

À ce sujet, la pluralité des ouvrages plutôt que leur polyvalence doit être recherchée.

Ces enjeux, ainsi définis, nécessitent en réponse des méthodes d'organisation et de concertation précises entre les différents partenaires. Nous allons dans cette deuxième partie préciser les outils à notre disposition et les partenaires à mobiliser.

II. Une méthodologie claire pour une bonne organisation

La gestion de projets urbains, de par sa complexité et la transversalité des actions à mener, nécessite de s'appuyer sur des méthodologies robustes permettant d'organiser correctement les apports de chaque partenaire.

A. Méthodologie d'organisation

La première phase d'organisation est celle de définition du service à rendre. Elle correspond à la démarche de programmation. La programmation doit apporter des réponses aux interrogations simples autour du projet : pour qui ? pour quoi ? comment ? quand ? Elle permet d'assurer la pertinence du service à chaque étape du projet. Elle doit être menée par la ville.

Pour alimenter cette programmation, une phase de concertation avec les futurs usagers des services doit être menée. Elle peut être réalisée au travers d'ateliers participatifs, de questionnaires ou d'enquêtes publiques.

La concertation doit ensuite être poursuivie durant toute la durée de vie du projet.

À l'issue de la programmation, chaque maître d'ouvrage doit mener une phase de conception. Celle-ci permet d'analyser la situation, de définir les partis pris urbains et architecturaux, de valider le fonctionnement et les usages des équipements, et par suite d'acter les solutions techniques.

Durant cette phase, l'utilisation de labels ou indicateurs, tel que le label "bâtiment responsable" qui est en cours d'élaboration,

CONCOURS ou EXAMEN

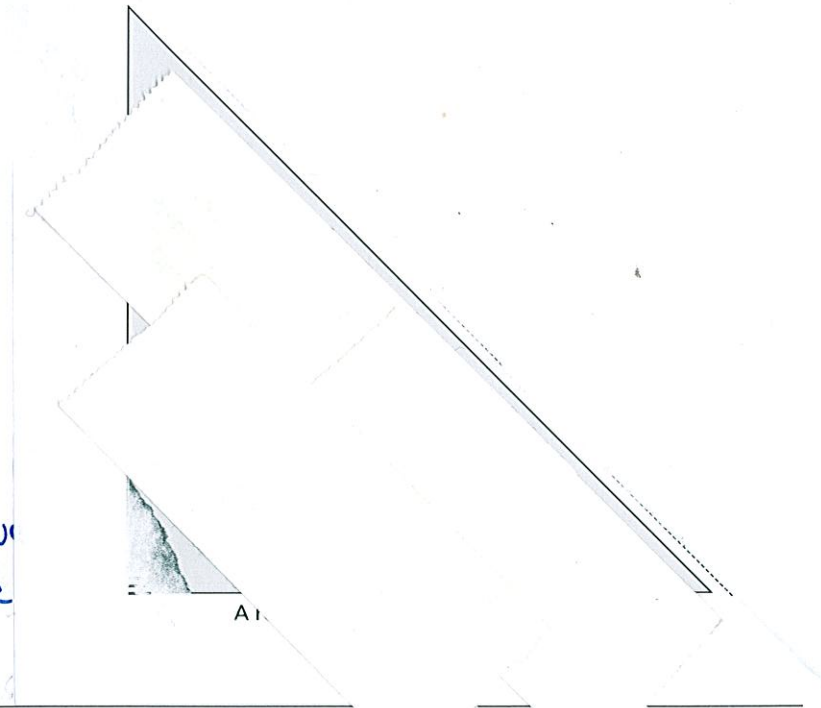
donnant accès à l'emploi de :

Ingénieur territorial

- à titre interne (1)
à titre externe (1)
au titre du troisième concours (1)

Spécialité Ingenierie, gestion technique
architecture
Épreuve de Rédaction d'une note

Date de l'épreuve 17/06/2015



Colonne réservée
à l'Administration

Numéro de correction

26

Numéro d'anonymat

Note attribuée
(réservé au jury)

