



CONCOURS EXTERNE D'INGÉNIEUR TERRITORIAL - SESSION 2015

Spécialité « INGÉNIERIE, GESTION TECHNIQUE ET ARCHITECTURE »

ÉPREUVE DE NOTE

NOTE OBTENUE : 16.5 / 20

A Ingeville

le 17/06/2015

Note à l'attention de Monsieur le directeur Général des Services Techniques

Objet : L'organisation du travail de tous les partenaires d'un projet d'aménagement de quartier

Actuellement, de nombreuses collectivités souhaitent réhabiliter ou requalifier certains quartiers ou zones de leur territoire afin d'en améliorer les qualités de mixité sociale et d'intergénérationnalité en complément des enjeux climatiques, économiques et énergétiques. Ce type de projet suppose souvent des partenariats avec d'autres collectivités ou avec des entités privées afin de tenir compte de toutes les compétences nécessaires à un tel déploiement.

Tout d'abord, il est nécessaire de définir les étapes préalables indispensables à la réussite d'un projet (I). Ensuite, la collectivité peut avoir recours au Partenariat Public Privé (II) pour mettre en œuvre son projet.

I Les étapes préalables indispensables à la réussite d'un projet

1 – Identifier les acteurs et partenaires du projet

La collectivité est le Maître d'Ouvrage des projets, c'est pour elle qu'on construit ou restructure. C'est elle qui définit le programme, l'enveloppe financière et le planning de l'opération. L'essentiel du travail du Maître d'ouvrage se situe en amont de la conception et de la réalisation. Il réalise les études préalables (diagnostic) et le programme de l'opération. Durant cette phase du projet, les autres acteurs majeurs sont les usagers des différents ouvrages.

Le Maître d'Ouvrage définit également son éventuel besoin en partenaires publics (autres collectivités) ou privés (pour des logements par exemple) pour mener à bien son opération.

En parallèle, une organisation transversale est mise en œuvre afin de réaliser un management de projet dans sa globalité. La première équipe transversale est le comité de pilotage (COPIL). Il est généralement composé d'élus (dirigeant et référent), d'un chef de projet, du directeur général des services, des directeurs des services concernés, des services à compétences particulières. Il est une structure décisionnelle et un relais de la volonté politique. Il va assurer les choix stratégiques tout au long du projet.

Vient ensuite le comité de suivi et/ou d'évaluation qui peut être mis en place pour suivre l'adéquation des actions avec le programme. Pour finir, le chef de projet aura pour mission l'organisation, le pilotage et la coordination du projet. Il mettra en relation et en collaboration les différentes compétences nécessaires à l'avancement des projets et composera ses équipes projet avec les représentants des spécialités (différentes directions, collectivité, experts ou assistants à maîtrise d'ouvrage) afin de solutionner une problématique précise du projet.

Une fois les acteurs du projet clairement identifiés, la collectivité doit établir son programme fonctionnel afin de définir les orientations de travail.

2 - Réaliser le programme du projet

Le Maître d'Ouvrage doit réaliser un programme abouti. En effet, il doit dresser un état des besoins complet et définir un projet de vie à son opération. En effet, la question de la destination et des usages de l'ouvrage est à placer au cœur du projet puisqu'une fois réalisé, il s'impose durablement à ceux qui l'utilisent. Le programme sera adapté architecturalement à l'usage et aux personnes. Durant cette phase, les usagers seront donc fortement impliqués. En effet, la phase programmation est essentielle puisque de nombreux dysfonctionnements ne sont ensuite plus rattrapables dans les phases suivantes (en conception par le Maître d'œuvre par exemple).

Le programme tiendra compte des usages mais devra également explorer les potentialités des villes et des modes de vie face aux enjeux climatiques, économiques, énergétiques et culturels par exemple. En effet, depuis 2008, une stratégie participative d'écologie urbaine (RURBAN) se développe à l'initiative de l'Allemagne.

Dans l'élaboration du programme, la collectivité peut également se référer aux réflexions de développement suivant "Homme-Territoire-Temps" réalisées par le groupe de travail "Réflexion Bâtiment responsable 2020". Après une première ébauche du programme, le COPIL peut décider de réaliser une consultation du public via une réunion d'information, des prospectus... Comme réalisé sur le projet de réhabilitation de l'ancien hôpital Broussais à Paris. Ceci permet de recueillir les remarques des futurs usagers et amènent parfois la collectivité à faire évoluer son programme.

