



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Master
« Conduite de Projets &
Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et
Société »

Parcours « Management et Communication en Sport »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

**La concertation dans la maîtrise d'ouvrage,
nécessité et/ou projet idéaliste ?**

présenté par

David JOSCHT

Maître de stage : Sébastien BISTON, Directeur des services Sports, Jeunesse et
Education de la ville de Villers-Lès-Nancy.

Guidant universitaire : Olivier BLAISE, Consultant en Urbanisme & Marketing
Territorial, Formateur CNAM & Université Henri Poincaré, Nancy.

Juin 2011

En tout premier lieu, je tiens à remercier M. Gilles Denis, qui m'a ouvert les portes de ce Master 2 Proj&Ter, une rencontre décisive dans mon parcours personnel et professionnel.

M. Olivier Blaise, en acceptant d'être mon guidant, m'a également été d'une aide précieuse. Au fil de mon stage, il a su me rassurer et m'orienter subtilement. Sa disponibilité et sa bonne humeur ont fait de cette relation « élève-guidant » une expérience aussi enrichissante qu'emprunte d'humanité.

Je remercie également M. Sébastien Biston, Directeur du Service Sports-Education-Jeunesse de la Ville de Villers-lès-Nancy, pour m'avoir accueilli et accompagné. La confiance qu'il a su me témoigner a largement contribué à la réussite de ce stage.

Je n'oublie pas Mme Françoise Laurent, Secrétaire du Master, dont la disponibilité et la gentillesse m'ont été d'une aide agréable.

Mes amis, Mlle Marie Anne Theriez et Mr Benoît Bosserelle, qui ont donné de leur temps dans la phase technique du mémoire.

Enfin, ma compagne Sophie a été un soutien indispensable durant l'écriture de ce mémoire, qui a occasionné de nombreuses nuits blanches !

SOMMAIRE

| | |
|-------------------|---|
| INTRODUCTION..... | 1 |
|-------------------|---|

PARTIE 1 UN DIAGNOSTIC POUR UNE DEMARCHE ADAPTEE

| | |
|---|----|
| I. CONTEXTE ET DIAGNOSTIC | 4 |
| 1. PREAMBULE AU PROJET | 4 |
| 2. CONTEXTE | 5 |
| a. Décroissance démographique | 5 |
| b. Une Ville qui investit dans le sport et la culture..... | 6 |
| c. La répartition inégale des structures sportives | 7 |
| d. Une Ville rythmée | 9 |
| II. DIAGNOSTIC TERRITORIAL POUR ENVISAGER L'AVENIR... 11 | |
| 1. LOCALISATION DE LA COMMUNE | 11 |
| a. Le quartier Placieux, aux frontières des « trois villes »..... | 12 |
| b. Le quartier historique, Villers-Village..... | 12 |
| c. Le quartier Clairlieu, 'une ville dans la ville' | 13 |
| 2. ETUDE DEMOGRAPHIQUE, DES CONSTATS SIGNIFIQUATIFS | 13 |
| 3. UNE DIMENSION ENVIRONNEMENTALE FORTE | 15 |
| 4. SE DEPLACER A TRAVERS VILLERS-LES-NANCY | 16 |

| | | |
|------|---|----|
| 5. | LE CADRE D’ACTION, LES POLITIQUES SPORTIVES DE LA VILLE.. | 17 |
| a. | Les grands axes de la politique sportive de la ville de Villers-Lès-Nancy sur le mandat 2008-2014 | 17 |
| b. | Les publics visés par la politique « Sport pour tous à Villers-Lès-Nancy : | 18 |
| c. | Les domaines d’intervention : | 19 |
| III. | DE LA MATRICE S.W.O.T. A LA SYNTHESE | 19 |

PARTIE 2 CONCEPTS THEORIQUES

| | | |
|------|---|----|
| I. | SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS, COMPRENDRE LES ENJEUX DES ACTEURS..... | 24 |
| II. | LA GOUVERNANCE & LES PARTIES PRENANTES : ORIENTATIONS DU PROJET | 28 |
| III. | LES NORMES ISO : ETHIQUE ET SERVICE DE QUALITE..... | 31 |

PARTIE 3 POSTURE DU PILOTE DE PROJET TERRITORIAL

| | | |
|----|---------------------------------------|----|
| I. | PRESENTATION DU PROJET | 35 |
| 1. | LA PREMIERE EBAUCHE | 35 |
| 2. | METHODOLOGIE | 36 |
| 3. | OBJECTIFS | 37 |
| 4. | DEROULEMENT PREVU DE L’EVENEMENT..... | 38 |
| 5. | LES DIFFERENTS ACTEURS | 39 |
| 6. | COMMUNICATION : | 40 |
| 7. | DIVERS : LISTE NON EXHAUSTIVE..... | 41 |

| | |
|--|----|
| II. METHODOLOGIE INSPIREE DE BAYEUX :..... | 42 |
| DES VALEURS, UNE METHODE..... | 42 |
| 1. GENERALITES | 42 |
| a. La concertation : | 43 |
| b. L'ancrage territorial : | 43 |
| c. La transversalité :..... | 44 |
| d. La communication :..... | 44 |
| e. Concilier des logiques d'actions antagoniques : | 44 |
| 2. LE SYSTEME DE VALEURS | 45 |
| 3. LE PORTEUR DU PROJET TERRITOIRIAL..... | 46 |
| 4. LA NECESSITE D'UN DIAGNOSTIC | 46 |
| 5. LES FONDAMENTAUX DE LA CONDUITE DE PROJET..... | 48 |
| 6. L'ÉVALUATION PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS..... | 49 |
| 7. L'ÉVALUATION PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS | 49 |
| 8. BILAN RÉTROSPECTIF | 50 |
| 9. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION | 51 |
| | |
| III. PILOTAGE ET POSTURE..... | 53 |
| | |
| CONCLUSION | 58 |

ANNEXES

INTRODUCTION

Fonctionnaire des services hospitaliers depuis août 2000, j'ai une sensibilité particulière pour le service public en général. Bénéficiant d'un congé formation d'une année, j'ai fait le choix du Master Proj&Ter pour me former mais aussi pour valoriser mon parcours professionnel.

Le médiateur de la république, Jean-Paul Delevoye, dit son inquiétude « quand le chacun pour soi remplace l'envie de vivre ensemble, quand notre société est en grande tension nerveuse comme si elle était fatiguée psychologiquement... ». Il souligne la difficulté pour les responsables politiques « d'un côté, trop de gestion des émotions collectives, le plus souvent médiatisées, de l'autre, pas assez de construction d'une vision collective... »

La conduite de projets peut permettre à des communes de se différencier, d'être valorisées et donc de pouvoir rester compétitives. Aujourd'hui, une commune ou une communauté de communes doit tout mettre en œuvre pour séduire les différents acteurs, la concurrence est forte et même les villes connues et reconnues sont dans l'obligation d'entretenir et de développer leurs atouts. On parle de marketing territorial, une notion de plus en plus employée pour valoriser et accroître l'attractivité d'un territoire.

Pour mon stage, je me suis orienté vers une commune, et pour augmenter la complexité de mon diagnostic, je souhaitais privilégier une ville qui se démarque de la Communauté Urbaine du Grand Nancy. J'ai rapidement porté mon choix sur la ville de Villers-lès-Nancy; parti opposé à la majorité de la C.U.G.N., une image très forte d'autarcie.

Le directeur du service des Sports-Education-Jeunesse de la ville de Villers-Lès-Nancy m'a proposé de piloter entièrement un événement pour la ville, une première édition « les Aiguillettes en Fête ». Ce projet m'a semblé être un excellent support pour approcher les différents acteurs de cette ville.

Dans une logique du « mieux vivre ensemble », nous avons défini la problématique : **comment piloter un événement au sein d'une commune pour favoriser la mobilisation transversale ?**

Dans un premier temps, nous nous sommes concentrés sur les spécificités, le contexte de la ville de Villers-lès-Nancy et sur un maximum d'acteurs constitutifs de ce territoire, compte tenu du facteur temps, afin d'envisager un diagnostic territorial et exhaustif de cette commune. Ce diagnostic est indispensable pour une démarche adaptée.

En seconde partie, nous nous sommes intéressés aux concepts théoriques de la sociologie des organisations (jeux d'acteurs et zones d'incertitude) et à la notion de gouvernance (participation démocratique et concertation). Nous avons utilisé plusieurs auteurs pour avoir des regards croisés sur ces notions. Pour éclairer notre conclusion, nous définissons les normes ISO 9001 et 26000 afin d'apporter une ouverture et du sens à notre réflexion.

Dans notre dernière partie, nous expliquons le contenu, le déroulement du projet. Nous énonçons les différentes étapes ainsi que le changement de posture en tant que pilote de projet au sein d'une commune avec la question des enjeux politiques.

Nous faisons également référence aux différents outils utilisés pour une conduite de qualité d'un projet complexe, la complexité résultante surtout de la mobilisation des différents acteurs.

Nous nous sommes inspirés de la méthodologie de Patrick Bayeux et l'avons adaptée aux besoins de notre projet, « les Aiguillettes en Fête ». Nous avons décrit les différentes postures d'un pilote de projet pour mener une manifestation dans une commune.

Nous tenterons de donner des pistes de réflexion à notre problématique ; des propositions pour favoriser la gouvernance dans une commune, en précisant les intérêts stratégiques pour celle-ci.

En quoi la concertation dans le pilotage de projets peut apporter une plus-value dans une organisation, et plus particulièrement dans une commune ?

PARTIE 1 :

UN DIAGNOSTIC POUR UNE DEMARCHE ADAPTEE

« *L'environnement*, c'est tout ce qui n'est pas moi. »[Albert Einstein]

I. CONTEXTE ET DIAGNOSTIC

1. PREAMBULE AU PROJET

Avant même le début effectif de notre stage, nous avons commencé le diagnostic du territoire repéré, la ville de Villers-Lès-Nancy. Grâce au site internet exhaustif de cette ville et à une collaboration étroite avec le service communication, nous avons pu récolter un maximum d'informations sur les différents secteurs. Cela nous a permis d'avoir une lecture assez rapide et précise des différents pôles d'activités.

Dès les premières semaines de stage, nous avons rencontré un nombre significatif d'acteurs d'horizons différents de ce territoire, m'appuyant sur des entretiens pour percevoir leurs enjeux. Nous en reparlerons de manière plus détaillée dans la partie méthodologie, troisième chapitre. Il nous a semblé fondamental de passer beaucoup de temps, environ 30%, sur le terrain ; nous avons sillonné Villers-Lès-Nancy de long en large. Le pilote de projet doit être au plus proche de la réalité pour être le plus pragmatique possible ;

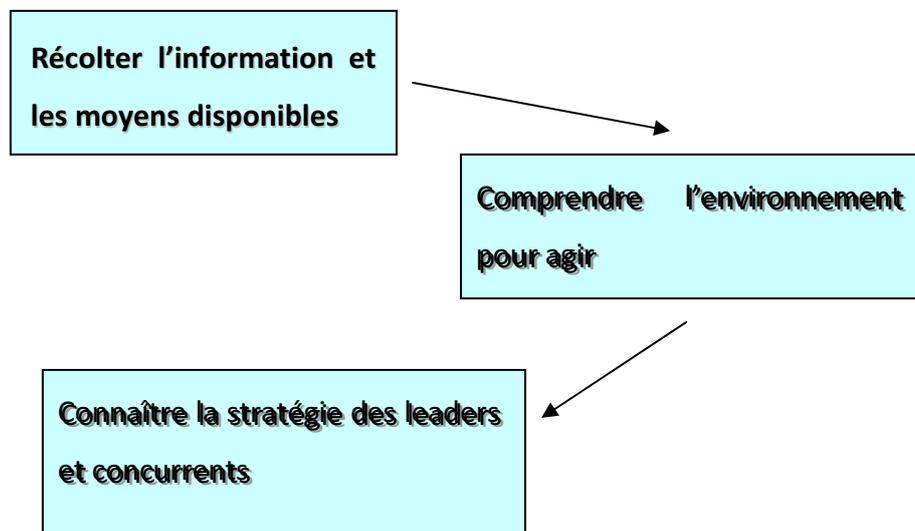


Figure 1. *Actions du Pilote de projet pour établir un diagnostic.* (Camargo M. 2010)

L'occasion nous a été donnée d'animer un jeu de stratégies pour la formation première année Master Proj&Ter, nous avons pu récupérer les diagnostics des différentes équipes. Après avoir vérifié le contenu des informations données, nous avons utilisé ces diagnostics pour compléter notre étude. Le croisement de regards nous a permis d'avoir

un diagnostic plus objectif et de mettre en lumière les forces et faiblesses de ce territoire.

Le SWOT a confirmé que les étudiants avaient presque tous la même matrice. Ce jeu fut une opportunité pour corroborer nos travaux. Un diagnostic nous paraît plus pertinent s'il est mené par un groupe que par une seule personne ; selon le philosophe David Lewes « le tout est plus que l'ensemble des parties ».

2. CONTEXTE

a. Décroissance démographique

Tableau 1: Population légales 2008 de la commune de Villers-lès-Nancy (sources INSEE 2008.¹)

| Population municipale | Population comptée à part | Population totale |
|--|----------------------------------|--------------------------|
| Source : recensement de la population 2008 – Limites territoriales au 1 ^{er} janvier 2010 | | |
| 14 835 | 346 | 15181 |
| 1990 | | 16 515 |
| 2006 | | 15 375 |
| 2008 | | 15181 |
| Variation annuelle de la population par an | | -0.5% |

Ce tableau nous permet de visualiser le potentiel humain de Villers-lès-Nancy de façon claire et précise et d'établir le fait que la population diminue chaque année de 0,5%. Ainsi, nous comprenons que, dans l'ensemble des habitants de Villers-lès-Nancy, la part représentant les jeunes risque d'être plus faible que celle des adultes et des séniors.

b. Une Ville qui investit dans le sport et la culture

D'après le rapport de présentation du budget primitif de 2011, nous pouvons observer que le budget de la ville pour 2011 est à peu près équilibré à hauteur de 15 811 550 euros. Les mouvements réels sont de 15 142 300 euros en dépenses et de 14 238 350 euros en recettes. Par rapport au budget primitif de 2010, les dépenses réelles sont en hausse de 3,16 % et les recettes de 2,45 % (**Annexe 1**). Les dépenses de fonctionnement concernent toutes les dépenses nécessaires au fonctionnement des services communaux. Elles correspondent aux :

- Charges à caractère général (fournitures et petits équipements, redevances, loyers, rémunération, publicité, transports...), elles représentent 24,16 % des dépenses en fonctionnement,
- Charges de personnel et frais assimilés, elles représentent 61,29 % des dépenses de fonctionnement,
- Autres charges de gestion courante, qui correspondent à 11,98 % des dépenses de fonctionnement,
- Charges financières qui atteignent 1,98 % des dépenses de fonctionnement,
- Charges exceptionnelles qui s'élèvent à 0,08 % des dépenses de fonctionnement,
- Dépenses imprévues correspondant à 0,08 % des dépenses de fonctionnement.

L'historique des investissements de la commune entre 2004 et 2010 nous montre que la ville de Villers-lès-Nancy investit chaque année plusieurs centaines de milliers d'euros dans l'entretien du patrimoine et des équipements, ainsi que dans leur renouvellement.

Pour 2011, les dépenses liées à la culture s'élèvent à 435 K€ et celles pour le sport à 763 K€. Cela nous permet de voir que la commune de Villers-lès-Nancy consacre une partie importante de son budget à la culture et au sport, nous pourrions donc la qualifier de ville culturelle et sportive (**Annexe 1**).

Les recettes réelles de fonctionnement sont en progression de 1,38 % par rapport aux réalisations 2010. Les recettes se composent par 59,7 % d'impôts et taxes et pour 24,5% de dotations et participations.

c. La répartition inégale des structures sportives

Nous avons répertorié l'ensemble des structures et complexes afin de visualiser sur le territoire les possibilités offertes à la population.

Tableau 2 : Les structures de Clairlieu (Sources : Internes)

| Localisation | Structure |
|-------------------------------|--|
| Gymnase Marie Marvingt | Terrain multisport (extérieur) Terrain de handball |
| Hall Rangeard | Salle multisport |
| ASPTT Nancy | Minigolf Mur de tennis Courts de tennis |
| Stade Roger Bambuck | Salle de musculation + Stade d'athlétisme Terrain de football Terrain de foot synthétique Terrain d'honneur de football |

Tableau 3 : Les structures du centre de Villers (Sources : Internes)

| Localisation | Structure |
|---------------------------------|--|
| Collège Chepfer | Plateau EPS City stade Terrain de handball |
| Gymnase Stanislas | Salle multisports Annexe |
| Gymnase type B | Salle multisports |
| fac de sports | Salle multisports + Dojo Salle de danse + Salle de gym |
| aiguillettes | Courts tennis + Terrain de foot Salle multisports + Terrain rugby Mur d'escalade Stade d'athlétisme Mur de tennis |
| Gymnase du château | Salle multisports Salle d'arts martiaux |
| Gymnase IUT | Salle multisports |
| Hall des sports | Salle multisports |
| Lycée Stanislas | Piste d'athlétisme Piste d'évolution Terrain de basket |
| Pole d'action jeunesse | Pratiques à la carte |
| Parc madame de Graffigny | Gallérie d'art Jardin pédagogique |

Tableau 4 : Les structures du Placieux (Sources : Internes)

| Localisation | Structure |
|-------------------------------|------------------|
| City stade | Multisports |
| Gymnase Gilbert Bauvin | Multisports |

d. Une Ville rythmée

- *Sportifs:*

Fête du sport

Depuis 2009, la ville organise en collaboration avec les clubs sportifs et le Comité des fêtes, une grande manifestation festive pour les enfants et leurs parents : la Fête du sport.

Elle a lieu au stade municipal Roger Bambuck. Une compétition d'athlétisme qui réunit les écoliers de Villers-lès-Nancy se déroule pendant la matinée. L'après-midi, les clubs sportifs font découvrir les différentes activités qui peuvent être pratiquées sur la commune.

Trophées du sport

Depuis 2007, la ville de Villers-lès-Nancy décerne tous les ans fin novembre ses trophées du sport lors d'une grande soirée festive. Ils récompensent les meilleurs sportifs et sportives villarois, en individuel ou en collectif. Les dirigeants des clubs, et à travers eux tous les bénévoles, sont aussi honorés.

Le Tour pédestre

Le COSV TOUR PEDESTRE a pour charge d'organiser chaque année une épreuve de courses à pieds. Cette épreuve a lieu le troisième dimanche de mars.

L'Ekiden de Clairlieu

L'Ekiden est un marathon par équipe de 6 athlètes en relais, effectué sur une boucle de 5 km.

Open Stanislas

L'Open Stanislas est un tournoi national de tennis s'adressant aux jeunes garçons et filles de 13/14 ans et avant. Le tournoi se joue sur les courts couverts des clubs du Cos Villers et de l'ASPTT Nancy pour le tableau principal.

Pass'Sport et culture

Issu de la loi contre les exclusions de 1998 et adopté en conseil municipal du 2 juillet 2001, ce dispositif permet de favoriser l'accès aux jeunes ayant de 6 à 25 ans à une pratique culturelle ou sportive grâce à une convention signée par le Conseil général de Meurthe-et-Moselle, la commune de Villers et l'association Pass'Sport et Culture.

Le pôle action jeunesse

Le Pole Action Jeunesse, géré par l'Association Socioculturelle de Villers-lès-Nancy, a été créé par la ville de Villers-lès-Nancy en 2002 pour proposer aux adolescents diverses activités ou services et leur permettre de réaliser des projets dans les domaines des sports, de l'éducation et de la culture. Il faut avoir entre 11 et 18 ans et habiter Villers-lès-Nancy pour pouvoir bénéficier de ses services.

▪ Culturels:

La Galerie Mme de Graffigny

Tout au long de l'année, la ville de Villers-lès-Nancy organise au Château de Mme de Graffigny des expositions, dans de nombreux domaines : peinture, sculpture, photographie mais aussi collections ou civilisations et découvertes.

Le théâtre de la Roële

On y joue toute l'année des pièces diverses et variées, jouées par la troupe des Comédiens de la Roële.

Salon du livre lorrain

Depuis 2007, la ville organise un salon du livre consacré aux auteurs lorrains.

Open des arts

L'Open des Arts est organisé tous les 2 ans par l'Association Artistique Villaroise. Il accueille des artistes confirmés comme des amateurs de différents styles d'expression et de disciplines.

Spectacles scolaires

Depuis 2002, la ville a mis en place des spectacles destinés aux élèves des écoles maternelles et primaires de Villers-lès-Nancy. Le but de cette action est d'apprendre aux enfants à apprécier dès leur plus jeune âge des spectacles vivants, animés par des comédiens sur une scène.

Villers-lès-nancy possède également un patrimoine culturel important ainsi que des sentiers et aires de jeux (**Annexe 2**)

II. DIAGNOSTIC TERRITORIAL POUR ENVISAGER L'AVENIR

1. LOCALISATION DE LA COMMUNE

Villers-lès-Nancy est une ville française, située dans le département de Meurthe-et-Moselle et la région de Lorraine. Ses habitants sont appelés les Villarois et les Villaroises. La commune s'étend sur 10,0 km² et compte 15 181 habitants depuis le dernier recensement de la population. Avec une densité de 1 579,3 habitants par km². Entourée par les communes de Vandœuvre-lès-Nancy, Laxou et Chavigny, Villers-lès-Nancy est située à 1 km au Sud-est de Laxou. . La commune est proche du parc naturel régional de Lorraine à environ 14 km.

La commune est composée de trois quartiers :

- Le quartier Placieux-Mairie,
- Le quartier Botanique-Village, qui va du village au Jardin botanique du Montet et au plateau de Brabois,
- Le quartier de Clairlieu, dans une clairière de la Forêt de Haye, au delà de l'autoroute A33.

Les communes frontalières dans le Grand Nancy sont : Laxou, Nancy et Vandœuvre-lès-Nancy.

a. Le quartier Placieux, aux frontières des « trois villes »

Ce quartier est le plus proche de Nancy. Construits entre les années 1930 et 70, les deux secteurs qui composent « Villers-bas », abritent de nombreux bâtiments à vocation publique.

b. Le quartier historique, Villers-Village

Cette zone est située entre le quartier Placieux-Mairie et Clairlieu, et s'étend du secteur du Jardin Botanique du Montet, en bordure de la Faculté des Sciences (limite de Vandœuvre-lès-Nancy), le boulevard des Aiguillettes et inclut le Village (également appelé « Le Vieux Villers ») jusqu'en bordure de la voie de contournement (A33), comportant le plateau de Brabois, le Pôle Technologique et Villers-Cottages.

Le Parc de Brabois, équipement communautaire majeur, est situé en quasi-totalité sur le territoire de la commune de Villers.

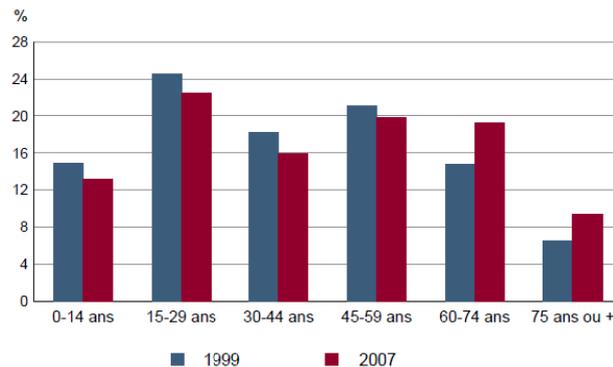
Après les hauteurs du village, cœur historique de la commune, on découvre le Jardin botanique du Montet, et le lotissement éponyme, construit dans les années 1980. Il jouxte la partie villaroise de la faculté des sciences de Nancy, et notamment le LORIA, laboratoire de recherche de réputation mondiale.

c. Le quartier Clairlieu, ‘une ville dans la ville’

Ce quartier, situé à l’ouest de la commune, est principalement constitué d’un grand lotissement, construit sur d’anciens terrains agricoles et pour partie inclus dans la forêt de Haye.

Après avoir longé Promotech et la technopole Nancy-Brabois, les bâtiments du Centre de gestion de la Fonction publique de Meurthe-et-Moselle et d’Oséo-Lorraine, agence publique de l’innovation, et le stade Municipal Roger Bambuck, l’avenue Paul Muller descend vers le bassin de la Sance à l’entrée Nord de Clairlieu. Ce lotissement a été, dans les années 1970, la plus grosse opération d’habitat social individuel d’Europe.

2. ETUDE DEMOGRAPHIQUE, DES CONSTATS SIGNIFIQUATIFS



Sources : Insee, RP1999 et RP2007 exploitations principales.

Figure 2 : nombre d’habitants par tranche d’âge en 1999 et 2007, (sources INSEE 2008)

La ville compte selon le recensement de la population de l’INSEE en 2008, 15 181 habitants. Et nous pouvons remarquer que le nombre d’habitants baisse de 0,5% tous les ans depuis 1999. Lorsque nous regardons d’un peu plus près la composition des habitants de Villers-lès-Nancy, nous pouvons voir que 23 % de la population est compris dans la tranche d’âge 15-29 ans, selon l’INSEE en 2007.

Ensuite, nous constatons une part importante de personnes âgées entre 45 et 59 ans, elle représente en effet à peu près 20 % de la population. Il en est de même pour la population âgée entre 60 et 74 ans qui atteint une part de 19 % de la population. Ce dernier pourcentage a augmenté entre 1999 et 2007 de quatre points. Ceci s’explique notamment

par le phénomène de vieillissement des personnes et une meilleure qualité de vie qui augmente ainsi l'espérance de vie. Par contre, nous remarquons que la population entre 0 et 14 ans est en net déclin depuis 1999 à 2008. En effet, la part de la population inscrite dans cette tranche d'âge a diminué de deux points. Cette diminution s'explique par le fait que les jeunes couples avec enfants ne viennent pas s'installer à Villers notamment à cause de l'immobilier trop cher. Ils préfèrent habiter ailleurs pour débiter leur vie et s'y installer plus tard lorsque qu'ils auront un apport financier. Si la ville perd ses enfants cela peut devenir inquiétant quant au maintien de la dynamique de Villers et quant à son avenir. D'ailleurs une école a fermé à cause du manque d'élève.

Pour comparer, nous avons relevé le pourcentage du nombre d'habitants par tranche d'âge, sources INSEE, de la Meurthe-et-Moselle et de la France :

Pyramide des âges Meurthe-et-Moselle // Moyenne Nationale

| | | |
|-----------------|--------|-------|
| Plus de 75 ans | 6,81% | 7,7% |
| - 74 ans-60ans, | 57% | 13,6% |
| 40 - 59 ans | 25,35% | 26% |
| 20 - 39 ans | 29,54% | 28,1% |
| 0 - 19 ans | 24,74% | 24,6% |

On peut constater que par rapport à la moyenne nationale, Villers-lès-Nancy est une ville vieillissante, mais si on compare au département les chiffres sont assez proches. Les exceptions sont en général les villes dites étudiantes comme Vandœuvre et Nancy.

Nous remarquons d'après des données de l'INSEE que Villers est composé d'habitants ayant un haut niveau de vie. Il est vrai que le revenu net par mois par ménage s'élève à 2850,50 euros.

Tableau 5 : salaire moyens par catégorie à Villers-lès-Nancy. (Sources : internes)

| | |
|-----------------------------------|---|
| Revenu moyen | 2850,50 €de revenu net par mois par ménage |
| Salaire moyen des actifs | 1504,80 €de revenu net par mois par ménage |
| Salaire moyen des cadres | 3511, 20 €de revenu net par mois par ménage |
| Salaire moyen des employés | 1504,80 €de revenu net par mois par ménage |
| Salaire moyen des ouvriers | 1504,80 €de revenu net par mois par ménage |

Nous avons décidé de nous pencher au plus près de la population de Villers-lès-Nancy et pour cela nous avons demandé aux habitants des trois zones (Clairlieu, le Village et Placieux) leur avis sur l'activité de la ville, les infrastructures existantes et leurs utilisations afin de mieux comprendre leurs attentes et leurs besoins (**Annexe 2**).

De ces questionnements on peut constater :

- La confirmation de secteurs au sein de la ville avec un sentiment d'appartenance expliqué par plusieurs facteurs : un relief géographique isolant Clairlieu ainsi qu'un niveau de vie et un âge moyen différent,
- Les parcs de jeux pour enfants sont souvent fréquentés mais trop peu nombreux
- L'accès aux structures pour les personnes en situation de handicap est un point faible et n'est pas réellement développé,
- L'ouverture des structures se limitent souvent au milieu associatif et scolaire,
- Enfin l'histoire de la ville reste encore méconnue et non exploitée à son maximum.

3. UNE DIMENSION ENVIRONNEMENTALE FORTE

La ville de Villers est très orientée vers le développement durable. D'ailleurs, c'est la première commune de Lorraine à proposer une subvention municipale à l'installation des chauffe-eau solaires individuels. Elle fut un exemple pour les autres villes puisque l'idée a été reprise par le Grand Nancy. D'autres actions ont été faites dans une optique de développement durable. La ville a doté les services municipaux de véhicules peu polluants,

a rénové les chaudières municipales pour qu'elles consomment moins et qu'elles produisent moins de gaz à effet de serre. De plus, la ville a mis en place un règlement local de publicité limitant l'affichage sur la commune, elle a créé un site internet de covoiturage de proximité, elle organise une manifestation annuelle de présentation des énergies renouvelables et elle a créé un jardin potager pédagogique ouvert aux enfants des écoles.

Villers-lès-Nancy s'est également lancée dans le projet Saint-Fiacre, en bordure du parc De Brabois. Ce projet de construction prend en compte les risques naturels et prévoit un couloir écologique piéton. Les six immeubles seront pourvus de toitures 'végétalisées'. Ce projet confirme l'engagement de la ville vers une protection de l'environnement.

Toujours dans une démarche environnementale, la ville a mis en place un pédibus appelé « Villécolobus ». Ce dernier correspond à un autobus pédestre, c'est un mode de ramassage scolaire. Il présente différents intérêts : il limite le recours inutile à l'automobile, il favorise la santé des écoliers, leur équilibre physique et psychique, et il fait prendre conscience aux enfants qu'ils participent ainsi activement à la préservation de l'environnement.

La ville s'investit donc activement dans une politique environnementale.

4. SE DEPLACER A TRAVERS VILLERS-LES-NANCY

Villers-lès-Nancy est une ville qui possède des transports en commun sur l'ensemble du territoire. Les bus sont sous la tutelle de la communauté urbaine (CUGN). La question qui se pose dans l'état actuel des choses est axée sur l'ouverture d'une troisième ligne de tramway qui devrait normalement traverser tout Villers et permettrait un accès plus simple à la partie haute du territoire de Villers, qui reste difficile d'accès sans une voiture ou sans prendre le bus.

Il existe une piste cyclable qui s'étend du bas de Villers jusqu'à Maron. Même si de ce fait les personnes peuvent accéder en vélo aux différentes infrastructures possibles et aux espaces verts, le relief n'aide pas à ce que les gens profite de cette piste, pas dans sa totalité, car pour arriver à Clairlieu il faut monter. Une chose qui n'est pas aisée pour tous.

L'autoroute et les axes routiers qui se situent à proximité sont un atout pour la desserte mais engendrent également des problèmes (à cause du bruit). En effet une cartographie des bruits effectuée par la Communauté urbaine du Grand Nancy sur Villers-lès-Nancy démontre que seule la circulation routière a un impact.

Nous pouvons noter la présence d'un pédibus dit le « Villécolobus » qui constitue un atout important pour cette ville qui s'axe notamment sur le respect de l'environnement.

Les chemins de randonnée permettent de découvrir à travers les parcs, la forêt, les sentiers, les rues de Villers-lès-Nancy, les aspects méconnus de la ville.

Quatre sentiers ont été élaborés : la promenade de l'Asnée, la promenade de la Justice, la promenade de Hardeval et la promenade de la coulée verte.

L'amicale de Villers-Centre avec le soutien de la société RTE a édité les plaquettes des quatre promenades.

C'est un point qui nous paraît important de souligner du fait que la signalétique au niveau des infrastructures sportives, du patrimoine historique et culturel est faible voire inexistante, sauf au moment de l'approche du site.

5. LE CADRE D'ACTION, LES POLITIQUES SPORTIVES DE LA VILLE

a. Les grands axes de la politique sportive de la ville de Villers-Lès-Nancy sur le mandat 2008-2014

L'Entretien, la rénovation et la construction d'équipements sportifs :

Toutes les installations nécessitent un entretien régulier qui dépasse le strict cadre des réparations « au coup par coup ». La rénovation, la mise aux normes d'hygiène et de sécurité, l'adaptation à de nouvelles demandes nécessitent des opérations plus lourdes. La construction d'équipements nouveaux s'envisage en fonction des besoins exprimés et des volontés politiques de l'équipe municipale.

Le plein emploi des installations :

L'occupation optimale des installations sportives municipales passe par une gestion rigoureuse des plannings et nécessite des conventions d'occupation.

Le soutien aux associations sportives :

Cela passe par la mise à disposition d'installations, de matériel, attribution de subventions. La ville se doit d'être à l'écoute de ses associations sportives et de les soutenir afin qu'une relation de coopération s'installe entre les deux milieux.

L'organisation ou le soutien à des événements sportifs d'envergure :

Certaines associations organisent des manifestations d'envergure qui attirent des compétiteurs et permettent de mieux faire connaître la commune et son intérêt pour le sport. La commune, elle-même organise des journées promouvant l'activité physique qui lui permettent de se faire connaître avec l'aide des associations.

Des activités physiques et sportives pour tous :

La ville doit pouvoir proposer un panel d'activités physiques varié et adapté aux caractéristiques de sa population afin que chacun puisse s'épanouir dans un sport ou une activité physique.

b. Les publics visés par la politique « Sport pour tous à Villers-Lès-Nancy :

Nous allons essayer d'intervenir auprès de toutes les structures accueillant ou pouvant accueillir des personnes en situation de handicap à Villers-Lès-Nancy :

- Les écoles maternelles (4 écoles),
- Les écoles élémentaires (4 écoles),
- Les collèges (2 collèges),
- Les maisons de retraites (2 maisons publiques),
- Les structures d'accueil spécialisé (une MECS, une AEIM),
- Les clubs et associations sportives (20 associations sportives).

c. Les domaines d'intervention :

- Formation à l'activité physique adaptée,
- Formation à la prise en charge de la personne en situation de handicap dans un sport, une activité physique ou en E.P.S.,
- Prêt de matériel,
- Communication,
- Prévention,
- Promotion de la santé par l'activité physique,
- Encadrement,
- Aménagement de l'environnement.

III. DE LA MATRICE S.W.O.T. A LA SYNTHESE

Dans un premier temps, il est intéressant d'analyser les menaces et les opportunités qui sont externes à la commune. Bien que nous n'ayons relevé que peu d'éléments, elles semblent être très importantes en termes de conséquences. En effet, nous notons la faible distance qu'il existe avec Laxou et Vandœuvre-lès-Nancy, des communes fortes de leur appartenance à la Communauté Urbaine du Grand Nancy (CUGN), tout comme Villers-lès-Nancy. Mais, elles ont la force d'être dotées de grandes infrastructures sportives et culturelles. Les pôles aquatiques des villes de Tomblaine, Laxou ou encore le stade de football de St Max leur offrent une visibilité de qualité. Villers-lès-Nancy ne semble pas dégager de complexe « phare » alors que l'étude menée fait l'état des lieux d'une multitude de structures sur l'ensemble de son territoire.

Des difficultés majeures semblent également se dégager concernant le développement et le soutien des projets conduits par la commune. Les différentes tendances politiques entre la Communauté Urbaine du Grand Nancy (de droite) et Villers-lès-Nancy (un Maire de gauche) peuvent parfois apparaître comme un frein. D'autres groupes de lobbying, notamment des associations écologiques, mettent à mal les ambitions de la commune concernant l'aménagement du territoire.

En effet, l'environnement est une caractéristique importante de la ville. Elle a la particularité de se situer à 10 minutes de Nancy ainsi que de toutes ses commodités, proche des grands axes routiers et de l'autoroute A4, tout en ayant une grande proximité avec la nature. Le patrimoine arboré représente 44% de ce territoire communal qui a également pour atout d'être bordée par la forêt domaniale de Haye. Pourtant, nous verrons par la suite que sa situation géographique entraîne la ville vers une toute autre problématique.

Dans un deuxième temps, nous avons pu analyser ce qui constitue les forces et les faiblesses de Villers-lès-Nancy, en remarquant un certain équilibre entre celles-ci. Il est tout de même important de souligner que certains éléments se révèlent être à la fois un atout et un frein pour la commune. C'est le cas concernant la population et le marché de l'immobilier sur le secteur de Villers les Nancy. Le diagnostic territorial confirme que les différentes tranches d'âge sont réparties de façon égale mais que 64% des habitants ont plus de 30 ans. Afin de répondre aux attentes de ses citoyens, la ville a fait le choix d'une politique solidaire, d'un soutien constant aux associations et au secteur du sport. Elle a aussi pour ambition de créer un lien entre les villarois en optant pour une démocratie participative afin d'être à leur écoute et d'être dans une dynamique d'interaction. Ce choix politique semble être apprécié puisque le Conseil Municipal mis en place a été élu à deux reprises en 2001 et 2008. Nous avons pu également remarquer que les infrastructures tant culturelles, associatives que sportives se sont multipliées. Le Conseil Municipal tient également à profiter de son atout majeur, à savoir son environnement. C'est pourquoi, le développement durable est aujourd'hui une thématique de plus en plus importante au sein de la politique de la ville.

Une des grandes faiblesses du territoire de Villers-lès-Nancy se situe autour de sa population ainsi que sa répartition dans les différents quartiers. En effet, du fait des prix de l'immobilier, peu de jeunes couples s'installent sur le territoire de Villers. La population y est de plus en plus vieillissante et répartie de manière inégale sur les trois zones de Clairlieu, le Village, et le Placieux entraînant la fermeture de classes (3 pour la rentrée 2012). La ville est en quelque sorte divisée, peu d'éléments lient ces trois zones. Outre la population, les infrastructures souffrent également d'une mauvaise répartition. Beaucoup d'entre elles se situent essentiellement sur le plateau de Clairlieu ou près du Village. Cela

constitue un frein quant aux déplacements des personnes vivant sur le bas de Villers. La ville souffre également d'un manque de signalisation concernant ses grandes infrastructures et de communication autour de son patrimoine (culturel, historique) et de ses locaux sportifs.

Ce qui ressort de tous ces constats nous permet d'établir les points importants afin de cerner au mieux le territoire de Villers-lès-Nancy et sa population.

- Une commune forte de son environnement et axée sur l'écologie et le développement durable,
- Des infrastructures mal réparties par rapport aux populations se situant sur le territoire de la commune,
- Un manque de visibilité du patrimoine constitutif de Villers-lès-Nancy,
- Trois « villes » dans une ville,
- Une communication faible avec les autres villes de la CUGN,
- La concurrence des autres villes environnantes.

Tableau 6. Matrice SWOT

| FORCES | FAIBLESSES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaces verts, ▪ Installations sportives, ▪ Capacité financière, ▪ Axes de communication (réseau de bus, et pistes cyclables). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Polycentrisme, difficultés à rassembler la population sur des événements de grande ampleur, ▪ Population vieillissante, ▪ Mixité sociale (zonage du territoire), ▪ Dénivellation du territoire sur trois niveaux. |
| OPPORTUNITES | MENACES |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'appuyer sur un secteur associatif déjà conséquent, ▪ Valoriser les grands espaces, ▪ Développer le Marché bio (thématique environnementale). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plateau de Villers protégé de toute construction en raison de normes environnementales, ▪ Forêt de Haye gérée par l'ONF (les manifestations sont soumises à son contrôle). |

SWOT est un acronyme des termes Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces). Il existe également une expression équivalente en français, mais qui est moins utilisée : AFOM (Atouts Faiblesses Opportunités Menaces). La matrice SWOT est une matrice d'analyse stratégique, c'est-à-dire un outil de diagnostic permettant une analyse globale et simultanée de l'ensemble des activités d'une entreprise, avec une représentation synthétique et graphique des données. (Site : Institut National Sciences Appliquées de Strasbourg ; Inventive 2011)

PARTIE 2 :

CONCEPTS THEORIQUES

« Le savoir sans le savoir, c'est ce qu'on appelle l'instinct. [Louis Hamelin]

I. SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS, COMPRENDRE LES ENJEUX DES ACTEURS

A quoi peut nous servir la sociologie des organisations dans la conduite de projet au sein d'une mairie ? On a un autre regard sur le fonctionnement et les rapports entre les acteurs de la mairie, on découvre là le rapport entre les comportements et un système d'organisation. Quand on fait le diagnostic et l'analyse stratégique des acteurs, la socio des organisations nous permet de voir l'acteur dans son ensemble, dans une organisation.

Il convient, pour parvenir à une définition aussi précise que possible, de commencer par s'attarder sur l'objet sociologique qu'est l'organisation. Autrement dit, il s'agit d'abord se demander ce que recouvre le terme d'organisation en sociologie avant de s'intéresser à la sociologie des organisations proprement dite.

La sociologie des organisations a pour objet **la compréhension des organisations dans le double objectif d'en produire des connaissances et d'en changer le fonctionnement.**

Cette définition reste vague sans explicitation de ce que les sociologues entendent par organisation. Même si la définition ne fait pas consensus, le terme « organisation » désigne en sociologie un ensemble de règles durables orientées vers une fin commune et plus ou moins matérialisée par un lieu. L'organisation est donc à comprendre comme une association d'individus construite pour structurer les coopérations et induisant par là-même une répartition des rôles de chacun des acteurs, un système de communication et une hiérarchie qui pose les rapports de pouvoir.

« L'analyse des systèmes organisationnels incite à prendre en compte les systèmes humains qui, avec les structures formelles, constituent une des dimensions essentielles de l'organisation ». ² Elle permet donc d'analyser des situations ou d'établir des diagnostics sur les fonctionnements humains en organisation, afin d'aider à la définition de politiques

nouvelles et de contribuer aux actions de développement des potentiels humains dans les organisations publiques ou privées, allant dans le sens d'une meilleure efficacité collective.

Il est donc clairement établi que l'analyse des organisations offre des pistes de réflexion pour penser la complexité des mécanismes de coopération humaine indispensables dans toute action de formation et ce, quel que soit le contexte. Le but est finalement de disposer d'une grille d'interprétation qui permette de prévenir et de guérir les dysfonctionnements de l'organisation, du fait de la présence d'une source d'incertitude majeure: le facteur humain. En formation Master Proj&Ter, on parle de **pilotage de projets en milieux complexes**.

Phillipe Bernoux, directeur honoraire de recherche au CNRS, sociologue a mené de nombreuses recherches sur le fonctionnement des entreprises et administrations. Dans son ouvrage ; **La sociologie des organisations**³(Bernoux 2009), il nous fait découvrir que « le dynamisme d'un ensemble humain dépend d'un certain nombre de principes d'organisation.»

Philippe Bernoux introduit sa recherche en nous présentant le comportement des individus et/ou des groupes dans une organisation, soumis aux différentes influences de l'environnement extérieur (sociopolitique, technologie nouvelle...). **Le chef n'est pas le seul responsable du dynamisme d'entreprise et on ne peut pas qualifier un agent de laxiste sans étudier le système**, l'organisation dans laquelle il évolue ; de manière à évaluer les motivations ou freins des acteurs. Ensuite il nous retrace l'évolution de notre société ; il revient sur la construction de la société industrielle, de sa création à aujourd'hui. Il met également l'accent sur les différences de comportement selon sa religion en prenant comme exemple les dirigeants en Allemagne ; avec une « obligation » de réussite pour les protestants.

De l'ère industrielle, on passe à la notion de capitalisme faisant référence à Karl Marx. Après avoir évoqué des théories de Darwin (le plus fort doit le remporter et donc par opposition le plus faible sera perdant), l'auteur nous retrace les premières organisations pensées par Taylor. L'homme est vu comme un individu isolé, jamais situé dans un groupe. La direction va obtenir tout le pouvoir même celui de l'expertise.

Cependant, l'arrivée de la psychologie va permettre de mettre en lumière les limites voire la violence d'un tel système à la fois pour l'individu mais aussi pour l'intérêt des entreprises.

L'effort de rationalisation va se poursuivre jusqu'à nos jours car il est une condition du développement industriel.

Philippe Bernoux nous présente trois concepts de l'analyse stratégique. Il commence par l'acteur et le système, ensuite la théorie des systèmes en poursuivant sur le concept d'acteur. **L'analyse stratégique postule des individus divergents, mêlant leurs objectifs à ceux des dirigeants et de l'entreprise.** L'acteur, c'est lui qui crée le système ; « par exemple, si une panne se produit, que fait l'ouvrier de production ? » Il s'intéresse également à la notion de zones d'incertitude. Ces incertitudes rentrent dans le jeu des groupes. Selon la fonction, le rôle de chacun, on peut constater des conflits de pouvoir. **Les acteurs n'ont pas tous les mêmes motivations, envies ou objectifs. Il est donc capital pour un chef de bien comprendre l'organisation de son entreprise et repérer la place et la fonction de chacun.** Le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes.

Les jeux structurant les relations entre les individus s'organisent autour des domaines correspondant à la structuration du groupe : l'affectif, le culturel et enfin celui de l'identité. Les acteurs jouent le jeu de pouvoir en mobilisant leurs ressources, utilisant les incertitudes et les contraintes pour créer un système de relations. Il nous rappelle que l'avancé de la psychologie a permis une meilleure connaissance de l'organisation. Il souligne l'importance de l'étude des pouvoirs avant de se lancer dans une réorganisation de l'entreprise car la connaissance des enjeux des acteurs est essentielle pour un changement réussi.

Il serait intéressant d'analyser les acteurs du service en partant de leurs enjeux et en envisageant quelles sont leurs marges de manœuvres au sein de l'organisation. Bien que, nous le savons, les acteurs développent tous dans un contexte particulier des stratégies pour répondre à des enjeux personnels, il convient de noter que les enjeux peuvent tout de même servir le secteur dans lesquels ils travaillent. Rappelons, que l'analyse des acteurs n'est possible et valide que lorsque l'on replace cette réflexion dans l'environnement dans lequel

ils évoluent. Crozier et Friedberg⁴ évoque que le « **comportement ne peut se concevoir en dehors du contexte d'où il tire, nous l'avons vu, sa rationalité** ». **Il s'agit donc d'adopter une vision holistique où il est impératif pour pouvoir comprendre d'essayer de tout prendre en compte sans isoler une partie.**

En effet, comme le souligne les deux auteurs, bien souvent et notamment si l'on le place d'un point de vue extérieur, les stratégies des acteurs semblent irrationnelles.

La notion de pouvoir est également rattachée à celle d'incertitude. Toute organisation est soumise en permanence à des masses d'incertitudes très élevées. Selon Philippe Bernoux (1985), « **celui qui maîtrise le mieux ces zones d'incertitudes par ses compétences et son réseau de relations-communications, qui peut donc prévoir les incertitudes, détient lors la plus grande ressource de pouvoir** ». Ainsi, l'incertitude est une marge de liberté, un moyen dont les acteurs disposent pour augmenter leur pouvoir face aux autres. En effet, moins leur comportement ou leur enjeux sont prévisibles plus ils pourront agir sur leurs « adversaires » et ainsi atteindre leurs objectifs. Il existe selon Crozier et Friedberg quatre grandes sources de pouvoir correspondant aux différents types de sources d'incertitudes particulièrement pertinentes pour une organisation. La première est « la maîtrise d'une compétence particulière », la seconde est la relation de l'organisation à son environnement pour ses besoins en ressources, la troisième réside dans la maîtrise de la communication et des informations et enfin la quatrième est issue de l'ensemble des règles de l'organisation pour supprimer ces incertitudes ou paradoxalement créer d'autres incertitudes dans la négociation de ces règles. Puisque ces sources de pouvoir correspondent à des possibilités d'action, les zones d'incertitudes, contrôlées, deviennent pertinentes en ce qu'elles élargissent la marge de liberté des participants et leurs enjeux. Un pilote de projet peut s'appuyer sur la sociologie des organisations pour lui permettre de mener à bien ses missions dans une collectivité. L'étude des zones d'incertitude favorise une meilleure compréhension pour manager une équipe ; de la même manière pour orienter un comité de pilotage.

II. LA GOUVERNANCE & LES PARTIES PRENANTES : ORIENTATIONS DU PROJET

On parle de plus en plus de la gouvernance ; quand on recherche une définition, on constate que selon le domaine ou le projet on peut avoir différentes interprétations. Avec des critiques parfois diamétralement opposées, la notion de gouvernance reste - c'est sa force et sa faiblesse - une inconnue qu'il faut désormais redéfinir, entre utopie, concept philosophique et projet politique.

Alors que la légitimité de la représentation politique s'affaiblit de plus en plus du fait d'une perte de confiance simultanée entre peuple et représentants et que ce fossé n'arrive plus à être comblé par les instruments de la communication politique, un « nouvel esprit de la démocratie » émerge : la démocratie participative. Celle-ci s'offre en « alternative politique » afin de revitaliser la démocratie elle-même. Loïc Blondiaux, Professeur des Universités au Département de science politique de la Sorbonne, vise à expliquer comment rendre compte de ce phénomène émergent « **aux contours flous et aux effets indécis** ». ⁵

On aurait pu introduire le sujet sur la citation de Pierre Mendès France :

« **L'amour de la démocratie est d'abord un état d'esprit** ».

Selon Loïc Blondiaux, les gouvernements représentatifs sont caractérisés par leur méfiance à l'égard du peuple, peuple qui n'existe pas en dehors des périodes électorales amenant à une rupture des idéaux de la démocratie athénienne. Cette participation du peuple ne sera pensée qu'à partir du XX^{ème} siècle à travers « la médiation des partis politiques ». Mais même si cette vision du « **travail politique** » a su s'imposer, l'auteur souligne que celui-ci n'a cessé d'être contesté.

Comment expliquer alors cette « **résurgence contemporaine et soudaine [...] de l'idée de participation** » ?

Dans les années 1960, la montée des mouvements sociaux urbains remet en cause les décisions prises par le gouvernement, en particulier dans le cadre de projets d'aménagement ou de projets environnementaux, qui, dans les deux cas, ont des répercussions importantes sur le cadre de vie de la population. Ainsi, différentes

expériences sont tentées en France. D'abord, par un mouvement ascendant où l'on voit la participation comme instrument de contestation du système politique initié par les citoyens dans les années 1960 à 1970, puis par un mouvement descendant dans lequel les autorités politiques élues en sont le moteur à partir des années 1990. Ce dernier mouvement soulève diverses critiques quant au caractère strictement consultatif et non commanditaire de ces participations ou encore aux limites qu'opèrent l'orchestration et l'organisation par le pouvoir politique de ces « **sollicitations** ». Mais, ce mouvement est très peu dynamique en France et à plutôt tendance à s'inspirer d'exemples étrangers que d'en impulser. **A cette montée de la démocratie participative se joint alors tout naturellement l'émergence d'un groupe de « professionnels de la participation »**. Cette forme de démocratie se « **donne à voir désormais comme une affaire de spécialistes, intervenants le plus souvent sur commande des pouvoirs publics.** ». On introduit aussi l'idée que la participation doit se faire à partir de « **normes particulières** ».

Pour l'auteur, ce « **double processus** » n'est pas sans conséquences. Cela permet d'offrir une définition de la participation et de la contrôler au nom des savoirs qui sont requis pour la pratiquer. Ainsi, selon Loïc Blondiaux, la force de la démocratie participative tient à son flou, à ses multiples usages. Mais, cette force tient aussi « **à la force sociale des discours qui accompagnent la diffusion de ces instruments** » constituant une réponse à « **une ou plusieurs évolutions structurelles de nos sociétés.** ».

La gouvernance est une notion parfois controversée, car définie et entendue de manière diverse et parfois contradictoire. Cependant, malgré la multiplicité des usages du mot, il semble recouvrir des thèmes proches du "bien gouverner". Chez la plupart de ceux qui, dans le secteur public ou privé, emploient ce mot, il désigne avant tout un mouvement de « **décentrement** » de la réflexion, de la prise de décision, et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la co-construction d'un projet.

La gouvernance est indispensable à la réflexion et à la bonne application des enjeux du développement durable. Elle est une nouvelle forme de démocratie participative. Elle exige la **concertation, la coopération et le partenariat** entre tous les acteurs du développement durable.

La gouvernance est une démarche de concertation et de prise de décision, qui implique de façon responsable les acteurs ou les populations concernées par les politiques de développement durable et leurs plans d'actions.

L'objectif de la gouvernance est d'aboutir à des décisions acceptables par la majorité, dans la mesure du possible, et qui vont dans le sens du bien commun.

La gouvernance s'applique à toutes les organisations. On parle plutôt de démocratie participative lorsqu'il s'agit de territoires.

Pour les collectivités territoriales, elle implique les citoyens, les élus, les acteurs de la sphère socio-économique et ceux de la sphère politico-administrative.

Elle se déroule en trois phases :

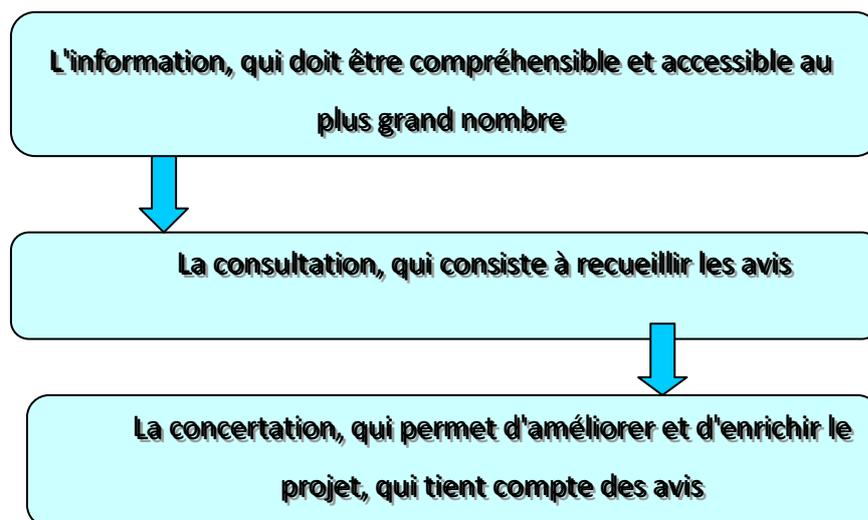


Figure 3. Schéma inspiré des trois phases de la Concertation selon Blondiaux, 2010.

« La démocratie participative est complémentaire de la démocratie représentative. Elle favorise l'apport citoyen de chacun à la vie de la cité ». ⁶

Dans les deux cas, la conduite de projet s'impose comme un mode d'action et le management par projet devient une évidence en tant que mode de gouvernance. Mais que

ce soit les ministères ou les collectivités, tous témoignent de l'ampleur du projet et des lacunes culturelles importantes restantes dans les métiers.

La mise en place d'outils de concertation sur la ville a progressé au rythme des évolutions des projets menés depuis la constitution de groupes de travail fin des années 90 à la mise en place d'ateliers de concertation dénommés «rue paisible» en passant par toutes les opérations de concertation menées dans le cadre de l'Agenda 21.

Aujourd'hui, la commune poursuit cette politique de gouvernance locale par la nomination de commerçants relais, chargés de faire le lien, sur des dossiers d'importance, entre la municipalité et les acteurs de la ville. Ces acteurs seront associés à la plus récente des démarches engagées en matière de démocratie de proximité : la création de conseils de quartier.

III. LES NORMES ISO : ETHIQUE ET SERVICE DE QUALITE

La démarche qualité repose essentiellement sur la satisfaction des habitants, usagers du service public. Elle consiste à cerner les besoins, prévoir leur évolution et y apporter les réponses les plus adaptées tout en respectant une charte d'accueil comprenant règles et engagements de services.

Pour répondre au mieux à cette exigence légitime, une commune peut par exemple simplifier les procédures administratives en interne et favoriser la participation des usagers à l'évaluation du service public pour enfin obtenir pour ses services de l'accueil et de l'état civil une certification "Qualiville".

Le label "Qualiville" est délivré pour une durée de 3 ans. Un contrôle est effectué tous les ans par l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité) permettant de veiller au respect des engagements. Pour maintenir et améliorer la qualité du service, la ville effectue chaque année une enquête de satisfaction auprès des administrés, réalise un audit interne des services certifiés et renforce la formation des agents. Un bilan

annuel, programmé en décembre, recense les actions réalisées au cours de l'année, et fixe, à partir d'un plan d'amélioration, les objectifs de l'année suivante.

La nouvelle norme ISO 26000 est un guide de méthodologie de projet qui insiste sur l'importance de la maîtrise des impacts et de l'implication **des parties prenantes dans une organisation**⁷.

La norme ISO 26000 est une norme relative à la responsabilité sociétale des organisations (publiques et privées), c'est-à-dire l'application des principes de développement durable aux organisations, dont la contribution au développement local.

Elle décrit deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale que sont:

- L'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000,
- L'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

Ces deux pratiques visent à déterminer les domaines d'action pertinents et prioritaires à partir :

- Des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité/produit/service),
- D'un périmètre étendu de sa responsabilité au sein de sa sphère d'influence,
- De ses parties prenantes.

La capacité de mobilisation (capacité de prendre en compte les attentes des parties prenantes) est un avantage compétitif.

Le réseau doit alors permettre d'accroître la visibilité sociale (visée informative) du projet et de la **prendre en compte surtout les parties prenantes** (directement ou indirectement concernées par **le projet selon des modalités d'accès définies par le**

maître d'ouvrage : information, consultation, concertation, codécision (co-construction, co-gestion...).

Les parties prenantes d'un projet agissent sur le processus décisionnel. La maîtrise des parties prenantes est un challenge pour l'organisation. Quelle identification des parties prenantes ?

L'information et les instruments qui accompagnent doivent le placer au service de ces échanges et n'en constituent pas l'objet central, qui reste le processus et la **dynamique d'acteurs**. Il doit permettre à l'ensemble des personnes intéressées (maîtres d'ouvrage, acteurs locaux) de faciliter la convergence de vues ou la recherche du compromis à propos des stratégies de développement. Le réseau doit permettre la production de scénarios destinés à projeter le territoire.

PARTIE 3 :

POSTURE DU PILOTE DE PROJET TERRITORIAL

« Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ;
travailler ensemble est la réussite. » [Henry Ford]

I. PRESENTATION DU PROJET

1. LA PREMIERE EBAUCHE

Monsieur le maire de Villers-Lès-Nancy souhaitait une manifestation pour le « bas de Villers », le quartier du Placieux. Avec les membres du conseil, ils constatent que tous les évènements se passent sur Clairlieux et « Villers-Village ». Afin de dynamiser, d'animer ce secteur, Monsieur le Maire a proposé à l'Adjointe, chargée au service Sport, de mettre en place avec le Directeur du service concerné une fête pour les habitants de ce quartier, qui a pour but d'harmoniser les relations inter quartiers dans un esprit convivial.

Mr Biston, directeur du service Sports-Education-Jeunesse et Mme Hermouet-Pajot, adjointe au maire, ont choisi la date du dimanche 26 juin 2011 de 8h à 20h, en tenant compte uniquement des manifestations organisées par le service en question. La cour des deux écoles des Aiguillettes (maternelle et primaire) leur a semblé l'espace idéal pour organiser une fête populaire. Ils ont monté un comité de pilotage, cinq présidents d'associations sportives et une « éducatrice-sport » embauchée par la ville.

Ils ont décidé de mettre en place un terrain de beach-volley dans la cour et de baliser un circuit autour de cette école en passant par le boulevard des Aiguillettes afin de faire participer des pratiquants de roller.

