

## INGÉNIEUR TERRITORIAL

### CONCOURS INTERNE

SESSION 2015

#### ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note à partir d'un dossier portant sur la spécialité choisie par le candidat au moment de son inscription.

Durée : 4 heures  
Coefficient : 3

**SPÉCIALITÉ : INGÉNIERIE, GESTION TECHNIQUE ET ARCHITECTURE**

#### À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.
- ♦ Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) **autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** ne doit apparaître dans votre copie.
- ♦ Seul l'usage d'un stylo à encre soit noire, soit bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou pour souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 39 pages**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend  
le nombre de pages indiqué**

*S'il est incomplet, en avertir le surveillant*

Vous êtes ingénieur territorial au sein de la ville d'INGEVILLE composée de 200 000 habitants.

Les élus souhaitent requalifier le quartier sud de la ville en lui redonnant une identité marquée, basée sur la création d'un lieu intergénérationnel et de mixité sociale qui regroupera une crèche, un foyer sénior, une médiathèque, un auditorium et des logements. L'auditorium, le foyer sénior et les logements sont des équipements privés. Vous êtes en charge de l'aménagement du projet.

Dans un premier temps, le directeur général des services techniques vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur l'organisation du travail de tous les partenaires de ce projet.

**12 points**

Dans un deuxième temps, vous rédigerez un ensemble de propositions opérationnelles visant à envisager cette opération dans le cadre d'un partenariat public-privé.

**8 points**

*Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.*

#### Liste des documents :

- Document 1 :** « Les bibliothèques 3<sup>ème</sup> lieu : une nouvelle génération d'établissements culturels » (extrait) – *Mathilde SERVET* – *bbf.enssib.fr* – 2010 – 3 pages
- Document 2 :** « Guide de sensibilisation à la programmation » (extrait) – *Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques* – *enssib.fr* – Juin 2008 – 6 pages
- Document 3 :** « Le projet de construction » (extrait) – *caue92.fr* – consulté le 9 avril 2015 – 5 pages
- Document 4 :** « Habitat et autogestion : l'exemple de l'Allemagne » – *Laboratoire urbain participatif n°13* – 7 mai 2009 – 2 pages
- Document 5 :** « Des pistes pour le "bâtiment responsable" de 2020 et au-delà » – *Frédérique VERGNE* – *lemoniteur.fr* – 25 septembre 2014 – 4 pages
- Document 6 :** « Comité de pilotage, groupe de travail, conduite de réunion, des méthodes et techniques pour le chef de projet » – *territorial.fr* – Mars 2012 – 3 pages
- Document 7 :** « Partenariat Public Privé en 15 points » (extrait) – *Entreprises générales de France - BTP* – Décembre 2008 – 7 pages
- Document 8 :** « Broussais : projet modifié suite à la concertation » – *Nicolas RAVELLI* – *mairie14.paris.fr* – réunion publique du mardi 2 février 2010 – 2 pages
- Document 9 :** « Mix'âges, un pôle communautaire multiservices en Rhône Valloire » – *Myriam JOURNET* – *localtis.fr* – 28 février 2011 – 2 pages

**Document 10 :** « L'objectif prioritaire doit être l'effort sur les dépenses de fonctionnement » – *lagazettedescommunes.com* – mis à jour le 19 février 2015 – 2 pages

**Documents reproduits avec l'autorisation du CFC**

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*



# Les bibliothèques troisième lieu :

## → UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'ÉTABLISSEMENTS CULTURELS

### MATHILDE SERVET

Bibliothèque nationale de France  
mathilde.servet@yahoo.fr

Titulaire d'une maîtrise de littérature et civilisations étrangères en allemand, d'un master livre et savoirs, Mathilde Servet, conservateur d'État des bibliothèques, est chef de projet numérisation à la BnF. Elle s'intéresse en parallèle aux bibliothèques troisième lieu et intervient ponctuellement en tant que consultante, notamment auprès de l'agence d'architecture Loci Anima pour la future médiathèque d'Angoulême et de l'agence d'ingénierie culturelle abcd pour le « troisième lieu » de Thionville.

Concept encore peu répandu en France, la bibliothèque troisième lieu<sup>1</sup> incarne un modèle phare aux États-Unis, où l'appellation « *third place library* » fleurit sur la biblioblogosphère et dans la littérature bibliothéconomique. Elle y fait figure de voie d'avenir et semble se matérialiser également dans plusieurs établissements européens, notamment au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Europe du Nord, où la filiation directe à ce modèle est parfois ouvertement revendiquée, à l'exemple du « Fil rouge », bibliothèque centrale de la ville de Hjørring, au Danemark, présentée au dernier congrès de l'Ifla<sup>2</sup> (International Federation of Library Associations and Institutions).

Si le concept est abondamment utilisé, il reste toutefois peu documenté, peu explicite, et son usage peut connaître des acceptations divergentes. Il paraît donc opportun de se pencher sur ses caractéristiques afin d'en restituer l'essence et de mieux saisir le succès qu'il remporte<sup>3</sup>.

### Qu'est-ce que le troisième lieu ?

Le troisième lieu, notion forgée au début des années 1980 par Ray Oldenburg, professeur émérite de sociologie urbaine à l'université de Pensacola en Floride, se distingue du premier lieu, sphère du foyer, et du deuxième lieu, domaine du travail. Il s'entend comme volet complémentaire, dédié à la vie sociale de la communauté, et se rapporte à des espaces où les individus peuvent se rencontrer, se réunir et échanger de façon informelle.

Oldenburg insiste sur la nécessité du troisième lieu et déplore son déclin à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, avec le développement des « *automobile suburbs* » américaines, banlieues tentaculaires sans véritable épicerie, où l'usage quotidien de la voiture régit la vie et éloigne les individus les uns des autres. Ces nouvelles configurations urbaines ont fait imploser les anciens rituels sociaux qui prenaient autrefois place à l'église, au marché ou dans les commerces de proximité. L'individualisation des modes de vie a conduit à l'étiollement du lien social.

Dans son ouvrage<sup>4</sup>, le sociologue passe en revue nombre de troisièmes lieux (anciennes *piazas* italiennes, *biergarten* allemands, pubs anglais, parcs, etc.) et

1. Pour une description plus détaillée et illustrée d'exemples, lire le mémoire d'études de DCB (Enssib, 2009) de Mathilde Servet, « Les bibliothèques troisième lieu ».

[www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-21206](http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-21206)

2. [www.ifla.org/files/hq/papers/ifla75/103-lunden-fr.pdf](http://www.ifla.org/files/hq/papers/ifla75/103-lunden-fr.pdf)

3. La bibliothèque n'est pas la seule à s'être emparée du concept de troisième lieu qui rencontre aujourd'hui aux États-Unis un succès considérable. Il a été notamment récupéré par Starbucks et de nombreuses autres enseignes commerciales qui s'en réclament, bien qu'ils n'en soient pas d'après Oldenburg, fondateur du concept.

4. Ray Oldenburg, *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe & Co, 1989 (3<sup>e</sup> édition : 1999).



identifie le café à son expression la plus aboutie<sup>5</sup>. L'approche d'Oldenburg s'apparente à la démarche de l'École de Chicago, courant sociologique qui appréhende la ville comme un laboratoire social et explore les rapports entre agencements de l'espace et phénomènes sociaux, entre ville et société.

Oldenburg a établi une typologie présentant les caractéristiques du troisième lieu :

- **Un espace neutre et vivant**

Il se veut un espace neutre, propice à un échange informel entre tous les membres de la communauté, procurant des opportunités de rencontres autres que celles possibles dans les sphères privée ou professionnelle. Ces espaces agissent comme niveau social où les individus se positionnent sur un même pied d'égalité. La conversation et le partage de moments agréables avec les autres constituent l'attrait principal de ces lieux. En adéquation avec ces pratiques, l'ambiance du troisième lieu est généralement joyeuse et vivante, marquée par la curiosité, l'ouverture et le respect de l'autre. Le caractère enjoué du troisième lieu l'apparente à une grande aire de jeux. Son accessibilité le caractérise également : une large amplitude horaire et une localisation appropriée en font un endroit aisément abordable.

- **Un lieu d'habitués**

Les troisièmes lieux agissent comme « facilitateur social » et permettent de rompre la solitude ou de contrer l'ennui. On peut s'y rendre spontanément avec la certitude de se retrouver en bonne compagnie, entouré d'habitués. Leur environnement est marqué par la simplicité, mettant les gens à l'aise, les invitant à s'approprier le lieu facilement. Les troisièmes lieux offrent un cadre confortable et douillet, dans lequel les individus ont envie de séjourner plus longuement que dans certains établissements commerciaux qui incitent au passage rapide des clients d'une boutique à l'autre.

- **Comme à la maison...**

La convivialité y régnant rapproche leur atmosphère de celle du foyer, en fait de véritables *home away from home*. Cinq éléments confortent le troisième lieu dans sa parenté avec le foyer et surpassent parfois celui-ci en matière d'ambiance. Ainsi, il procure aux individus un **ancrage physi-**

“Les troisièmes lieux revêtent une fonction politique et encouragent l'épanouissement de l'esprit démocratique en offrant un cadre propice à l'échange, aux débats publics”

que autour duquel s'articule leur existence quotidienne, qui les enracine dans la communauté et éveille en eux un **sentiment d'appartenance**. Le troisième lieu est véritablement composé par ses usagers, qui lui donnent sa richesse. En son sein s'opère une **régénération du lien social**. C'est un des rares lieux où l'on peut être **soi-même** sans peur d'être soumis au jugement d'autrui. La **chaleur humaine** et la joie de vivre imprègnent son atmosphère.

- **L'œcuménisme social**

L'individu en retire de multiples bénéfices personnels. Les troisièmes lieux sont garants de nouveauté et invitent à vivre une expérience inédite, brisant la monotonie du quotidien. Ils entretiennent la sensation d'aventure, d'excitation, d'inconnu. Agrégateurs de populations variées, ils décuplent les possibilités de rencontres et génèrent une forme

« d'œcuménisme social ». Terreau fécond de sociabilités diverses, ils offrent une perspective différente sur l'existence, s'inscrivant en faux contre les comportements individualistes. Ils agissent comme un stimulant moral, ce qui leur confère des vertus thérapeutiques. En outre, le réseau de connaissances du troisième lieu n'est pas contraignant, car il fonctionne sur la base du volontariat. Cette forme de compagnonnage à la demande permet de lever le « paradoxe de la sociabilité » : l'individu peut s'engager à sa guise dans des interactions avec les autres, sans souscrire aux règles qui régissent habituellement les relations plus intimes. Le troisième lieu facilite ainsi un mode d'affiliation plus occasionnel et informel.

- **Un cadre propice au débat**

Il est pour Oldenburg des bienfaits encore plus nobles qu'il qualifie de « *greater goods* ». Les troisièmes lieux revêtent une fonction politique. Ils encouragent l'épanouissement de l'esprit démocratique en offrant un cadre propice à l'échange, aux débats publics<sup>6</sup>. Oldenburg rappelle le rôle des tavernes dans l'histoire américaine, faisant office de forums, ouverts à l'ensemble de la population, où confrontations d'idées et positions communes nourrissaient l'opinion locale et collective. Pour le sociologue, la télévision a dépossédé les individus de leur rôle participatif à la vie collective. Les troisièmes lieux peuvent contribuer à restaurer l'engagement politique en favorisant l'association. Cette vi-

5. Ceci n'est pas sans rappeler *Une certaine idée de l'Europe* de George Steiner où les cafés, présentés comme les descendants de l'agora grecque ou du forum romain, participent, selon l'auteur, de l'essence de la culture européenne.

6. On pourrait lire dans la notion de troisième lieu une accointance avec l'acception de l'espace public d'Habermas, cependant le troisième lieu se veut résolument le fait de tous et non l'apanage d'une élite bourgeoise éclairée comme dans l'acception du philosophe allemand.



Le Fil rouge, bibliothèque de Hjoerring au Danemark. Photo: Jacob Better (sur Flickr)

sion renvoie à celle de Tocqueville, qui avait été frappé par la vitalité des réseaux américains, pas nécessairement due à des rassemblements organisés, mais plutôt à des rencontres improvisées, informelles. En outre, l'engagement des individus pour la communauté renforce leur sentiment de cohésion et fait des troisièmes lieux des promoteurs de valeurs positives. Respect, tolérance, ouverture et bienséance y sont tacitement de mise. Les troisièmes lieux neutralisent ainsi les comportements déviants, tout en offrant la possibilité de se décharger d'émotions négatives. Espaces de plaisir et de détente, ils nourrissent le sentiment identitaire et suppléent au déficit actuel de rites. Ce faisant, ils opèrent comme des avant-postes du domaine public et garantissent une forme d'environnement sécurisé et protégé.

## Le concept appliqué aux bibliothèques

Si Oldenburg ne répertorie pas la bibliothèque au nombre des troisièmes lieux dans ses ouvrages, un autre sociologue, Robert Putnam, qui a fortement contribué à la médiatisation du capital social<sup>7</sup>, n'hésite pas à le faire en

prenant l'exemple d'une des bibliothèques de Chicago<sup>8</sup>. Il y voit un nouveau troisième lieu, un espace vibrant d'activités, «*une partie active et responsable de la communauté*», un agent de changement<sup>9</sup>.

Ce constat n'est pas isolé. D'autres, sociologues, urbanistes ou bibliothécaires, trouvent cette association pertinente, notamment l'historien britannique des bibliothèques, Alistair Black, pour qui la bibliothèque a toujours opéré comme un troisième lieu: «*Aux côtés d'autres établissements de la vie de tous les jours, où l'on peut trainer et se détendre, à l'instar des cafés, librairies, tavernes, lunch clubs et centres communautaires, elles [les bibliothèques] ont historiquement témoigné des qualités essentielles propres au "troisième lieu": elles représentent des endroits neutres, gommant les clivages sociaux, plutôt sans prétention, communautaires; elles constituent des territoires familiers, confortables, accessibles, qui favorisent l'interaction, la conversation (dans certaines limites) et une ambiance enjouée; elles sont fréquentées par des "habitues" et font fonction de second chez-soi, soulageant les individus du train-train quotidien, procurant réconfort et distraction.*»

7. Le capital social se rapporte chez Putnam au développement de réseaux sociaux, aux liens de réciprocité, d'assistance mutuelle et de confiance entre individus qui peuvent constituer pour eux et la collectivité un gain social important. Le capital social favorise un sentiment d'appartenance communautaire.