Dans le programme peut également apparaître la notion de 3^{ème} lieu, le 1^{er} étant la sphère du foyer et le 2^{ème} le domaine du travail. Ce lieu représente le volet complémentaire dédié à la vie sociale, c'est un espace neutre et vivant permettant de régénérer le lien social comme une bibliothèque par exemple.

Une fois le programme complètement abouti et amendé, le maître d'ouvrage va soit lancer sa consultation de maîtrise d'œuvre si le projet ne concerne que la collectivité, soit s'orienter vers un partenariat Public Privé (PPP).

II Le recours au Partenariat Public-Privé

1 Avoir recours au Partenariat Public-Privé

Dans le cadre de requalification de quartier, la ville est souvent confrontée à des opérateurs privés pour mener à bien son projet.

Le PPP est un contrat permettant à une personne publique de faire appel à un opérateur privé pour concevoir, construire, financer, maintenir et éventuellement exploiter un ouvrage ou un service. Il se décline suivant différentes formes juridiques : le contrat de partenariat (CP), les Baux Emphytéotiques Administratifs (BEA) et les Autorisations d'Occupation Temporaire (AOT).

Le recours au PPP permet une ingénierie optimisée, une accélération des projets, la garantie des performances, un bénéfice socio-économique. Il est caractérisé par une véritable approche de coût global, une meilleure maîtrise des coûts et un paiement des dépenses étalé.

De plus, une vertu intrinsèque du PPP est le développement durable. En effet, la structure même du contrat demande à trouver le bon équilibre, entre coût d'investissement et coût de maintenance, à favoriser la facilité de la maintenance, à privilégier les ouvrages à faible consommation d'énergie, à s'engager dans des démarches HQE.

D'un point de vue finance, le PPP permet aux collectivités d'investir (coût global sur plusieurs années), le fait de mutualiser amène un gain de productivité.

Dans de nombreux cas, la forme juridique utilisée est le contrat de partenariat (CP)

2 Passer un Contrat de Partenariat

Le contrat de partenariat a été institué par l'ordonnance du 17/06/04 puis améliorée par la loi du 28/07/08. Il est généralement signé avant le dépôt de permis de construire de l'opération.

Préalablement à la consultation, le programme fonctionnel est établi. Il préfigure de la prestation en laissant l'entreprise s'exprimer. L'évaluation préalable doit exposer la complexité du projet ou son urgence ou l'efficacité du recours.

Il existe quatre critères pour définir le contrat public : coût global, transfert de risque, performance, développement durable.

Le CP est soumis à la commande publique. La consultation est réalisée soit par Appel d'Offre simple, soit par procédure négociée, soit par dialogue compétitif. Le CP est attribué à l'Offre Economiquement la plus avantageuse (OEPA) suivant des critères d'attribution définis dont au moins le coût global, la qualité architecturale, esthétique et fonctionnelle, les objectifs de performances, la part d'exécution du contrat que le candidat s'engage à confier à des PME ou artisans.

Les requalifications de zones ou quartiers dans les collectivités font appel à de nombreux acteurs publics ou privés. Des outils réglementaires comme le PPP sont à la disposition des collectivités pour mener à bien ces projets dans le respect des usagers.

2ème partie : propositions

Les élus souhaitent requalifier le quartier sud de notre collectivité afin de la rendre intergénérationnel et socialement mixte. Leur volonté est de créer une crèche, un foyer sénior, une médiathèque, un auditorium et des logements. Certains de ces bâtiments ne relèvent pas de la compétence de la collectivité et celle-ci devra faire appel à des partenaires publics et privés.

Dans un premier temps, une description du quartier sud actuel est nécessaire (I) puis une description de sa requalification sera présentée (II).