Ainsi, le périmètre défini pour l'encadrement des activités forme un rectangle délimité par le boulevard des Aiguillettes, la rue Maurice André, le boulevard Maréchal Lyautey et la rue de la Fontaine (**Annexe 4**). Ceci permettra d'attirer les foules avoisinantes afin de donner une image positive et dynamique du quartier et par extension de la commune.

Ce projet au stade embryonnaire nous a été remis dans l'état.

2. METHODOLOGIE

Avant même d'étudier ce projet, nous avons fait le choix de rencontrer un maximum d'acteurs de la ville ; élus, administratifs de toutes catégories, présidents et bénévoles d'associations sportives et socioculturelles et quelques entrepreneurs.

Nous avons mené ces entretiens sous forme d'interviews, la première partie étant orientée vers le parcours personnel et professionnel de la personne interviewée ; ensuite un petit questionnaire basé sur trois questions ouvertes :

- Quels sont les évènements de Villers dont vous avez participé, aussi bien en tant que bénévole, partenaire ou public ?
- Qu'aimeriez-vous comme type de manifestation ?
- Seriez-vous d'accord pour y participer ?

Nous avons récolté 41 interviews en 6 semaines : 7 élus (adjoints, conseillers et conseiller général), 11 administratifs (directeurs, agents cat B et C), 12 membres d'associations socio culturelles, 6 membres d'associations sportives et 5 villarois.

Sans orienter les questionnaires, nous avons retrouvé des similitudes dans les réponses. La plupart des interviewés sont insatisfaits du manque de collaboration au sein des différents projets menés par la ville. On retrouve régulièrement la remarque du « cloisonnement des services ou des associations ».

Ensuite, sur le type de fête attendue, la majorité préfère les animations pour tous, familiales, sur un mode de participation où les spectateurs sont aussi acteurs.

L'échantillon choisi (41 interviews) a été un premier jet pour se donner une piste de réflexion mais serait insuffisant pour en tirer une analyse sociologique pointue des habitants de Villers. Ce panel devait nous permettre de pouvoir se saisir du projet avec un nouveau regard, un « regard de villarois ».

Eu égard nos entretiens et notre mission première de piloter un projet sur le quartier du bas de Villers pour le 26 juin, nous avons souhaité donner à cette fête une couleur populaire, familiale et participative.

3. OBJECTIFS

Cette manifestation, avant tout populaire et festive pour les habitants du quartier, a pour but de fédérer des envies, des motivations, un engouement du sport, des associations et des activités socioculturelles.

Ce rendez-vous n'est évidemment pas une succession de compétitions à petites échelles mais une vitrine du monde sportif et associatif au travers de différents sports et ateliers socio-culturels.

Au-delà d'une interaction entre les Villarois et leur quartier, cette manifestation a pour objet de favoriser les échanges et les actions entre les associations de Villers-lès-Nancy ainsi qu'entre les membres du comité.

Cette journée sera l'occasion de présenter aux jeunes et aux moins jeunes de nouvelles activités mais aussi de mettre en évidence les connivences qu'il peut exister entre les Villarois et leur commune.

« Les Aiguillettes en fête » se structurent tout au long de la journée autour de nombreuses activités sportives et socioculturelles.

4. DEROULEMENT PREVU DE L'EVENEMENT

L'organisation s'effectuera autour de multiples stands et animations ponctuelles disposés de telle manière qu'ils encadreront la manifestation. Ils seront animés par les membres des différentes associations Villaroises et par les adhérents des clubs sportifs de la commune de Villers-lès-Nancy. (**Annexe 4**)

L'événement majeur de cette journée est le tournoi de beach-volley qui aura lieu dans la cour de l'école des Aiguillettes. Il y aura plusieurs tournois, gérés par le COS Villers volley-ball, pour les différentes tranches d'âge qui s'échelonneront tout au long de l'après-midi.

Le beach-volley se déroulera sur un terrain de 15 mètres sur 10 mètres à raison de 6 contre 6.

Nous pourrons compter sur la présence de nombreux adhérents des clubs sportifs de la ville de Villers-lès-Nancy avec notamment le COS Villers Basket, ADEP 54 (association autour du Roller), COS Villers Athlétisme ainsi que l'A.C.V (Cyclisme) et le Villers Hand-Ball (sand-Ball) afin d'animer « Les Aiguillettes en fête » grâce à des ateliers mais aussi des tournois autour de réalisations sportives.

D'autre part, la journée sera organisée autour de thèmes attractifs et interactifs avec la participation de groupes de musique « Contrast » et « Splash! », de thèmes théâtraux avec la troupe de la Roëlle qui se produira à 16h au square à coté de la poste ; enfin des thèmes plus ludiques avec l'organisation d'une chasse aux trésors par Mr Foucaud et Mme Marini pendant la matinée pour les familles présentes.

L'association du PAJ mettra à disposition des bénévoles pour tenir la buvette qui proposera des boissons et des repas aux participants.

Le supermarché Match met à disposition son parking qui servira de parking officiel pour la journée, la poste étant en travaux.

La MJC Jean Savine se 'greffe' à la manifestation en organisant un atelier fresque qui aura pour but de mettre en dessin la liaison entre le monde sportif et le monde socioculturel. Au-delà de l'aspect ludique proposé aux enfants, cette fresque sera l'emblème de la journée mettant en lumière la solidarité, la fusion et même l'interaction de deux 'mondes réunis' (sports&culture) et unir les deux quartiers (Clairlieux&Placieux) et dynamiser une population.

La mise en scène de la fête prend donc là toute son importance. Il est en effet primordial de décorer les chemins empruntés durant la manifestation, de créer une atmosphère festive, de fabriquer une arche pour le square, de mettre des ballons, des guirlandes, des fanions, des dessins pour se replonger dans un univers jeune et sportif mais surtout convivial et populaire.

Un événement central viendra conclure l'événement, il s'agit de la tombola. La distribution des billets va permettre une communication large et pourra favoriser le désir de venir à la manifestation.

« Les Aiguillettes en fête » ce n'est pas simplement un regroupement d'individus mais une participation collective des visiteurs afin de favoriser les échanges intra-communautaires. La démarche est en soit une belle prouesse d'investissement mais la finalité essentielle de cette manifestation est l'aboutissement d'une culture du travail en réseau et la création de liens d'affinités et de liens pérennes.

5. LES DIFFERENTS ACTEURS

Afin de participer à la bonne connaissance des services sportifs de la ville, Mme JEROME Emmanuelle, éducatrice sportive à la ville, a été désignée « coordinatrice des clubs de sports ».

Mr Foucaud Laurent, responsable du Pôle Action Jeunesse, est chargé de coordonner les festivités avec les associations de la ville.

Le déroulement de la journée a été travaillé pendant les différentes réunions du comité, nous avons utilisé des plans du site et une grille pour articuler les différentes animations. Les échanges ont permis aux associations de collaborer pour partager l'espace et le matériel.

6. COMMUNICATION :

Nous avons réalisé, grâce au service communication de la ville et l'infographiste de la mairie, trois esquisses d'affiche en écho aux différents thèmes qui s'organiseront lors de la journée. Ensuite, nous avons demandé l'avis de plusieurs élus et partenaires pour élaborer enfin une affiche définitive et officielle mêlant les idées des trois esquisses déjà réalisées.

Nous avons réalisé des « flyers » intitulés « Sortir à Villers , les Aiguillettes en fête », distribués à tous les commerçants, partenaires et associations de Villers-lès-Nancy afin de promouvoir l'événement auprès d'un maximum de personnes.

Pour la tombola, nous avons distribué gratuitement des billets aux différentes associations sportives et socioculturelles afin d'élargir la portée de notre publicité par rapport à l'événement et d'espérer le maximum de participants. Concernant les lots, nous avons sollicité nos partenaires afin que chaque président puisse remettre un lot pour promouvoir son club ou son association.

Il en est de même pour les clubs de Villers-lès-Nancy qui opèrent avec leurs sponsors.

Nous prendrons contact avec France 3 pour éventuellement faire un reportage sur la manifestation et avec l'Est Républicain afin de mettre ne lumière l'événement.

7. DIVERS : LISTE NON EXHAUSTIVE

- Envoi de courriers aux riverains afin de les informer sur les fermetures des routes, les emplacements à ne pas utiliser et les désagréments engendrés.
- Obtention de la licence technique pour l'ampérage des différents points électriques et sono.
- Présence de la police municipale pour accompagner la randonnée cycliste déclarée à la préfecture.
- Mise à disposition par la ville de barrières afin de contenir la foule, de tracer la route et dessiner les parcours.
- Vérification de la disposition des frigos pour le stockage des boissons et de la nourriture donc vérification des dates de livraisons pour l'école des Aiguillettes.
- Mise à disposition de poubelles pour le tri sélectif afin de préserver l'environnement et de contribuer au développement durable.
- Accessibilité pour les personnes handicapées avec une rampe d'accès.

II. METHODOLOGIE INSPIREE DE BAYEUX : DES VALEURS, UNE METHODE

Patrick BAYEUX⁸ est maître de conférences en gestion et droit du sport à l'UFR-Staps de l'université de Toulouse. Il donne des outils pour le pilotage de projet mais également des conduites, il fait appel à l'éthique. Si on fait un parallèle avec les normes ISO cités dans la seconde partie, on a l'aspect pratico-pratique donné par la norme ISO9001 et l'aspect éthique énoncé par la norme ISO 26000. C'est pour cela que sa méthode nous a paru convenir pour l'élaboration de notre projet.

Celui-ci repose inévitablement sur un diagnostic et s'exprimera en terme d'objectifs et de moyens pour les atteindre. Le projet associatif engage l'association et ses dirigeants. Il doit donc nécessairement être écrit et accessible par l'ensemble des membres, en effet ce projet doit donner du sens à l'action de ses membres.

1. GENERALITES

Le Projet se distingue du projet associatif dans le sens qu'il dépasse le cadre de l'association pour traiter de l'ensemble du mouvement des acteurs de la commune.

En créant son comité, il est nécessaire de donner du sens au projet. « **Il s'agit donc d'un document hautement stratégique nécessitant une démarche toute particulière** »(Bayeux 2009).⁹ Il faut permettre l'échange en étant vigilant à ce que tout le monde puisse s'exprimer. Au fur à mesure des rencontres, nous avons constaté que les associations collaboraient de plus en plus, pour exploiter le même matériel et le même espace.

Avant de relever d'une méthode, le projet doit répondre d'une culture. Celle-ci se caractériserait par trois dimensions essentielles :

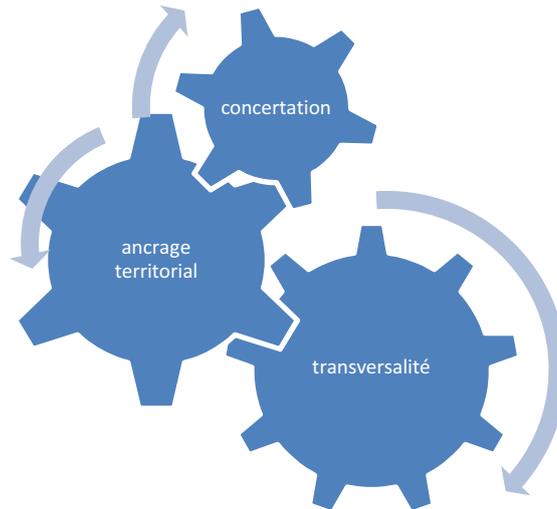


Figure 4. la culture de projet (Bayeux 2009).

a. La concertation :

Au cours de chacune des étapes de l'élaboration du projet, la réflexion doit être partagée. L'ambition doit être d'associer les acteurs les plus divers :

Pour se montrer plus uni, plus solidaire. Ce qui a pour effet un plus grand impact du projet. Pour croiser les expériences et points de vue (enrichissement mutuel).

La concertation a pour effet l'élaboration d'un projet plus riche, plus étoffé. Mais surtout elle confère au projet une dimension fédératrice. C'est pourquoi les orientations du projet ne sont pas le fait du seul dirigeant, elles associent un groupe de travail.

b. L'ancrage territorial :

L'originalité du projet doit résider dans son intégration sur le territoire. En effet, il n'est pas rédigé en autarcie par une association isolée mais s'inscrit au contraire pleinement dans les dynamiques locales. Pour éviter de les perturber, le Projet est en totale adéquation avec ces dynamiques, il les conforte et les renforce.

La concertation élargie préconisée ci-dessus prend alors tout son sens : elle permet de prendre connaissance de ces dynamiques territoriales et de s'y insérer harmonieusement.

En ce sens, la concertation dépassera rapidement le stade de la réflexion pour se concrétiser par des partenariats actifs et productifs.

c. La transversalité :

La transversalité s'inscrit dans la continuité de la concertation et de l'intégration caractérisant le projet : le raisonnement par familles d'activités et la formation de commissions interdisciplinaires cristallisent la volonté de réflexion partagée et d'ancrage territorial.

Les familles d'activités relèvent d'une logique simple et pragmatique: il s'agit d'associer les disciplines sportives proches dans leurs besoins (notamment du point de vue du matériel utilisé ou de l'encadrement et les formations nécessaires) et dans leurs aspirations. La transversalité permet de mettre en synergie des domaines divers et d'accroître ainsi l'impact des projets mis en œuvre.

d. La communication :

L'aboutissement de la démarche de projet est la diffusion de celui-ci. Elle permet de catalyser et dynamiser les projets locaux en leur fournissant un cadre d'inscription. Les associations locales pourront prendre comme base de départ les orientations fixées par le projet pour concevoir leur propre projet associatif.

e. Concilier des logiques d'actions antagoniques :

Entre cloisonnement et transversalité à outrance. Les différentes valeurs que supposent le Projet convergent toutes vers un même principe de fonctionnement : le raisonnement horizontal par familles d'activités et la mise en synergie d'activités et de domaines d'activités. Ce fonctionnement ne saurait pour autant relever d'un principe systématique.

En effet la transversalité qu'impose le projet ne doit pas venir "asphyxier" la logique verticale de discipline qui anime les associations sportives et culturelles locales.

Autrement dit, les associations doivent préserver leurs motivations fédérales tout en intégrant une dose de raisonnement transversal dans la conception et la mise en œuvre de leur projet. C'est ainsi que chacun des acteurs verra émerger de nouvelles perspectives de développement pour la pratique sportive.

2. LE SYSTEME DE VALEURS

La culture de projet territorial repose sur quatre dimensions complémentaires et indissociables. La combinaison de ces quatre valeurs assure au projet un réel impact territorial. Le projet ainsi appréhendé devient catalyseur et fédérateur des projets locaux.

Liste établie par Patrick Bayeux, 2009 :

- Diversité des acteurs
- Richesse issue du croisement et de la capitalisation des expériences
- Connaissance des dynamiques locales
- Un projet fédérateur des initiatives
- L'ancrage territorial
- Intégration dans les dynamiques locales
- Renforcement de ces dynamiques
- Un projet donnant lieu à des partenariats actifs et productifs.
- La transversalité
- Familles d'activités
- Réflexion partagée
- La concertation
- Mise en synergie des différentes dynamiques
- Formation de commissions interdisciplinaires
- Collaboration intersectorielle et inter-institutionnelle
- Partager ses ambitions
- Fournir un cadre d'inscription aux associations locales
- Solidariser le mouvement sportif et culturelle territorial
- Envoi d'une lettre d'information aux partenaires
- La communication

3. LE PORTEUR DU PROJET TERRITORIAL

De par sa dimension stratégique et globale, le pilote ne saurait reposer sur une unique personne. En vertu du principe de concertation et de partenariat établi précédemment, le projet sera conçu, porté et diffusé par une "équipe territorial".

