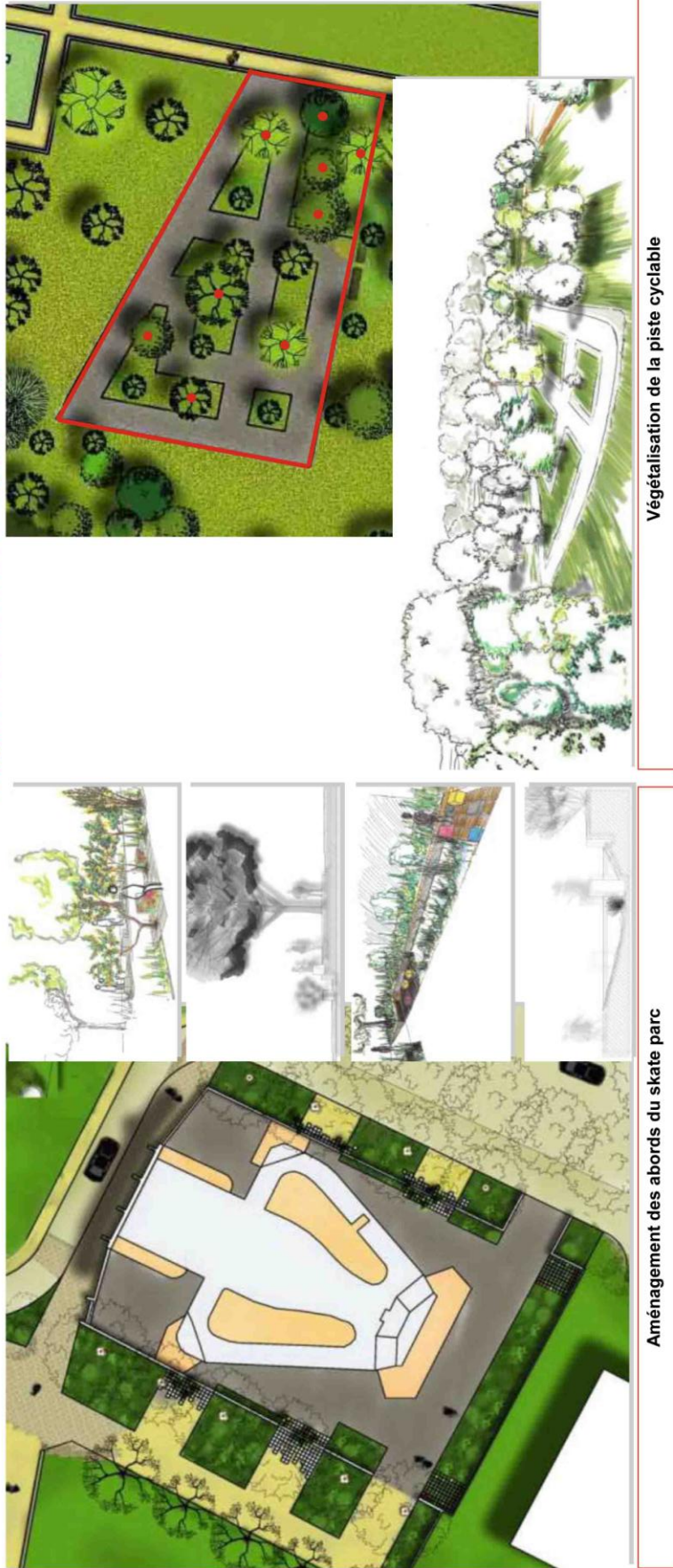


Constantin GORIOUX
GUP Conception - Gestion
03/04/2013

Annexe XXIV : Exemple d'une page tirée de la présentation de l'équipe à la municipalité du 06/04/2013, elle illustre la communication sur de nouvelles possibilités d'interventions : aménagement du skate parc et de l'intérieur de la piste cyclable. C. GORIOUX - Saintes

Projets à l'étude pour réalisations fin 2013 :

Aménagement paysager des abords du skate parc
Végétalisation de la piste cyclable



Constantin GORIOUX
GUP Conception - Gestion
03/04/2013

Annexe XXV : Article de presse paru dans un quotidien régional, l'équipe projet vise ici à valoriser le travail des agents de la ville et à communiquer sur l'avancement du projet. Source : Sud ouest - Stéphane Durand - 19/04/2013

OUEST

Par **stéphane durand**

Le jardin public s'ouvre sur l'avenue

Dans le cadre de la création d'une nouvelle coulée verte, le grillage qui longeait l'avenue de Saintonge est en train d'être retiré.



Les services de la ville devraient terminer dans quelques jours les travaux. (photo s. d.)

Depuis quelques jours, les services de la Ville s'activent du côté de l'avenue de Saintonge et du hall Mendès-France. Dans le cadre du projet de réaménagement paysager de la place Bassompierre jusqu'à la prairie de la Palu, ils sont en train de retirer tout le grillage qui séparait l'avenue du hall pour le remplacer par des barrières en bois.

« On a prévu d'en placer une quarantaine entre les arbres de la première rangée qui sépare la route de ce qui va devenir un vrai cheminement piéton le long de l'avenue de Saintonge », précisait en novembre dernier François Lormeau, le directeur du service de gestion urbaine de proximité à la ville de Saintes. Toutes ces barrières ont été fabriquées en régie et une partie a déjà été posée.

PUBLICITÉ

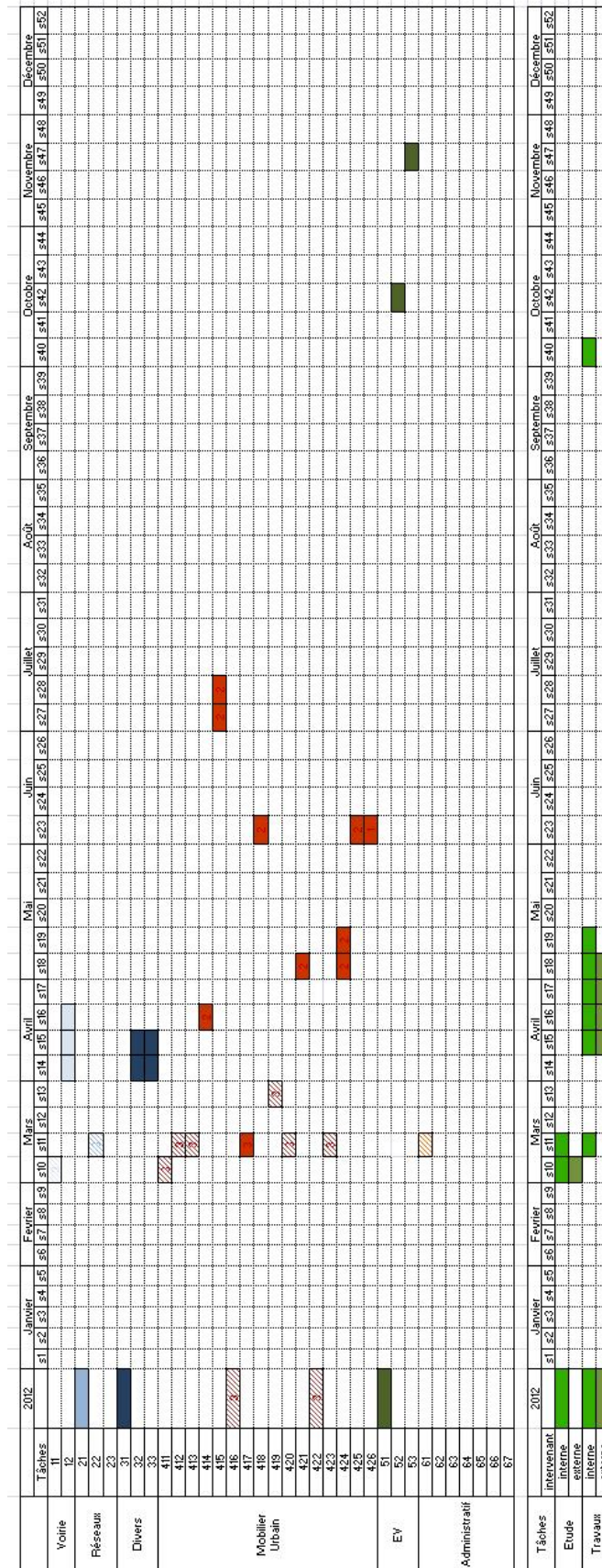
Troisième phase en 2014

Cette phase de travaux comprend également le déplacement des tableaux électriques qui servent à alimenter les manèges sur le terrain blanc. La première phase du projet, en 2012, avait vu la poursuite du mail qui longe la Charente au bout de ce terrain et la plantation de 36 tilleuls. D'ailleurs, la mise en place d'un éclairage sur ce nouveau tronçon piétonnier est programmée. Une fois cette seconde phase achevée, il faudra attendre 2014 pour la poursuite du projet.

Annexe XXVI : Exemple d'un tableau établi par l'équipe projet, il permet d'organiser le plan d'action en définissant les différentes natures d'interventions, les tâches, le temps nécessaire à leur réalisation et les intervenants. C. GORIOUX

Lot	Tâche (Etude)	Tâche (Travaux)	Numéro tâche	temps estimatif (Jours) ou date	Intervenant		
Voirie		Estimatif	11	0,5	T. Cousté		
		Réalisation	12	10	SCOTPA		
Réseaux							
	électricité		Pose fourreaux	21	2012	SCOTPA	
	Eau	Estimatif, planification		22		C. Gorioux	
			Dépose point capatage	23	0,5	Service plomberie	
Divers							
			Réalisation Tranchée et mélange T - P	31	5	SCOTPA	
			Compactage tranchée	32	10	"	
			Apport et compactage calcaire	33	10	"	
Mobilier Urbain							
	Eclairage		Choix éclairage	411	0,5	E. Rivier/ SDEER	
			Implantation (plan)	412	0,5	"	
			Etude	413	1	"	
				Cablage	414	2	SDEER
	Bancs			Fourniture et pose	415	5	SDEER
			Etude et commande bancs		416	2012	C. Gorioux / CTM
				Fabrication (20)	417	10	Menuiserie
	Poubelles			Fourniture et pose	418	5	Service signalisation
			Commande poubelles		419	1	"
			Implantation (plan)		420	0,5	C. Gorioux
	Obstacle franchissement voiture			Fourniture et pose	421	5	Service signalisation
			Etude et commande poteaux		422	2012	CTM / C. Gorioux
				Implantation (plan)	423	0,5	C. Gorioux
				Fabrication (60)	424	2	Menuiserie
			Fourniture et pose	425	5	Service signalisation	
			Dépose rocher calcaire	426	5	Service voirie	
EV							
	Arbres	Etude et plantation		51	2012	SEV / F. Marmet	
			Taille tilleuls présents	52	0,5	F. Lormeau / SEV	
	Gazon		Semis tranchée et reprise	53	2	"	
Administrat							
	DP		Réalisation et envoie	61	0,5	C. Gorioux	
	Validations		Répertoire les dates de présentation	62	0,5	C. Gorioux	
			Préparation des	63		C. Gorioux	
			F. Lormeau	64		C. Gorioux	
			B. Darneq	65		F. Lormeau/ C. Gorioux	
			ABF	66		F. Lormeau/ C. Gorioux	
			Elus	67		F. Lormeau/ C. Gorioux	

Annexe XXVII : Exemple d'un plan d'action réalisé par l'équipe projet. Automatisé avec le tableau de l'annexe XXVI il permet de suivre le projet dans le temps. C. GORIOUX