26

Visa du jury ou de la
Commission de Surveillance

Ville d'Ingevillle

Le 17/06/2015

Note

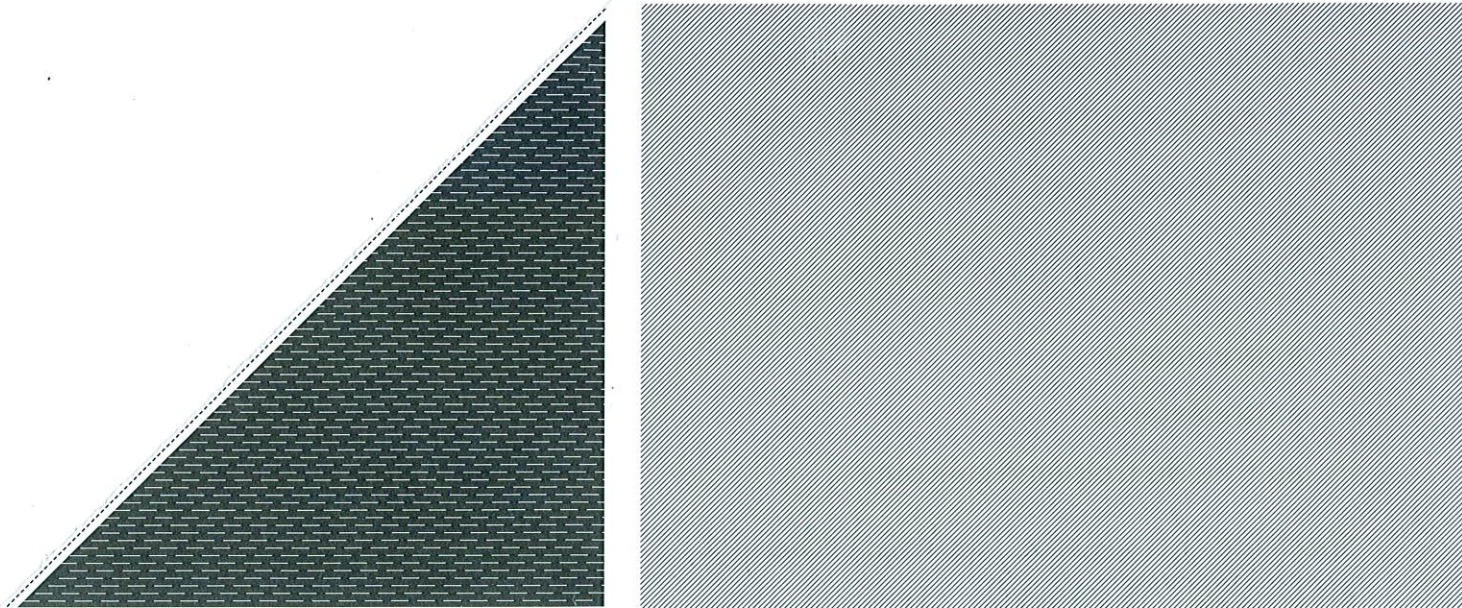
à l'attention du directeur général
des services techniques

Objet: Modalités opérationnelles pour le projet
de requalification du quartier sud de la ville

Nos élus désirent redonner une identité forte
au quartier sud de la ville, orientée vers la
mixité sociale et générationnelle. Pour cela,
un ensemble de bâtiments publics et privés doit
être créé.

L'aménagement du projet doit permettre une
adéquation et une complémentarité forte de
ces espaces, marqueurs de sa réussite.

La présente note a pour objectif de préciser
les enjeux liés à l'organisation du travail
de tous les partenaires (partie I), pour



ensuite présenter la méthodologie à mettre en place pour s'assurer d'une bonne organisation (partie II).

I. Le travail en concertation, une nécessité.

Les acteurs d'un projet urbain sont multiples. Ils ont des rôles, attentes et intérêts différents vis-à-vis de celui-ci. La bonne articulation des rôles de chacun doit permettre de faire du projet une réussite durable.

A. Les enjeux urbains

Une requalification réussie du quartier est synonyme de lieux et adéquation avec les attentes des futurs usagers. Les ouvrages à construire doivent donc être adaptés aux modes de vie et aux modes de fonctionnement de toutes les catégories d'usagers.

La vision globale portée sur ce projet doit ressortir d'une confrontation des points de vue. Elle doit permettre la réalisation de constructions durables et désirables. Ces constructions, en connexion directe avec le territoire, seront la clé d'une ville responsable.

D'autre part, la concertation doit permettre d'aboutir à la création d'un "troisième lieu", point d'ancrage physique du sentiment d'appartenance à la vie du quartier. Le "troisième lieu" doit être le moteur d'une vie sociale riche à l'intérieur du projet.

La concertation doit également répondre à une évolution des attentes de la part des citoyens. Ceux-ci, au travers des exemples d'habitations participatives ou des communautés de construction en Allemagne, souhaitent avoir un pouvoir de décision renforcé dans les projets qui détermineront leur futur cadre de vie.

I.B. Les enjeux pour nos services

La question de la destination de chacun des ouvrages est cruciale. Par la juste réponse à la question "quel service rendre", nous devons être capables de définir un projet progressif, raisonnable, réaliste et objectif.

Cette définition précise du besoin doit permettre d'éviter des situations de blocage dans les différentes étapes du projet. Ces situations pourraient entraîner des dysfonctionnements et des coûts de réalisation à la hausse.

S'appuyer sur l'expertise propre à chaque partenaire est un devoir pour concevoir ce projet de façon globale. Cette vision globale permet de répondre à deux nécessités. La nécessaire prise de recul sur le projet, afin que celui-ci soit l'image d'un besoin commun et pas de notre propre besoin, et la nécessité de gestion globale des coûts. Cette gestion globale doit intégrer les coûts de fonctionnement et d'investissement, mais également les coûts environnementaux et sociaux du projet.

Cette gestion globale des coûts est également rendue obligatoire par la baisse programmée des dotations de l'Etat à notre commune.

Pour cela, la concertation doit permettre d'identifier les mutualisations et optimisations possibles entre les différents équipements.

et les actions à réaliser.

Les services d'un programmeur doivent être sollicités afin de nous accompagner dans les phases de définition des besoins, de planification et de concertation.

Pour cette dernière, les habitants actuels du quartier et les usagers des équipements identiques déjà en place sur notre ville doivent être sollicités. La sollicitation pourra être réalisée par le biais de réunion de quartier dans le quartier sud, et d'enquêtes dans les équipements publics.

Le foyer senior, l'auditorium et les logements sont des équipements privés. Leurs maîtres d'ouvrages, si déjà identifiés, devront être associés étroitement à la programmation. La programmation, ainsi réalisée de façon concertée, sera soumise à la validation du COPIL.

Elle intégrera les résultats du diagnostic mené sur les bâtiments existants et les éventuelles possibilités de réutilisation et réaffectation.

De cette programmation sera issu le programme fonctionnel sur le périmètre éventuellement défini pour le PPP.

III. Le PPP: un intérêt certain, avec des limites

Le contrat de partenariat a été institué par l'ordonnance du ~~de juillet~~ 17 juin 2004, complétée par la loi du 28 juillet 2008.

Il permet à la collectivité de s'appuyer sur les prestations d'une entreprise privée, notamment pour la conception et le financement d'un ouvrage. Il existe sous plusieurs formes juridiques qui sont fonction des modalités de partenariat établies.

De par le transfert à une seule entreprise ou groupement de la totalité des missions de conception et réalisation, les intérêts d'un recours au PPP sont multiples. Cela permet de disposer d'une capacité d'ingénierie optimisée, de garantir les performances entre la conception et la réalisation, et de s'assurer d'une approche du partenaire privé en coûts

doit permettre une réflexion murie et transverse.

À l'issue de ces étapes, ainsi que durant leur réalisation, la méthodologie générale de gestion de projet doit être appliquée. Elle doit permettre l'établissement d'un comité de pilotage qui s'assure du bon déroulé global du projet et sert de relais à la volonté politique. Celui-ci est complété de comités de suivi, qui peuvent regrouper thématiquement tout ou partie des partenaires, et de groupes de travail techniques.

Enfin, la ville peut s'associer à des entreprises privées en cas de volonté d'externalisation de la conception ou de tout ou partie du financement. Ces modalités particulières de travail doivent être formalisées dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP)

B. Les partenaires identifiés

La ville intervient comme aménageur, et maître d'ouvrage de la crèche et de la médiathèque. Elle doit coordonner ses actions avec les différents partenaires identifiés ci-après. Les maîtres d'ouvrages des autres bâtiments (foyer, auditorium, logements), doivent être consultés lors de l'élaboration du programme, puis seront en charge des projets spécifiques à leurs bâtiments.

Le maître d'œuvre, architecte du projet, est l'expert en charge de la conception et du suivi de la bonne réalisation des travaux.

Les usagers des futurs services n'ont pas de rôle décisionnel direct. Ils doivent être consultés lors de la programmation et durant les différentes étapes du projet. Ils doivent permettre de s'assurer que l'aménagement sera durable, en répondant à leurs attentes.

Les institutions et administrations seront sollicitées pour délivrer des avis ou autorisations sur le projet, comme sur les permis de construire par exemple.

Dans un second temps, une organisation devra être définie

avec les partenaires de la phase travaux. Ces entreprises privées auront la responsabilité de l'ordonnement, du pilotage et de la coordination, de la sécurité et de la réalisation des ouvrages.

En fonction du montage contractuel choisi, ces entreprises privées peuvent être sollicitées dès la phase de conception, dans le cadre d'un PPP par exemple.

En conclusion, les partenaires liés à ce projet de requalification du quartier Sud sont multiples. En tant qu'aménageur de cette zone et en fonction du projet qui sera porté par nos politiques, nous devons être le garant de la bonne organisation du travail de chaque acteur.

Cette bonne organisation, qui doit passer par des phases de concertation renforcée, permettra au projet de répondre aux enjeux sociaux, environnementaux et financiers préalablement définis. Ces conditions sont les clés d'un projet responsable et durable.

Propositions visant à envisager l'opération dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP)

La requalification du quartier Sud de la ville est une opération ambitieuse et complexe. Elle vise à la réalisation d'équipements complémentaires, publics et privés, afin de favoriser la mixité sociale et générationnelle sur ce quartier.

Au vu de l'importance de ce projet et des outils à notre disposition, le recours à un contrat de PPP est à envisager.

Les propositions suivantes permettent d'identifier les étapes préalables recommandées en termes d'organisation (I) et de définition du besoin (II), pour ensuite analyser les intérêts et limites d'un PPP (III) et en définir les modalités de mise en place (IV).

I. Une définition claire de l'organisation

Notre ville est responsable de l'aménagement de la zone. Le pilotage du projet est donc de sa responsabilité. Comme indiqué dans la note de synthèse, la concertation et l'organisation autour du projet doivent être définies dès la confirmation de la volonté de nos élus (COPIL). L'établissement d'un comité de pilotage "interne à la collectivité" est nécessaire. Il regroupera l'élu en charge de l'aménagement ainsi que les élus éventuels en charge de l'éducation et de la culture, et des relations sociales. Pour les services, la direction des services techniques, celle des finances et celle de la culture seront sollicitées.

Ce comité de pilotage devra valider la programmation du projet, et les modalités de concertation avec les partenaires extérieurs à la collectivité. Il interviendra également pour le choix de modalités de réalisation des équipements et des prescriptions générales relatives à leur conception.

Pour définir sans ambiguïté les relations entre nos services et les partenaires externes, une note d'organisation interne pourra être produite afin d'identifier les rôles et devoirs de chacun.

Des temps d'échanges spécifiques seront à prévoir avec chaque service concerné préalablement à l'écriture de cette note d'organisation.

II. Une réflexion partagée sur les besoins

La création de ce lieu intergénérationnel demande avant tout de s'interroger sur l'état de l'existant. Les bâtiments actuels peuvent-ils être réutilisés, sont-ils aux normes et quelles peuvent être les modalités de leur réutilisation ou déconstruction ?

Un diagnostic préliminaire devra être mené sur l'état de ces bâtiments par un bureau d'études spécialisé. La consultation pourra être menée par le biais d'une procédure adaptée. En parallèle, nous devons définir la programmation du projet, afin d'identifier précisément les attentes du projet.

global. Pour un prestataire privé, non soumis au code des marchés
Le regroupement des missions de conception et réalisation^{publiques} permet également de raccourcir le délai de réalisation globale du projet.

Cependant, le recours à ce type de contrat possède ses limites.