L'orientation et la commande vient en général d'un élu, il siègera parmi le comité de pilotage, cette équipe doit être réfléchi afin de répondre au mieux aux attentes de la ville, il s'agit de repérer les enjeux des potentiels membres.

4. LA NECESSITE D'UN DIAGNOSTIC

Le projet exprime la situation que l'association vise dans un temps donné. Il s'agit donc de se projeter dans l'avenir. **En ce sens un état des lieux de sa situation d'aujourd'hui est indispensable pour envisager sa situation de demain (regarder dans le rétroviseur pour mieux aller de l'avant).** (Bayeux 2009)

Le diagnostic est donc l'étape amont, préliminaire, autour de laquelle toutes les étapes suivantes seront bâties. Il convient donc d'accorder une grande importance au diagnostic de départ afin de poser des bases solides pour le reste du projet.

Outre les valeurs définies précédemment, le diagnostic relève d'une méthode, il doit mettre en perspective les forces et faiblesses de l'association, notamment du point de vue :

- **De son organisation,**
- **De son rôle structurant,**
- **Et de son impact territorial.**

Le diagnostic doit procurer au groupe de travail tous les éléments nécessaires pour amorcer une analyse sur les conditions de développement des différents champs (sportif, culturelle, économique, politique) dans le territoire considéré.

Le diagnostic devra cerner les points forts, les points faibles et les axes d'amélioration dans chacun des domaines suivant :

- **La structuration de leur organisation et de leurs services,**
- **L'articulation de leur l'offre de service de ces associations** (niveau de cohérence, de concurrence...entre elles),
- **Les ressources à disposition de ces associations.**

5. LES FONDAMENTAUX DE LA CONDUITE DE PROJET

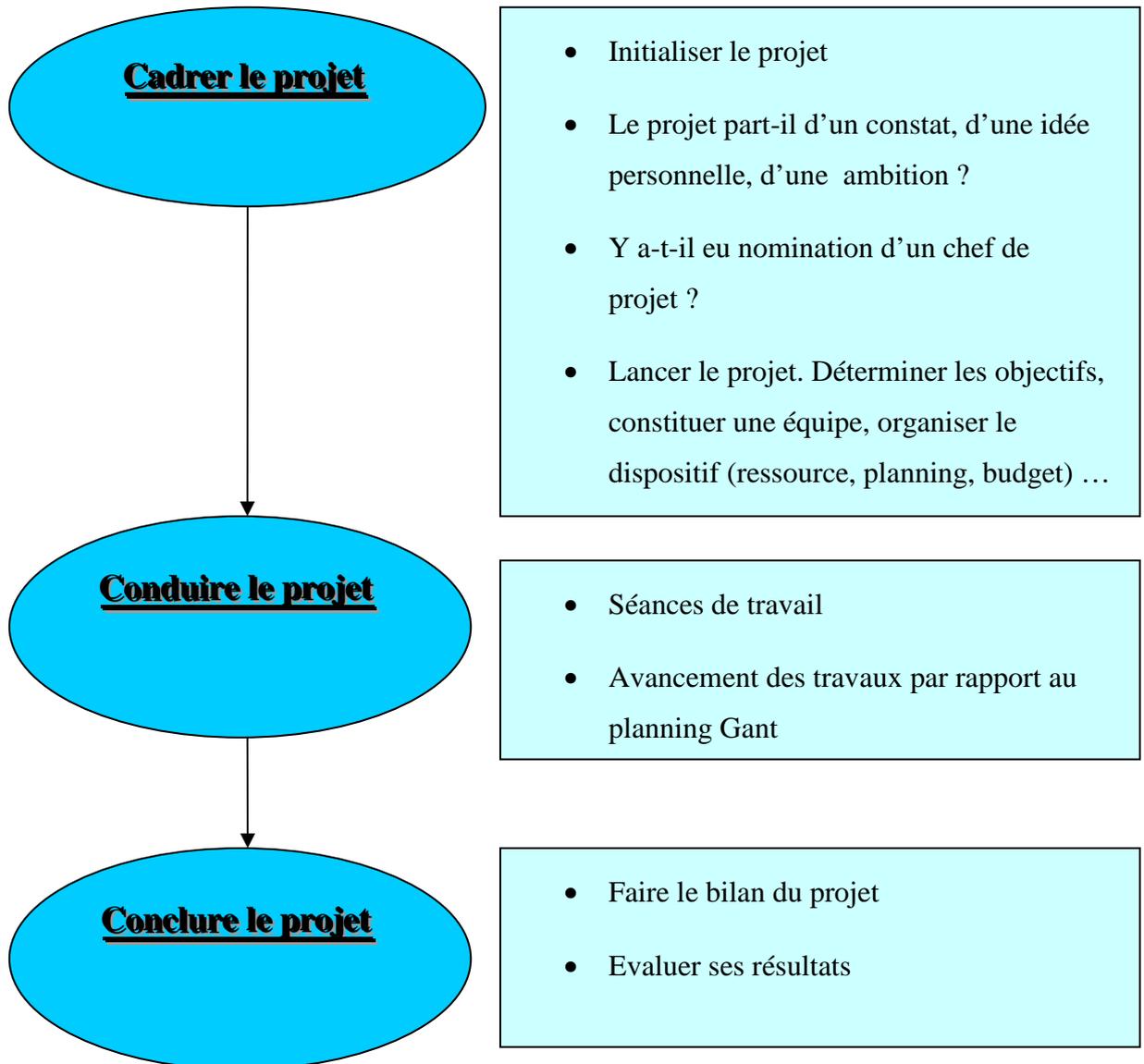


Figure 5. Schéma les 3C inspiré de la méthodologie de Bayeux.

Le projet peut cependant être davantage détaillé. En effet, à partir du diagnostic, il s'agit de se fixer des objectifs et des moyens pour les atteindre. Dans leur formalisation, ces éléments doivent respecter un certain nombre d'exigences en vue de leur diffusion ultérieure.

La démarche pourrait alors s'exprimer selon les phases décrites dans la matrice suivante. D'autres matrices viendront aider les acteurs du projet lors des étapes clefs de la démarche de projet : la formulation des objectifs stratégiques, la clarification des objectifs opérationnels (rapportés aux objectifs stratégiques) et enfin l'évaluation des actions menées.

La présentation générale doit permettre de cerner d'emblée ce dont il s'agit, de "rentrez" rapidement dans le cœur du sujet. Ils doivent donner envie de lire la suite. Le mot d'ordre est alors la concision.

Pour chacune des actions prévues, on détaillera les modalités de réalisation, les objectifs, les sources de financement, les forces et faiblesses.

6. L'ÉVALUATION PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS.

Les résultats escomptés : quels changements étaient attendus avant de mettre en œuvre le projet ?

Les résultats obtenus : quels changements ont été observés à la suite de la mise en œuvre du projet ? On distinguera les changements découlant du projet et ceux non prévus (bénéfices inattendus ou effets pervers).

7. L'ÉVALUATION PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

Elle s'effectue à deux niveaux :

- Au niveau opérationnel : elle consiste en une mesure des écarts entre résultats observés et objectifs opérationnels. Elle doit venir ponctuer chaque étape de la mise en œuvre du projet, elle peut servir à réorienter le projet ou les objectifs en cours de route.

- Au niveau stratégique : en toute fin de projet, il s'agit de faire le bilan des changements observés et les comparer à la finalité première. C'est donc une évaluation sommative.

En fin de projet, il conviendra d'interroger le lien de causalité entre les objectifs opérationnels et ceux stratégiques : les objectifs opérationnels définis permettent-ils d'atteindre la finalité ?

8. BILAN RÉTROSPECTIF

Quels éléments ont ou n'ont pas fonctionné ? Pourquoi ?

En vue d'un projet ultérieur, il s'agit ici d'identifier les facteurs clefs de réussite et les écueils à éviter : La mobilisation, l'implication et l'intégration de partenaires à chaque étape du projet, la connaissance du territoire, la compréhension des contraintes institutionnelles, le recrutement de salariés, le cadrage par un schéma directeur assurant la cohérence des actions, le maillage des acteurs, les réorientations du projet.

9. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Il s'agit d'imaginer les prolongements possibles du projet.

Au terme du projet, il serait souhaitable de définir les objectifs et les actions liées pour pérenniser l'évènement.

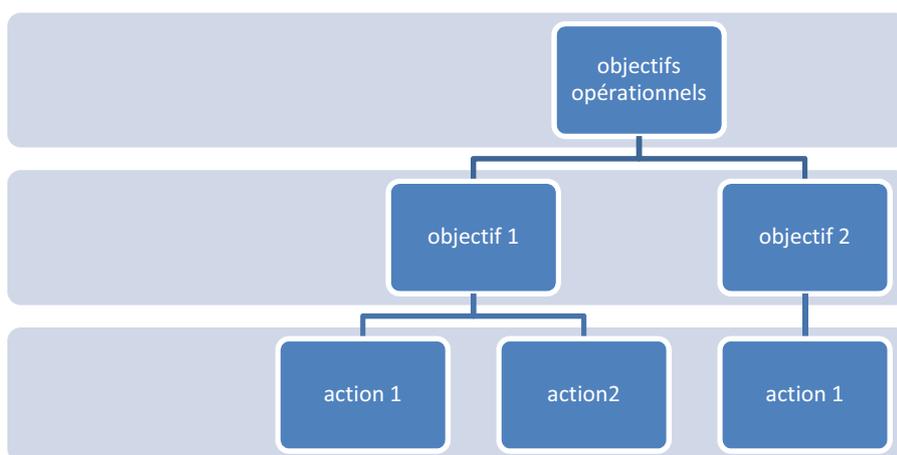


Figure 6. « Arbre des objectifs »

Objectifs opérationnels :

- Freins identifiés lors du diagnostic,
- Leviers d'actions repérés lors du diagnostic,
- Ressources nécessaires (humaine, financière, organisationnelle),
- Importance de l'objectif opérationnel dans l'atteinte de l'objectif stratégique,

Matrice d'évaluation des actions menées dans le cadre du projet :

- Modalités de réalisation,
- Financements obtenus,
- Points positifs - Points négatifs.

Cette série de matrices a pour objet d'outiller le groupe de travail œuvrant en faveur du projet sportif territorial. Elle l'accompagne tout au long de la démarche : de la

constitution du groupe de travail à la réorientation du projet en passant successivement par le diagnostic territorial, la formalisation du projet, la conduite du projet et enfin l'évaluation de celui-ci.

Nous avons **utilisé le logiciel Gantt Project pour suivre les étapes du projet et pour également se projeter ; on planifie les différentes tâches à exécuter. Cet outil de mémorisation des informations nous permet de « cartographier » notre réflexion, il nous aide également à définir la hiérarchie des tâches. (Annexe 3)**



Figure 7. Hiérarchie des tâches Bayeux 2009.

III. PILOTAGE ET POSTURE

Pour piloter un projet, il est préférable d'être très rigoureux et de surtout bien prendre note de tous les points qui sont évoqués avec l'ensemble des acteurs du projet. La conduite de projet, c'est l'organisation méthodologique d'une mise en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé par le pilote réponde aux attentes des mandants et qu'il soit livré dans les conditions définies et de délai prévus initialement. Pour ce faire, la gestion de projet a pour objectifs d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité.

Systematiquement, nous avons rédigé un compte rendu des différentes rencontres et nous avons ensuite demandé une approbation pour bien valider les accords.

Un pilote de projet doit rapidement se défaire des enjeux politiques, dans la mesure du possible, après en avoir pris connaissance et avoir délimité son champ d'action, il doit fonctionner avec un tableau de bord compréhensible par tous. Pour exemple, nous nous sommes retrouvés dans une impasse à la fin du deuxième mois, plus aucune évolution du projet justement liée au fait que nous nous sommes laissés envahir par tous ces enjeux. Pour cela, nous avons rencontrés les responsables de notre service avec des fiches très claires en communication, partenariat, logistique et budget. Il était nécessaire pour les mandants comme pour le pilote d'être très pragmatique et constructif afin d'orienter très lisiblement le déroulement souhaité par la ville. Les moyens utilisés ont été la correspondance en mails groupés, chaque membre du comité recevait toutes les informations du déroulement et les changements opérés avec les motifs.

Après cette phase de collaboration, de coordination, nous sommes passés dans une phase opérationnelle.

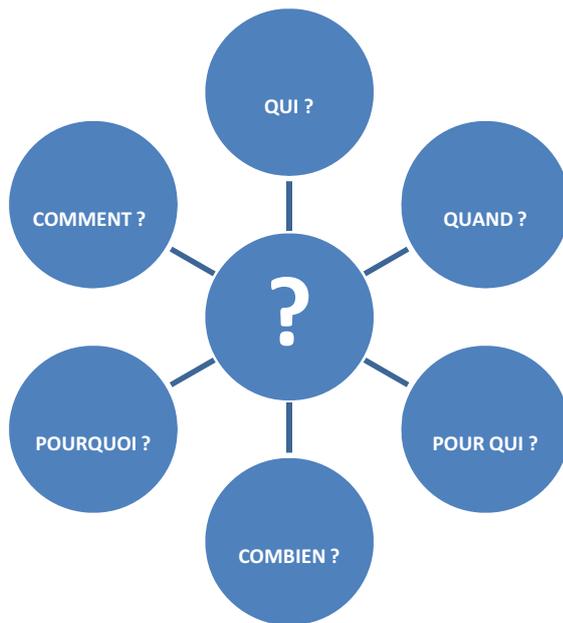


Figure 8. Schéma QCPPCQ, du Guide du Marketing Territorial. (Gollain V. 2010)

Il était important de déterminer le périmètre de chaque acteur. Le choix d'une méthodologie pour conduire un projet, aussi contraignant peut-il paraître, est un atout permettant à tous les acteurs du projet de mener conjointement une action organisée selon des règles clairement exprimées. Cette méthodologie commune est d'autant plus importante que ceux-ci sont parfois amenés à changer, en partie, au cours du projet.

Un projet dynamique va quasi obligatoirement connaître des perturbations, nous avons toujours essayé de vite «rebondir» pour trouver des opportunités ; nous avons rencontré par exemple quelques perturbations pour une animation spécifique durant la journée de l'évènement, celle-ci étant 'rattaché' à un autre service de la mairie. Le pilote doit toujours être très clair dans ses démarches, il doit favoriser la transparence et ne pas se 'heurter' aux enjeux des différents acteurs. L'exercice consiste à prendre régulièrement assez de recul afin de conduire son projet avec le minimum d'obstacles et avec le maximum d'opportunités ; si le pilote reste le « nez dans le guidon » il risque de prendre de mauvaises voies. Pour cela, nous avons entretenu des relations avec l'ensemble des acteurs administratifs et élus de la mairie, ceci permettant de désamorcer les petits conflits d'intérêt.

Les outils, le tableau de bord sont importants pour une bonne conduite de projet mais loin d'être suffisants ; le pilote doit être un véritable entrepreneur, avec une posture étudiée afin de manager de manière stratégique et efficace l'ensemble des acteurs. En plus de maîtriser l'organisation générale du projet, il doit être en capacité d'adopter plusieurs types de management. Au départ il est préférable pour solliciter l'adhésion et fédérer l'ensemble des partenaires d'être sur un mode de management participatif.

Ensuite, pour mener à bien l'ensemble des tâches et valoriser certaines personnes il s'agit de déléguer une partie de ces tâches ; et en fin de projet on doit être en capacité d'être en posture plus directive afin d'accompagner et d'orienter correctement l'ensemble des fonctions de chacun. Le terme « management de projet » intègre la notion de gestion de projet à laquelle il ajoute une dimension supplémentaire concernant la définition des objectifs stratégiques et politiques de la direction (il intègre donc la Direction de Projet).

On peut donc repérer ses positions en 3 étapes :

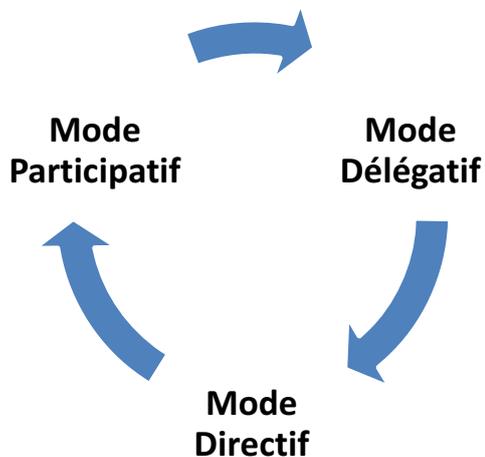


Figure 9. Les modes de management.

- Etape 1 : **mode participatif**, prendre le temps de connaître les différents acteurs de repérer leurs enjeux, leurs possibilités et leurs envies. Mettre en place des actions pour fédérer l'ensemble des membres du comité. S'approprier le projet.

- Etape 2 : **mode délégitif**, accompagner les changements réalistes ; déléguer quand cela est possible et s'assurer que les champs d'action sont bien délimités très clairement. On peut parler de zones d'incertitude. Dynamiser les communications.

- Etape 3 : mode plus directif, on arrive à la fin du projet ; il est important de guider, d'être une référence rassurante et fiable. Le pilote doit absolument tout maîtriser ou au minimum être capable d'orienter vers les personnes ressources.

Par ailleurs, il nous semble également important d'être humeur égal, un chef de projet doit rassembler, donner envie. Il doit faire preuve de sérieux mais aussi de beaucoup de dynamisme, toujours optimiste et réaliste. Il passe beaucoup de temps sur le terrain, on évalue à un tiers du temps passé avec l'ensemble des acteurs, réunions y compris. D'ailleurs, il ne faut pas tomber dans l'excès de réunions, car dans un projet de ville il ne faut pas oublier que la majorité des acteurs sont bénévoles.

La question du bénévolat : on parle de notion d'engagement moral. Même si implicitement les bénévoles participent à la base pour un échange de bon procédé avec la ville, rappelons que la ville prévoit dans son budget des subventions pour les associations sportives et culturelles ; il est important de passer des « engagements » par écrits avec les présidents.

Ces « engagements » n'ont aucune valeur juridique, cela reste un échange de bon procédé, d'où l'importance de motiver les bénévoles au projet en question, pour une participation active et efficace.

La concertation a également ses limites, les objectifs du projet doit être compris par l'ensemble des membres du comité pour éviter des malentendus au cours de son élaboration. Par exemples :

- **En communication** : chaque président veut avoir son activité représenté en premier plan sur l’affiche,
- **Le cadre** : des membres peuvent vouloir changer l’orientation du projet, modifier les règles, remise de récompense aux meilleurs participants → être très clair dans les thèmes du projet, ce qui va cadrer et délimiter les possibilités,
- **Système sclérosé** : personne ne prend de décision ou ne respecte les phases, au moment de la mise en place il est difficile de se concerter sur les modalités à suivre.

La concertation demande une mise en place du projet sur des fondements clairement compris par tous les membres du comité. Le pilote navigue entre mode participatif et directif ; quand il délègue il s’assure que les tâches demandées sont bien assurées.

CONCLUSION

La conduite de projet tel que celui que nous avons mené ces derniers mois à Villers-lès-Nancy, requiert des outils et des méthodes qui permettent de suivre scrupuleusement le bon déroulement des actions et le respect de leur calendrier. Elle permet également d'anticiper sur d'éventuelles perturbations. La maîtrise d'ouvrage est donc un point fort à condition d'en maîtriser « la manière », qui est au moins aussi importante que la finalité.

Cependant, méthode et rigueur sont indispensables mais demeurent insuffisantes dans la perspective d'une collaboration transversale qui fédère tous les acteurs. Au cours de l'action « Les Aiguillettes en Fête », nous avons favorisé l'échange, encouragé la concertation entre les différents protagonistes et veillé à une qualité d'écoute constante. Malgré ces précautions, nous avons pu noter quelques dysfonctionnements, d'où une vigilance impérative du pilote dès les premiers instants par le biais, par exemple, de la création d'un comité qui pose et délimite un cadre pour tous.

Le pilote est un conducteur opérationnel et méthodique. Lorsqu' il opère avec des valeurs fortes, il devient également le vecteur de valeurs humaines. La sociologie des organisations peut l'aider à être un manager subtil qui fédère, motive et impulse une envie de faire. Nous avons pris beaucoup de plaisir à réaliser cet événement et l'introduction de la notion de plaisir dans le travail permet justement de s'investir positivement et « sans compter ».

Le Master Proj&Ter nous forme à être des « diagnostiqueurs » de qualité qui encouragent le développement des territoires et les aident à cultiver leurs différences. Le diagnostic est donc une étape incontournable qui permettra, après analyse, d'orienter les besoins et les attentes d'une collectivité. Il est bien question de répondre à des attentes identifiées et non de céder aux envies d'un groupe de personnes.

Au-delà de ce mémoire, l'étude continue. Nous nous sommes engagés à remettre au Directeur du service Sports-Jeunesse-Education, une évaluation. L'ambition est en effet d'améliorer et de pérenniser cette manifestation.

A travers la conduite d'un projet porteur, nous pouvons améliorer les pratiques de management et la qualité du relationnel entre les membres d'une collectivité. Le secteur privé a d'ailleurs consacré beaucoup d'efforts, ces dernières années, à l'obtention de normes de qualité du type ISO 9001. La « course à la qualité » est une ambition saine et autour de laquelle il est souvent plus aisé de mobiliser les équipes.

Les collectivités commencent progressivement à s'y intéresser, tout particulièrement autour de la question du développement durable. Ces normes de qualité garantissent un bon fonctionnement managérial et une offre de services de qualité pour les citoyens. Les labels « Marianne » ou « Qualiville » sont de plus en plus souhaités par les mairies, ces certifications requièrent des normes adaptées et éprouvées.

Mais un label est-il suffisant pour garantir un accueil de qualité ? Nous devons rester prudents pour répondre à cette question. Nous avons pu constater dans d'autres secteurs, le social par exemple, que les procédures et les normes qui ont été imposées par la Loi 2002-2 réformant l'action sociale et médico-sociale, ont montré rapidement leurs limites. Il ne suffit pas de suivre à la lettre des recommandations ou des protocoles bien pensés dans l'intérêt et la protection de l'utilisateur. Car la relation éducative a été quelques fois bafouée pour mettre la priorité sur l'obligation de répondre scrupuleusement au cahier des charges protocolaire.

Cet exemple illustre l'idée que la conduite de projet est avant tout une histoire « d'hommes ». Si les agents ne sont pas pleinement convaincus du bien-fondé d'un label qualifiant, quel qu'il soit, ils ne seront jamais pleinement coopératifs. On parle de volonté d'agir.

Nous sommes convaincus que les normes de qualité du type ISO 9001 vont continuer à se développer dans les Services Publics. Une forme de modernisation ? Devront-ils élaborer des procédures pensées par l'ensemble des acteurs afin de satisfaire le public et de mutualiser la responsabilité ? Au niveau managérial, serait-il pertinent de permettre aux cadres de s'auto-évaluer pour améliorer leurs pratiques ?

Les normes ne se suffisent pas à elles-mêmes. Elles contribuent au changement, à l'amélioration d'un service, à la concertation.

Afin d'en ressentir les résultats auprès du public, et donc d'améliorer le service, les collectivités auront besoin d'un cadre d'échange, d'écoute et de dialogue pour tous. La conduite de projet nous semble appropriée à cette dynamique pour une gestion efficiente.

Si les projets impulsent la concertation au sein d'une commune, mettent en valeur un territoire, fédèrent ses habitants, le pilote doit, lui, adopter une conduite réfléchie et méthodique, orchestrée par des valeurs qu'il porte et défend en toutes circonstances.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages, mémoires et sites consultés faisant référence :

¹ Bayeux P. ; **Le sport et les collectivités territoriales** ; 3^{ème} éd. ; PUF ; coll. « Que sais-je ? » ; 2009 ;

¹ Bayeux P. ; **Guide de l'élu délégué aux sports : élaborer et piloter une politique sportive** ; Groupe Territorial Éditions ; coll. PUS ; 2008.

¹ Bernoux P ; **La sociologie des organisations** ; Editions du Seuil ; Points, 2009.

¹ Boudesseul M.; **En quoi les différents courants de la sociologie des organisations vous paraissent-ils utiles dans une activité de formation de formateurs?**, mémoire université de Lyon ; 2009.

¹ Crozier M. et Friedberg E.- **L'acteur et le système**; Editions Le Seuil; Points ;1997

¹Friedmann- **Developing Stakeholders Theory** ; Journal of Management Studies; 2002; vol. 39, n°1, p. 1-21

¹ INSEE – **Recensement de population de 2008**

¹ La Revue Civique- **le nouveau lien des acteurs-citoyens**; Editions Atlant'Com, 2010

¹ <http://www.vedura.fr/gouvernance/>

2. Ouvrages, mémoires et sites consultés :

ADUAN ; **Observatoire des équipements sportifs de l'agglomération nancéienne** ; 2009

Bidaux L. ; **La sociologie des organisations, un éclairage sur les collectivités territoriales, ses acteurs et leurs fonctionnements : le cas de Sevrans (93)** ; mémoire Master Proj&Ter , Université Nancy Henri Poincaré ; 2010

Blondiaux L. ; **Le nouvel esprit de la démocratie** ; éditions Le Seuil ; mars 2008

Boual P.C. et Brachet P. ; Evaluation et démocratie participative ; éditions L'Harmattan ; 2006

Fresse S. ; **La communication des collectivités territoriales : Caractéristiques et perspectives d'évolution pour le service des sports du conseil général de Meurthe-et-Moselle** ; mémoire Master Proj&Ter ; Université Nancy Henri Poincaré ; 2008

www.participation-locale.fr ; page consultée mai 2011

www.adels.org ; page consultée mai 2011

[www. projetdeterritoire.com/spip/index.php](http://www.projetdeterritoire.com/spip/index.php) ; page consultée mai 2011

www.anacej.asso.fr ; page consultée avril 2011

www.cada.fr ; page consultée avril 2011

www.qualite-publique.org/spip.php ; article341 ; page consultée mai 2011

www.capacitation-citoyenne.org ; page consultée avril 2011

www.animerunereunion.com ; page consultée avril 2011

www.projets-citoyens ; page consultée mai 2011

<http://www.amazon.fr/ISO-26000-Responsabilité-Olivier-Graffin> ; page consultée mai 2011

<http://www.amazon.fr/ISO-26-000-22hors-norme-22/dp/271785973X> ; page consultée mai 2011

www.villerslesnancy.fr/ ; page consultée décembre 2010

<http://www.inventive-design.net>; page consultée juin 2011

ANNEXES

❖ ANNEXE 1

Investissements en *Sports et Vie Culturelle*; Villers-lès-Nancy, 2010 p.2

❖ ANNEXE 2

Patrimoine, Sentiers et Aires de Jeux, Villers-lès-Nancy p.4

❖ ANNEXE 3

Extrait *Schéma de Gantt Project* du 17 mai 2011 p.7

❖ ANNEXE 4

Programme des animations « Les Aiguillettes en Fête » ; 2011 p.9

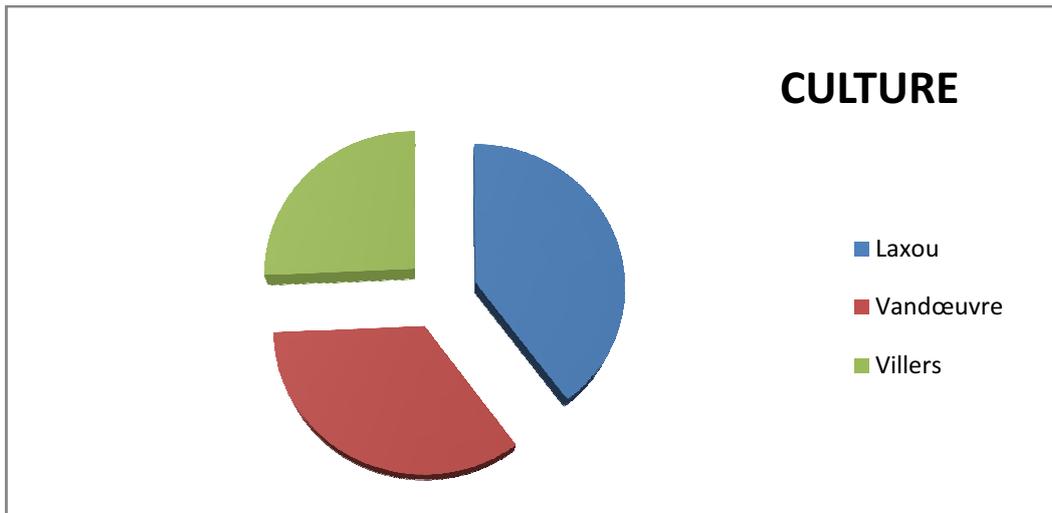
INVESTISSEMENTS EN *SPORTS ET VIE CULTURELLE*

BUDGET DE LA VILLE DE VILLERS-LES-NANCY 2010,

SOURCES INTERNES

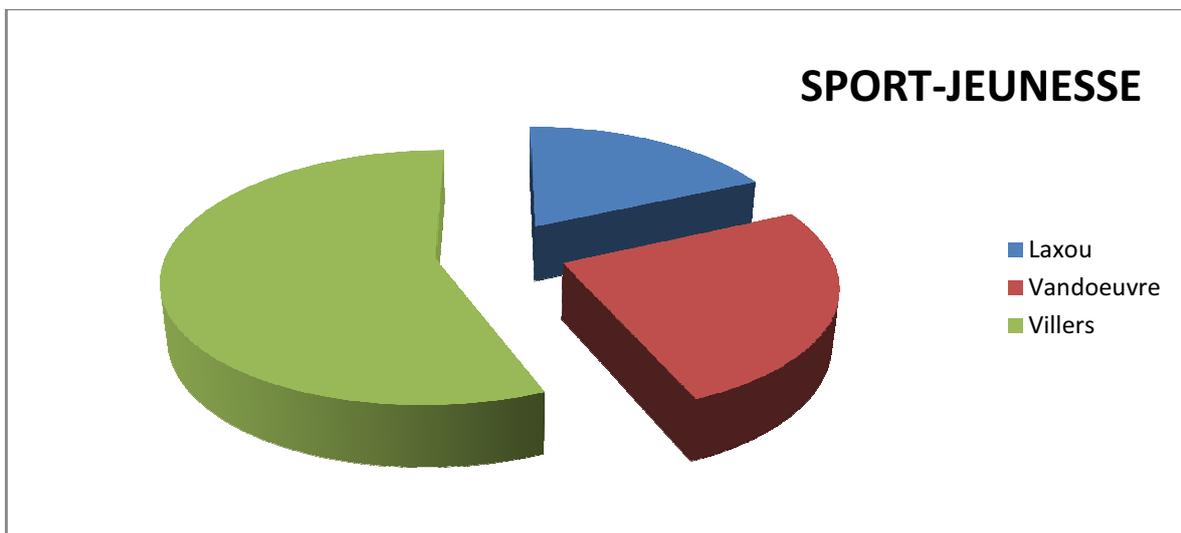
| SECTEUR | FONCTIONNEMENT | INVESTISSEMENT |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Communication | | |
| Informatique | 69 200,00 € | 14 600,00 € |
| Culture | 950 660,00 € | 932 050,00 € |
| Enseignement | 1 834 860,00 € | 38 000,00 € |
| Action Sociale | 2 383 525,00 € | 207 700,00 € |
| Environnement | | |
| services urbains | 662 833,00 € | 141700,00 € |
| Action économique | | |
| & logement | 114 650,00 € | 2 000,00 € |
| Sport et Jeunesse | 1 739 530,00 € | 763 400,00 € |
| Services Généraux | 4 126 092,00 € | 446 400,00 € |
| Emprunts et dettes | | |
| assimilées | 240 000,00 € | 478 500,00 € |
| Dépenses imprévues | 7 800,00 € | |
| Autofinancement | 658 050,00 € | |

Comparaison avec deux Villes voisines, Laxou et Vandœuvre ; en tenant compte du Budget global 2011, des frais de fonctionnement et d'investissement :



- **Culture**

Laxou 20% > Vandœuvre 17.3% > Villers-lès-Nancy 13%



- **Sport-Jeunesse**

Villers-lès-Nancy 17,9 % > Vandœuvre 15.9% > Laxou 5.5%

PATRIMOINE, SENTIERS ET AIRES DE JEUX,

VILLERS-LES-NANCY

Une répartition diversifiée des Aires de jeux et des Sentiers pédestres

▪ *Les aires de jeu :*

Différentes aires de jeux sont installées dans Villers-lès-Nancy :

▪ Au Village: Dans la coulée verte :

- ✓ Avenue André Malraux,
- ✓ Au lotissement du Jardin Botanique,
- ✓ Dans le parc Madame de Graffigny.

▪ A Clairlieu: - Derrière le Foyer de Personnes âgées

- ✓ Avenue Paul Muller.

▪ *Les sentiers pédestres :*

▪ Les parcours pédestres :

- ✓ La promenade de l'Asnée,

Une promenade de 2 kilomètres au travers des jardins et ruisseaux, d'une durée de 40 minutes, pour toute la famille.

- ✓ La promenade de la Justice,

Une promenade de 3,2 kilomètres au travers des jardins et des arbres, d'une durée de 50 minutes, pour toute la famille.

- ✓ La promenade de Hardeval,

Une promenade de 4,4 kilomètres en forêt, d'une durée de 60 minutes, pour toute la famille.

✓ La promenade de la Coulée verte,

Une promenade de 2 kilomètres au travers des jardins et ruisseaux, d'une durée de 40 minutes, pour toute la famille.

Un patrimoine riche

Le parc Mme de Graffigny

Le parc Mme de Graffigny appartient à la ville de Villers-lès-Nancy, qui en assure la gestion quotidienne. On y trouve la Galerie Mme de Graffigny, espace dédié aux arts plastiques qui accueille une exposition différente tous les mois, le Restaurant scolaire Mme de Graffigny et le Jardin pédagogique.

De plus ce parc possède « le Château Madame de Graffigny » qui est géré par la municipalité.

Le parc de Rémicourt

Malgré sa position sur Villers-lès-Nancy, le parc de Rémicourt est propriété de la ville de Nancy qui le gère. Il abrite le château de Rémicourt et le Training club nancéien.

Le parc de Brabois

Le parc de Brabois est situé dans sa quasi-intégralité sur la commune de Villers-lès-Nancy. Cependant, son entrée est située à Vandœuvre-lès-Nancy. Le parc de Brabois est la propriété de la Communauté urbaine du Grand Nancy. De grands travaux de réhabilitation sont en cours et prévoient notamment la création d'une entrée sur Villers-lès-Nancy. De même que les autres parcs celui-ci accueille un château, également sous la propriété de la Communauté Urbaine du Grand Nancy.

Le château Saint-fiacre

C'est une propriété privé, située sous le Parc de Brabois, occupé par le siège régional de la Caisse d'épargne.

Le château Simon de Chatellus

Il abrite l'école éponyme depuis 1989. Ce château a été acheté à Yves GUILLET de CHATELLUS par le district urbain en 1970 et racheté par la ville en 1985.

La Tour Greff

C'est une propriété privé située face au presbytère. Une société civile immobilière s'en est rendue acquéreur à la fin des années 70 et l'a transformé en appartements.

Le château de l'Asnée

Il est composé d'un parc de 8 hectares, abrite des salles de réunion, « Radio Jérico », la bibliothèque diocésaine.

Il faut également mentionner la **forêt de Haye**, qui est très proche de Villers-lès-Nancy.

Edifices religieux

L'Eglise Saint Fiacre domine le centre du bourg de Villers-lès-Nancy resté longtemps un simple village de vigneron. De plus, nous pouvons trouver le Grand séminaire de l'Asnée, construit sous la direction de l'architecte Jules Criqui entre 1932 à 1936, l'Eglise Sainte-Thérèse-de-l'enfant-Jésus, et l'Eglise Saint Bernard. Le rôle principal des édifices religieux est de faciliter le rassemblement d'une communauté chrétienne. Ils constituent également une partie importante de l'histoire de la ville. La commune accueillait dans le passé une Abbaye cistercienne. Aujourd'hui détruite, des fouilles archéologiques ont permis de découvrir les fondations du transept, du chœur, des restes de la nef et d'une partie du cloître.

Villers possède également une galerie des eaux souterraines du plateau de Haye, convertie en 1991 en spéléodrome.

EXTRAIT SCHEMA DE GANTT PROJECT DU 17 MAI 2011

| |  | Nom de la tâche | Durée | Début | Fin | Prédécesseurs |
|----|---|--|-----------|--------------|--------------|---------------|
| 1 | |  dossier préfecture | 33 jours? | Mar 01/03/11 | Ven 15/04/11 | |
| 2 |  | arrêté | 12 jours? | Mar 01/03/11 | Mer 16/03/11 | |
| 3 |  | description | 3 jours? | Mar 05/04/11 | Jeu 07/04/11 | |
| 4 |  | DATE D'ENVOI | 0 jour | Ven 15/04/11 | Ven 15/04/11 | 3 |
| 5 | |  communication | 71 jours? | Lun 21/03/11 | Lun 27/06/11 | |
| 6 | <input checked="" type="checkbox"/> | sortir à villers | 1 jour | Lun 21/03/11 | Lun 21/03/11 | |
| 7 |  | villers nouvelle | 1 jour? | Lun 21/03/11 | Lun 21/03/11 | |
| 8 |  | tombola | 56 jours? | Lun 11/04/11 | Lun 27/06/11 | |
| 9 | |  sponsoring | 85 jours? | Mar 01/03/11 | Lun 27/06/11 | |
| 10 | <input checked="" type="checkbox"/> | match | 84 jours? | Mer 02/03/11 | Lun 27/06/11 | |
| 11 |  | match contrat | 1 jour? | Ven 25/03/11 | Ven 25/03/11 | |
| 12 | | buro 54 | 1 jour? | Mar 01/03/11 | Mar 01/03/11 | |
| 13 | | Avenance | 1 jour? | Mar 01/03/11 | Mar 01/03/11 | |
| 14 | | Jouet Spectacle de l'Es | 1 jour? | Mar 01/03/11 | Mar 01/03/11 | |
| 15 | | Fnac | 1 jour? | Mar 01/03/11 | Mar 01/03/11 | |
| 16 | <input checked="" type="checkbox"/> | décathlon | 0 jour | Lun 14/03/11 | Lun 14/03/11 | |
| 17 | | bailleur MMH | 1 jour? | Mar 01/03/11 | Mar 01/03/11 | |
| 18 |  | distribution billets tomb | 0 jour | Lun 13/06/11 | Lun 13/06/11 | |
| 19 | |  divers | 67 jours? | Lun 14/03/11 | Mer 15/06/11 | |
| 20 | <input checked="" type="checkbox"/> | sacem | 1 jour? | Mar 22/03/11 | Mar 22/03/11 | |
| 21 |  | travaux poste | 1 jour? | Lun 21/03/11 | Lun 21/03/11 | |
| 22 |  | inuaguration invitations | 1 jour? | Jeu 19/05/11 | Jeu 19/05/11 | |
| 23 |  | lettre poste match/park | 1 jour? | Mer 25/05/11 | Mer 25/05/11 | |
| 24 |  | frigo livraisons | 1 jour? | Mer 15/06/11 | Mer 15/06/11 | |
| 25 | |  clubs sports | 8 jours | Lun 14/03/11 | Jeu 24/03/11 | |
| 26 |  | point adeps54 | 0 jour | Lun 21/03/11 | Lun 21/03/11 | |
| 27 |  | planning act | 0 jour | Jeu 24/03/11 | Jeu 24/03/11 | |
| 28 |  | batons nordiques | 0 jour | Lun 14/03/11 | Lun 14/03/11 | |

PROGRAMME DES ANIMATIONS

« LES AIGUILLETES EN FETE »

DU 26 JUIN 2011

26 DIMANCHE
JUN
2011

Les
Aiguillettes
en Fête

Animations sportives,
culturelles, barbecues,
surprises, concerts...

Grande tombola

de 8 h 00

à 19 h 00

autour de l'Hôtel de Ville
Villers-lès-Nancy - Entrée libre

Buvette et restauration sur place

Parking assuré au Supermarché MATCH (C.C. Plein Centre)



Les Aiguillettes Programme en Fête

Tombola

Sports

8h00 Départ de la **randonnée cycliste** avec l'ACV - 3 parcours proposés : 100 km parcours route (départ 8 h 00)
65 km parcours route (départ 8 h 30)
15 km parcours familial VTT ou VTC (départ 9 h 30)

9h30 Départ de la **marche nordique** autour du parcours des châteaux avec le COS Athlétisme.

10h30 - 11h30 et 14h30 - 16h00
Tournoi de Beach Volley avec démonstrations et matchs en famille pour plus de convivialité par le COS Villers Volley - Cours de l'école des Aiguillettes.

11h00 - 12h30
Tournoi de Basket Ball avec le COS Villers Basket - Gymnase Gilbert Bauvin.

13h30 - 14h30 **Sand Ball** par l'Entente Villers Handball - Cours de l'école des Aiguillettes.

14h30 - 16h00 **Démonstrations et initiation au roller** avec l'ADEPS 54 - Boulevard Lyautey.

14h30 - 15h30 **Animations d'athlétisme** avec un parcours à réaliser proposé par le COS Athlétisme.

14h00 **Concours de lancers francs** avec surprises pour les plus adroits par le COS Villers Basket - Gymnase G. Bauvin.

15h00 - 16h30 **Tournoi de basket club** avec des équipes formées sur place.

16h00 - 16h30 **Course des familles** en relais organisée par le COS Athlétisme.

Buvette

Terrain de Beach Volley

Barbecue

Culture

10h30 - 11h30 Matinée en **fanfare** avec les membres de l'APM.

10h30 - 11h30 **Grande chasse au trésor** en famille, un gros trésor à découvrir.

12h00 - 13h30 **Concert** en plein air dans la cour de l'école des Aiguillettes avec le groupe **Contrast**.

14h00 - 15h30 **Concert au square**, derrière La Poste, du groupe **Splash !**

16h00 - 17h30 **Théâtre** avec la troupe de la Roële au square derrière La Poste.

17h30 **Tirage au sort de la Grande Tombola** avec de nombreux lots à gagner.

Surprises



Avec :





En bus Ligne 122/126 arrêt « St Sébastien »
Parking Gratuit devant le supermarché MATCH (C.C. Plein Centre)



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER

Nancy-Université

La concertation dans la maîtrise d'ouvrage, nécessité et/ou projet idéaliste ?

{JOSCHT David}

Université Henry Poincaré NANCY

JUIN 2011

Mots clés : Démocratie Participative, Parties Prenantes, Conduite de Projet, Label.

Résumé : « Les Aiguillettes en Fête » première édition à Villers-lès-Nancy. Nous avons piloté ce projet en utilisant la méthodologie de Patrick Bayeux qui fait référence à la notion de "valeurs" dans le management et leur importance. Cette manifestation a été le support d'une démocratie participative au sein du comité de pilotage et des services transversaux de la commune. Après un diagnostic exhaustif de la Ville, la sociologie des organisations nous a permis de mieux comprendre les enjeux des différents acteurs et d'élaborer une stratégie de conduite.

La qualité est une ambition saine et autour de laquelle il est souvent plus aisé de mobiliser les équipes. Les collectivités commencent progressivement à s'y intéresser, tout particulièrement autour de la question du développement durable. Les labels « Marianne » ou « Qualiville » sont de plus en plus courus par les mairies. Ces certifications requièrent des normes adaptées et éprouvées. Mais un label est-il suffisant pour garantir un accueil de qualité ? Si les projets impulsent la concertation au sein d'une commune, mettent en valeur un territoire, fédèrent ses habitants, le pilote doit, lui, adopter une conduite réfléchie et méthodique, orchestrée par des valeurs qu'il porte et défend en toutes circonstances.

Keywords: Participative democracy, Stakeholders, Led(Driven) by Project, Label.

Abstract: « Les Aiguillettes en Fête » first édition to Villers-lès-Nancy. This project has been run using Patrick Bayeux's methodology which focuses around the concept of « values » in management and their importance. This event was the support for a participatory democracy approach within both the steering committee and the transverse services of the municipality. After a comprehensive diagnostic of the City, we draw from organizational studies' theory a better understanding of stakeholders' motives and we then work out a strategy.

Quality is a sound ambition around which it is usually easier to mobilize teams. Local authorities slowly begin to take an interest in this concept, especially when it focuses around the sustainable development issue. Labels like "Marianne" and "Qualiville" are more and more popular within city councils. These certifications require adapted and proofed standards. But are labels sufficient to ensure a quality reception service? If projects are encouraging consultation within a city, promoting values of a given territory, bringing together inhabitants; the pilot of the project must adopt a thoughtful and methodical attitude, driven by values he bears and defends in every circumstances.