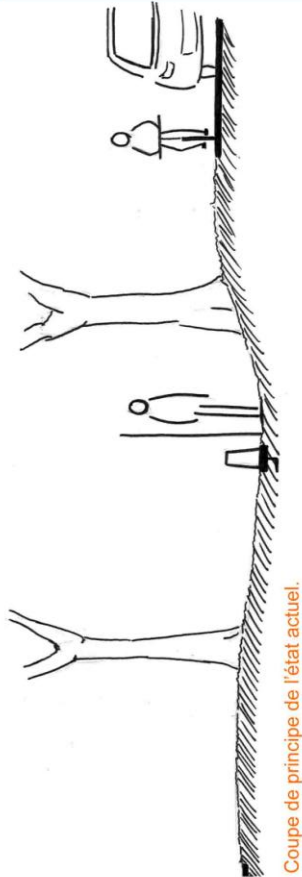


Annexe XXVIII : Exemple de tableau de suivi financier réalisé par l'équipe projet : il regroupe l'ensemble des données des factures du projet en fonction des zones d'interventions. C. GORIOUX.

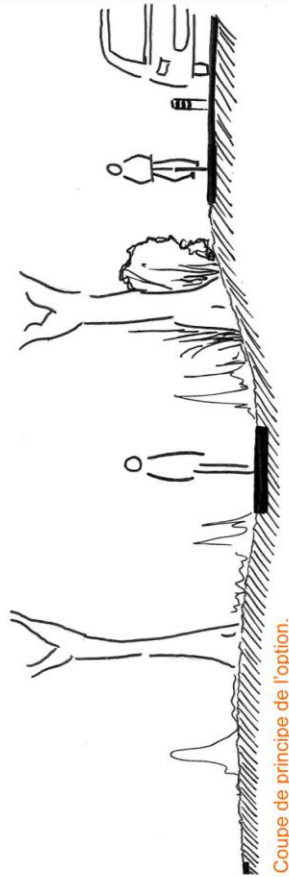
SUIVI BUDGETAIRE DES OPERATIONS projet jardin public Mendès-France											
1	Zone	OPERATIONS	CHAP #	Commentaires	Libellé	Bons de commandes	N° bons de commande	Estimations (TTC)	Engagés	Mandaté	RECETTE
2		Entreprise	17598								180 000,00 €
3		Fourniture	16344								70 000,00 €
4											250 000,00 €
5											
6	Mail Tilleuls	Tranchée SCOTPA	17598	Lettre de commande datée du 27/11/2012	Jardin Public - Tranchée fosse d'arbres		13TJAR0079	45 000,00 €	37 175,27 €	37 175,27 €	
7		Achat arbres	16344	Pépinières Charentaises	aménagement jardin public/bord Charente		12TJAR0643	6 800,00 €	6 163,20 €	6 163,20 €	
8		Plantation tilleuls	16344	Chariot télescopique-locatoumat	aménagement jardin public chariot télescopique		12TJAR0720	600,00 €	621,32 €	621,32 €	
9		Planches pour bancs	16344	BMSO - Point P	GUP - Jardin Public HPMF - Dougl		12TJAR0686	1 500,00 €	1 442,66 €	1 442,66 €	
10		Bois pour poteaux	16344	Wolsey France	Amenagt Jardin Public/Parc Expos		12TJAR0768	2 300,00 €	2 475,00 €	2 475,00 €	
11		Planches pour tuteurage	16344	BMSO - Point P	Amenagement Jardin Public BMSO POINT P		12TJAR0722	- €	700,96 €	700,96 €	
12		Remplacement 2 bancs parcelle	16344		19 - Skate park HEB Bancs CEFAM ATLAS		13TJAR0026	- €	229,63 €	229,63 €	
13		Remplacement 2 bancs parcelle	16344		GUP - J. Public Parc Expos - BO Wolsey France		13TJAR0042	- €	2 041,82 €	2 041,82 €	
14		Levé topographique	17598		Levé complémentaire - Par des Exposit		13TJAR0051	- €	478,40 €	478,40 €	
15		Revêtement promenade	17598	SCOTPA	Realisation d'un cheminement en enrobés		13TJAR0067	45 700,00 €	48 100,73 €	48 100,73 €	
16		Enfouissement compteur passerelle	17598		Amngt projet Jardin Public instal.elect		13TJAR0086	1 500,00 €	1 327,05 €	1 327,05 €	
17		Divers béton	16344		Jardin Public parc Expos-beton VM Matériaux Saintes		13TJAR0080	600,00 €	442,22 €	442,22 €	
18		Panneaux de chantiers	17598	Kolchak	Jardin Public - Panneaux chantiers		13TJAR0103		581,26 €		
19		Eclairage		SDEER					26 000,00 €	19 386,44 €	
20								Total	130 000,00 €	121 165,96 €	101 198,26 €
21	Mail Platanes	Bois pour barrière	16344	Wolsey France	Amenagt Jardin Public/Parc Expos		12TJAR0768	4 700,00 €	4 086,49 €	4 086,49 €	
22		Déplacement réseaux		ERDF (4 armoires électriques)				20 000,00 €			
23		Déplacement entrée Terrain Blanc	17598	SCOTPA	Déplacement entrée Terrain Blanc		13TJAR0082	- €	5 823,68 €	5 823,68 €	
24		Pose portail (derrière Hall Mendès France)		Pateau Métallerie			13TJAR0118	4 245,80 €	4 245,80 €		
25		Réalisation du cheminement piéton		fourniture calcaire				4 000,00 €			
26							Total	32 945,80 €	14 155,97 €	9 910,17 €	
27	Piste cyclable	Fosses de plantation et décroustage		SCOTPA (33 fosses mélange terre pierre, 4000m ² de décroustage sur 10cm)				23 500,00 €			
28		Achat arbres		33 arbres				6 800,00 €			
29		Achat gazon		Gazon				700,00 €			
30		Végétalisation intérieur						15 000,00 €			
31							Total	46 000,00 €	- €	- €	
32	Skate parc	VRD Aménagement abords	17598	SCOTPA	Aménagement des abords du skate parc		13TJAR0106	25 000,00 €	15 180,83 €	15 179,27 €	
33		VRD Aménagement complémentaires abords	17599	SCOTPA	Abords du skate parc - trx comple		13TJAR0133	- €	1 775,58 €	1 775,58 €	
34		levé topographique	17599	SCOTPA	Abords du skate parc - levé topo			- €	155,00 €		
35		Corbeilles	16344	Agence Urbaine	Skate park - corbeilles beton		13TJAR0139	- €	5 305,70 €		
36		Mobilier et installation	17599	SCOTPA	Skate park -Fourniture/Pose de M		13TJAR0123	15 000,00 €	18 561,92 €		
37							Total	40 000,00 €	40 979,03 €	16 954,85 €	
38							TOTAL 2013	289 945,80 €	176 100,96 €	128 063,28 €	250 000,00 €
39											
40									Reste réel		121 936,72 €
41									Reste prévisionnel		73 699,04 €

Annexe XXIX : Exemple d'une planche de présentation d'une des 4 propositions pour l'aménagement du Mail Platanes 5 (Sentier forestier) : elle illustre le travail de l'équipe pour proposer différents niveaux de finitions. C. GORIOUX - Saintes

Circulations piétonnes et cyclistes différenciées.
 Circulation piétonne identifiable.
 Obstacle au franchissement automobile du mail.
 Durée des travaux : moyenne.



Conflicts d'usage au niveau de la piste cyclable (voiture/cycliste).
 Impact visuel fort (alignement des plots).
 Blessures sur les racines des arbres, lors des travaux.
 Circulation piétonne en milieu inondable.
 Ne correspond pas au projet de réaménagement proposé par le département pour l'avenue de Saintonge.
 Risque de circulation cycliste sur la piste piétonne.

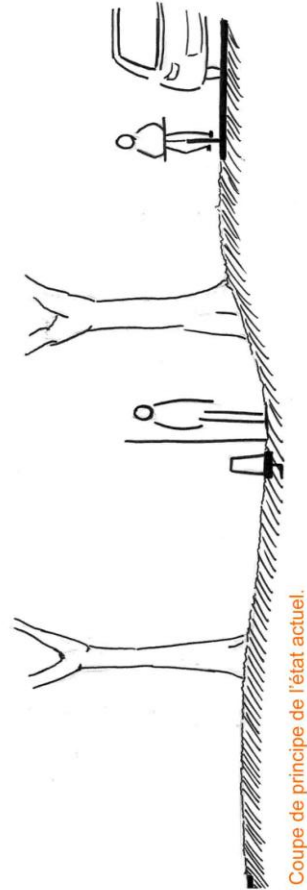


	Intervention de base	Prix	Intervention élevée	Prix
Réseaux	Electricité déplacement de 4 bornes (terrassement - 1 boîte dérivation - socle béton - raccords électriques)	2000	"	2000
	Eau Déplacement de 8 bornes (terrassement- socle encastré- raccords sur réseau)	7000	"	7000
Dépose grillage	piétonne	4000	"	4000
	Cyclable	20000	Béton lavé	43800
Mobilier	Enrobé noir	0	"	0
	130 Bornes rondes en bois réfléchissantes	4550	130 Bornes en béton cylindriques	19500
Eclairage	350 ml à traiter en piéton / cyclable, soit 17 unités et 350 ml de tranchée	32700	"	32700
Végétalisation	Massif de graminées ponctués d'espèces buissonnantes	4000	"	4000
Total				113000

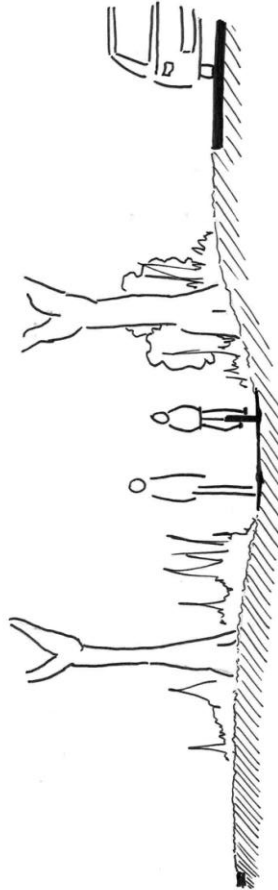
Quiétude
 piétonne



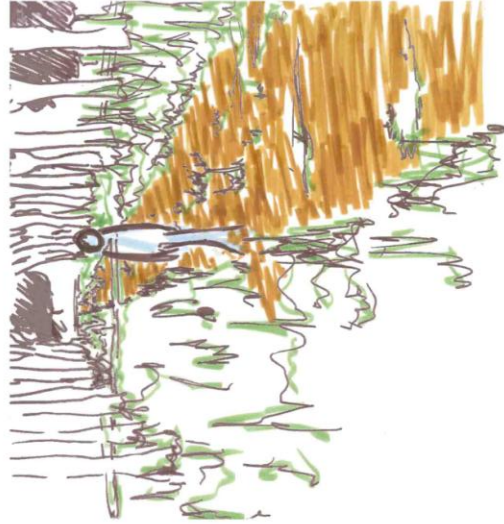
Annexe XXX : Exemple d'une planche de présentation d'une des 4 propositions pour l'aménagement du Mail Platanes (Quiétude piétonne) : elle illustre le travail de l'équipe pour proposer différents niveaux de finitions. C. GORIOUX - Saintes



Coupe de principe de l'état actuel.



Coupe de principe de l'option.



**Sentier
forestier**

Durée des travaux : courte.

Racines protégées.

Circulations douces sécurisées.

Impact visuel faible de l'allée.

Peu d'entretien.

Obstacle au franchissement automobile du mail.

Conflits d'usage entre piétons et cyclistes si les axes de circulations ne sont pas identifiés.

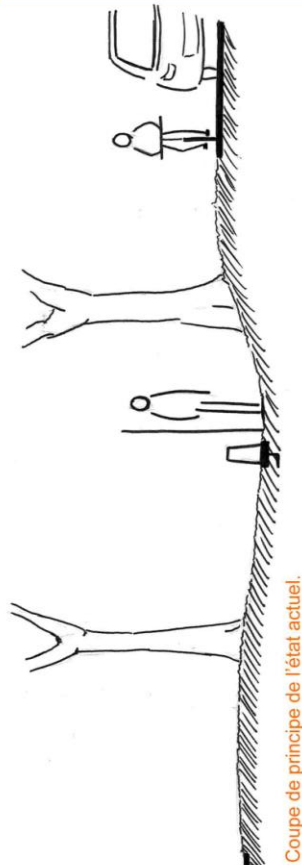
Impraticable pour certaines circulations douces (rollers).

Tassement du sol.

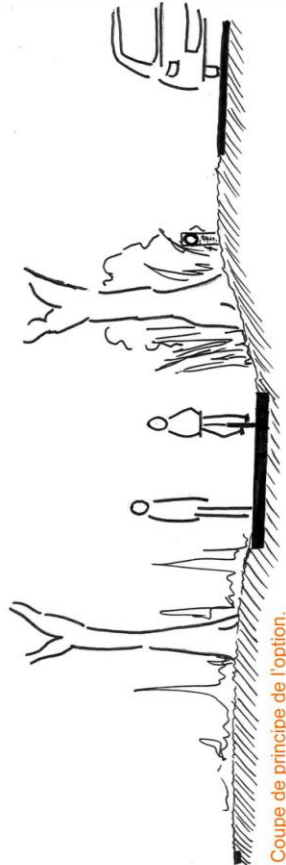
Impraticable en hiver.

	Intervention de base	Prix	Intervention élevée	Prix
Réseaux	Electricité (déplacement de 4 bornes - terrassement - 1 boîte dériva- tion - socle béton - raccords électriques)	2000	"	2000
	Eau	7000	"	7000
Dépose grillage	Suppression du grillage en place	4000	"	4000
Circulation	piétonne	600	Sentier de terre	600
	Cyclable	4600	Barrière basse en bois non continue	5300
Mobilier	130 Bornes rondes en bois réfléchissantes	32700	"	32700
Eclairage	350 ml à traiter en piéton / cyclable, soit 17 unités et 350 ml de tranchée	4000		4000
Végétalisation	Massif de graminées ponctué d'espèces buissonnantes			
Total		54900		55600

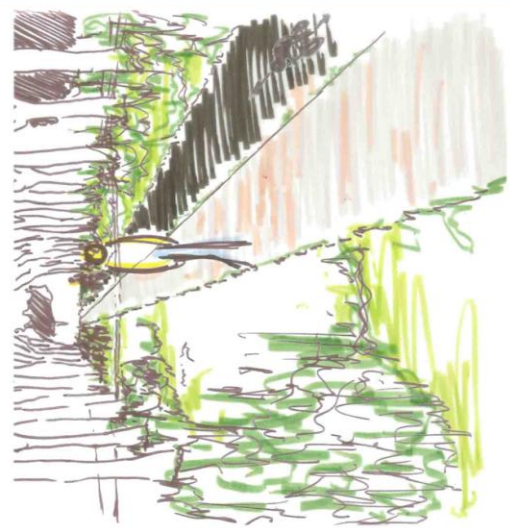
Annexe XXXI : Exemple d'une planche de présentation d'une des 4 propositions pour l'aménagement du Mail Platanes (Promenade rassurante) : elle illustre le travail de l'équipe pour proposer différents niveaux de finitions. C. GORIOUX - Saintes



Coupe de principe de l'état actuel.



Coupe de principe de l'option.



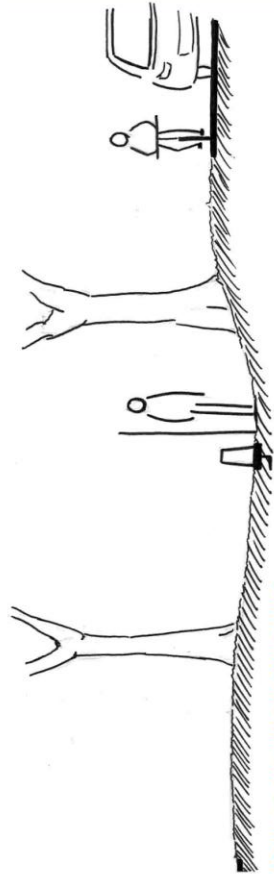
Promenade rassurante

Circulations douces sécurisées.
 Obstacle au franchissement automobile du mail.
 Durée des travaux : moyenne.
 Correspond au projet de réaménagement proposé par le département pour l'avenue de Saintonge.

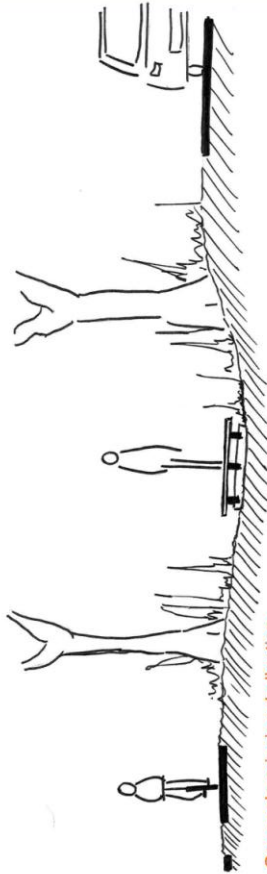
Conflits d'usage entre piétons et cyclistes si les axes de circulation ne sont pas identifiés.
 Blessures sur les racines des arbres, lors des travaux
 Circulations douces en milieu inondable.
 Difficulté pour l'identification des deux circulations.
 Impact visuel fort (alignement des plots/ barrière et dimension de l'allée).

	Intervention de base	Prix	Intervention élevée	Prix
Réseaux	Electricité déplacement de 4 bornes (terrassement - 1 boîte dérivation - socle béton -raccords électrique)	2000	*	2000
	Eau Déplacement de 8 bornes (terrassement- socle encastré- raccords sur réseau)	7000	*	7000
Dépose grillage	Suppression du grillage en place	4000	*	4000
Circulation	piétonne Stabilisé renforcé	23300	Stabilisé renforcé	23300
	Cyclable Enrobé noir	29900	Béton lavé	65700
Mobilier	130 Bornes rondes en bois réfléchissantes	4600	Barrière basse en bois non continue	5300
Eclairage	350 ml à traiter en piéton / cyclable, soit 17 unités et 350 ml de tranchée	32700	*	32700
Végétalisation	Massif de graminées ponctué d'espèces buissonnantes	4000		4000
Total				144000

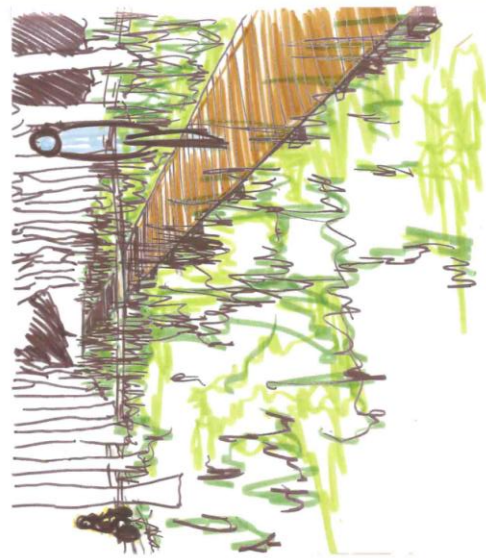
Annexe XXXII : Exemple d'une planche de présentation d'une des 4 propositions pour l'aménagement du Mail Platanes (Noue piétonne) : elle illustre le travail de l'équipe pour proposer différents niveaux de finitions. C. GORIOUX - Saintes



Coupe de principe de l'état actuel.



Coupe de principe de l'option.



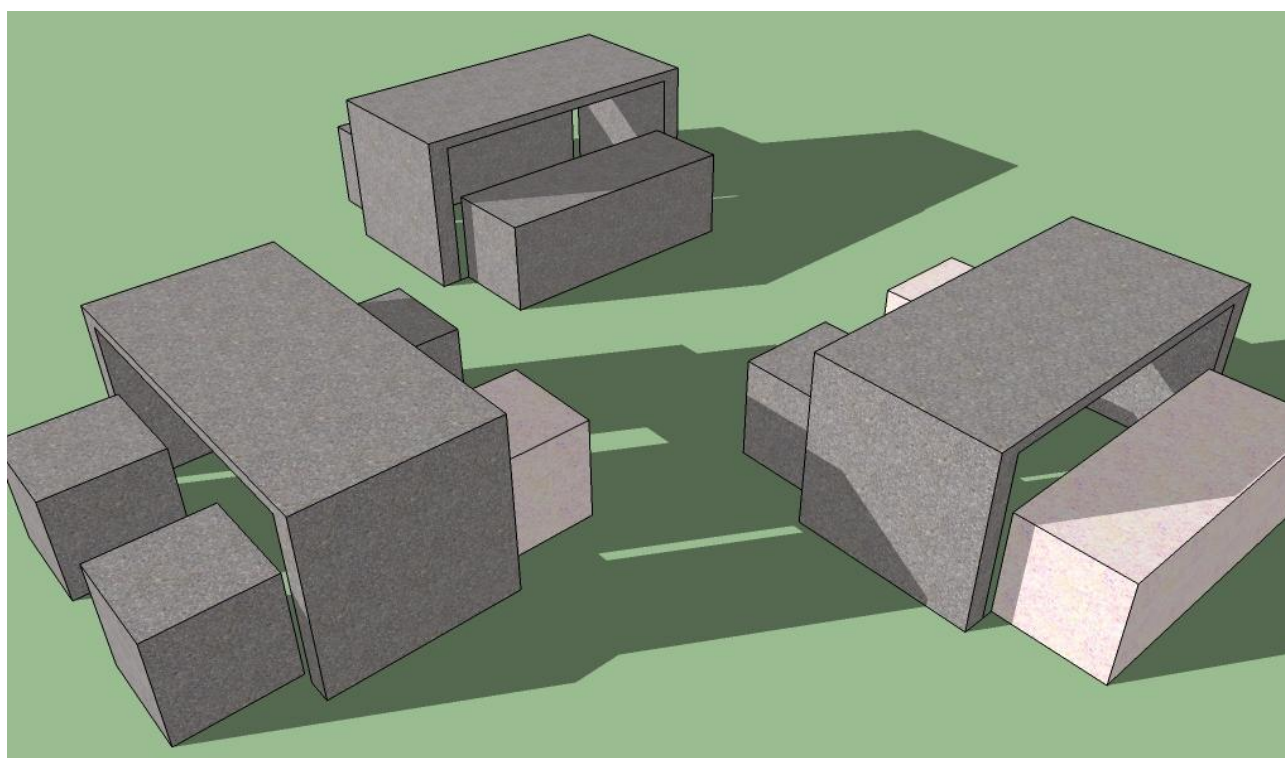
Noue piétonne

Toutes les circulations sont différenciées et sécurisées.
 Deux obstacles au franchissement automobile du mail.
 Racines protégées.
 Praticable tout au long de l'année.
 Correspond au projet de réaménagement proposé par le département pour l'avenue de Saintonge.
 Impact visuel faible.

Durée des travaux : longue.
 Entretien du bois.
 Entretien de la noue sous la passerelle en bois.

	Intervention de base	Prix	Intervention élevée	Prix
Réseaux	Electricité (déplacement de 4 bornes - terrassement - 1 boîte dérivation - socle béton - raccords électriques)	2000	"	2000
	Eau (Déplacement de 8 bornes - terrassement - socle encastré - raccords sur réseau)	7000	"	7000
Dépose grillage	Suppression du grillage en place	4000	"	4000
Circulation	piétonne Passerelle en bois	53000	Passerelle en bois	53000
	Cyclable	29900	béton lavé	65700
Mobilier				
Eclairage	350 ml à traiter en piéton / cyclable, soit 17 unités et 350 ml de tranchée	32700	"	32700
Végétalisation	Fauche tardive	0	"	4000
Total		128600		168400

Annexe XXXIII : Communication graphique : projection 3D, elle illustre l'ambiance souhaitée, par l'équipe projet, par l'installation d'un mobilier urbain spécifique au skate parc : mobilier en béton brut pour une ambiance "Streets". C. GORIOUX - Saintes - Juillet 2013



Annexe XXXIV : Exemple de communication graphique : croquis de la proposition d'aménagement des abords du skate parc, ils permettent de donner des images à voir aux acteurs pour qu'ils s'y projettent. C. GORIOUX - Saintes - Juin 2013



Annexe XXXV : Exemple de communication graphique : photomontages du projet (photos, plans, vue aérienne,...), ils permettent à l'équipe projet de rendre compte d'une possible réalité et assurent l'appropriation du projet par les acteurs. C. GORIOUX / F. LORMEAU - Saintes - 2013



Futur aménagement du Mail Platanes



Futur aménagement du Mail Tilleuls



Le projet dans sa globalité

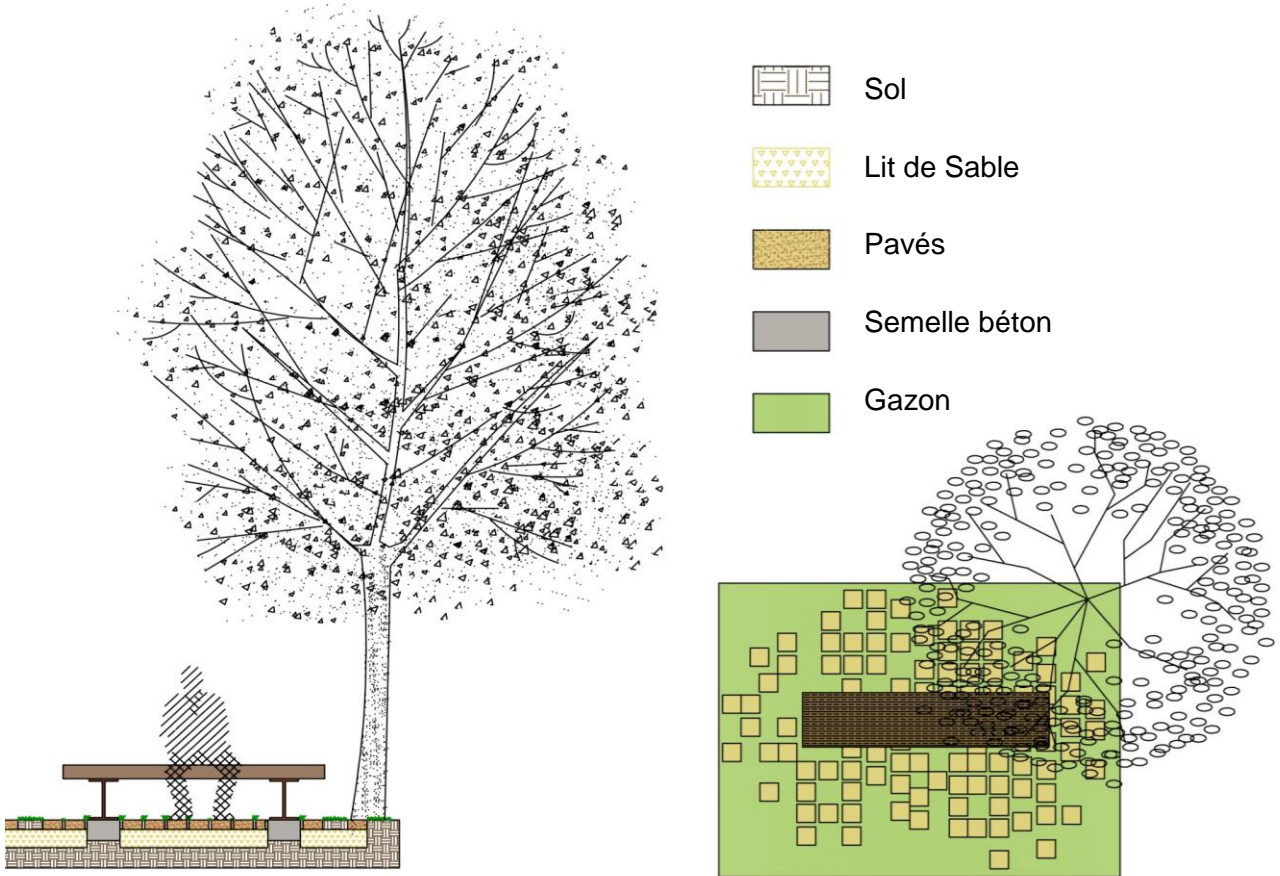


Vue plongeante sur le projet (F. LORMEAU)

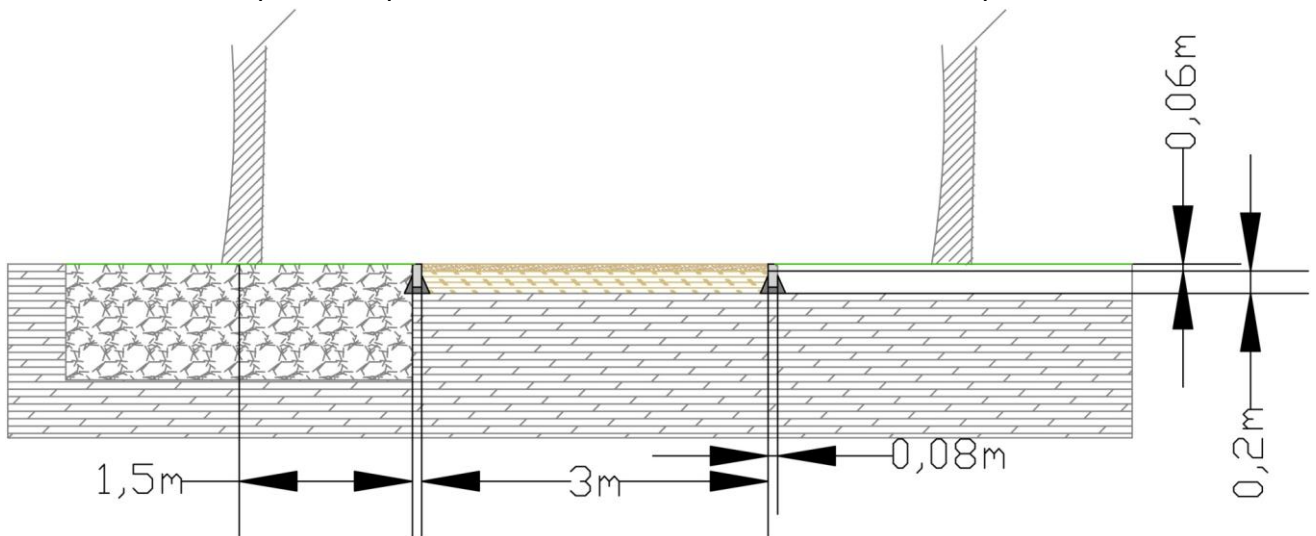


Futur aménagement de l'espace Mendès France

Implantation de bancs sur pavés joints gazon



Coupe technique de mise d'un enrobé sur un cheminement piéton





Diplôme : Diplôme d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences Agronomiques, Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage
Spécialité : Paysage
Spécialisation / option : Maitrise d'Œuvre et Ingénierie
Enseignant référent : Nathalie CARCAUD

Auteur(s) : Constantin GORIOUX

Organisme d'accueil : Ville de Saintes

Date de naissance : 16/04/1990

Adresse :

Square André Maudet

Nb pages : 41 Annexe(s) : 36

1700 Saintes

Année de soutenance : 2013

Maître d'apprentissage : François LORMEAU

Les rôles des différents acteurs sur la pérennité d'un projet urbain, lors de sa mise en forme. Etude de cas du projet du Jardin Public de la ville de Saintes

The role of the different actors who influence the sustainability of the urban project, during its shaping. Case study of Jardin Public's project of the city of Saintes.

Résumé : Ce mémoire a pour objectif de mettre en lumière le rôle des différents acteurs sur la pérennité d'un projet urbain depuis son apparition, jusqu'à sa réalisation. L'étude est basée sur les notions d' « *acteurs du projet* », de « *démarche projet* » et de « *risques* ». L'environnement du projet et de ses acteurs évolue en permanence, oscillant entre besoin de changement et peur de ce dernier. C'est dans cette contradiction que cette étude s'impose. Elle amène à se questionner sur le pourquoi et le comment d'un projet urbain : qu'entendons-nous par pérennité ? Qu'est-ce qu'un projet urbain ? Que signifie acteurs, démarches projet et risques ? Elle cherche alors à y répondre. Elle explore aussi les liens qui existent entre les différentes phases de la démarche projet et les rôles et contraintes des différents acteurs : habitants, élus, partenaires privés et institutionnels. Cela permet d'identifier les risques qui peuvent s'imposer au projet. De différentes natures : humains, financiers, techniques ces risques se trouvent cependant limités par des outils que l'étude met en lumière : de communication, de managements, techniques et organisationnels. Le projet du Jardin Public de la ville de Saintes, qui représente le volet paysager du projet urbain « rive droite » visant à redynamiser cette rive, sert d'exemple. Il sert d'amorce à une coulée verte sur la rive. L'étude doit montrer en fonction du niveau d'avancement dans la démarche projet, le fonctionnement et l'efficacité de certains des outils qui ont été testés. Alors que d'autres sont proposés dans le but d'en assurer son terme.

Abstract: The main goals of this report are to bring out the role of the different actors who influence the sustainability of the urban project, from the beginning to the realization. The study is based on the concepts of "project's actors," "project approach" and "risks." The project environment and its actors are constantly evolving, varying between the need to change and the fear of it. It is with this contradiction that this study is necessary. And there the question of "why and how" appear: What do we mean by sustainability? What is an urban project? What means actors, processes and project risks? This is exactly what the study is seeking to. It also explores the links between the different phases of the project process and the roles and constraints of the different actors: residents, elected officials, private and institutional partners. This also allows identifying the risks that may be involved in the project. These risks can have different natures: human, financial, technical... However, these risks can be limited by tools which are being highlighted throughout the study: communication, management teams, technical and organizational. The project of the Jardin public of Saintes represents the landscape symbol of the "right bank" urban project to revitalize the bank serves as an example. It serves as a primer to a green metamorphosis on shore. The study has to show, according to the project process' progress, the operation and effectiveness of some tools that have been tested. While others are offered in order to ensure an end of the project.

Mots-clés : Projet urbain, Pérennité, Acteurs, Démarche projet, Risque, Outil

Key Words : Urban project, Sustainability, Actors, Project approach, Risk, Tools