8. Robert Putnam voit dans cette bibliothèque un lieu privilégié pour les membres de la collectivité, un espace de rencontre et d'échange qui opère selon lui comme le battement de cœur de la communauté. Dans son ouvrage intitulé *Better together* (voir note suivante), il liste au côté de cet établissement des structures (club de danse, église, syndicat...) propices à l'écllosion du capital social.

9. Robert Putnam, Lewis Feldstein, Donald Cohen, *Better together. Restoring the American Community*. Simon & Schuster, 2003, p. 50.



*Un lieu propice aux activités des personnes qui le fréquentent est un lieu réussi dont on peut légitimement être fier. Un maître d'ouvrage qui vise l'établissement d'un tel lieu peut-il faire autrement que placer au cœur de sa démarche la question de la destination de l'ouvrage?*

### Une fois réalisé, l'ouvrage s'impose durablement à celui qui l'utilise

L'ouvrage une fois réalisé dicte pour partie l'usage qui en est fait : il permet ou pas, facilement ou non, tel ou tel service que l'on veut lui voir rendre. Il a sa propre logique qui, de fait, se propose ou s'impose à celui qui en fait usage : par son système de circulation, la configuration de ses espaces, les conditions de confort qu'il offre, ses principes constructifs,... C'est pourquoi, dès l'origine et tout au long du projet, il est essentiel de préparer le futur ouvrage aux usages qu'il devra servir. C'est là le rôle de la programmation qui permet de définir, pas à pas, une préfiguration de l'usage qui sera fait de l'ouvrage, de la manière dont on en usera.

### Préfigurer l'usage implique de définir le service à rendre

La vocation générale de l'ouvrage (une école, une crèche, ...) est l'expression de la vision d'un maître d'ouvrage pour un service qu'il doit ou a jugé opportun de dispenser à la population d'un territoire donné.

A partir de cette orientation générale, le service à rendre et les moyens qui lui sont associés doivent être définis dans le cadre d'un "projet de vie" ou "projet de service" dans le but d'en garantir la qualité. Ainsi sera-t-on amené à réfléchir à l'organisation du service, à la composition du personnel qui doit être prévu, aux différentes modalités de la relation des utilisateurs avec les usagers, et à tous les aspects qui conditionnent la qualité du service à rendre, y compris ceux qui ont trait aux notions de bien-être, de confort ou de bien vivre.

La démarche de programmation permet de préciser les intentions initiales du maître d'ouvrage : elle le conduit à s'assurer de la pertinence du service envisagé et joue ainsi à rebours en revenant sur les propositions de départ.

## LEXIQUE

**Ouvrage** : tout objet construit ou aménagé, qu'il soit bâtiment ou partie de bâtiment, site regroupant plusieurs bâtiments, ouvrage d'art, espace public, infrastructure, etc.

**Usage** : terme utilisé dans ce guide de manière générique pour évoquer tous les aspects de l'utilisation pratique et symbolique d'un ouvrage. Il englobe et équivaut, en approximation, aux diverses notions d'utilité, fonctionnalité, besoin ou fonction, ... aussi utilisées. La question de l'usage est l'objet essentiel, le cœur de la programmation.

**Utilisateur** : Toute personne ayant vocation à exploiter tout ou partie des fonctionnalités de l'ouvrage.

**Usager** : Toute personne bénéficiant de tout ou partie des services proposés par l'utilisateur de l'ouvrage.

## L'usage se matérialise dans l'ouvrage

Ainsi donc, le maître d'ouvrage exprime-t-il sa manière de concevoir l'activité envisagée - qu'est-ce selon lui qu'une école, une mairie, une bibliothèque, ... ? - concepts qu'il est le seul habilité à définir, même s'il n'est pas un "spécialiste", même si pour cela il est amené à dialoguer avec des personnes compétentes pour clarifier ses idées et sa demande.

Par la programmation, le maître d'ouvrage se consacre à préfigurer la vie dans le futur ouvrage avec l'objectif que cette préfiguration "passe dans les murs". Ainsi l'ouvrage héritera de la vision du maître d'ouvrage car elle sera traduite par le concepteur en une organisation spatiale qui s'imposera. Par cette matérialisation de l'usage dans l'ouvrage, le maître d'ouvrage se trouve engagé dans la définition de celui-ci.

## Grâce à la programmation, le maître d'ouvrage peut faire en sorte que la définition de l'ouvrage intègre son projet d'usage.

Le maître d'ouvrage doit connaître ce qui marche et ce qui ne marche pas dans son organisation, pour garder le meilleur et améliorer ce qui le demande. Il doit aussi, dans toute la mesure du possible, anticiper les besoins à venir.



## TÉMOIGNAGES

### **L'objectif : un espace en adéquation avec le service visé...**

“L'espace est fondamental pour les services qu'on rend.” Mme. Marie-Françoise Bisbrouck

“Générer un plaisir de vie, c'est du ressort de la maîtrise d'ouvrage.” M. Philippe Druon

“Fonder un projet, c'est fonder un projet de vie. Les agents du milieu hospitalier le savent bien, eux qui sont rompus à l'exercice du projet de service. On devrait adopter les mêmes réflexes pour tout projet.” M. Philippe Joncoux et Mme. Sophie Petrault

### **... mais surtout un espace au service des gens qui l'habitent.**

“Il s'agit de construire l'équipement le plus adapté possible à la manière dont les gens vont vivre et fonctionner dans ce bâtiment. Il faut adapter le produit architectural, plus qu'à l'usage (s'il est envisagé de manière abstraite), aux personnes (c'est plus concret, plus précis, mais aussi plus difficile). Le risque, c'est d'éliminer l'usager.” M. Maurice Barth

“Dans la mesure où nous ne sommes pas des maîtres d'ouvrage professionnels, chacune de nos opérations est dédiée à un objectif qui passe forcément par la satisfaction des utilisateurs finaux.” M. Christian Legand

“Autrefois, dans l'immobilier d'entreprise, les grands groupes construisaient pour eux mêmes. Aujourd'hui le chef d'entreprise a plutôt tendance à s'adresser à un promoteur. Celui-ci livre alors un produit immobilier qui correspond au marché. Et, au fil des études, la maîtrise d'œuvre se retrouve coincée dans un cadre prédéfini par une commande strictement immobilière,

Il peut ainsi parvenir à dresser un état des besoins générés par les objectifs généraux de son projet. Préfigurer ainsi l'usage à venir, objectif central de la programmation, est une tâche beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord, une tâche qui appelle de la part de toutes les personnes impliquées autant de lucidité que de modestie. Pour autant la difficulté de l'exercice ne justifie pas, bien au contraire, qu'on en fasse l'économie.

L'utilisation quotidienne d'un ouvrage tend à gommer ses imperfections : on adapte les modalités de l'activité aux ressources offertes par les “murs” existants en occultant au fil du temps qu'on devrait faire autrement pour que l'activité se déroule correctement. Et c'est naturel, car on ne peut pas être sans cesse dans un processus de remise en cause. Mais, le jour où un projet est mis en route, alors la “mise à plat” de toutes les questions, de tous les aspects fonctionnels, est salutaire : elle oblige à une vraie prise de conscience. De ce point de vue, la visite d'ouvrages similaires peut jouer un rôle déterminant car elle facilite cette prise de conscience.

Par la programmation, le maître d'ouvrage peut définir la situation d'usage qu'il souhaite et contribuer ainsi à ce que l'ouvrage à réaliser offre les conditions matérielles requises.

## TÉMOIGNAGES (SUITE)

sans rapport avec une réalité d'usage. Elle étudie alors un projet d'immeuble en blanc, jusqu'à ce que le promoteur trouve preneur. C'est à ce moment là qu'elle personnalise le projet, en impactant les desiderata des utilisateurs." M. Jacques Challe "Il me semble que la démarche de programmation devrait recouvrir également, dans le cas d'un édifice public, une réflexion forte relative au fonctionnement au quotidien du futur bâtiment, c'est-à-dire mentionner clairement le nombre et la qualification des personnels qui seront appelés à faire fonctionner le nouveau bâtiment ; en effet, on sait bien que, finalement, cela ne coûte pas tellement cher de construire, mais que le plus coûteux sera toujours de faire fonctionner le bâtiment. Faute de cette prévision sur l'augmentation du nombre et de la qualification des personnels, qui doit alerter le maître d'ouvrage bien en amont, trop d'équipements voient en effet, après reconstruction, leurs horaires d'ouverture au public diminuer, au lieu de s'accroître, et le bel objet construit n'est ouvert au mieux que 25 ou 30 heures par semaine au public!" Mme. Marie-Françoise Bisbrouck

### **Ce qui fait de l'usage une exigence dont le maître d'ouvrage est le seul garant.**

"Finalement, souvent, la pensée des maîtres d'ouvrage est sous-tendue par l'idée que l'usage est de la responsabilité de l'architecte : ils lui imputent des couloirs trop longs, une déficience en surfaces d'entretien, un manque de convivialité, etc. Mais comment celui-ci pourrait-il deviner et anticiper sur la vie de l'équipement ? L'architecte devrait donc être ce caméléon supra conscient capable de changer de peau comme de projet ?" M. Philippe Joncoux et Mme. Sophie Petraut

## Ecueils et fausses pistes

### **Se contenter d'un état des besoins inachevé, voire en faire l'économie**

Si l'état des besoins est non abouti ou erroné, si un accord n'est pas trouvé dans le cadre des études de programmation, si des désaccords subsistent entre maître d'ouvrage et utilisateurs par exemple, le maître d'œuvre se retrouvera, en phase de conception, face à des demandes contradictoires qui peuvent conduire à une situation de blocage ou des choix de conception inappropriés. Se dire "qu'on construit et qu'après on verra comment on utilisera le bâtiment" c'est s'exposer à la mise en place de fonctionnements incohérents donc insatisfaisants et coûteux à corriger.

A fortiori, se passer d'un état des besoins parce qu'on pense "savoir ce qu'on veut", c'est prendre le risque de ne pas bien asseoir ses choix et de les voir remis en cause ultérieurement parce qu'ils n'ont pas fait l'objet d'études alternatives.

Contourner le questionnement de l'usage par un recours exagéré à la notion de polyvalence de l'ouvrage constitue une autre manière de ne pas aboutir l'état des besoins. "A vouloir tout faire, on ne peut finalement rien faire", telle pourrait être la formule pour résumer les attentes tous azimuts que certains maîtres d'ouvrage nourrissent pour leur projet. On préférera le terme de "plurivalence", un espace pouvant avoir plusieurs usages à condition que les exigences de chacun d'entre eux aient été prises en compte dans le cadre de la démarche de programmation.

## TÉMOIGNAGES (SUITE)

“Le maître d’ouvrage qui se révèle à lui-même ce qu’il attend, rentre dans un principe de réalité et fait le deuil de la vision idéale qu’il pouvait avoir a priori du projet.” M. Jean-François Munier  
“C’est une évidence : tout produit nécessite une étude amont la plus large possible, pour obtenir un produit adapté à son objectif et aux aspects économiques.” M. Jean-François Munier  
“Il y a une direction dans un projet, une ligne qu’il faut garder jusqu’à la fin. Il faut être capable de dire que si tel aspect du programme est modifié par le projet de construction alors ça implique telle conséquence du point de vue de la fonctionnalité.”  
Mme. Marie-Françoise Bisbrouck  
“Un maître d’ouvrage ne peut reprocher à un maître d’oeuvre de ne pas lui donner ce qu’il n’a pas demandé ou d’avoir fait, à sa place, un choix qui lui appartenait mais qu’il n’a pas formulé.” M. Maurice Barth  
“En bout de course, l’usage peut rester sur le dos des élus et sur celui des citoyens !” M. Philippe Druon

## CITATION

“La connaissance des pratiques sociales afférentes à l’objet à programmer est sans aucun doute une condition préalable à la détection/compréhension des attentes sociales et à l’écoute des demandes des maîtres d’ouvrage, des utilisateurs et des usagers. Mais cette écoute nécessaire ne saurait être naïve. Elle devra se défier des représentations et des stéréotypes véhiculés par les acteurs entendus, comme de leurs intérêts ou obligations de position, en sorte d’éviter les dérives vers des économies ou dépenses impertinentes ou faire de fausses ou impraticables innovations”. Jacques Allégret, sociologue. Lettre de l’Institut de Programmation en Architecture et Aménagement. Mai 1999.

## Ne pas être en “phase” avec l’utilisateur et les usagers du futur ouvrage

La définition de l’usage à servir n’est pas exempte de pièges : le risque existe qu’un fonctionnement soit très bien défini mais qu’il ne corresponde pas aux attentes ou capacités de l’utilisateur ou de l’usager : le manque de personnel peut empêcher une présence permanente à un accueil général, par exemple.

La prise en compte des besoins des utilisateurs et des usagers apparaît souvent comme un facteur inflationniste pour les dépenses à engager. Une tentation peut alors être d’éviter leur contact au risque de passer à côté de certains enjeux du projet.

Pour éviter les dysfonctionnements et les insatisfactions, il faut forcément tenir compte des utilisateurs et des usagers mais non sans se méfier des stéréotypes.

## Faire un état des besoins sans prendre suffisamment de recul

Il existe une vraie difficulté à prendre du recul vis-à-vis de sa propre situation : être impliqué, cela conduit, consciemment ou plus encore inconsciemment, à envisager l’étude de son propre point de vue (celui d’un service parmi d’autres, d’un utilisateur parmi d’autres, ...) aux dépens de l’ensemble.

Le futur utilisateur de l'ouvrage, parce qu'il vit au quotidien des situations auxquelles il s'est adapté, peut omettre de remettre en cause certains dysfonctionnements, à l'image des archives qui demandent toujours plus de place faute d'une gestion adéquate !

Par ailleurs, demander à la personne en charge des études de programmation de transcrire les desiderata de la maîtrise d'ouvrage sans lui laisser la possibilité d'apporter son regard critique c'est, de la part de la maîtrise d'ouvrage, perdre la richesse d'apports extérieurs et de regards croisés. En effet, le programmiste peut apporter des idées alternatives au maître d'ouvrage, idées que celui-ci n'avait pu envisager pour diverses raisons.

***En conclusion, l'important est que la programmation dresse l'état des besoins et définisse le projet de vie qui présidera à l'édification de l'ouvrage en prenant du recul, en analysant voire en remettant en cause si nécessaire les besoins exprimés spontanément.***



# LES FAMILLES D'ACTEURS

LA MAÎTRISE D'OUVRAGE	LA MAÎTRISE D'OEUVRE	LES USAGERS
<p><b>QUI ?</b> Le maître d'ouvrage est celui pour qui on construit : <b>Le client</b>. C'est lui qui définit le programme, l'enveloppe financière et le planning de l'opération qu'il doit mener pour construire le bâtiment dont il a besoin.</p> <p><b>QUAND INTERVIENT-ELLE ?</b> L'essentiel du travail du maître d'ouvrage s'effectue en amont de la conception et de la réalisation du bâtiment. <b>Ce sont les études préalables.</b> Par la suite, il contrôlera et validera chacune des phases de conception et de réalisation.</p> <p><b>CE QU'ELLE DOIT RÉALISER</b> &gt; <b>Un Programme</b> : Définit les objectifs de l'opération et les besoins qu'elle doit satisfaire mais aussi les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement. &gt; <b>Un Diagnostic</b> : Ensemble d'études visant à déterminer précisément les besoins de l'opération projetée.</p> <p>A partir de ces études, le maître d'ouvrage organisera un <b>concours d'architecture</b> pour choisir le projet et l'architecte qui correspondent le mieux à sa demande.</p>	<p><b>QUI ?</b> Le maître d'oeuvre est celui qui conçoit, dessine et décrit le bâtiment : <b>L'architecte</b>. Autour de lui, autant de professionnels que de spécificités que l'on peut classer en 4 grandes catégories : Architecture - Ingénierie Technique - Ingénierie Financière - Ingénierie de Management.</p> <p><b>QUAND INTERVIENT-ELLE ?</b> On la retrouve dans les différentes <b>étapes de conception</b> validées par le maître d'ouvrage, et suit également toutes les <b>étapes de réalisation</b> du bâtiment jusqu'à la livraison.</p> <p><b>CE QU'ELLE DOIT RÉALISER</b> &gt; <b>Des Pièces graphiques</b> : Croquis-schéma-plans-coupes-élévations-perspective (mise en situation) à différentes échelles. &gt; <b>Des Documents écrits</b> qui décrivent de plus en plus précisément le bâtiment. &gt; <b>Une maquette</b> en volume peut accompagner ces documents.</p> <p>Dans l'élaboration du projet, la maîtrise d'oeuvre tient compte : du programme, de la réglementation, des références culturelles, du site, des matériaux et de leur mise en oeuvre, du budget...</p>	<p><b>QUI ?</b> Les usagers sont <b>ceux qui habitent le bâtiment</b>. Ils peuvent être constitués en groupe de travail et sont consultés régulièrement au cours de la conception et de la construction du bâtiment (Cela dépend en général du maître d'ouvrage et de la place qu'il leurs accorde).</p> <p><b>QUAND INTERVIENNENT-ILS ?</b> &gt; <b>Lors de la programmation</b> pour faire remonter leurs besoins. &gt; Ils peuvent participer à la commission technique du <b>concours d'architecture</b> et être invités par l'architecte en <b>phase APS</b> (voir le glossaire). &gt; <b>En phase APD</b>, le responsable des usagers doit valider le projet. (Pour un collège : Le principal) &gt; Comme tout citoyen, au moment de la <b>demande de permis de construire</b>. &gt; A l'appropriation du bâtiment, l'adaptation aux besoins mais aussi à la gestion et la maintenance du bâtiment</p> <p><b>CE QU'ILS DOIVENT RÉALISER</b> &gt; Ils peuvent réaliser un cahier des charges qui précise et quantifie leurs besoins lors de la programmation.</p> <p>Pour la construction d'un collège, on dénombre différents groupes : Les enseignants, les élèves, le personnel et le chef d'établissement qui est le seul à avoir aujourd'hui un rôle officiel dans la conception.</p>

## LES ÉTAPES DE CONCEPTION

PROGRAMMATION ET ÉTUDES PRÉALABLES	CONCOURS OU ESQUISSE	APS AVANT PROJET SOMMAIRE
<p><b>DÉFINITION</b> Le MO évalue les besoins et contraintes, définit des objectifs et détermine les moyens pour les atteindre : Objectifs, programme fonctionnel, programme technique, surfaces, budget, planning...</p> <p><b>INTERVENANTS</b> &gt; <b>Le maître d'ouvrage</b> et assistant. &gt; <b>Programmeur, sociologue, urbaniste</b> et autres spécialistes suivant les spécificités du projet (pour le programme). &gt; <b>Géomètres, ingénieurs</b> (pour le diagnostic). &gt; Les usagers peuvent transmettre leurs besoins lors de cette phase.</p> <p><b>PRODUCTION</b> &gt; <b>Un Programme</b> : Idées directrices de l'opération, enjeux sociaux, culturels, économiques, hiérarchie des objectifs, performances à atteindre et principes de fonctionnement, affectation des espaces, objectifs qualitatifs, contraintes de délais et de coûts. &gt; <b>Un Diagnostic</b> : Relevé de géomètre, analyse du terrain, analyse technique et structurelle de l'existant...</p> <p> Cahier des charges...</p>	<p><b>DÉFINITION</b> C'est la première forme d'un dessin, d'un projet architectural. C'est aussi un élément de mission de conception consistant à vérifier la faisabilité de l'opération (cohérence entre le programme souhaité par le MO et son enveloppe financière) d'une part et à proposer un parti architectural d'autre part. C'est la première réponse, en terme d'insertion dans le site et de principe de fonctionnement, au programme de l'ouvrage.</p> <p><b>INTERVENANTS</b> &gt; <b>Équipe de maîtrise d'oeuvre</b> : Architecte, paysagiste, urbaniste, économiste, ingénieurs tous corps d'état et autres spécialistes suivant les spécificités du projet. Anonyme pour le rendu du concours &gt; MO et le jury du concours</p> <p><b>PRODUCTION</b> &gt; <b>Documents graphiques</b> : Plan masse, plan de niveau, coupe, façade, perspective (échelle 1/500 ou 1/200) &gt; <b>Pièces écrites</b> : Parti architectural, description générale et fonctionnement, matériaux, description technique, tableau de surface, estimation financière, planning... &gt; Une Maquette.</p> <p> Documents de communication</p>	<p><b>DÉFINITION</b> C'est la phase d'ajustement du projet. On adapte le projet et le budget, on réajuste des éléments du programme pour répondre à certaines réglementations ou à des objectifs parfois contradictoires. C'est également le moment où l'on peut organiser une concertation des usagers si elle n'a pas encore été faite.</p> <p><b>INTERVENANTS</b> &gt; <b>Équipe de maîtrise d'oeuvre</b> : Architecte, paysagiste, urbaniste, économiste, ingénieurs tous corps d'état et autres spécialistes suivant les spécificités du projet. &gt; MO pour la validation de cette étape</p> <p><b>PRODUCTION</b> &gt; <b>Documents graphiques</b> : Plan masse, plan de niveau, coupe, façade, perspective (échelle 1/200 ou 1/100)</p> <p> Plan de masse... Élévation...</p>

## LES ÉTAPES DE CONSTRUCTION

PRÉPARATION ET VRD VOIRIE ET RÉSEAUX DIVERS	FONDACTIONS ET GO GROS OEUVRE	LE CLOS ET LE COUVERT
<p><b>DÉFINITION</b> La préparation, ou la déclaration d'ouverture du chantier consiste à installer le chantier (les locaux pour les ouvriers et pour les réunions de chantier), le protéger (installation de palissades), réaliser des accès pour les véhicules de chantier et mettre en place le panneau de chantier, faire les tranchées pour le passage des réseaux pour les liaisons électriques, l'alimentation en eau et l'évacuation des eaux usées (VRD).</p> <p><b>INTERVENANTS</b> &gt; Architecte &gt; Géomètre &gt; Etc... &gt; chef de chantier &gt; Entreprise de Gros Oeuvre</p> <p><b>PRODUCTION</b> &gt; <b>Le panneau de chantier</b> (qui doit informer sur la nature des travaux, le maître d'ouvrage, la superficie...) &gt; <b>Mise en place du chantier et des réseaux.</b></p> <p> Panneau d'affichage... Palissades qui sécurisent le chantier...</p>	<p><b>DÉFINITION</b> C'est l'ensemble des ouvrages enterrés qui composent la stabilité d'une construction et permet de porter la construction sans aucun risque de déplacement vertical (enfouissement) ou latéral (pression des terres, glissement de pentes). Le gros-oeuvre, ensemble de gros murs, poteaux, planchers, charpentes, qui composent l'ossature (structure portante) du bâtiment assure la solidité, à la stabilité de l'édifice.</p> <p><b>INTERVENANTS</b> &gt; Architecte, chef de chantier &gt; Entreprise de Gros Oeuvre &gt; Terrassier &gt; Etc...</p> <p><b>PRODUCTION</b> &gt; <b>Les fondations</b> &gt; <b>L'ossature</b> : Monter les murs et les planchers en laissant des vides pour les gaines et les tuyauteries, les cages d'ascenseur, les escaliers... (Les gaines seront passées au fur et à mesure de l'avancement des travaux puis enfouies)</p> <p> Fondations... Gros oeuvre...</p>	<p><b>DÉFINITION</b> Le clos c'est l'enveloppe extérieure (l'étanchéité, les menuiseries extérieures, l'habillage des façades...). Le couvert c'est la pose de la charpente / toiture.</p> <p><b>INTERVENANTS</b> &gt; Architecte, chef de chantier &gt; Charpentier &gt; Entreprise de Gros Oeuvre &gt; Couvreur</p> <p><b>PRODUCTION</b> &gt; Les façades &gt; La toiture</p> <p> Les façades...</p>





# CONCEPTION D'UN BÂTIMENT

- produit par la maîtrise d'oeuvre
- pour les usagers
- pendant les phases d'études

## DÉFINITION

### Les 4 grandes étapes de conception du projet

#### 1 > Analyser la situation

Le public (ses besoins, ses particularités, ses envies, son histoire...)  
L'environnement (contexte urbain, contexte social...)  
Les moyens (humains, matériels, financiers, temporel...)  
Définir les objectifs et les priorités

#### 2 > Le parti pris urbain et architectural

L'implantation  
L'articulation et la hiérarchisation des volumes  
Les façades, les matériaux

#### 3 > Le fonctionnement

Le projet définit de grands pôles d'activité, il s'inscrit en plus près du programme et re-qualifie les espaces, regroupe et définit les grandes fonctions du Collège

#### 4 > Le dessin à échelle et les solutions techniques

C'est la première forme d'un dessin, d'un projet architectural. C'est aussi un élément de mission de conception consistant à vérifier la faisabilité de l'opération (cohérence entre le programme souhaité par le MO et son enveloppe financière) d'une part et à proposer un parti architectural d'autre part. C'est la première réponse, en terme d'insertion dans le site et de principe de fonctionnement, au programme de l'ouvrage.

## EXEMPLE :

### LE COLLEGE VICTOR HUGO, DAUDRÉ-VIGNIER ARCHITECTE

Le projet investit tout le terrain qui fait l'objet d'une reconquête complète tant en fonctionnement que dans la gestion des différents espaces.

La difficulté et l'intérêt du projet, outre l'aspect technique, était de mettre en relation les zones conservées par rapport aux constructions neuves.

Après analyse et diagnostic des pathologies fonctionnelles et conformément au programme, il est projeté de démolir l'ensemble des bâtiments sur la rue Aristide Briand et dans les cours, car inadaptés à un usage fonctionnel et cohérent. L'emprise au sol dégagée après démolition permet une remise en perspective conséquente des cours. L'ensemble du site est mis à niveau pour une accessibilité en tout point de l'établissement. Le projet, qui s'inscrit dans le périmètre du terrain (par ses fronts bâtis), forme clôture avec l'espace public.

Le collège s'inscrit dans un tissu urbain composé essentiellement de logements collectifs, d'un groupe scolaire. A proximité, on trouve également une école maternelle contiguë au collège. Implanté à l'angle des rues Aristide Briand et Paul Bert, il est caractéristique des "constructions scolaires des années Jules Ferry" dans la lecture immédiate d'un équipement public.

Le projet a pour volonté de réunifier, de composer, d'urbaniser et de ré-actualiser un ensemble éducatif pour qu'il devienne cohérent et propice à l'étude et l'épanouissement des élèves dans le cadre des nouvelles orientations pédagogiques.

## LE PARTI PRIS ARCHITECTURAL

Le projet a pour ambition d'assurer à la fois l'organisation fonctionnelle du Collège et la perception d'un bâtiment public à usage scolaire.

Sa situation à l'angle de deux rues invitait à un traitement particulier, traitement justifié par les angles de perception depuis le carrefour. Le bâti accompagne la trame viaire. Le hall d'entrée est traité en rotule, vide partiel, trouvant sa valeur symbolique d'accueil, institué de deux parois vitrées, traversé par les passerelles de liaison intérieures. Il assure ainsi une transparence depuis la rue vers la cour de récréation et une transition avec les bâtiments conservés.

### L'implantation :

- > Respect des contraintes d'urbanisme et notamment hauteurs, alignements et retraits par rapport aux limites séparatives.
- > Définition de cours de service et cour élèves distinctes sans croisement de flux.
- > Respect de la sécurité incendie et création d'une voie pompière à l'arrière du terrain.
- > Optimisation du site afin de dégager le maximum de cour de récréation.
- > Limiter les parcours et les déplacements à l'intérieur de l'établissement.

### L'articulation et la hiérarchisation des volumes : Le Hall espace d'accueil - Le parvis

Ce parvis couvert permet d'absorber la grande activité des entrées et sorties de l'établissement. Le contrôle de l'accès est réalisé à partir de la loge qui a vu sur 360°

Le hall est un espace d'accueil et une invitation à pénétrer dans le Collège.

### L'aile A

Restructurée, réaménagée, surélevée, mise en valeur, elle accueille une grande partie des salles d'enseignement aux étages.