I Le quartier sud actuel

1 - Réaliser les études préalables

Tout d'abord et avant toute étude, il est nécessaire délimiter le quartier sud de manière précise et que tous les acteurs du COPIL soient en accord avec ce tracé. Ensuite, un recensement des différents bâtiments, de leurs usages actuels, de leur fonctionnement et des territoires non bâtis de la zone est nécessaire. En parallèle, une démarche de recensement des besoins des futurs usagers des locaux suite à requalification est réalisée. Cette phase d'études préalables est nécessaire pour déterminer l'orientation du projet et de l'opération : restructuration de l'existant, démolition/reconstruction, construction sur terrain non bâti...

A l'issue de cette phase, des diagnostics plus précis seront réalisés suivant les orientations retenues. Par exemple, dans le cas de construction sur terrain non bâti, des études de sol, de pollution, loi sur l'eau seront à réaliser. Dans le cas de restructuration ou démolition, des diagnostics amiante (si construit avant 1997) et/ou plomb sont à réaliser par des organismes agréés. De même, dans le cas de restructuration, la consultation de l'Agenda d'accessibilité Programmé peut s'avérer nécessaire si celui-ci n'est par réglementairement accessible.

Toutes ces études préalables vont permettre de définir les orientations techniques et foncières du projet. Il convient alors de définir la structure projet à mettre en place.

2 - Définir la structure projet

La première étape pour structurer l'opération consiste à identifier et organiser les différents acteurs du projet.

Le comité de pilotage (COPIL) sera constitué de Mr le Maire, d'un élu référent, du chef de projet, du directeur général des services et des directeurs des services concernés au sein de la collectivité. Le chef de projet aura lui en charge de constituer un équipe projet. Cette équipe se déclinera en groupes de travail dans chaque spécialités concernées par le projet. Des réunions de coordination seront initiées et animées par le chef de projet. Cette organisation est valable en interne à la collectivité (autres directions impliquées, service à l'enfance, direction des ressources humaines, santé au travail...) ainsi qu'à l'externe : autres collectivités impliquées (Département pour les voies de desserte par exemple), les concessionnaires réseaux (EDF, GDF), les partenaires privés (bailleurs sociaux pour logements...).

Le chef de projet peut également faire appel à des experts ou à des assistants à maîtrise d'ouvrage sur des points techniques particuliers où la collectivité n'a pas la compétence en interne.

Une fois le diagnostic de l'existant réalisé et la structure projet définie, la phase programmation du projet de quartier su requalifiée peut débuter.

II Le projet quartier sud requalifié

1 - Phase programmation

A ce stade, le maître d'ouvrage représenté par le chef de projet présente une proposition de programme aux différents acteurs : construction neuve, restructuration, démolition...

Celui-ci présente également le budget associé à son programme. Le budget d'investissement sera pluriannuel et décomposé suivant les bâtiments et les phases projet. Le chef projet fournira également le planning prévisionnel associé à son programme.

Une fois le programme validé par le COPIL, le chef de projet pourra lancer la consultation Maitrise d'œuvre et la consultation de contrat de partenariat pour le PPP.

A l'issue du COPIL, les élus présents peuvent souhaiter une présentation du projet aux administrés afin de recueillir leurs remarques. En effet, la mixité sociale et l'intergénérationnalité ne doivent pas inhiber les autres critères de réalisation d'un quartier. Ces remarques sont alors prises en compte et le programme finalisé à ce stade.

Concernant les contrats de partenariat, une évaluation préalable est réalisée afin de vérifier l'éligibilité du projet à ce mode de contrat. Une validation peut alors être réalisée par un organisme expert mais ce point n'est pas obligatoire pour les collectivités.

En parallèle, le chef de projet est donc en mesure de lancer les avis d'appel public à la concurrence pour RCE pour les bâtiments relevant de sa compétence et pour le CP pour les partenaires publics privés.

2 - Phases conception/réalisation

Dans le cas de nouvelles constructions ou de restructurations importantes, un concours pour l'équipe de Maitrise d'œuvre est organisé. Le projet de construction/restructuration se déroule alors suivant les étapes "classiques" d'un projet de construction : dont projet, consultation des entreprises, réalisation, exploitation.

Dans le cas d'un PPP, la collectivité confie à un tiers via un contrat administratif (cas du CP) pour une période déterminée une mission globale (financement, construction ou restructuration, entretien, maintenance, exploitation, gestion). La période est déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements.