

### Organiser la conduite du projet

OCTOBRE 2008

La présente fiche fait partie d'une collection s'adressant aux responsables d'opérations d'infrastructures routières en milieu urbain. Chaque fiche concerne une étape de l'opération.

Sont ainsi abordés successivement  
- l'organisation de la conduite du projet;  
- l'opportunité et la faisabilité;  
- le programme;  
- la conception;  
- la réalisation;  
- la mise en service.

**La conduite d'un projet important comme la construction ou la requalification d'une infrastructure routière en milieu urbain nécessite la mise en place d'une organisation adaptée au contexte et aux acteurs concernés, autant qu'à la nature même du projet. La détermination et la mise en place de cette organisation sont les premières tâches auxquelles Directeur et Chef de projet doivent s'atteler.**

### Le lancement de l'opération, la désignation du Directeur et du Chef de projet

La décision de lancement d'une opération peut prendre différentes formes suivant les maîtres d'ouvrages:

- délibération de l'assemblée ou décision de l'exécutif pour les collectivités territoriales ou leurs groupements;
- décision ministérielle pour l'Etat.

Outre le principe de l'opération, cette décision initiale désigne, le plus souvent implicitement (chef du service des infrastructures...), la personne qui sera en charge de l'opération et en rendra compte au maître d'ouvrage.

Cette personne, qui assurera la fonction de directeur de projet, désignera à son tour un chef de projet qu'elle chargera de la mise en oeuvre concrète de la conduite du projet.

Il convient de bien distinguer ces deux fonctions:

- fonction pré-décisionnelle de Directeur de projet, ayant parfois de larges délégations du maître d'ouvrage qu'il représente le plus souvent pour les questions techniques, et auquel il propose les décisions à prendre,
- fonction opérationnelle de Chef de projet, organisant la production et s'assurant de l'avancement du projet conformément aux décisions prises, sous la responsabilité du Directeur de projet.

### Analyser le contexte de l'opération

La toute première mission du chef de projet sera de proposer l'organisation de la conduite du projet. Cette proposition se fondera sur une analyse du contexte de l'opération, visant à appréhender les difficultés autant que les ressources disponibles. Cette analyse abordera les points suivants:

- **le contexte administratif et juridique:** la place de l'opération dans les documents de planification nationale et locale, les décisions antérieures, les **réglementations applicables à l'opération** notamment en matière de concertation et de débat public ou d'environnement, les autorités réglementairement compétentes pour l'opération...
- **les acteurs concernés :** les partenaires du projet (acteurs publics ayant intérêt à l'opération), les acteurs institutionnels, dont notamment les services de l'État, les relais d'opinion (associations, mais aussi collectivités), personnes directement concernées (riverains, entreprises...), les gestionnaires de réseaux et de services....

2008/28



- **les ressources disponibles:** documents d'études sur le territoire concerné, documents de planification ou de programmation, services ou personnes détenant des données (mobilité, sécurité routière, mais aussi données environnementales et hydrogéologiques, ou encore économiques et sociales), services susceptibles d'apporter leur concours aux études
- **les difficultés potentielles:** difficultés techniques et environnementales, difficultés relatives à l'acceptabilité sociale du projet (opposition déjà perceptible de certains acteurs...)

Sur cette base, il établira, en accord avec le directeur de projet, un projet initial d'organisation qui sera soumis au maître d'ouvrage avant d'être proposé aux différents acteurs.

Ce projet initial comportera notamment les dispositifs de pilotage et d'association des acteurs, le dispositif d'organisation de la production, la stratégie de communication et de concertation publique, un calendrier général de l'opération intégrant les procédures déterminantes applicables au projet.

## **Organiser la conduite de l'opération**

### ***Le dispositif de pilotage.***

Suivant la nature du projet et de son contexte on pourra envisager la constitution d'un comité de pilotage large, lieu de débat entre les acteurs, ou au contraire restreint et plus décisionnel. Dans la première hypothèse il sera éventuellement nécessaire de disposer d'une instance plus restreinte de coordination entre les partenaires impliqués (cf. ci-après organisation de la maîtrise d'ouvrage). Dans la seconde, il sera indispensable d'organiser par ailleurs les relations avec les acteurs exclus du comité de pilotage. Ces relations pourront prendre la forme de rencontres informelles, ou faire appel à des moyens de communications dédiés (site internet dédié permettant des échanges...).

Quelque soit la solution retenue, ce dispositif appellera une implication forte du Directeur de projet, représentant permanent du maître d'ouvrage vis à vis des différents acteurs.

### ***L'organisation de la production: le comité technique***

Lieu d'échange et de coordination entre les acteurs techniques impliqués dans le projet, le comité technique doit être organisé selon des critères d'efficacité: apporter l'information nécessaire à chacun et lui permettre d'exprimer ses demandes sans perte de temps. Ces réunions doivent être particulièrement cadrées par un ordre du jour précis permettant à chacun de bien s'y préparer. Les acteurs ne sont pas tous concernés avec le même niveau d'intérêt suivant les phases d'avancement du projet, il convient à la fois de s'assurer de la présence des acteurs indispensables sans mobiliser indument les autres.

Un comité composé très largement mais dont les convocations précisent clairement pour chaque réunion les présences obligatoires requises est une solution qui a fait ses preuves. Encore plus que pour le pilotage, la mise en place d'un site collaboratif (en extranet) sera un outil particulièrement utile au fonctionnement de ce comité.

Enfin, ce comité est par excellence le lieu d'exercice du rôle de chef de projet.

### ***L'organisation de la communication avec le public***

La communication avec le public ne doit pas être confondue avec l'association des acteurs à l'élaboration du projet. Rendue obligatoire dans certains cas par les textes législatifs qui précisent alors les obligations du maître d'ouvrage et les modalités de sa mise en oeuvre, la concertation avec le public s'impose de fait comme un devoir pour tout aménagement urbain.

Elle aura des enjeux et prendra des formes différentes suivant les phases du projet:

- écoute du public en phase d'études préalables et de diagnostic,
- débat, concertation, en phase de définition du programme,
- recueil d'observations, avis en phase de conception
- information et écoute en phase de réalisation

Elle fera appel à des moyens différents suivant ces phases et l'importance du projet:

- panneaux d'information, journal du projet,
- site internet dédié, avec éventuellement un forum d'échange,
- réunions publiques

Il appartient aux responsables publics d'en définir l'organisation et, dans les cas où aucune obligation légale ne s'impose à eux, la portée: simple information, concertation, participation aux choix....

Cette organisation doit faire la place au débat et à la controverse afin d'éviter la formation d'autres lieux d'information ou de débat.

Elle doit être clairement définie en commun par les partenaires et communiquée au public.

## **Jeter les bases du partenariat de projet**

Le dispositif prévisionnel de management de projet, élaboré par le chef et le directeur de projet sera présenté aux partenaires et soumis, pour ce qui les concerne directement, à leur accord.

Cela sera réalisé le plus souvent lors d'une réunion, éventuellement préparée par des échanges préalables avec les partenaires les plus importants. A l'issue de cette réunion seront décidés le pilotage et l'organisation de la production et, le dispositif de communication. Seront également définis les principes de répartition du financement du projet et l'organisation de la maîtrise d'ouvrage.

Suivant les enjeux et les volontés exprimés, cette maîtrise d'ouvrage partagée pourra donner lieu à une partition des études et ouvrages à réaliser, à des délégations de maîtrise d'ouvrage d'un partenaire à un autre, à des groupements de commandes, ou même à la création d'une entité juridique chargée de la maîtrise d'ouvrage de l'ensemble de l'opération (GIP par exemple).

A ce stade très amont, il est très rarement nécessaire de décider de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage pour l'ensemble de l'opération, mais il est souhaitable de l'aborder, et indispensable de l'arrêter au moins pour ce qui concerne les phases d'études préalables à la définition du programme de l'opération (c'est à dire jusqu'à la constitution du dossier d'enquête publique pour les opérations qui y sont soumises).

## **Les conditions d'achèvement de l'étape**

Cette première étape s'achève par la conclusion d'un accord de principe entre les partenaires sur le portage commun de l'opération et les principes de financement..

Cet accord devra en outre préciser, notamment pour la phase amont, l'organisation générale retenue (qui fait quoi, quelle organisation, quelle communication...).

## **Conclusion**

Cette phase préliminaire peut paraître fastidieuse et pour certains être considérée comme une perte de temps. De nombreux exemples sont là pour montrer que faute d'une organisation préalable réfléchie, des questions qu'on avait cru pouvoir éluder doivent être abordées dans l'urgence, avec parfois des conséquences considérables sur le déroulement (et le coût) de l'opération.

La présente fiche est à considérer comme une « check list », un fil rouge pour le chef de projet. Les tâches qu'elle répertorie ne nécessitent que peu de moyens et de temps (si ce n'est les consultations d'acteurs). Elles seront bien souvent une source de gains non négligeables sur la durée du projet.

# Le mémento du chef de projet

## Tâches ou productions

Cette phase d'organisation de la conduite de projet se traduit d'abord par des propositions à soumettre à la décision du maître d'ouvrage. Il est toutefois utile de **garder la mémoire de l'étude du contexte et des contacts menés avec les partenaires** sous la forme d'un note de synthèse venant étayer les propositions de décision.

Le chef de projet doit en outre dès cette phase très amont **définir sa propre organisation de travail**, et les conditions nécessaires à la réussite de sa mission sur la globalité de l'opération.

Il définira notamment le **dispositif de contrôle qualité** à mettre en œuvre pour l'opération (ou, quand il existe, l'application à l'opération du plan qualité propre à sa structure), ainsi que le **dispositif d'archivage** des documents relatifs à l'opération.

Il proposera, le cas échéant, les **missions à confier à des prestataires extérieurs pour la mise en œuvre du pilotage du projet**: assistance générale ou spécialisée (archivage, communication...). Il devra alors préparer les consultations de ces prestataires.

Il établira un **calendrier général de l'opération** tenant notamment compte des différentes **procédures réglementaires** applicables, et identifiant le cas échéant les **aléas** qui pourraient peser sur le projet, et les moyens de s'en prémunir.

## Les décisions à soumettre au maître d'ouvrage

Seront soumis à l'approbation du maître d'ouvrage, sous la forme d'une **convention** entre les différents partenaires, le **dispositif de pilotage** du projet, les principes retenus pour son **financement**, **l'organisation de la maîtrise d'ouvrage**, ainsi que le **plan de communication publique** retenu pour l'opération.

Seront par ailleurs arrêtés le dispositif de **coordination technique** et le **calendrier prévisionnel** général de l'opération.

## Quelques ouvrages de référence dans les collections du Certu

### Sur l'analyse territoriale et le système d'acteurs:

DÉMARCHES TERRITORIALES ET SYSTÈMES D'ACTEURS - RAPPORT DE SYNTHÈSE (Certu, novembre 2003, Rapport d'étude)

DIAGNOSTIC TERRITORIAL : UN OUTIL DE L'ACTION PUBLIQUE (L.E) (Certu avril 2003 Rapport d'étude , 70 pages)

### Sur la conception intégrée des opérations routières en milieu urbain

QUEL PARTENARIAT POUR UNE CONCEPTION INTEGREE DE LA ROUTE ET DE LA VILLE (Certu, mai 2005, Rapport d'étude 96 pages)

EXEMPLE : BOULEVARD CIRCULAIRE SUD A7 A GRONINGEN - PAYS BAS (Certu, mai 2005, Rapport d'étude, 78 pages)

EXEMPLE : CONTOURNEMENT DE GENÈVE – SUISSE (Certu, juin 2005, Rapport d'étude, 100 pages)

EXEMPLE : VOIE B1 LE LONG DU RHIN A DUSSELDORF - ALLEMAGNE (Certu, juin 2005, Rapport d'étude, 55 pages)

## Certu

Centre d'Études  
sur les réseaux,  
les transports,  
l'urbanisme et  
les constructions  
publiques

9, rue Juliette

Récamière

69456 Lyon Cedex 06

Tél.: 04 72 74 58 00

Fax: 04 72 74 59 00

[www.certu.fr](http://www.certu.fr)

© 2008 Certu

*La reproduction totale du document est libre de droits.*

*Sa reproduction partielle, nécessite l'accord préalable du Certu .*