La création du préau au rez-de-chaussée, participe aux surfaces de cour. Ce préau permet un élargissement de la cour, extension qui ouvre l'espace visuel jusqu'au foyer des élèves implanté dans l'aile B.

Le médico-scolaire est localisé dans le bâtiment de liaison entre les deux ailes pour bénéficier d'un accès sécurisé et direct sur l'extérieur. Celui-ci possède également un accès direct avec la cour.

### L'aile B

Restructurée, étendue, mise en valeur, elle accueille une grande partie des salles d'enseignement aux étages. Elle assure la liaison avec le bâtiment neuf et regroupe dans son extension le CDI au rez-de-chaussée, les salles de science au premier étage et la technologie au deuxième.

### La cour de récréation

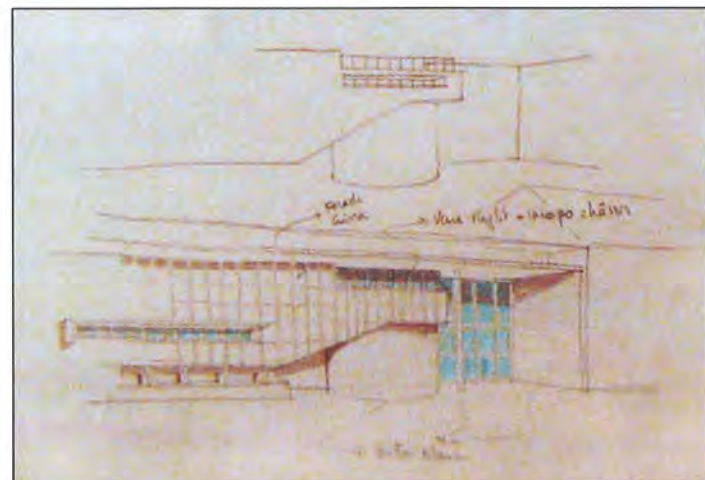
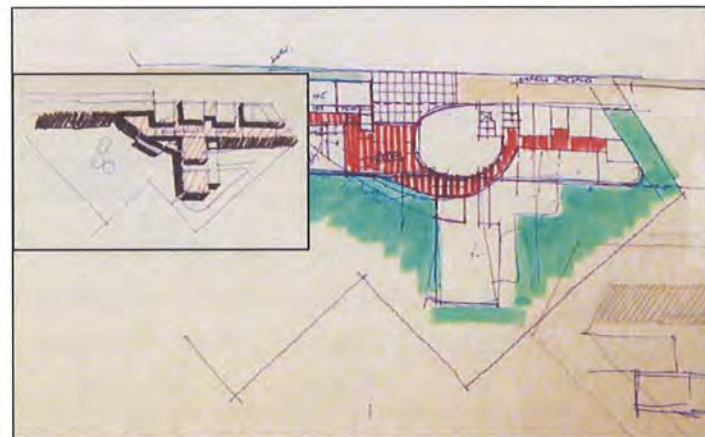
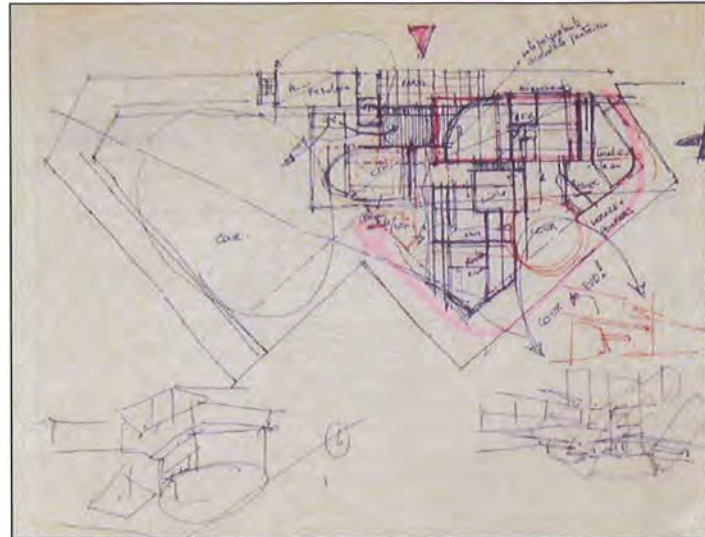
Elle se répartit en deux espaces aux fonctions distinctes.

- > D'une part, l'aire de récréation proprement dite, plantée et agrémentée de bancs.
- > D'autre part, le terrain d'évolution. Son niveau a été planifié pour créer la continuité horizontale avec le préau, pour obtenir un espace continu sans obstacle. En fond de cour, l'accès pompière fermé par un portail permet d'accéder à l'intérieur de l'établissement. Les arbres existants hors emprise du chantier sont conservés.

### Les matériaux :

- > Les façades des bâtiments sont réalisées en béton architectural préfabriqué, matériau noble et pérenne, propre à exprimer un bâtiment à caractère public.
- > Les calepinages horizontaux sont affirmés et assurent l'élégance dynamique de la conception des façades.
- > Le volume saillant rue A. Briand sera revêtu par un bardage cuivre pré-patiné vert : Matériau réputé sans entretien ni ravalement.
- > Les parois vitrées sont traitées en mur-rideau à feuillure drainante verticale et pare closes horizontales. Les protections solaires sont assurées soit par des stores d'occultations intérieures, soit par des panneaux extérieurs coulissants bois bakélite type Prodema, intégrés dans les murs-rideaux.
- > Le bâtiment existant est lavé pour redonner à la brique tout son éclat et dialoguer avec la partie neuve à travers la cour de récréation. L'aile A surélevée sera traitée à l'identique de la surélévation de l'aile B.
- > Les terrasses seront végétalisées par un complexe de type Soprature.

L'extension doit assurer un fonctionnement cohérent de l'ensemble, s'intégrer à l'existant en le valorisant. Par son expression contemporaine, elle re-qualifie le site et assure une image d'édifice public à usage scolaire.





## LE FONCTIONNEMENT

Le projet définit de grands pôles d'activité, il s'inscrit en plus près du programme et re-qualifie les espaces, regroupe et définit les grandes fonctions du Collège.

### La salle polyvalente

Inscrite dans le volume de l'entrée, elle se présente comme un point fort du projet autant par l'espace intérieur qu'elle représente que par l'impact visuel qu'elle crée à l'angle du parvis.

Elle donne au Collège une identité forte dans le quartier. Une série de colonnes verticales sous poutre annulaire apparente crée un déambulateur qui met en valeur le volume de la salle.

Des panneaux acoustiques bois permettent un confort d'usage et d'ambiance chaleureuse.

Elle est dotée de sanitaires et réserves.

Il est facile d'y accéder à partir du hall d'accueil du collège, en dehors des heures de cours, au travers d'une large circulation courbe.

### Le Centre de Documentation et d'Information

Situé à rez-de-chaussée sur la cour, en position centrale, il est conçu comme un espace convivial et chaleureux, facilement accessible depuis le hall, généreusement éclairé avec une configuration qui offre une grande facilité d'ameublement.

Par sa forme, il acquiert ainsi son caractère propre, l'identifiant dans sa fonction à l'intérieur de Collège. Sa localisation à rez-de-chaussée permet une utilisation hors heures d'enseignement sans problème de surveillance : Les élèves n'ont pas à évoluer dans l'établissement pour se rendre au CDI. De plus, il est implanté à proximité de la vie scolaire.

### Le pôle restauration

Il est accessible directement depuis la cour de récréation, son accès est protégé par un large préau. Des sanitaires en amont de l'entrée et de la chaîne de distribution sont implantés sous le préau. La salle de restaurant est orientée au Sud-Ouest sur la cour de récréation.

La salle des commensaux est isolée avec sa propre issue. La chaîne de distribution est attenante à l'entrée et la dépose plateau est à l'opposée, contiguë à la laverie. L'office et la laverie situés à l'arrière de la salle à manger sont en communication avec les annexes et dépôts. Un local poubelle humide communique directement avec la cour de service. Les circuits propres et sales sont respectés.

### Les locaux des élèves / La salle d'études

Situés à rez-de-chaussée en partie centrale de l'aile B conservée, ils font face au préau. Facilement accessibles depuis la cour, ils sont aussi aisément surveillables. La salle d'études est implantée contre le bureau des surveillants, situé dans le pôle réservé aux élèves elle participe à l'activité générale.

### L'administration / l'intendance

Implantée au premier étage dans la partie neuve, l'administration se situe à proximité immédiate du hall accueil. Une attente permet l'accueil des élèves et des parents.

Elle est isolée, sans croisement de flux avec les autres fonctions. Les locaux de l'intendance sont orientés vers la cour de service et l'administration vers le collège et la cour

### L'espace EPS

La salle EPS est située au premier étage du bâtiment neuf : En effet, du fait de la localisation du hall, de la salle polyvalente et de la demi-pension à rez-de-chaussée, il n'était pas possible de l'implanter à ce niveau. Son accès s'effectue par le hall ou circulations en étage. Les vestiaires sanitaires élèves et enseignants EPS sont implantés en amont de l'accès à la salle. Le volume de la salle s'exprime sur la rue A. Briand par un traitement particulier : Bardage en cuivre pré patiné vert.

### Les locaux des enseignants

Implantés au 1er étage, à proximité de l'administration, en position privilégiée au-dessus de la salle polyvalente, ils ont un fonctionnement autonome.

Le foyer est composé de deux zones dont l'une réservée aux fumeurs. Les espaces de travail sont individualisés et sont localisés sur la rue A. Briand.

### L'enseignement général / Les salles de sciences et technologie

Les salles d'enseignement général se trouvent essentiellement implantées dans les bâtiments existants dont les circulations sont totalement remodelées. Une salle d'enseignement banalisée a été aménagée au deuxième étage sur le hall afin d'éviter l'effet de vide propice à des problèmes de discipline des élèves.

Les salles de technologie et sciences sont implantées au 1er et 2<sup>e</sup> étage en extension de l'aile B à proximité du hall et forment des unités fonctionnelles cohérentes.

### La musique et le dessin

Ces salles sont situées au deuxième étage dans le volume atypique de la salle polyvalente. Elles sont éclairées au Nord et sont desservies par le volume du hall. Leur forme et disposition sont en relation avec le type d'enseignement prodigué.

### Factotum - Maintenance / Locaux techniques et de service

A rez-de-chaussée, accessibles par la cour de service et donnant sur la rue A. Briand, les locaux du personnel sont directement accessibles depuis l'extérieur. La salle des agents s'éclaire par la rue A. Briand. Tous les locaux des agents et cuisine sont regroupés dans la même unité fonctionnelle. Le bureau du cuisinier contrôle directement les livraisons dans la cour de service.

### Les logements de fonction

Leur accès indépendant s'effectue à partir de la rue A. Briand.

Le hall, ascenseur et escalier permettent d'accéder depuis le sous-sol ou la rue à une terrasse jardin desservant les logements Deux logements, de type duplex, sont dotés d'un accès individuel et d'un jardin privatif. Au niveau haut, se trouvent : Entrée, séjour + chambre, cuisine, WC.

Au niveau bas, les chambres avec terrasse, salle de bains et rangements. Les autres logements sont de plain-pied sur la terrasse.

Des celliers ont été rajoutés pour le confort d'usage des occupants.

### Circulations verticales

L'établissement est desservi verticalement par deux ensembles de circulations :

> Dans le hall accueil, un escalier d'honneur doublé d'un ascenseur, forme le premier ensemble. Répartis à moins de 40m en tout point des bâtiments rénovés, des escaliers protégés constituent le second.

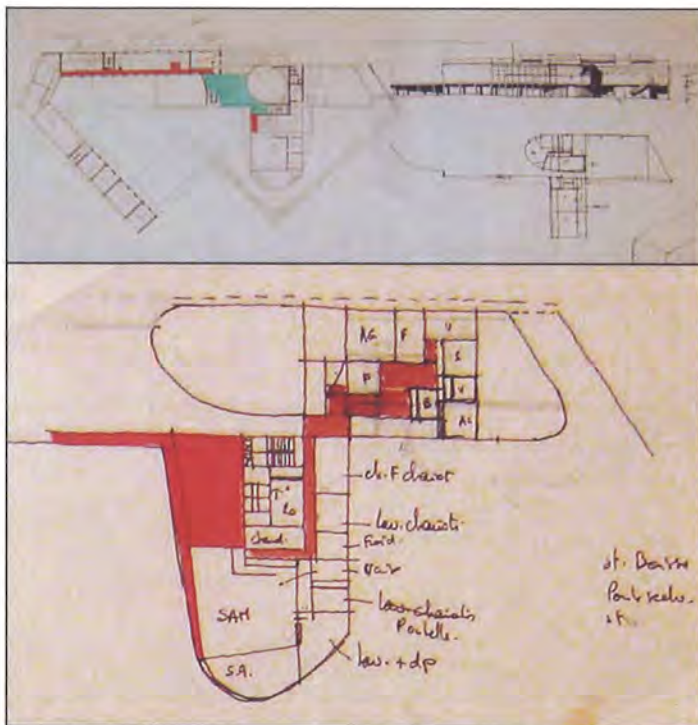
> Un complément d'escaliers de secours (près de l'administration) innerve le bâtiment. Les logements desservis indépendamment ont par ailleurs un accès à l'intérieur.

Le parking inondable possède deux escaliers

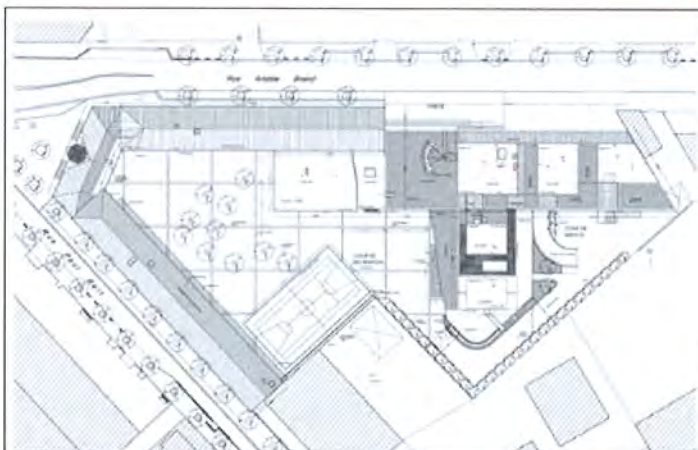
> L'accès direct pour les logements

> Un accès direct pour les enseignants sous le préau proche du hall.

Les sous-sols inondable et désaffectés sont pourvus d'escaliers pour visite et contrôle. Ceux-ci sont confinés dans des volumes indépendants des escaliers protégés.



## LE Dessin à échelle et les solutions techniques



# LUP #1#313

**laboratoire urbain participatif**

07-05-2009 au 56 rue Saint-Blaise, Paris 20<sup>e</sup>

Série de présentations-débats autour du projet RURBAN,

une stratégie participative d'écologie urbaine,

une invitation à habiter différemment entre la ville

et la campagne

parution ponctuelle de l'atelier d'architecture autogérée – aaa

L'atelier d'architecture autogérée (aaa) prépare depuis l'été 2008 une stratégie participative d'écologie urbaine (Projet RURBAN) qui veut explorer – avec les partenaires du projet et les personnes qui veulent s'impliquer dans sa réalisation concrète – les potentialités d'adaptation de nos villes et de nos modes de vie face aux enjeux climatiques, économiques, énergétiques et culturels actuels.

Cette stratégie est ouverte à toute contribution et c'est pourquoi nous l'accompagnons d'une série de rencontres-débats (LUP – rurban), pour approfondir les modalités concrètes de sa mise en place, pour échanger et apprendre à partir d'autres expériences développant des problématiques proches.



## Les intervenants #13

Mathias Heyden est activiste, charpentier et architecte, co-fondateur du projet d'habitat communautaire K77 à Berlin, dans lequel il s'investit de 1992 à 2002, en tant qu'activiste politique, travailleur culturel, habitant, artisan, concepteur et constructeur. C'est aujourd'hui un des acteurs principaux de l'ISPARA, l'Institut pour des Stratégies d'Architecture Participative et d'Appropriation de l'Espace.

Le K77 est un de ces projets expérimentant une manière de s'approprier l'espace par une pratique autogérée et non-spéculative. Ce projet d'habitat se situe à Berlin-Penzlauer Berg dans la Kastanienalle 77. Né d'une action temporaire et artistique, ce projet s'est transformé peu à peu pour devenir un lieu de vie et de réflexion développant une approche durable, soutenable et holistique dans une volonté de démocratie directe.

## Habitat et autogestion / L'exemple de l'Allemagne

Comme l'écrit Günther Uhlig dans la revue Archplus Nr. 176/177, *Habiter. Qui, avec qui, où, comment, pourquoi* : « Les « Neuen Baugruppen » (Nouvelles constructions groupées) sont un des phénomènes les plus intéressants aujourd'hui pour la construction de logements en villes. » Ce phénomène, s'interroge l'auteur M. Heyden, est-il simplement le prolongement d'autres projets alternatifs plus anciens, à l'instar des mouvements sociaux se muant en Parti des Verts ? Est-il le résultat d'une politique communale et de l'apparition des collectifs d'habitations dans les années 80 ? Ou bien ne prépare-t-il pas quelque chose de nouveau, dépassant cet héritage, qui pourrait introduire un virage dans la crise du logement ?

Dans les chiffres publiés récemment, on remarque au niveau national (ndlr : en Allemagne), un intérêt grandissant pour les formes d'autodétermination et de communautés dans la question de l'habiter.

De 2002 à 2007, on compte à Hambourg plus de 50 projets d'habitations, environ 600 logements dans des « Mietergenossenschaften » (coopératives de locataires) et 400 dans des « Wohneigentümergeinschaften » (WEG) (propriétés collectives). En Allemagne du Sud, à Tübingen, ainsi qu'à Fribourg, dans la région de Breisgau, le développement de la ville se fait pour, avec, et à travers ces habitations groupées depuis les années 90.

A Tübingen, environ 110 projets d'habitation (500 logements) sont nés, projets de rénovations mais surtout de bâtiments neufs, à l'emplacement d'anciennes casernes. Pour les nouveaux quartiers de Fribourg, Vauban, Risefeld, on dénombre 210 projets.

A Berlin, cela se passe différemment avec plus de 400 projets dont 300 sont nés des mouvements des années 80 et du début des années 90 pour un habitat autodéterminé et communautaire – souvent issus d'une occupation « illégale » et en rapport avec le renouvellement des quartiers industriels du *Gründerzeit* (époque des fondateurs au 19<sup>e</sup> siècle) – dans une volonté valorisée d'efforts individuels quant à la construction.

Mais, depuis le début des années 2000, des projets notables sont réalisés : on voit qu'une centaine de projets parmi les plus récents naissent et se développent sans l'aide de l'État.

Cela doit changer. Et cela devrait changer. Non seulement dans la capitale, mais également au niveau national. Car la liste des villes et des régions, dans lesquelles des gens de tout âge vivent ou aspirent à vivre de manière autogérée ou en communauté, s'allonge.

Finalement ces gens se consacrent de plus en plus avec cet habitat à la question « Comment allons-nous habiter ? » et cela avec insistance, dans toute l'Allemagne.

... de la *Kommune 1* (expérience en 1967 de vie communautaire), combats autour des maisons et autoconstructions

Mais que peut bien signifier cet « habiter » autodéterminé et géré par la communauté ? Il faut comprendre par cela la libre disposition de soi-même et la libre participation quant à l'habitat et à son environnement, ainsi que son organisation en tant que groupe.

Puisque cette forme d'habitation présente des particularités, au regard des ménages à une, deux personnes ou en famille, ainsi qu'au regard du marché de la propriété et de la location, on parle alors de projets d'habitation. Ces derniers seraient issus d'une riche tradition au même titre que les jeunes coopératives d'habitations (ou de

location), les projets variés de maison lors d'occupations ou les campements d'autos, de poids lourds ou de caravanes.

Selon les règlements, on crée des communautés ou des maisonnées avec, notamment si ceux-ci y tendent, « des habitations pour les plus âgés » ou des « habitations mixant les générations ».

Pendant ce temps, une commune ou une entreprise parmi d'autres agit en conséquence : par exemple, à travers la cession gratuite ou favorable pour des espaces de communautés pour les plus âgés ou le soutien pour des projets de logements intergénérationnels.

... en passant par les « *Baumgemeinschaften* » (communautés de construction) et les « *Baugruppen* » (groupes de construction)

Dans ces communautés ou ces groupes, les gens se réunissent autour d'un projet d'habitation sans passer par un courtier ou par un promoteur immobilier et de ce fait, ils peuvent, grâce à leur propre travail, parvenir plus favorablement à l'accession d'une propriété collective (WEG).

Cette voie permet, au-delà d'une organisation autogérée des espaces d'habitat et de voisinage, une forme de constitution d'un capital en prévision de la retraite. Sans capital propre, qui représente habituellement environ 25 à 30% de la somme totale, il n'est pas possible d'emprunter. A cela s'oppose maintenant le fait que



«Berlin, Habiter selon ses propres modes de vie ! Stratégie communautaire pour une ville de locataires»

A gauche : photographie de la Köpenicker Strasse (Mathias Heyden, Berlin, 2007)

A droite : couverture d'un ouvrage de l'institution Heinrich Böll et de Mathias Heyden

«Vivre demain dans nos luttes d'aujourd'hui» Slogan autogestionnaire des années 70



**Des pistes pour le « bâtiment responsable » de 2020 et au-delà**

Par Propos recueillis par Frédérique Vergne - LE MONITEUR.FR - Publié le 25/09/2014 à 9:34

Mots clés :

**Démarche environnementale**



© DR - De gauche à droite : Christian Cléret, Directeur Général de Poste Immo et Bernard Boyer, Président de SUN BBF et de S2T, co-présidents du groupe de travail RBR 2020

Le groupe de travail « Réflexion Bâtiment Responsable (RBR) 2020 », créé à l'initiative du Plan Bâtiment Durable, a rendu, jeudi 25 septembre, son 3<sup>ème</sup> rapport sur le bâtiment de demain. La réflexion y est plus mature, les propositions concrètes. Sous l'impulsion des co-présidents, Christian Cléret, Directeur Général de Poste Immo, et Bernard Boyer, Président de SUN BBF et de S2T, le bâtiment responsable prend forme. Entretien.

Co-présidé par Christian Cléret, Directeur Général de Poste Immo et Bernard Boyer, Président de SUN BBF et de S2T, le groupe de travail RBR 2020 est composé de nombreux acteurs du monde du bâtiment, de la ville et de l'énergie. Les rapports remis, ici le troisième, ont permis d'ouvrir un large champ de réflexion et ainsi d'identifier les grandes lignes qui définiront le bâtiment de demain.

**En quoi ce 3ème rapport est la suite de vos réflexions précédentes ?**

Ce 3ème rapport s'inscrit dans la droite ligne du rapport précédent, où le Groupe RBR 2020 proposait une nouvelle vision du Bâtiment responsable dans le contexte d'une véritable mutation de société. Dès notre premier rapport, il était évident d'aborder le sujet en embrassant des domaines plus larges que le strict domaine de l'efficacité énergétique du bâtiment. Nous avons ainsi développé nos analyses et réflexions sur un triptyque Homme-Territoire-Temps.

Donner une vision à long terme n'était pas suffisant. Dès notre second rapport, nous avons mis en évidence que l'ampleur du changement nécessitait un « embarquement immédiat » de tous les acteurs, vers des « constructions durables et désirables ». Les notions d'économie, de robustesse, de confort, d'intelligence des territoires et de gestion décentralisée, ont pris toutes leur place dans nos recommandations.

Maintenant, notre troisième rapport trace une route plus concrète avec la notion d'une distinction « Bâtiments responsables », sorte de marque de qualité, pourquoi pas des labels qui jalonnent le parcours vertueux vers 2020 / 2050.

### **Quelles en sont les lignes directrices ? Quel est le message que vous voulez faire passer ?**

Première idée, il nous faut mobiliser et rassembler l'ensemble des acteurs (pouvoirs publics, investisseurs, propriétaires maîtres d'ouvrage, professionnels du bâtiment, utilisateurs,...) vers un projet progressif, raisonnable, réaliste et objectif pour aller dans la clarté en direction des citoyens usagers. En même temps, il ne faut pas manquer d'ambition, et inciter les « meilleurs » à innover et à expérimenter.

Deuxième idée, un jalonnement du parcours 2020 au moyen de labels par exemple, dont les critères regrouperont de nombreuses considérations, bien au-delà de la seule efficacité énergétique du bâtiment. On recommande par exemple de prendre en compte la santé et le confort, le bilan carbone, ou encore l'intelligence des connexions entre bâtiments et territoires et réseaux.

Troisième idée, choisir et afficher les critères de mesure du bâtiment responsable, et les bons « indicateurs ». Ces indicateurs doivent être simples et compréhensibles par les utilisateurs, les rendant ainsi acteurs de la maîtrise de leur empreinte écologique.

### **Vous parlez d'un futur label bâtiment responsable. Que devrait-il être pour vous ? Pourrait-il coexister avec d'autres ?**

Nous parlons d'un futur label « Bâtiment responsable » comme une étape importante qui va jaloner le chemin vers 2020/2050, pas comme « un » label devant se substituer à d'autres.

Il est vrai que le développement ces dernières décennies de nombreux labels au niveau européen, chacun couvrant des champs et des préoccupations différentes, a pu « brouiller » le paysage aux yeux du grand public comme des professionnels. L'avenir sera, nous le souhaitons, à la simplification et à la convergence de ces derniers.

Le label « Bâtiment responsable » que nous proposons couvre un champ plus large que la stricte efficacité énergétique du bâtiment. Cette vision globale devrait permettre à ce label de fédérer d'autres labels ou d'autres distinctions plus sectorielles. Il n'y a pas, à nos yeux, d'incohérence. Et il ne devrait pas y avoir de « guerre des labels » en tout état de cause.

### **Dans ce bâtiment intelligent, vous introduisez d'autres critères que celui de l'efficacité énergétique et notamment le critère santé. Ne pensez-vous pas qu'avec ces exigences supplémentaires, le coût de la construction sera plus élevé, alors qu'aujourd'hui un travail est entrepris pour simplifier les normes et ainsi construire plus et moins cher.**

La maîtrise des coûts de construction et de rénovation est bien sûr une considération essentielle. Notre propos n'est pas de nier cette nécessité, mais d'inciter les acteurs à adopter demain une vision globale.

Est-il responsable de ne considérer que le coût de construction, sans se préoccuper des coûts en bilan carbone, en déplaçant des coûts de gestion énergétique sur le réseau, ou en ne prenant en compte le coût sociétal de la santé ? Ces sujets font partie du prisme des préoccupations et c'est à notre avis bien légitime. Le bilan carbone, le confort d'été ou encore la santé doivent être justement considérés, à côté des critères spécifiquement énergétiques. C'est par la conception globale et concourante, avec une analyse de la valeur, que nous pourrions progresser vers le Bâtiment responsable de demain dans une économie durable et soutenable.

Au demeurant, l'une des idées importantes du rapport est de promouvoir les expérimentations et l'évaluation de toute idée nouvelle. Autrement dit, nous progressons vers le Bâtiment responsable de manière progressive, avec des jalonnements dans le temps, et avec des progrès et une maturation technologiques qui doivent être stimulés dans notre pays. Nous attachons autant d'importance à notre ambition 2020, qu'à l'idée de progressivité, d'expérimentations et de respect d'une économie soutenable et réaliste.

## **Quelle est votre réflexion sur le lien bâtiment-territoire ?**

L'idée essentielle est qu'on ne saurait promouvoir un bâtiment performant et intelligent « seul », de manière autonome. Mais qu'au contraire, la connexion intelligente entre bâtiments et territoires (et ses réseaux d'énergie) constitue la clé d'une ville responsable de demain.

Par connexion, on n'entend pas seulement le raccordement d'un bâtiment à des réseaux, mais de véritables échanges d'énergie pilotés intelligemment dans les deux sens entre le bâtiment et les réseaux énergétiques locaux et nationaux. On entend également une véritable connexion qui facilite et promeut les comportements responsables. Par exemple, un bâtiment qui permettra à l'utilisateur, actif et connecté, de gérer ses appels de puissance et de moins « peser » sur le réseau.

Le lien bâtiment territoire, c'est aussi la gestion intelligente de la mobilité : véhicules électriques et utilisation de l'électricité verte. Une des clés du succès et de la maîtrise des coûts réside dans la cohérence des ENR décentralisées et des énergies traditionnelles et centralisées, qui permettra de limiter et de maîtriser les stockages.

## **Vous êtes partisans d'une labellisation reposant à la fois sur une obligation et sur de l'incitation, quelles sont pour vous les exigences obligatoires et celles facultatives ?**

Nous donnons des pistes que les acteurs professionnels et pouvoirs publics examineront.

Parmi les exigences obligatoires, nous pensons important d'inclure celles qui traduisent l'élargissement du domaine des préoccupations à la trace carbone et à la santé. On a ainsi par exemple :

- les caractéristiques BEPOS;
- les caractéristiques carbone, en exploitation et en construction/déconstruction ;
- la qualité de l'air. Nous avons également proposé dans les critères obligatoires la notion de mutualisation/mutabilité des espaces (idée du « moins et mieux construire »), et la gestion de la puissance qui, si on l'adopte, serait une novation dans la mesure où les réglementations existantes se préoccupent souvent d'une consommation globale d'énergie (et pas de puissance instantanée), et souvent peu du « poids carbone » que pèse un bâtiment sur le réseau.

Les critères de la partie facultative sont nombreux et renvoient à d'autres préoccupations environnementales, de confort, et d'économie. Ils sont détaillés dans le rapport. Retenez qu'il n'y aura pas une seule manière de les combiner. C'est là où l'idée de modulation régionale est importante.

## **Vous introduisez une notion intéressante et nouvelle de modulation régionale, ce qui signifie que les régions n'auraient pas toutes les mêmes règles. Cela ne créera-t-il pas une distorsion ?**

Les régions n'ont évidemment pas les mêmes caractéristiques climatiques, elles n'ont pas des réseaux identiques, elles n'ont pas les mêmes « ressources » susceptibles de générer des ENR. Les différences sont inhérentes à la géographie et à l'histoire de notre pays, et ce n'est pas une distorsion, mais plutôt une richesse.

L'idée de différenciation d'une réglementation selon les régions est déjà présente dans la RT2012 ! Il suffit de regarder la fameuse exigence de 50kWh EP/m<sup>2</sup> qui est pondérée d'un coefficient selon les zones géographiques.

L'idée de modulation que nous proposons va plus loin. Elle pourrait conduire à considérer qu'un critère est important dans une région, par exemple la gestion de la ressource en eau dans les régions méridionales et l'est moins dans une autre, comme dans les Alpes. Elle pourrait aussi permettre de « régler le tempo » de manière différente selon les régions. Pourquoi, par exemple, ne pas donner des objectifs plus ambitieux à court terme sur le BEPOS pour les régions du sud. Elle pourrait permettre enfin des cadres très souples favorisant les expérimentations.

En un mot, la modulation régionale, ce n'est pas une distorsion, ça devrait être profiter au mieux des richesses et des singularités de chacune des régions, et c'est la libération des énergies et des initiatives locales.

## **Vous êtes favorables à l'affichage de mesures. Quelles seraient-elles (en sachant que le test d'étanchéité à l'air a créé une petite révolution dans les entreprises de bâtiment) ?**

La mesure rend responsable (elle donne du concret à la promesse de performance) et elle modifie et améliore les pratiques professionnelles. C'est pourquoi elle est importante. Nous avons recommandé dans notre rapport plusieurs types de mesures outre l'étanchéité à l'air, la vérification par caméra thermique de la performance de l'isolation, le test de ventilation, ou encore le test d'étanchéité des réseaux.

Il y a deux idées importantes à retenir. La première, c'est que la mise en place de telle ou telle mesure devrait être justifiée en fonction d'une analyse économique du projet. L'intérêt économique de vérifier telle performance doit être en rapport avec le coût de la mesure. La seconde, c'est qu'il nous faut progressivement compléter les tests « à la livraison » par un véritable suivi de la performance après livraison et dans la vie du bâtiment.

### **En résumé, quels sont vos messages clés ?**

En conclusion, il nous faudra concevoir global, rapprocher les talents, mobiliser les acteurs, expérimenter, accepter de remettre en question les normes et les habitudes nous permettra de progresser rapidement, dans une considération économique acceptable et maîtrisée. Et pour reprendre votre expression de « petite révolution dans les entreprises », nous sommes à l'orée d'une profonde transformation des professions. Nous vivons dans une formidable mutation économique et industrielle. Sachons éclairer l'avenir et soutenir les opportunités.

Mars 2012

## **Comité de pilotage, groupe de travail, conduite de réunion, des méthodes et techniques pour le chef de projet**

La constitution d'instances de production d'idées, de travail et de validation est couramment proposée dans les épreuves avec propositions des concours administratifs et techniques.

Connaître le rôle et la composition de ces différentes organisations est un atout pour démontrer de réelles capacités à la conduite de projets lors des épreuves écrites et orales.

Le management en mode projet suppose la mise en œuvre d'organisations transversales.

### **LES ACTEURS D'UNE CONDUITE DE PROJET RÉUSSIE**

#### **1. Le comité de pilotage**

Pour améliorer le suivi d'un projet et valider des choix stratégiques, il se constitue une équipe transversale au projet : le comité de pilotage. Ce groupe de travail chargé de veiller au bon fonctionnement d'un projet est une structure décisionnelle, et un relais de la volonté politique. Il va impulser la dynamique à l'ensemble des acteurs.

Il est généralement constitué d'un représentant d'un service, d'une direction, d'un secteur de compétence ou d'un métier impliqué dans le projet. On retrouvera fréquemment :

- si possible l'élu dirigeant la structure (maire/président), au moins lors de la réunion de démarrage ;
- un élu référent porteur du projet ;
- le chef de projet qui joue, en général, le rôle de référent et d'animateur ;
- le directeur général des services ;
- le ou les directeurs des services concernés (techniques, urbanisme, éducation, etc.) ;
- les services à compétences particulières (communication, cabinet, juridique, marchés publics, hygiène et sécurité, finances, informatique, etc.).

Ce comité de pilotage va assurer, tout au long du projet, les choix stratégiques : la communication autour du projet, le lien avec les institutionnels, la validation des choix et les étapes essentielles, la surveillance du bon déroulement du projet, le travail préparatoire et la remontée d'information à l'assemblée délibérante. Il va également permettre l'identification des investissements nécessaires, la planification des dates clés du projet. Il produira aussi l'analyse des options proposées par le chef de projet et présentera la décision sur les orientations stratégiques.



## **2. Le comité de suivi**

Après le lancement du projet, un comité de suivi et/ou d'évaluation peut être mis en place pour suivre l'adéquation des actions entreprises avec le programme retenu initialement.

Il a pour mission d'assurer le bon déroulement de la mise en œuvre du projet, de définir les objectifs du chef de projet, de proposer et suivre les jalons et outils de reporting du projet, d'analyser les tableaux de bord, les indicateurs et de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés et aussi de proposer les actions correctives nécessaires au respect du programme du projet arrêté par le comité de pilotage et l'assemblée délibérante (qualité, coûts, délais).

## **3. Les groupes de travail et le chef de projet**

Comme toutes les actions d'une administration constituent des projets, une méthode pour les mener à bien est donc nécessaire. Il convient de voir, de juger pour agir mais aussi d'analyser, de planifier et de contrôler.

La gestion de projet est un art difficile dans lequel le chef de projet, responsable de l'animation des groupes de travail, doit agir au mieux en faisant preuve de créativité, de dynamisme, de diplomatie et de persévérance.

Les principales missions du chef de projet sont l'organisation, le pilotage et la coordination du projet. Un management transversal permettra de mettre en relation et en collaboration différentes compétences nécessaires à l'avancement de projets complexes.

Le bon déroulement du projet lui incombe ; il va donc composer les équipes projet qui seront constituées de représentants des différentes directions et entités, des acteurs extérieurs à l'administration ou la collectivité qu'il convient d'associer, et éventuellement d'experts ou d'assistants au maître d'ouvrage. Il va devoir faire travailler ensemble ces différents acteurs du projet au sein de groupes de travail et/ou d'équipes projet thématiques, en faisant preuve de réactivité, voire de pro-activité et d'autonomie. Ces groupes de travail vont se voir attribuer tel ou tel aspect/problématique du projet. Il va falloir, dans un premier temps, qu'ils apprennent à travailler ensemble pour atteindre les objectifs fixés. En effet, participer à un projet ouvre de nouveaux horizons aux contributeurs. Ainsi, dans le cadre d'un projet, le spécialiste va confronter son expertise, c'est-à-dire les normes, les règles, les points de vue et les contraintes de son métier à ceux des autres intervenants.

Le rôle du chef de projet sera de définir l'objectif/la problématique/la question à traiter par le groupe de travail. Il a pour rôle d'animer et de fédérer les membres de ces équipes projet pour produire un travail collaboratif générateur de compromis et de solutions.

Pour atteindre les objectifs confiés à l'équipe projet, le chef de projet pourra proposer différents outils de pilotage et de programmation tels que : plan de travail,

organigramme d'organisation du projet, liste et affectation des tâches à effectuer, planning.

Il devra en outre s'appuyer sur des outils et savoir-faire méthodologiques tels que des tableaux de bord et de synthèse, des tableaux de suivi du projet (statistiques, indicateurs, avancement, consommation de crédits), des comptes ou revue de projet.

## **LA CONDUITE DE RÉUNION, UN OUTIL INDISPENSABLE POUR MENER À BIEN TOUT PROJET**

La conduite de réunion fait partie des tâches courantes d'un chef de projet. Pour être efficace une réunion doit être préparée et conduite selon une méthodologie précise.

Avant chaque réunion, il convient de prévoir un ordre du jour (liste des points à aborder), préparer les documents à diffuser (compte rendu précédent, ordre du jour, calendrier prévisionnel avec disponibilités de chacun).

La réunion doit être préparée en amont : conditions matérielles, temps de la réunion, choix des participants, préparation du sujet (ordre du jour), convocation.

Son déroulement doit être sous contrôle du chef de projet : ouverture de la réunion (tour de table, présentation de l'ordre du jour), état d'avancement par rapport au calendrier, ajustement éventuel du calendrier, discussion et travail collaboratif.

Le rôle d'animateur s'avère donc essentiel : questionner, recadrer autour d'un thème, noter les points d'accord, faire participer l'ensemble du groupe, reformuler et surtout mettre fin aux débats et conclure en fixant le travail individuel de chaque participant à réaliser la prochaine réunion ou à diffuser dans un délai donné.

À la fin du projet, le comité de pilotage, le comité de suivi, les groupes de travail sont dissous et le directeur de projet retrouve ses attributions propres.



La commande publique en France offrait traditionnellement trois types de contrats publics :

- ☐ les marchés pour l'achat direct de travaux, fournitures ou services,
- ☐ les délégations de service public pour la gestion contractuelle des services publics,
- ☐ les contrats d'opérations immobilières pour faire réaliser des opérations immobilières et certains services.

Mais il manquait un contrat générique permettant de confier à un tiers le soin de financer, concevoir tout ou partie, construire, maintenir et gérer des ouvrages et des services qui concourent aux missions de l'administration dans un cadre global de longue durée et contre un paiement public étalé dans le temps.

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

Marché public	Contrat de partenariat	Délégation de service public
Contrat mono-fonctionnel	Contrat multi-fonctionnel	Contrat multi-fonctionnel
Courte durée	Longue durée	Longue durée
Pas de préfinancement	Préfinancement	Financement
Marchés successifs	Conception construction	Conception construction
Services rendus à l'administration	Maintenance gestion	Maintenance gestion
Paiement public	Service rendu à l'administration	Relation directe à l'usager
	Paiement public et mixte	Paiement par l'usager
Code des marchés	CP : ordonnance	DSP Loi SA-PIN 29 / 1 / 1993
Directive Travaux 2004-18	du 17 / 6 / 2004	Directives 2004-18 et 2004-17
Loi MOP +	et loi du 28 / 7 / 2008	Art 1 al. D
Ordonnance MOP 17 / 6 / 2004	le bail emphytéotique administratif (BEA)	Loi MURCEP
Ordonnance du 4 / 9 / 2003	et l'autorisation d'occupation temporaire assortie d'un bail constituant des formes de partenariat (voir ci-après)	

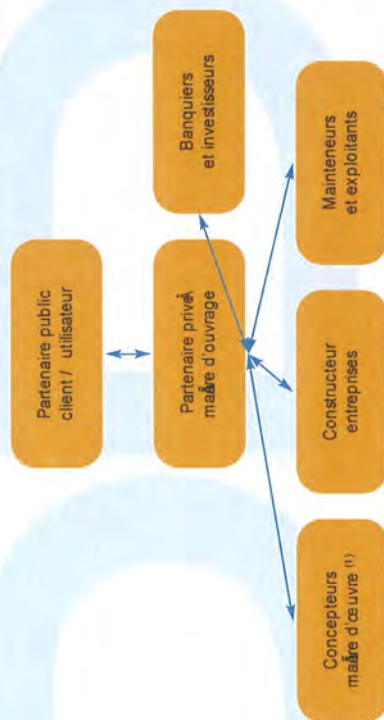
## 2 La place du PPP dans la commande publique

## 1 Définition

Un Partenariat Public Privé 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.

En complément des délégations de service public, notamment la concession, les Partenariats Publics-Privés (PPP) existent sous plusieurs formes juridiques :

- ☐ le Contrat de Partenariat (C.P.)
- ☐ le Bail Emphytéotique Administratif (B.E.A.) assorti d'une convention non détachable
- ☐ L'autorisation d'Occupation Temporaire (A.O.T.) assorti d'une convention non détachable



(1) Il est possible de conclure un PPP dans lequel tout ou partie de la mission de conception des ouvrages (jusqu'au stade APD ou PRO en principe) aurait été au préalable conclue par le Partenaire Public. Il doit alors être procédé à la cession, par la personne publique, du contrat de conception de l'ouvrage. La cession de ces contrats est toutefois subordonnée à l'accord du cocontractant concerné.

Il faut également noter que dans la pratique, la consultation de type « ingénierie simultanée » se trouve fortement altérée du fait que chaque équipe n'a pas pu travailler avec le concepteur.

