

rapport d'études

octobre 2024

NPNRU

Évaluation de la démarche qualité mise en place sur Pays de Montbéliard Agglomération

Programme de travail 2024



AGENCE
DE DÉVELOPPEMENT
ET D'URBANISME
DU PAYS DE MONTBÉLIARD

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION.....	4
2	OBJECTIFS, ETAPES-CLES ET ROLES DES PARTENAIRES.....	5
2.1	Les objectifs de la démarche qualité	5
2.2	Une démarche de progrès au service de la qualité architecturale, d'aménagement et d'usage.....	6
2.3	Les étapes-clés	7
2.4	Tous mobilisés pour la qualité des projets.....	8
3	EVALUATION DE LA DEMARCHE QUALITE.....	10
3.1	Les opérations suivies en groupe qualité	10
3.2	Une perception contrastée de la démarche.....	11
3.3	Une approche collaborative entre les acteurs du NPNRU.....	12
3.4	La communication au service d'une démarche fédératrice.....	13
3.5	L'animation : entre un regard à distance nécessaire et un besoin de proximité	14
3.6	Des résultats qualitatifs visibles, malgré un contexte économique peu favorable	16
3.7	La prise en compte des retours des usagers.....	17
4	LES FACTEURS DE REUSSITE D'UNE DEMARCHE QUALITE.....	18
4.1	Les leviers de réussite	18
4.2	Propositions d'amélioration.....	19
5	CONCLUSION	20

1 INTRODUCTION

Après le Premier Programme de Renouvellement Urbain (PNRU), tous les partenaires du nouveau programme (NPNRU) se sont accordés pour renouveler une démarche de progrès en termes de qualité architecturale, paysagère et urbaine de l'ensemble des opérations programmées.

Dans ce cadre, le « groupe qualité urbaine et architecturale » s'est conforté pour suivre les projets de renouvellement urbain des quartiers de la Petite Hollande à Montbéliard et de Gravier-Evoironnes à Sochaux.

Depuis 2018, l'ADU anime aux côtés de PMA ce groupe qualité. Six ans après sa reconduction, une évaluation a été réalisée pour :

- fournir des enseignements en termes de gouvernance, animation et résultats ;
- identifier les points forts de la démarche et les axes nécessitant des améliorations ;
- produire une feuille de route pour un essaimage potentiel à plus large échelle ou sur d'autres types de programmes.

Pour ce faire, l'ADU a conduit des entretiens semi-directifs avec les différents acteurs impliqués dans la démarche :

- les Architectes et Paysagistes Conseils de l'Etat (APC)
- la DDT25
- les bailleurs : Néolia, Idéha et Habitat 25
- les villes : Sochaux et Montbéliard
- Pays de Montbéliard Agglomération

Au total, onze personnes ont été rencontrées, permettant de fournir des retours précieux sur les résultats et l'animation de la démarche qualité, ainsi que des pistes d'amélioration pour la suite. Cette évaluation qualitative s'est également appuyée sur l'analyse des divers comptes-rendus des réunions du groupe qualité, des Cotech, Copil et avis des APC.

2 OBJECTIFS, ETAPES-CLES ET ROLES DES PARTENAIRES

2.1 Les objectifs de la démarche qualité

En 2017 et 2018, l'ADU a accompagné PMA et les villes de Montbéliard et de Sochaux dans la phase de protocole de préfiguration du NPNRU. Cette mission s'est soldée par le passage de PMA en comité d'engagement le 07 décembre 2018 permettant d'enclencher les phases de mise en œuvre du programme de renouvellement urbain. La recherche de qualité globale s'inscrivait dans une volonté partagée par tous les acteurs de changer l'image des quartiers et d'améliorer le cadre de vie des habitants.

Cet objectif global s'est traduit en plusieurs objectifs opérationnels :

- Poursuivre la démarche de progrès de la qualité architecturale, paysagère et d'insertion urbaine de l'ensemble des opérations programmées ;
- Reconduire l'animation du groupe qualité dont la mission est d'examiner chaque projet, veiller à son insertion urbaine, à sa qualité de conception, à ses conditions de gestion et à sa durabilité ;
- Etendre le périmètre d'action du groupe qualité sur les projets d'espaces extérieurs en complément des projets bâtis.

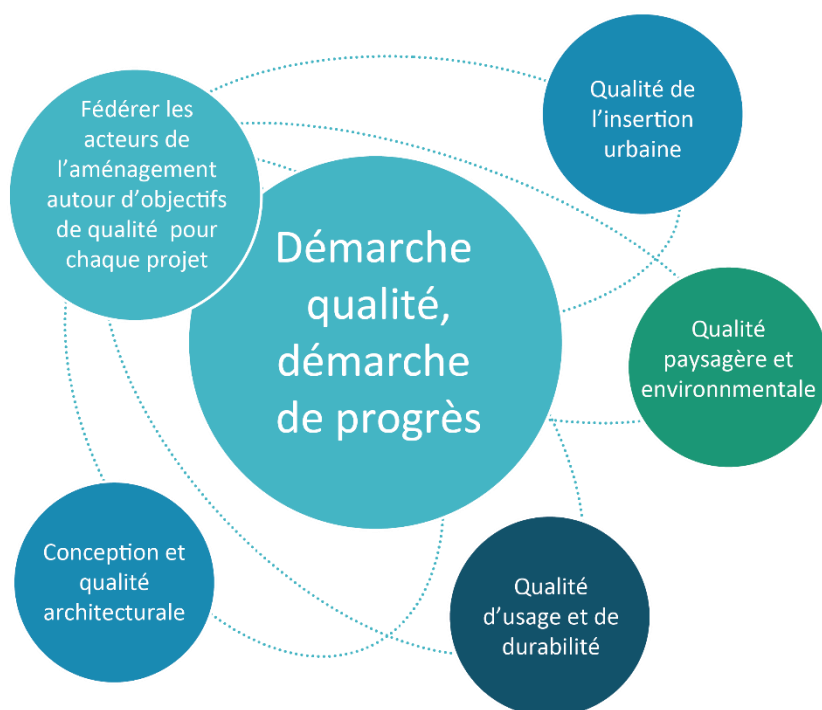


Le groupe qualité – qui regroupe les APC, les maîtres d'œuvre, l'ADU et les villes – examine l'ensemble des opérations inscrites au programme :

- Construction ;
- Réhabilitation ;
- Résidentialisation ;
- Aménagement des espaces extérieurs publics.

2.2 Une démarche de progrès au service de la qualité architecturale, d'aménagement et d'usage

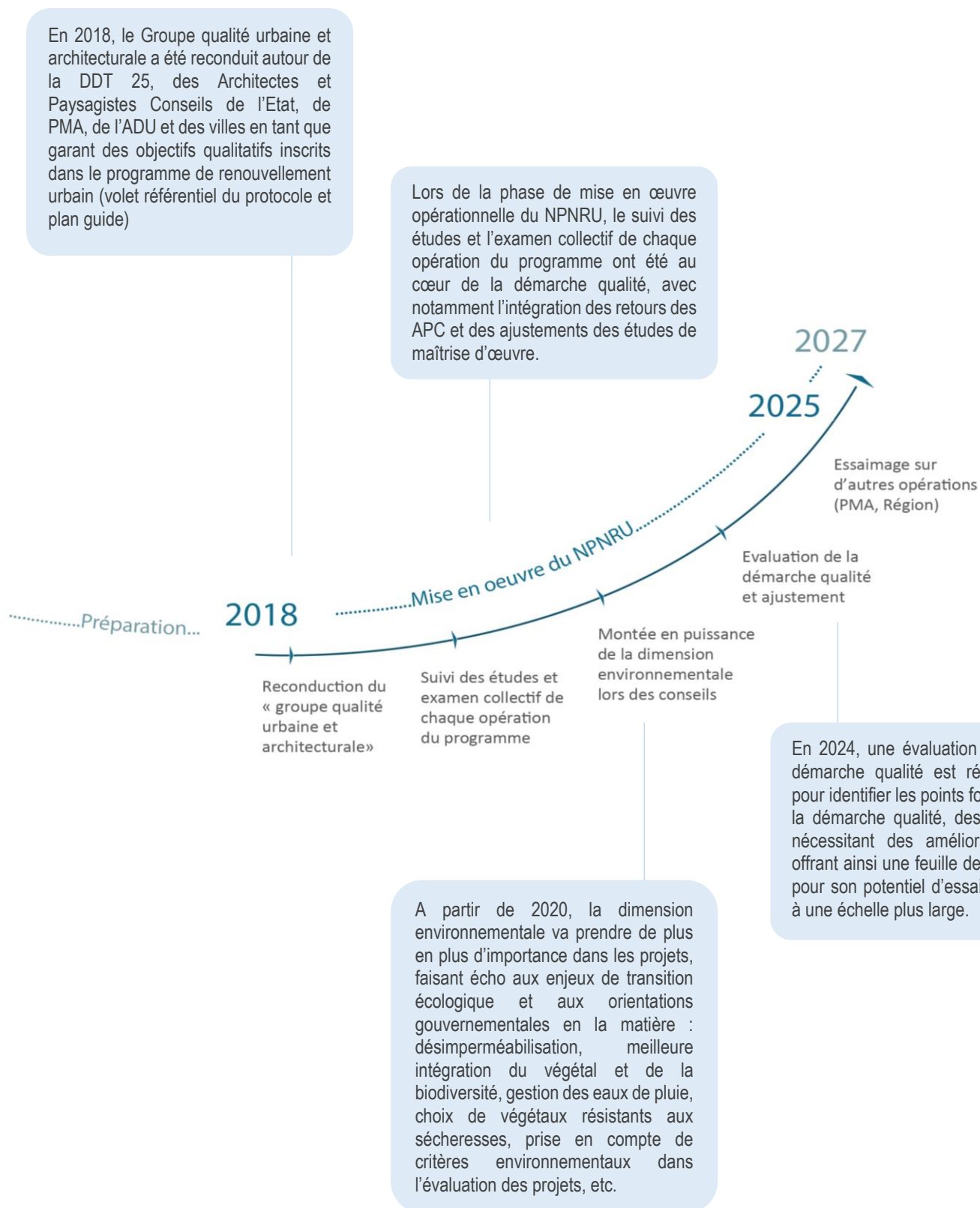
La démarche qualité repose sur l'idée de fédérer des acteurs de l'aménagement autour d'objectifs communs de qualité pour chaque projet qui se déclinent sur plusieurs dimensions complémentaires, en vue d'assurer leur durabilité et leur appropriation par les usagers.



- **La qualité de l'insertion urbaine** vise à intégrer de manière harmonieuse les nouveaux projets dans l'environnement existant. Cela implique la prise en compte des infrastructures, des services et les besoins des habitants pour créer des espaces cohérents et fonctionnels, ainsi que le soin apporté aux espaces publics et aux transitions entre les espaces publics et les espaces résidentiels. Cela passe aussi par le choix des matériaux, des mobiliers et des plantations.
- **La qualité paysagère et environnementale** assure que les projets respectent et valorisent l'environnement naturel, en intégrant des espaces verts existants (présentant souvent une valeur patrimoniale et esthétique), en favorisant la biodiversité et en réduisant l'empreinte anthropique.
- **La conception et la qualité architecturale** veille à ce que les constructions soient à la fois esthétiques et fonctionnelles, tout en respectant les normes et les contraintes liées au site. La qualité architecturale contribue ainsi à l'image, la pérennité et l'attrait des projets urbains.
- **La qualité d'usage et de durabilité** repose sur l'expérience utilisateur et la durabilité des projets. Autrement dit, les projets doivent répondre aux besoins des utilisateurs actuels et futurs et résister aux épreuves du temps, que ce soit dans leur conception ou leur entretien.

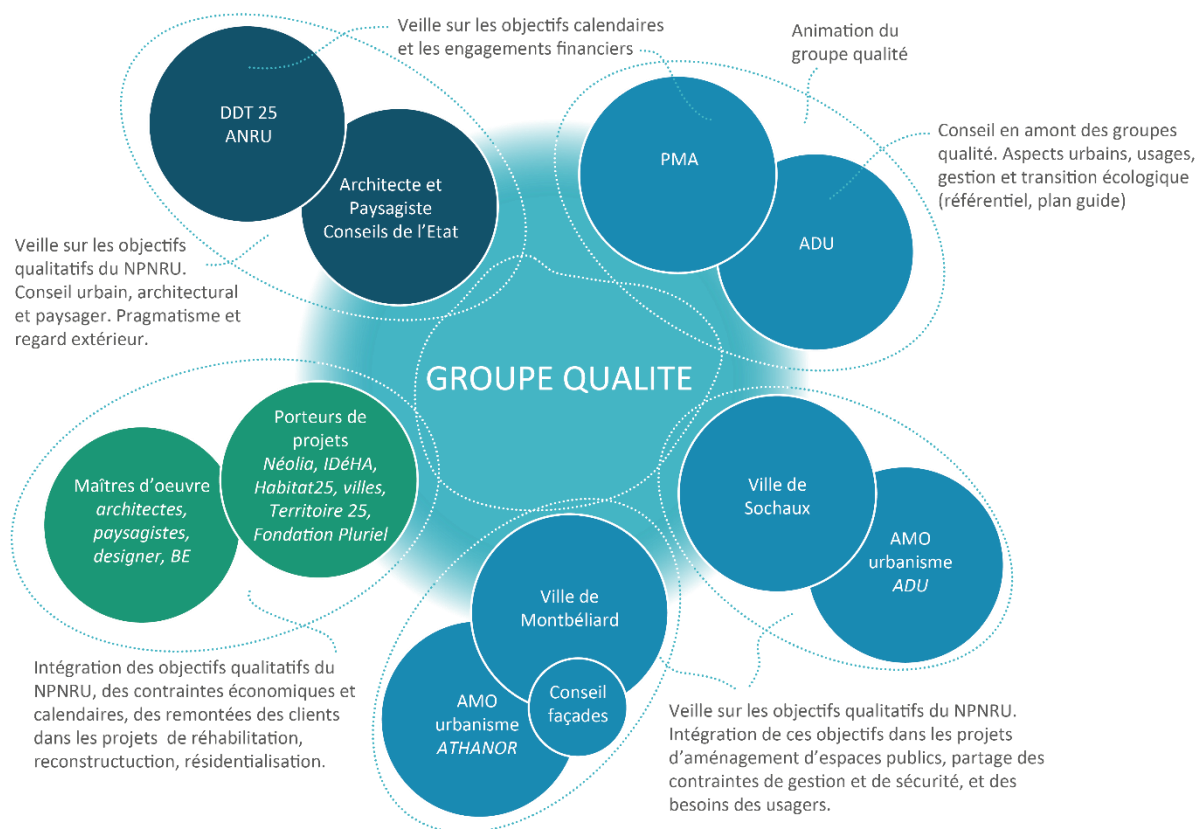
2.3 Les étapes-clés

La démarche qualité mise en place dans le cadre du NPNRU de Sochaux et Montbéliard s'inscrit sur toute la durée de mise en œuvre du NPNRU.



2.4 Tous mobilisés pour la qualité des projets

La démarche qualité dans le cadre du NPNRU est une démarche complexe qui implique une multiplicité d'acteurs, à différentes phases du projet. Malgré les différentes contraintes et enjeux différents qui pèsent sur les acteurs impliqués, ils sont mobilisés pour un objectif commun au service de la qualité et de la durabilité des projets, de l'attractivité du parc de logement et de l'image territoriale, tout en restant chacun dans le domaine d'intervention qui leur est propre.



- **La DDT 25** : elle veille sur les objectifs qualitatifs du NPNRU. Elle est garante de la surveillance des objectifs qualitatifs du programme et s'assure que les engagements pris dans le projet sont respectés en intégrant les critères de qualités, les objectifs calendaires et les standards fixés à l'échelle nationale (Règlement général de l'ANRU).
- **Les Architecte et Paysagiste Conseils de l'Etat (APC)** : ils sont missionnés par la DDT et interviennent **2 jours par mois** sur le territoire, dans le cadre de la démarche qualité dans le but de fournir des conseils architecturaux et paysagers sur les projets en cours. Ils ont pour mission de garantir la cohérence des aménagements réalisés (en faisant le lien entre bâti et espaces publics) et de ne pas perdre de vue les objectifs globaux définis au départ dans le plan d'aménagement d'ensemble. Leur rôle est de garantir un niveau de qualité suffisant pour permettre aux projets de durer dans le temps, d'être adaptés aux usages et d'offrir un cadre de vie agréable dans lequel les habitants et usagers du quartier se sentent le mieux possible.