Premièrement, il ne peut être conclu que sur des périmètres dans lesquels la collectivité est maître du foncier. Cela exclut de fait les bâtiments de l'auditorium, du foyer senior et des logements, à moins qu'ils ne soient construits sur un domaine public. Auquel cas, une convention avec les propriétaires privés sera à mettre en place.

Secondement, la contractualisation avec un opérateur privé dès la fin de la programmation engage fortement la collectivité dans le programme. Une fois contractualisé, celui-ci ne pourra être modifié qu'après avenant au contrat de PPP, à des conditions financières souvent moins favorables que lors d'une mise en concurrence. En cas de recours à un PPP, il faudra donc s'assurer que le programme est bien consolidé. Enfin, la perte de main de la collectivité dans la phase de conception peut engendrer une concertation moindre avec les futurs usagers à partir de cette étape. Dans ce cas, il faudra s'assurer que des obligations d'information sont inscrites pour le partenaire privé dans le PPP.

En parallèle, le paiement étalé des coûts que permet le PPP n'exonère pas la collectivité d'un paiement périodique. Ces paiements devront préalablement avoir été inscrits et votés dans la programmation pluriannuelle des investissements, en adéquation avec les ressources financières de notre ville. Le choix de recours à un PPP devra être analysé globalement, à l'aide d'une matrice Force / Faiblesse / Avantages / Inconvénients.

IV. Modalités de mise en place à préciser

D'après les éléments qui précèdent, seules la crèche et la médiathèque pourraient faire l'objet d'un PPP si les autres équipements sont construits sur domaine privé.

Pour la mise en place d'un PPP sur l'un et/ou l'autre de ces équipements, il faut tout d'abord s'assurer que les critères de recours au PPP sont remplis.

Les PPP sous forme de Bail Emphytéotique Administratif (BEA) ou d'Autorisation d'occupation Temporaire du domaine public (AOT) semblent moins adaptés à nos équipements que le Contrat de Partenariat (CP). Pour celui-ci, une évaluation préalable est en revanche nécessaire afin de justifier de la complexité ou de l'urgence du projet, ou de l'efficacité d'un PPP pour la réalisation de celui-ci.

Nos services juridiques doivent être mobilisés sur ce point afin de s'assurer que le recours à une forme de PPP est possible et pertinente sur tout ou partie du programme du projet. Cette évaluation peut être validée par un organisme expert, mais n'est pas obligatoire pour les collectivités.

Sur le plan technique, le périmètre du partenariat doit être appréhendé.

En particulier, l'intégration de tout ou partie des missions de maintenance et d'exploitation des bâtiments une fois livrés devra être précisée.

L'intégration des missions d'exploitation sur les fluides (chaleur, ventilation, climatisation, électricité) est préconisée afin de disposer d'un engagement durable sur la performance énergétique globale des bâtiments construits.

A ce sujet, le programme fonctionnel devra être complété de la partie "programmation urbaine" afin de définir précisément les objectifs techniques à satisfaire par les bâtiments.

Concernant les procédures de passation d'un PPP, celles-ci découlent des principes fondamentaux de la commande publique: liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement et objectivité.

En fonction du périmètre retenu pour le contrat, la procédure négociée ou le dialogue compétitif seront à préconiser. Les critères d'attribution de notation doivent être précisément définis et validés en COPIL, tout comme le périmètre,

avant le lancement de la consultation.

Du fait de la volonté affichée par nos élus sur ce projet, un critère de qualité fonctionnelle sera à mettre en avant. Un tableau d'analyse détaillée, sous format Excel, pourra être utilisé. Il est également à noter qu'une indemnisation devra être prévue pour les groupements non attributaires. De fait, il sera proposé de limiter le nombre de candidats admis à remettre une offre.

En conclusion, l'ambition portée sur ce projet et la réduction de la capacité de financement publicisent imposer d'étudier en détails le recours à un PPP.

En avant, les organes de pilotage et la programmation fine du projet doivent quoi qu'il en soit être définis.

Ensuite, le périmètre précis du PPP devra être établi, notamment à l'appui d'une analyse juridique et technique à mener en interne à nos services. De cette définition précise de notre besoin découlera la pertinence des offres et de l'exécution éventuelle du PPP pour la bonne réalisation du projet global.