### Les partenariats publics privés

- 1 Définition ..... page 2
- 2 La place du PPP dans la commande publique ..... page 3
- 3 Les avantages du PPP ..... page 4
- 4 Les PPP et le développement durable ..... page 4
- 5 Quelle entité publique peut y faire appel ? ..... page 5
- 6 Que peut-on faire avec un PPP ? ..... pages 6 et 7
- 7 Quelles sont les grandes étapes de passation d'un contrat de partenariat ? ..... pages 8 et 9
- 8 Quelles sont les grandes étapes de passation d'un B.E.A. ou d'une A.O.T. ? ..... page 10
- 9 Le contenu du contrat de partenariat ..... page 10
- 10 La valorisation du domaine dans les CP ..... page 11
- 11 La fiscalité et les PPP ..... page 12
- 12 Subventions et PPP ..... page 12
- 13 Assurance dommage ouvrage et PPP ..... page 13
- 14 Annexe A, organigramme d'aide à la décision : choisir entre un CP, une AOT ou un BEA ? ..... page 14
- 15 Annexe B : procédure de passation d'un contrat de partenariat ..... page 15

### 3 Les avantages du PPP

Ce type de contrat apporte principalement :

- Une ingénierie optimisée : architecte, bureaux d'études, utilisateurs, constructeurs, mainteneurs et exploitants œuvrent ensemble pour définir le meilleur projet. Cette ingénierie simultanée est riche d'améliorations des fonctionnalités, d'une prise en compte dès l'origine des conditions d'exploitation et de maintenance.
- Une accélération des projets : cette procédure unique à la place de contrats successifs et le fait que maîtrise d'œuvre et constructeurs soient dans la même équipe permettent un engagement sur un délai de livraison et fait du PPP une forme de contractualisation particulièrement efficace et bien plus rapide que les procédures classiques loi MOP.
- Une garantie des performances sur la durée du contrat au travers d'une maintenance contractualisée.
- Un surplus socio-économique qui correspond au fait de réaliser plus rapidement un ouvrage ou un service mis à la disposition du public, il en résulte un bénéfice socio-économique.
- Une véritable méthode de coût global : par cette méthode de comparaison des offres intégrant les frais de maintenance il est possible de cerner véritablement le coût global d'un ouvrage associé à son service, les entreprises candidates devant répondre sur l'ensemble des prestations.
- Une meilleure maîtrise des coûts : une fois le contrat signé (en principe juste avant le dépôt de permis de construire), le Client Public connaît à l'avance et avec précision le coût d'usage de son équipement, et ce sur la durée du contrat (fréquemment de l'ordre de 30 ans pour les bâtiments). Cette maîtrise est sans comparaison avec les procédures classiques de la loi MOP où l'on fonctionne en marchés successifs, en constatant au fil des mois l'érosion des budgets.
- Le paiement étalé : le contrat de partenariat permet d'alléger le budget et crée un effet de bénéfice (coût d'opportunité) qui permet de choisir ses investissements avec une souplesse retrouvée.



### 4 Les PPP et le développement durable

#### Les vertus intrinsèques du PPP

Les investissements réalisés sous la forme de PPP se conformant bien sûr aux nouvelles réglementations en matière de développement durable. De plus, le PPP est par nature le seul contrat qui permet à une personne publique d'appréhender le coût global d'un ouvrage. Le projet sera choisi en fonction de critères objectifs comme :

- le coût global de l'ouvrage
  - la démarche de développement durable
- Ainsi, le Partenaire Privé, dans sa réponse à l'appel d'offre cherche en permanence à :
- trouver le bon équilibre entre coût d'investissement et coût de maintenance (durabilité des matériaux et des équipements)
  - favoriser la facilité de maintenance (maintenabilité)
  - privilégier les ouvrages à faibles consommations énergétiques
  - s'engager dans des démarches HQE

#### Les contrats de performance énergétique

Les contrats de performance énergétique sont une catégorie de CP. Ils s'agit pour les personnes publiques de se lancer dans une politique d'investissement ciblée poursuivant un double objectif d'économie d'énergie et d'amélioration des bâtiments.

Ce type de contrat, cité dans la loi Grenelle I, est très prometteur : faire financer des investissements lourds en les rentabilisant par les économies d'énergies réalisées.

### 5 Quelle entité publique peut y faire appel ?

Sous ses différentes formes juridiques, la quasi-totalité des entités publiques et assimilées peut faire appel au PPP :

	CP	AOT	BEA
Les collectivités territoriales	X	X	X
Les établissements publics des collectivités territoriales	X	X	X
Les groupements de collectivités	X	X	X
L'Etat	X	X	X
Les établissements publics d'Etat	X	X	X
Les établissements publics de santé	X	X	X
SA-ILM	X		
SEM, Sociétés d'Economies Mixtes	X		
Les grandes entreprises publiques (EDF, GDF, SNCF, RATP...)	X		
Les opérateurs de réseaux (RTE, RFF, ...)	X		

\* au travers d'une collectivité locale





# Que peut-on faire avec un PPP ?

Si le fonctionnement général est globalement identique, les différentes formes juridiques de PPP s'appuient sur des principes contractuels différents :

Voir annexe A en complément de ce paragraphe

## CP (Contrat de partenariat)

Pour les collectivités et leurs établissements :  
 Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004  
 Loi n° 2008-735 du 28 juillet 2008

Pour l'Etat et ses établissements :  
 idem

Le contrat de partenariat est un contrat administratif par lequel l'Etat ou une collectivité territoriale ou un établissement public confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement, des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet, le financement, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public. Il peut également avoir pour objet tout ou partie de la conception de ces ouvrages, équipements ou biens immatériels ainsi que des prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée.

- ouvrages immobiliers « bâtiments » : bureaux, centres et équipements techniques, éducation, santé, logistique, ...
- ouvrages immobiliers « travaux publics » : éclairage public, pont, route, réseaux, ...
- investissements « immatériels et assimilés » : formation, réseaux informatiques, performance énergie, ...

- Pour l'Etat et ses établissements : domaine public ou domaine privé
- Pour les collectivités et leurs établissements : domaine public ou domaine privé

- Principales caractéristiques économiques financières
- Financement garanti au travers d'une cession de créances acceptée à 80%
  - coûts de financement impacté par la règle des 80% de consolidation de 20% de l'investissement dans les comptes du partenaire privé
  - éligibilité au FCTVA
  - possibilité de mise en place de recettes annexes
  - valorisation du foncier disponible possible

## AOT (Autorisation d'occupation temporaire du domaine public)

Textes applicables

Pour les collectivités et leurs établissements :  
 CGCT : articles L1311-5 à L1311-8  
 CGPPP : article L2122-20

Pour l'Etat et ses établissements :  
 CGPPP : articles L2122-5 et suivants

Le titulaire d'une autorisation d'occupation temporaire du domaine public de l'Etat a, sauf prescription contraire de son titre, un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise pour l'exercice d'une activité autorisée par ce titre.

Ce droit réel confère à son titulaire, pour la durée de l'autorisation les prérogatives et obligations du propriétaire.

Le titre fixe la durée de l'autorisation, en fonction de la nature de l'activité et de celle des ouvrages autorisés, et compte tenu de l'importance de ces derniers, sans pouvoir excéder soixante-dix ans.

Type d'ouvrage / d'investissement

- ouvrages immobiliers « bâtiments » : bureaux, centres et équipements techniques, éducation, santé, logistique, ...
- ouvrages immobiliers « travaux publics » : éclairage public, réseaux sous voiries, ...

Nature du terrain d'assiette

- Pour l'Etat et ses établissements : domaine public ou privé
- Pour les collectivités et leurs établissements : domaine public (avec une exception pour les terrains faisant partie du domaine privé de la collectivité, et sur lesquels une contravention de voirie est possible)

Principales caractéristiques économiques financières

- Financement garanti au travers d'une cession de créance acceptée à 100% possible
- coûts de financement : moins élevés
- pas de consolidation dans les comptes du partenaire privé
- non éligibilité au FCTVA

## BEA (Bail emphytéotique administratif)

Pour les collectivités et leurs établissements :  
 CGCT : articles L1311-2 à L1311-4-1

Pour l'Etat et ses établissements :  
 non applicable

Un bien immobilier appartenant à une collectivité territoriale (CT) peut faire l'objet d'un BEA de droit commun en vue de l'accomplissement, pour le compte de la CT d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une mission d'intérêt général relevant de sa compétence

- ou en vue de l'affectation à une association culturelle d'un édifice du culte ouvert au public
- ou jusqu'au 31/12/2010, en vue de la réalisation d'un projet lié aux besoins d'un service départemental d'incendie et de secours
- ou lorsque le BEA est géré par la collectivité locale, pour les besoins d'un Etablissement Public de Santé ou d'une structure de coopération sanitaire dotée de la personnalité morale (art 6146-1 et suivant du code de la santé publique)

- ouvrages immobiliers « bâtiments » : bureaux, centres et équipements techniques, éducation, santé, logistique, ...
- ouvrages immobiliers « travaux publics » : hors champ du domaine de la contravention de voirie.

- Pour l'Etat et ses établissements : pas de BEA
- Pour les collectivités et leurs établissements : domaine public (hors champ du domaine de la contravention de voirie) ou domaine privé

- Financement garanti au travers d'une cession de créance acceptée à 100% possible
- coûts de financement : moins élevés
- pas de consolidation dans les comptes du partenaire privé
- éligibilité au FCTVA limitée aux investissements inférieurs à un seuil fixé par décret



Article: Finances d'investissement - P. Bédier



## 7 Quelles sont les grandes étapes de passation d'un contrat de partenariat ?

### Programme fonctionnel

Analyse des besoins et des objectifs de la collectivité : le programme fonctionnel préfigure la prestation attendue en laissant la possibilité aux entreprises de s'exprimer.

### Evaluation préalable

La Personne Publique peut lancer la procédure du CP après une évaluation préalable qui doit exposer :

- la complexité de son projet et l'impossibilité de définir seule et à l'avance les moyens techniques ou le montage juridique-financier du projet ;
- OU
- l'urgence de son projet, s'il est constaté un retard préjudiciable affectant la réalisation d'équipements collectifs que les causes soient les causes de ce retard ;
- OU
- l'efficacité du recours au PPP si le recours à ce type de contrat est plus favorable à l'intérêt général au regard d'une analyse comparative des différents contrats de la commande publique ; bilan coûts/avantages notamment au regard des caractéristiques du projet, des exigences du service public et d'expériences connues dans d'autres projets analogues.

L'évaluation du projet se fait à partir de la comparaison entre plusieurs formes de contrats publics au regard de 4 critères :

- coût global
- transfert de risques
- performance
- développement durable

### Validation par un organisme expert

Pour l'Etat et ses établissements, la validation de l'évaluation préalable par un organisme expert est obligatoire. Pour les collectivités et leurs établissements, le recours à un organisme expert n'est pas obligatoire. Un décret fixe la méthode à suivre.

### Publicité

La passation d'un contrat de partenariat est soumise aux principes européens de la commande publique : de liberté d'accès, d'égalité de traitement des candidats et d'objectivité des procédures.

## Procédures de consultation

Trois types de procédures sont possibles et laissées au choix de la personne publique :

- l'appel d'offre simple
- la procédure négociée consiste, pour la personne publique, à consulter les opérateurs économiques de son choix et à négocier avec eux les conditions du marché. Cette procédure sera définie par décret et librement aménagée, sous certaines réserves, par la personne publique.
- le dialogue compétitif

Lancement du dialogue : sur la base du programme qu'elle a établi, la personne publique engage un dialogue avec les candidats sur tous les aspects du futur contrat.

Egalité et confidentialité : chaque candidat est entendu dans des conditions de stricte égalité. La personne publique ne peut donner à certains candidats des informations susceptibles de les avantager par rapport à d'autres. Les innovations des candidats sont leur propriété et ne peuvent être divulguées aux autres candidats.

Identification et passage : la personne publique établit un certain nombre de phases de discussions dans son règlement de consultation qui lui permettent, au fur et à mesure du dialogue, d'identifier la ou les solutions qui sont susceptibles de répondre à ses besoins. La personne publique a la possibilité d'éliminer une ou des solutions en cours de dialogue.

Offre finale : au terme du dialogue, la personne publique invite les candidats à remettre leur offre finale.

## Offre économiquement la plus avantageuse (OEP)

Le contrat est attribué au candidat qui a présenté l'offre économiquement la plus avantageuse, par application des critères définis dans le règlement de consultation, en prenant en compte les conclusions de l'étude d'évaluation (précédés dans l'appel public à la concurrence ou le règlement de la consultation le cas échéant).



Définition réglementaire des PME : les entreprises dont l'effectif ne dépasse pas 250 employés et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas en moyenne 50 millions d'€ ou un total du bilan n'excédant pas 43 millions d'€. Ces critères doivent être appréciés en cumul intégral des entreprises liées entre elles (à plus de 50%) ou en cumul proportionnel pour un lien de détention compris entre 25 et 50%.

## Les critères d'attribution

Les critères d'attribution

Parmi les critères d'attribution, figurent nécessairement

- le coût global de l'offre
- la qualité architecturale, esthétique et fonctionnelle
- des objectifs de performance définis en fonction de l'objet du contrat, en particulier en matière de développement durable et
- la part d'exécution du contrat que le candidat s'engage à confier à des PME et à des artisans.

D'autres critères, en rapport avec l'objet du contrat, peuvent être retenus, notamment la valeur technique et le caractère innovant de l'offre, le délai de réalisation des ouvrages ou équipements, leur qualité esthétique ou fonctionnelle.

## Comment choisir les critères et faire fonctionner l'Offre économiquement la plus avantageuse ?

Une pondération simple est recommandée, par exemple :

- le coût global de l'offre, 40 %
- des objectifs de performance (délai de réalisation, nombre de services, coût unitaire des services, rapidité des interventions) 15 %
- la part d'exécution du contrat confiée à des petites et moyennes entreprises et à des artisans 10 %
- la valeur technique et le caractère innovant de l'offre 10 %
- la qualité esthétique ou fonctionnelle du projet 15 %
- le partage des risques 10 %

## Information et indemnisation des perdants

Dès qu'elle a choisi l'attributaire du contrat, la personne publique informe les autres candidats du rejet de leur offre. Un délai d'au moins dix jours est respecté entre la date de notification de cette information et la date de signature du contrat. La personne publique indemnise les perdants dès lors qu'un investissement significatif est demandé aux candidats (dans le cadre d'un concours incluant la conception architecturale, il est communément admis que l'indemnité représente environ 1 à 2% du montant de l'investissement pour chaque perdant admis à remettre une offre finale)

# 8

## Quelles sont les grandes étapes de passation d'un B.E.A. ou d'une A.O.T. ?

La procédure de passation d'un BEA n'est pas du tout encadrée. Pour les AOT, il existe différentes formes de consultations en fonction de l'objet à construire.