- **PMA** : PMA est en charge de l'animation du groupe qualité en veillant sur les objectifs calendaires et les engagements financiers du programme. PMA convoque les groupes qualités lorsque les porteurs de projet ont suffisamment développé leurs projets, mais en amont des phases administratives de dépôts de permis d'aménager ou de construire et du lancement des appels d'offre.
- **Les porteurs de projets (Néolia, IDéha, Habitat25, villes, Territoire 25, Fondation pluriel)** : ce sont les initiateurs et gestionnaires de projets. Avec leurs maîtres d'œuvres, paysagiste, designer, bureau d'études, ils sont chargés de la conception et de la réalisation de leurs opérations. Ils veillent également à ce que les objectifs du NPNRU soient intégrés dans les phases d'études et de construction en s'assurant de la conformité aux normes et en innovant dans les solutions proposées. Ils intègrent également les remontées de leurs clients dans les projets de réhabilitation, reconstruction, résidentialisation. Ils ont des coûts d'objectifs et des calendriers à tenir pour la satisfaction de leurs clients.
- **La ville de Montbéliard et la ville de Sochaux** : elles sont impliquées dans le suivi et l'intégration du programme sur leur territoire (aménagement d'espaces publics, partage des contraintes de gestion et de sécurité, besoins des usagers...). Elles s'assurent que les projets répondent aux besoins locaux tout en respectant les objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par le NPNRU.
La ville de Montbéliard s'appuie sur l'AMO du cabinet ATHANOR, ainsi que sur une coloriste conseil pour les couleurs des façades, et la ville de Sochaux s'appuie sur l'AMO de l'ADU (urbanisme et concertation). Les villes sont elles-mêmes porteuses de projets d'espaces publics en régie (méandre vert à Montbéliard, Chemin des écoliers dans la trame verte à Sochaux).
- **ADU** : En amont des groupes qualités, l'agence repose le contexte aux porteurs de projets et rappelle les objectifs initiaux définis au moment du protocole de préfiguration dans le référentiel pour la qualité des espaces et dans le plan guide, développés avec l'ensemble des partenaires. Pour chaque opération, elle apporte des premiers conseils notamment sur les aspects urbains, paysagers, environnementaux et de prise en compte des usages grâce aux travaux de concertation qu'elle conduit périodiquement depuis le protocole 2016. Plus récemment, elle a étendu ses conseils à la prise en compte de la transition écologique. L'agence participe également au groupe qualité et intervient en appui des villes et de PMA.

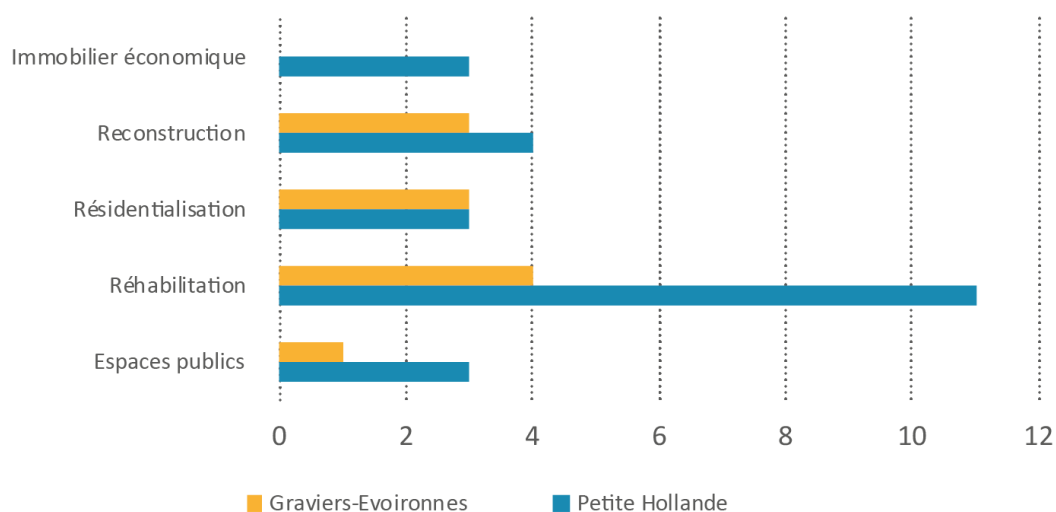
Par convention avec la ville de Sochaux, le rôle de l'ADU est étendu à une mission d'urbaniste conseil par la mise en œuvre du programme, en particulier concernant la conception, internalisée au niveau de la ville, de l'ensemble des espaces publics. Il comprend aussi un volet concertation destiné à faciliter l'appropriation du projet et de chaque opération mise en œuvre, et à recueillir les attentes en amont et en aval de leur réalisation.

3 EVALUATION DE LA DEMARCHE QUALITE

A travers les divers entretiens individuels menés auprès des porteurs de projets et acteurs institutionnels participant aux groupes qualité, l'évaluation de la démarche a permis de révéler des informations sur la gouvernance, son animation, son impact sur le terrain et la possibilité d'en tirer des axes d'améliorations pour un essaimage potentiel à une plus large échelle.

3.1 Les opérations suivies en groupe qualité

Nombre et type d'opérations suivies en groupe qualité par quartier (état juin 2024)



A fin juin 2024, ce sont 35 opérations des programmes de renouvellement urbain de Sochaux et Montbéliard qui ont été suivies en groupe qualité : 11 concernent le quartier Gravieres-Evoironnes de Sochaux et 24 concernent le quartier de la Petite Hollande à Montbéliard.

3.2 Une perception contrastée de la démarche

La qualité de quoi parle-t-on ?

Au-delà de la démarche engagée, c'est la définition même de la qualité qui interroge : notion parfois abstraite, elle peut faire référence à plusieurs domaines d'intervention, d'ordre conceptuel (ex : conception architecturale ou paysagère) ou plus technique (ex : choix des matériaux).

Selon sa fonction et le rôle joué dans le suivi du projet, chacun peut avoir sa propre conception et définition de ce que représente la qualité dans le NPNRU. D'un côté, les APC vont insister sur la sobriété architecturale et la durabilité des matériaux utilisés pour assurer la pérennité du projet urbain et son bon vieillissement dans le temps que ce soit d'un point de vue matériel ou esthétique. De l'autre, les porteurs de projet vont essayer de concilier qualité d'usage et respect d'un cadre budgétaire. Sans être antinomique, ces deux visions peuvent être complémentaires l'une de l'autre ou appeler à faire le meilleur consensus possible.

Avoir un langage commun entre les différents acteurs, sans tomber dans une technicité trop pointue, est donc nécessaire pour clarifier les attendus et les objectifs visés dans le cadre de cette démarche qualité. De même, il apparaît important de bien définir les items de la qualité (ex : sobriété, développement durable, gestion de l'eau, cadre de vie, accessibilité...) de manière à avoir une feuille de route partagée par tous les acteurs concernés par le NPNRU : maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, APC, habitants, etc.

Un outil d'orientation et d'amélioration des projets

De manière générale, la démarche qualité animée dans le cadre du NPNRU est jugée plutôt positivement par la plupart des acteurs interrogés. Elle est perçue comme un outil d'orientation et d'amélioration des projets, qui favorise une culture commune de la qualité avec les partenaires et l'équipe de maîtrise d'œuvre.

Elle permet d'appréhender un projet sous l'œil collaboratif et poser des bases pour le construire et le faire évoluer au gré des contraintes architecturales, paysagères, environnementales, sociales, etc. Le caractère collectif de la démarche garantit le partage des objectifs fixés, afin que les réponses apportées soient en adéquation avec ces objectifs.

“ C'est un moment d'échange : un projet ne se fait pas tout seul, c'est une construction collective où chaque acteur contribue à adapter et améliorer le projet de manière continue. ”

Soulignons que cette démarche n'est pas systématique à l'échelle nationale, mais elle est estimée importante par les acteurs du NPNRU qui y voient l'opportunité de monter le niveau d'exigence des projets en phase d'études. Ce niveau d'exigence qualité est l'un des facteurs de durabilité des projets et du changement d'image des quartiers.

Une souplesse nécessaire pour intégrer les évolutions

Parallèlement, la démarche peut également être perçue comme une contrainte par les porteurs de projets, en raison de la multiplicité des conseils et des contraintes calendaires et financières que font peser les exigences qualité sur les projets. C'est un atout car elle permet de concerter plusieurs acteurs, pour autant il faut être vigilant à ne pas en faire une démarche trop rigide et trop technique, et s'adapter à la réalité du marché et aux contraintes du terrain.



Ce point de vigilance concerne plus particulièrement les projets de reconstruction de logements en accession du NPNRU qui ont été fortement impactés par les évolutions récentes du marché et ont fait face à plusieurs contraintes exogènes non attendues en début de programmation : contexte économique difficile, hausse des coûts de matières premières, difficulté d'obtention de prêts bancaires, etc. A cela se sont ajoutées les exigences fortes à prendre en compte en termes de qualité, qui pèsent sur la rentabilité financière des opérations et peuvent fragiliser l'opération dans un contexte de marché plutôt détendu sur PMA.

“ Au départ, c'était plus une source de stress qu'un accompagnement : on a vu ça comme une autorité de contrôle et on s'est mis la pression. Puis progressivement, on a compris que c'était une instance consultative qui apporte du conseil. ”

Pour autant, une intervenante souligne que la démarche qualité ne doit pas seulement être regardée à court terme, via l'unique prisme financier, mais également être appréciée à plus long terme : en effet, la prise en compte des conseils qualité permet d'améliorer le patrimoine bâti et le cadre de vie des habitants, améliorant ainsi l'attractivité du parc et l'image du quartier dans son ensemble. Un équilibre global tenant compte de l'ensemble du financement du NPNRU est donc à prendre en compte.

3.3 Une approche collaborative entre les acteurs du NPNRU

La démarche qualité s'intègre dans la gouvernance générale du NPNRU assurée par PMA : cette dernière favorise une approche collaborative entre les acteurs et permet de maintenir un suivi de projet cohérent. Malgré la complexité d'un projet de cette envergure, aux enjeux et contraintes multiples, les rôles et responsabilités de chacun sont bien définis parmi les différents acteurs impliqués.

Chaque acteur au sein du NPNRU a des exigences qui lui sont propres, dont certaines appellent des négociations et débats entre les acteurs : bon usage des fonds publics, respect du cahier des charges, attractivité des logements, image du quartier et de la ville, amélioration des performances énergétiques, prise en compte des enjeux écologiques, maintien des coûts locatifs et/ou d'acquisition, etc.

“ Le NPNRU représente des millions d'euros d'argent public. Nous avons donc une responsabilité collective sur la manière dont cet argent est utilisé. Il s'agit de mettre en commun toutes nos expériences, en tant que maitres d'œuvre, AMO, maitres d'ouvrage, conseils... pour faire les meilleurs choix pour le projet et éviter au maximum les ratés. ”

La difficulté principale réside dans le fait de faire coïncider ces différents enjeux et d'articuler les différents avis émis par les acteurs intervenants sur les projets du NPNRU (APC, bureau d'études, ...). A travers la démarche qualité, il s'agit donc de trouver le meilleur consensus possible afin d'atteindre cet objectif commun de qualité. D'où l'importance d'une gouvernance et d'un pilotage fort de la démarche, mais également d'une écoute de chacun et d'une bonne circulation de l'information.

3.4 La communication au service d'une démarche fédératrice

Un partage d'information plutôt fluide

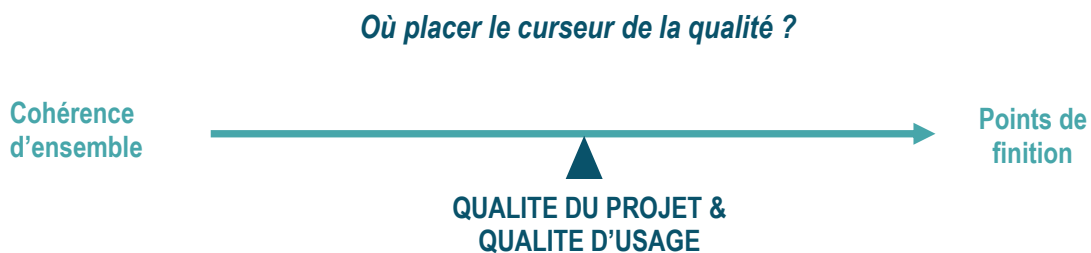
Malgré quelques délais assez longs observés dans la réception de certains avis, le partage d'information est jugé plutôt fluide : il s'intègre dans une communication globale entre les différents acteurs du NPNRU qui est déjà bonne localement et vient enrichir les échanges déjà présents au sein des instances préexistantes (Comité technique, groupe marketing territorial, revue de projet...).

Les acteurs rencontrés soulignent l'évolution positive des conseils des APC depuis le PNRU, avec une approche plus fine et une meilleure prise en compte des contraintes des porteurs de projet. Les éventuels désaccords sont résolus par le dialogue et la bienveillance du groupe.

“ Les APC sont assez subtils dans leur manière de communiquer : ils ne sont pas « jugeants » et proposent de nouvelles choses pour améliorer le projet. ”

Une lisibilité de la démarche à améliorer

Toutefois, la multiplicité des acteurs et des avis rend parfois la démarche peu lisible : cette dernière gagnerait donc encore en efficacité et en clarté en améliorant la communication entre les différents acteurs intervenant sur les projets et en harmonisant les différents avis rendus par opération. Il s'agit de mieux faire comprendre aux partenaires la nature du groupe qualité d'une part (qui n'est pas une instance de contrôle, mais bien un espace d'échange et de conseil), mais également de clarifier où se place le curseur « qualité » dans la démarche. Ce positionnement peut différer selon s'il porte sur la cohérence de l'aménagement d'ensemble ou s'il s'agit d'entrer plus finement dans le détail des opérations.



Cet enjeu de communication et de lisibilité est un point central de l'amélioration de la démarche : la communication au sein du groupe qualité doit dépasser les volontés individuelles de chacun pour privilégier un travail concerté en se mettant au service du projet urbain dans son ensemble et de l'attractivité territoriale. L'enjeu à travers cette démarche qualité est de faire en sorte que le programme urbain vieillisse le mieux possible dans le temps et qu'il serve au mieux les intérêts de ceux qui vivent sur le quartier.

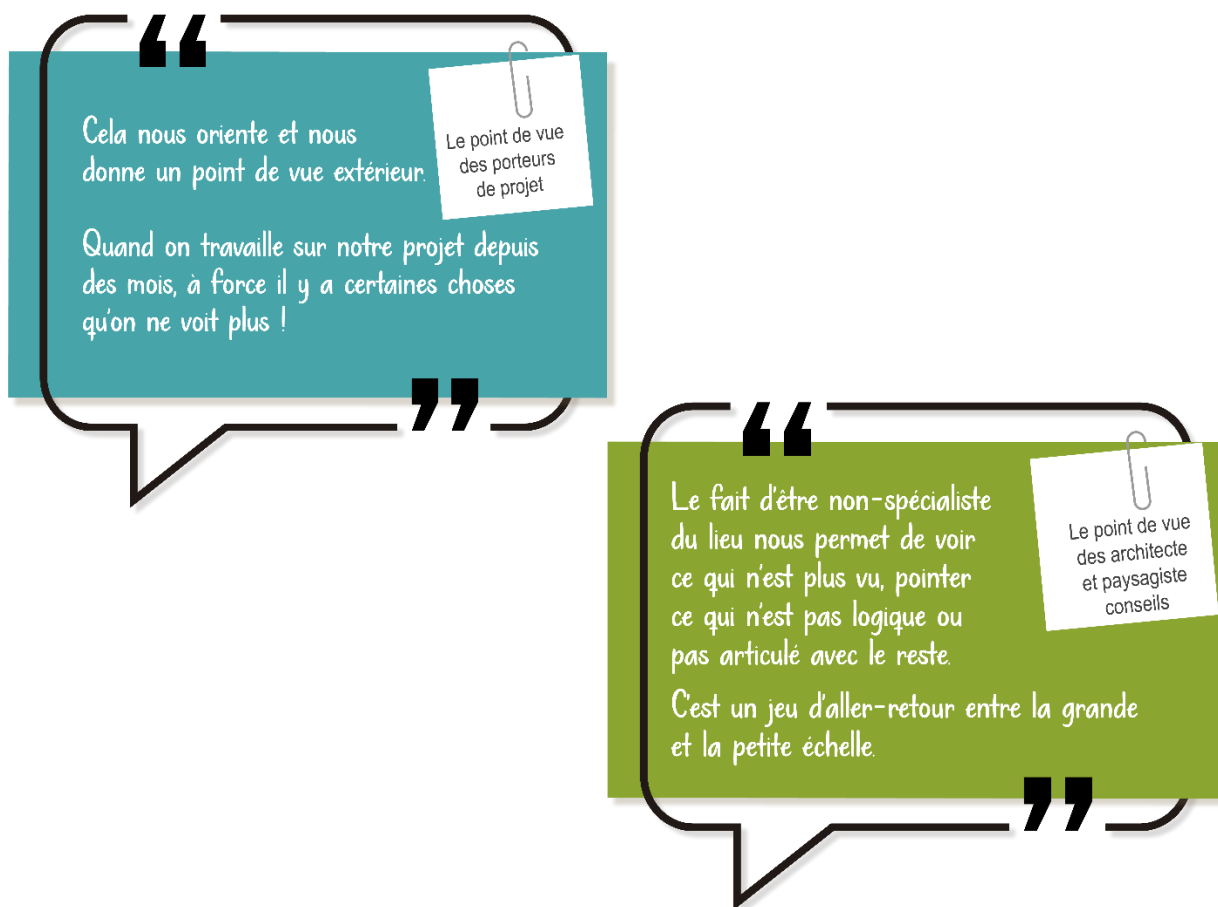
“ Il n'y a pas d'un côté un bureau d'études et de l'autre les architectes : nous sommes tous là dans un intérêt commun, nous ne sommes que de passage dans un territoire. ”

3.5 L'animation : entre un regard à distance nécessaire et un besoin de proximité

Les acteurs se sont réunis régulièrement en groupe qualité dans le cadre du suivi des différentes opérations engagées dans le NPNRU : 35 opérations suivies en groupe qualité à date, pour une vingtaine de réunions avec les APC.

Un regard extérieur complémentaire et pertinent

Le regard extérieur des APC est jugé pertinent dans la mesure où cela permet à la fois d'orienter le projet et d'apporter un point de vue différent. Ce regard extérieur apporte en effet une complémentarité et des perspectives nouvelles dans la manière d'envisager les projets, en tirant partie de la propre expérience professionnelle des APC.



Un manque de rencontres sur le terrain

Bien qu'ils puissent être amenés à parcourir les quartiers, il est noté une méconnaissance fine du terrain et du tissu local par les APC qui n'interviennent que 2 jours par mois. Ceci est renforcé par le caractère distanciel des groupes qualité qui se sont majoritairement tenus en visioconférences depuis la crise sanitaire.

Les visioconférences impactent la qualité des échanges, entraînant une perte de proximité entre les acteurs. En effet, le lieu de réunion peut influencer le type de conseils donnés, notamment en permettant des ajustements en fonction des aménagements déjà réalisés sur les sites.

Tous les acteurs interrogés, que ce soient les APC ou les acteurs locaux, regrettent donc ce manque de rencontres en présentiel : ils aimeraient que certains groupes qualité puissent se tenir sur le terrain, et/ou a minima, une rencontre par an permettant une visite approfondie du quartier et une présentation des opérations envisagées, afin d'assurer un meilleur partage d'information entre les différents partenaires.



Des groupes qualités parfois trop tardifs

Dans l'ensemble, les acteurs estiment que la fréquence et la durée des réunions sont adéquates, mais soulignent l'importance d'impliquer les APC dès les phases initiales du projet et de maintenir une présence active jusqu'à la réception du chantier pour garantir la qualité des réalisations : « *Si les APC arrivent sur des projets déjà trop définis, c'est trop tard pour revenir en arrière* ».

Cette attente est partagée par les APC qui aimeraient également être sollicités en amont des phases-clés du projet pour leur permettre d'avoir une meilleure compréhension/analyse des enjeux, garantir un avis pertinent et éviter des décisions déjà arrêtées. Ils regrettent aussi le manque de réunions durant la phase de préparation de chantier, soulignant que la qualité se joue jusqu'aux finitions sur le terrain.

“ La qualité peut se jouer de la phase d'esquisse jusqu'à la réception du chantier. Il faut intervenir au bon moment : ni trop tôt, ni trop tard. ”

Une des phases qui semble intéressante serait la présentation des échantillons de matériaux à l'équipe projet (élus, services techniques, maitres d'œuvre, chargés d'étude...), ce qui permettrait d'ouvrir la discussion avec les différents acteurs et se mettre d'accord en amont sur le niveau d'exigence qualité souhaité pour éviter un certain nombre de débats lors des groupes qualité : « *il ne s'agit pas d'être présent sur les réunions de chantier, mais plutôt montrer aux acteurs qu'on est passé dans une phase opérationnelle et que c'est concret* ».

Un moment d'échange avec les ouvriers serait également pertinent pour leur expliquer les choix qui ont été fait et leur permettre de mieux comprendre ce qu'ils auront à faire et pourquoi ils le font. Les acteurs locaux peuvent dans ce cadre être les relais de la démarche qualité, appuyés par les APC.

3.6 Des résultats qualitatifs visibles, malgré un contexte économique peu favorable

La prise en compte de la qualité dans les réalisations était déjà un moteur présent chez la plupart des porteurs de projet et maîtres d'ouvrage qui se sont engagés dans le NPNRU. Mais la démarche a permis de travailler différemment et de faire évoluer progressivement la vision que chacun a de la qualité dans un projet, en faisant preuve de pédagogie et d'explications (ex : prise en compte des caractéristiques architecturales du bâtiment, intégration paysagère, transition entre les différents espaces, etc).

La majorité des acteurs interrogés a estimé les apports du groupe qualité positifs : les conseils sont jugés judicieux pour ajuster les opérations et améliorer la qualité des projets. « *On réalise des travaux de très bonne qualité qui répondent au cahier des charges de l'ANRU (...) Les résultats sont en phase avec les attentes, et des ajustements ont été réalisés en réponse aux conseils reçus* ».



Quelques exemples d'opérations concernées dans le quartier de la Petite Hollande :

- Prise en compte de la topographie du terrain et positionnement des végétaux dans l'aménagement du street work out.
- Nivellement entre l'ancien et le nouveau centre commercial Hexagones.
- 2-6 Ravel (Néolia) : modification du pignon du bâtiment pour être dans la continuité du méandre vert et restructuration complète des logements en pignon.
- Réhabilitation 1 rue Oehmichen (Habitat25) : conseil apporté sur les clôtures de résidentialisation.

Chaque opération présente une situation particulière et un traitement spécifique, il n'y a pas de solution unique et la réponse est adaptée au cas-par-cas. Le niveau de qualité doit être constant quel que soit le type d'opération et il faut maintenir une exigence qualitative malgré le contexte économique défavorable. Ce dernier n'a pas eu d'impact direct sur la démarche qualité en tant que telle, mais les acteurs ont dû nécessairement s'adapter.

“ On fait moins, mais pas moins bien (...)
Le niveau de qualité doit être constant. ”

Dans ce contexte économique difficile, certains porteurs de projet alertent sur le temps passé à prendre en compte toutes les actions correctrices demandées et sur le fait que les subventions obtenues ne sont pas à la hauteur de ce qui est demandé en termes d'exigence qualité : « *Entre le protocole et la mise en œuvre du programme de renouvellement urbain, le marché a bougé : cela a impacté l'économie de nos projets et nous avons dû mettre plus de fonds propres que prévu. En revanche, cela n'a pas impacté la qualité des projets* ».

3.7 La prise en compte des retours des usagers

Bien que la démarche qualité n'inclue pas de manière formelle de démarche de participation citoyenne, les opérations déclinées dans le NPNRU répondent aux besoins recueillis auprès de la population lors d'ateliers de concertation animés tout au long du programme. Chacun a conscience de l'importance de prendre en compte les attentes des habitants. Les entretiens ont révélé une prise en compte de ces retours d'usages à différents degrés :

- *Porteurs de projet* : les bailleurs sont en lien constant avec leurs usagers et ont globalement tous une bonne connaissance de leur marché et de leur clientèle. Certaines opérations de réhabilitation et de résidentialisation ont été construites sur la base des retours des habitants.
- *Ville de Montbéliard* : elle organise régulièrement des temps de concertation avec les habitants pour les aménagements publics qu'elle gère (ex : diagnostic en marchant, atelier de concertation pour la nouvelle aire de jeux des hexagones, etc.)
- *Ville de Sochaux / ADU* : l'ADU organise régulièrement des temps de collecte de la parole des habitants, que ce soit dans le cadre de son AMO avec la ville de Sochaux ou dans le cadre du suivi-évaluation général du NPNRU.



Les différents retours ou propositions des habitants permettent d'orienter les projets urbains : ainsi, les actions correctrices issues de ces consultations peuvent avoir des incidences indirectes sur la démarche qualité.

“ Nous avons une forte responsabilité sur l'ambiance et les choix qui sont fait dans les aménagements, et les usages qui en découleront. ”

Les principales difficultés de la participation citoyenne résident d'une part dans la gestion de la restitution qui est faite aux habitants suite aux temps de concertation, et d'autre part dans la gestion de la durée du programme urbain : entre la concertation et le début des travaux, il peut se passer entre 1 an (réhabilitations, résidentialisations) et 5 ans (aménagements des espaces publics, reconstructions), et il faut parfois attendre 10 ans pour voir les premiers effets sociaux des transformations urbaines réalisées.

4 LES FACTEURS DE REUSSITE D'UNE DEMARCHE QUALITE

Les différents acteurs rencontrés ont souligné un certain nombre de leviers pour la réussite d'une démarche qualité, mais également des points d'amélioration pour la suite de la démarche engagée dans le NPNRU.

4.1 Les leviers de réussite



Dans la mesure où la démarche qualité est une démarche complexe dans laquelle s'inscrit une multitude d'acteurs, il est important de clarifier la nature et les attendus de la démarche, le rôle de chacun et ses limites d'intervention.

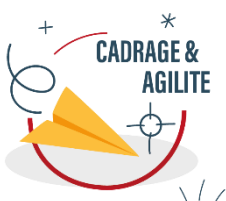
La démarche qualité n'est pas une instance d'instruction et de remise en cause des projets : elle est là pour **accompagner et conseiller** afin que les projets tendent vers plus de qualité.



Pour assurer une compréhension partagée des enjeux de chaque opération, il est essentiel de rappeler régulièrement le **contexte et le diagnostic initial du site** au démarrage des réunions du groupe qualité, ainsi que se mettre d'accord sur le niveau de qualité attendu. Cela permet aux partenaires de rester bien alignés sur les objectifs et les défis propres à chaque projet.



Intervenir au bon moment : le fait d'intégrer les APC le plus en amont possible du dépôt de permis de construire, dès les phases d'esquisse, leur permet d'avoir une meilleure vision d'ensemble du programme et d'avoir une marge de manœuvre dans les conseils apportés sur les opérations. Parallèlement, intervenir sur les phases de préparation de chantier permettrait de rentrer plus finement dans le détail des choix de matériaux et de finition. Il ne s'agit pas de multiplier les réunions, mais d'amener les conseils qualité au bon moment.



Positionner le curseur entre un **cadre précis de la qualité attendue** et une **nécessaire agilité / adaptation** aux contraintes économiques d'un marché qui évolue. De plus, afin d'assurer une meilleure pérennité des projets dans le temps, il peut être pertinent de conserver une partie de l'enveloppe financière pour mettre en place des actions correctives éventuelles suite aux retours d'usages observés ou remontés.



Favoriser l'écoute entre les partenaires et maintenir un échange actif aux différentes phases du projet, afin d'instaurer une relation de confiance sur le long terme et d'aplanir les éventuels désaccords par le dialogue et la pédagogie.

Favoriser la rencontre et le partage d'information entre les acteurs locaux qui ont une bonne connaissance des problématiques locales, et les conseillers qui apportent un regard extérieur.

4.2 Propositions d'amélioration



5 CONCLUSION

La démarche qualité conduite dans le cadre du NPNRU sur le territoire de PMA implique de nombreux acteurs qui ont su s'accorder sur des orientations d'amélioration continue de la qualité des projets au bénéfice des habitants et de l'image des quartiers. Certes, cette démarche est complexe et demande une attention continue et des débats pour résoudre les points de divergence, mais « le jeu en vaut la chandelle ».

En effet, les résultats sont sans appel : aujourd'hui, la qualité se perçoit dans les réalisations effectuées et elle est reconnue par les personnes qui voient leur quartier évoluer, par celles qui y reviennent et par celles qui travaillent, ou y passent. Les choix qualitatifs qui ont été faits améliorent le cadre de vie des habitants et permettent d'escompter une plus grande durabilité des opérations, et donc une meilleure rentabilité des fonds investis.



Cette démarche innovante sur les quartiers prioritaires de la ville à l'échelle nationale gagnerait à être connue et essaimée sur d'autres territoires ou d'autres types de dispositifs déclinés à l'échelle locale (ex : Petites villes de Demain, Action Cœur de Ville, etc) en s'appuyant sur quelques ingrédients fondamentaux : une définition claire des objectifs, un partage des attendus en termes de qualité, la prise en compte des usages, une bonne dose d'écoute et de bienveillance, ainsi qu'un échange régulier tout au long du projet pour infuser la qualité au cœur des réalisations et faciliter leur appropriation.

Président de l'ADU : **Philippe GAUTIER**
Directeur de publication : **Philippe BOZON**

Réalisation : **Cathy KUHN et Sandrine WATEL**
Crédits photo : **ADU, sauf mention contraire sur le visuel**

Programme de travail 2024
ISSN : 1766-6058 Etudes de l'ADU

Coordonnées
Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard
8 avenue des Alliés – BP 98407
25208 MONTBELIARD Cedex
03 81 31 86 00
contact@adu-montbeliard.fr
www.adu-montbeliard.fr