La procédure que nous avons présentée pour les CP reste valable dans les grandes lignes et est gérée d'une consultation saine, aux précisions suivantes :

### Evaluation préalable

Pour l'Etat et ses établissements publics  
Les projets de bail présentés par l'Etat ou par un de ses établissements publics conclus dans le cadre d'une AOT constitutive de droits réels sur le domaine public, devront faire l'objet d'une évaluation préalable.

Cette évaluation préalable ne sera exigée que si le loyer est supérieur à un seul fixé par décret (non encore publié).

L'évaluation préalable devra remplir les conditions de l'évaluation préalable à la conclusion d'un CP et bénéficier du concours des organismes experts créés pour l'évaluation du CP.

Pour les collectivités et leurs établissements  
L'évaluation préalable n'est pas obligatoire. Néanmoins, l'éligibilité au FCTVA du BEA est conditionnée par trois critères :

- que leur montant est inférieur à un seul fixé par décret
- que le bail a donné lieu à une évaluation préalable (dans les mêmes conditions que le CP)
- que le bien appartient ou est destiné à rentrer dans le patrimoine de la personne publique.

### Validation par un organisme expert

Pour l'Etat et ses établissements, la validation de l'évaluation préalable par un organisme expert est obligatoire. La mission d'appui des partenariats publics privés (la MAPPP) est le principal organisme expert de l'Etat.

Pour les collectivités et leurs établissements, ce n'est pas obligatoire.

### Publicité

La passation d'un contrat de partenariat est soumise aux principes européens de la commande publique : de liberté d'accès, d'égalité de traitement des candidats et d'objectivité des procédures.

### Procédures de consultation

En l'absence de règle précise, les collectivités procèdent généralement, en s'inspirant de l'Appel d'Offre Simple ou du Dialogue Compétitif.

### Offre économiquement la plus avantageuse

Le contrat est attribué au candidat qui a présenté l'offre économiquement la plus avantageuse, par application des critères définis, en prenant en compte les conclusions de l'étude d'évaluation (précisées dans l'avis d'appel public, à la concurrence ou le règlement de la consultation le cas échéant).

### Information et indemnisation des perdants

Dès qu'elle a choisi l'attributaire du contrat, la personne publique informe les autres candidats du rejet de leur offre. Un délai d'au moins dix jours est respecté entre la date de notification de cette information et la date de signature du contrat.

La personne publique indemnise les perdants dès lors qu'un investissement significatif est demandé aux candidats (dans le cadre d'un concours incluant la conception architecturale, il est communément admis que l'indemnité représente environ 1 à 2% du montant de l'investissement pour chaque perdant admis à remettre une offre finale).

# 9

## Le contenu du contrat de partenariat

La structure des contrats de partenariat est fixée par l'ordonnance, ils doivent comporter des clauses essentielles portant sur :

- Sa durée ;
- Le partage des risques entre la personne publique et son cocontractant ;
- La production d'un rapport annuel par le Partenaire Privé ;

Les objectifs de performance pour la qualité des prestations de services et, des ouvrages, notamment en matière de développement durable

La rémunération du cocontractant, les coûts d'investissement, de fonctionnement et de financement, les recettes que le cocontractant peut être autorisé à se procurer en exploitant les ouvrages ou équipements pour répondre à d'autres besoins, les modalités de paiement,

Les conditions dans lesquelles la personne publique constate que les investissements ont été réalisés

- Les obligations du cocontractant pour le respect de l'affectation des ouvrages et équipements au service public,
- Les modalités de contrôle, le respect des objectifs de performance, les conditions dans lesquelles le cocontractant respecte son engagement d'attribuer une partie du contrat à des petites et moyennes entreprises et à des artisans,
- Les sanctions et pénalités applicables en cas de manquement aux obligations du contrat, notamment en cas de non-respect des objectifs de performance,
- Les conditions dans lesquelles il peut être procédé, par avenant, à la modification de certains aspects du contrat ou à sa résiliation, notamment pour tenir compte de l'évolution des besoins d'innovations technologiques ou de modifications dans les conditions de financement obtenues par le cocontractant ;
- Le contrôle qu'exerce la personne publique sur la cession partielle ou totale du contrat ;
- Les conditions dans lesquelles, en cas de défaillance du cocontractant, la continuité du service public est assurée, notamment lorsque la réalisation du contrat est prononcée ;
- Les conséquences de la fin, anticipée ou non, du contrat, notamment en ce qui concerne la propriété des ouvrages et équipements ;
- Les modalités de prévention et de règlement des litiges et de recours à l'arbitrage.

Spécificité du contrat de partenariat des collectivités

Tout projet d'avenant entraînant une augmentation du montant global du contrat supérieur à 5 % est soumis pour avis à la commission (prévue à l'article L. 1414-6).  
L'assemblée délibérante ou l'organe délibérant qui autorise la conclusion du projet d'avenant est préalablement informé de cet avis.



# 10 La valorisation du domaine dans les CP

L'article 11 de l'ordonnance du 17 juin 2004 (modifié par la loi du 28/7/2008) précise que les recettes annexes provenant non seulement de l'exploitation des ouvrages ou équipements par le partenaire privé mais aussi de l'exploitation de tout ou partie du domaine compris dans l'assiette foncière du contrat de partenariat.

Cette modification permet de conforter la possibilité pour le partenaire privé de conclure des baux, afin de valoriser le domaine qui lui est dévolu provisoirement par la personne publique.

Lorsque le partenaire privé est autorisé à valoriser le domaine appartenant à celui sur lequel est édifié l'ouvrage ou l'équipement, la personne publique procédera, si nécessaire, à une délimitation des biens appartenant au domaine public. Cette délimitation permettra de déterminer avec précision les biens faisant partie du domaine public et du domaine privé et d'organiser différemment les conditions de production de recettes annexes.

Le contrat pourra comporter, ainsi, des clauses restreignant ou interdisant la possibilité de recettes annexes provenant du domaine public (garantie de l'intégrité et de l'affectation de ce domaine).  
De même, le partenaire privé aura toute latitude pour construire sur le domaine privé des ouvrages exclusivement destinés à la production de recettes annexes (notamment des baux dans les conditions de droit privé pour les biens appartenant au domaine privé).  
Si la durée des baux en question est supérieure à celle du CP la signature de la Personne Publique est obligatoire.



# 11

## La fiscalité et les PPP

### La TVA

Les Contrats de Partenariat sont éligibles au FCTVA. Les BEA sont éligibles au FCTVA si les conditions suivantes sont remplies :

- si leur montant est inférieur à un seuil fixé par décret
  - si le Bail a donné lieu à une évaluation préalable (dans les mêmes conditions que le CP)
  - si le bien appartient ou est destiné à rentrer dans le patrimoine de la personne publique.
- Les AOT ne sont pas éligibles au FCTVA.

### Les taxes d'urbanisme

Exonération de la taxe pour dépassement du PLD : Par principe, les immeubles édifiés par l'Etat, les Régions, les Départements, les Communes ou les établissements publics administratifs sont exonérés du versement de la taxe pour dépassement du plafond légal de densité lorsqu'ils sont affectés à un service public ou d'utilité générale et qu'ils ne sont pas productifs de revenus.

Cette règle est applicable pour : le Contrat de Partenariat, le Bail Emphytéotique administratif ou hospitalier, l'Autorisation d'occupation temporaire du Domaine Public, le Bail avec option d'achat.

Exonération de la redevance pour création de bureaux ou de locaux de recherche en région Ile de France pour les immeubles édifiés dans le cadre d'un Contrat de Partenariat, d'un BEA ou BEH ou d'une AOT sur le domaine public : Cette règle est applicable à l'ensemble des contrats énoncés ci-dessus.

Néanmoins les bureaux et locaux de recherche construits dans le cadre d'un contrat de partenariat, à seule fin de produire des recherches annexes, demeureront pour leur part assujettis à la redevance pour création de bureaux ou de locaux de recherche en région Ile-de-France.

Redevance archéologie préventive (article L 524-7 du code du patrimoine) : Les CP BEA, BEH et AOT bénéficient du même calcul favorable que les immeubles destinés à être affectés à un service public ou d'utilité publique.

TLE, TDCAUE, TDENS, PRE...

Pour ces autres taxes et participations, rien n'est prévu dans les textes, néanmoins, chaque collectivité devra étudier la possibilité d'exonérer le projet.

Taxes de publicitiefoncière

Le régime d'imposition pour tous les actes de publicité foncière relatifs au CP BEA, BEH, AOT, Créait Bail ou Bail conclu par une personne publique est unifié. Cette unification prend pour référence l'imposition fixe de 125 € prévue à l'article 680 du code général des impôts.

Une imposition fixe de 125 € est exigée pour :

- les actes portant autorisation d'occupation du Domaine public de l'Etat, de l'un de ses établissements publics, des collectivités territoriales, leurs groupements ou établissements publics
- les actes portant bail, crédit-bail, au profit de l'Etat ou de ses établissements publics
- les actes portant crédit-bail au profit des collectivités territoriales, leurs groupements ou établissements publics
- les actes relatifs aux baux emphytéotiques conclus par les collectivités territoriales, leurs groupements ou établissements publics ainsi qu'aux baux emphytéotiques hospitaliers
- les conventions non détachables des baux emphytéotiques précitées.

Exonération du paiement de la taxe de publicité foncière pour les concessions de créance conclues dans le cadre d'un CP BEA, BEH, AOT, Bail et Créait-Bail :

L'article 40 de la loi du 28 juillet 2008 supprime cette taxe, en toute hypothèse ces sessions ne sont plus taxées (article 234 noties du CGI III 6°).



Architecte : TROUAT ET ROUYER

# 12

## Subventions et PPP

Pour les Contrats de Partenariat :

Les projets éligibles à des subventions au titre d'un marché public sont éligibles aux mêmes subventions lorsqu'ils sont réalisés sous le régime du contrat de partenariat. Cela permet d'établir une neutralité entre les différentes options en matière de commande publique.

Pour les BEA et AOT :

C'est la personne publique qui se charge de collecter les subventions qui permettront d'abaisser le montant des loyers sauf d'éventuelles subventions d'équipement que le partenaire privé peut obtenir directement.

# 13

## Assurance dommage et PPP

Les personnes morales assurant la maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'un CP d'Etat sont dispensées d'assurance dommage-ouvrage (ci-après DO). Cela ne signifie pas qu'en toute hypothèse le maître d'ouvrage sera obligé de ne pas s'assurer, mais uniquement qu'il aura le choix de contracter ou non une police DO.

Il reviendra aux Partenaires Privés et Publics de comparer les avantages et les coûts respectifs d'une assurance ou de l'absence d'assurance. Par contre, les personnes intervenant en tant que constructeurs de l'ouvrage demeurent soumises à l'obligation de contracter une police RC décennale.

Pour les CP des collectivités locales et de leurs établissements publics, la loi oblige à la souscription d'une DO.



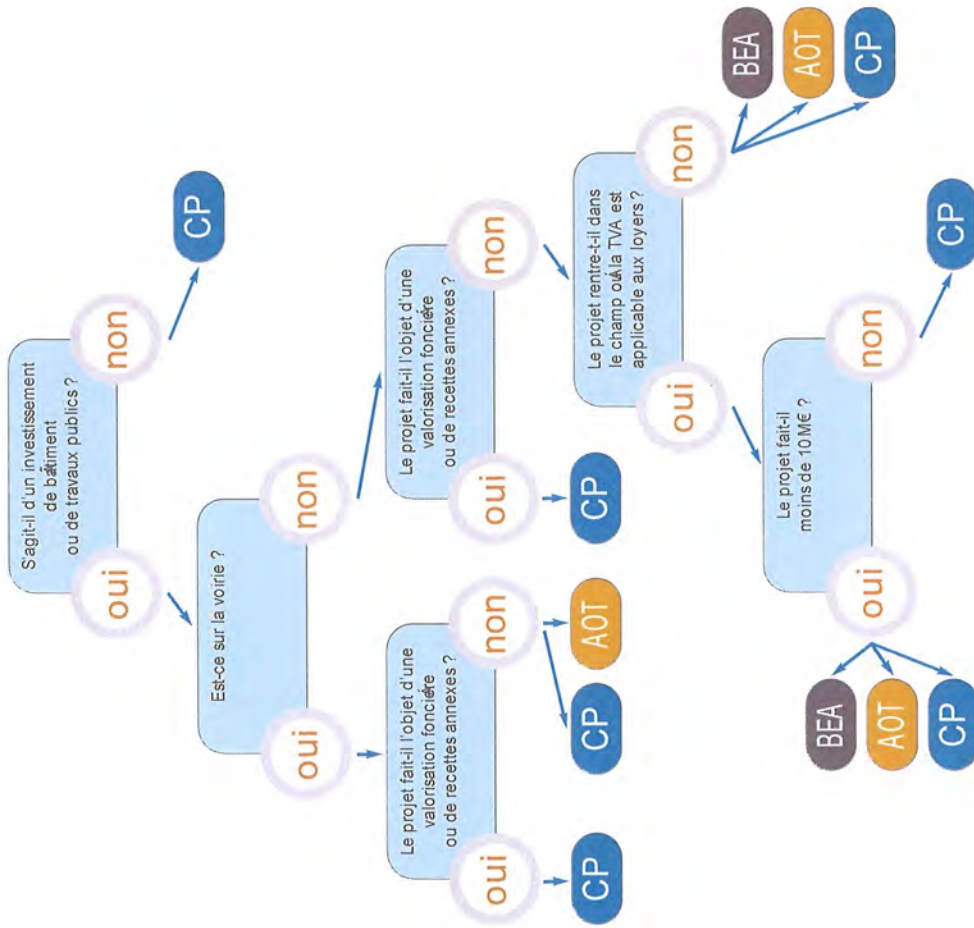
Architecte : ARCHITECTES PRO / OLIVIER TOUZE



# 14

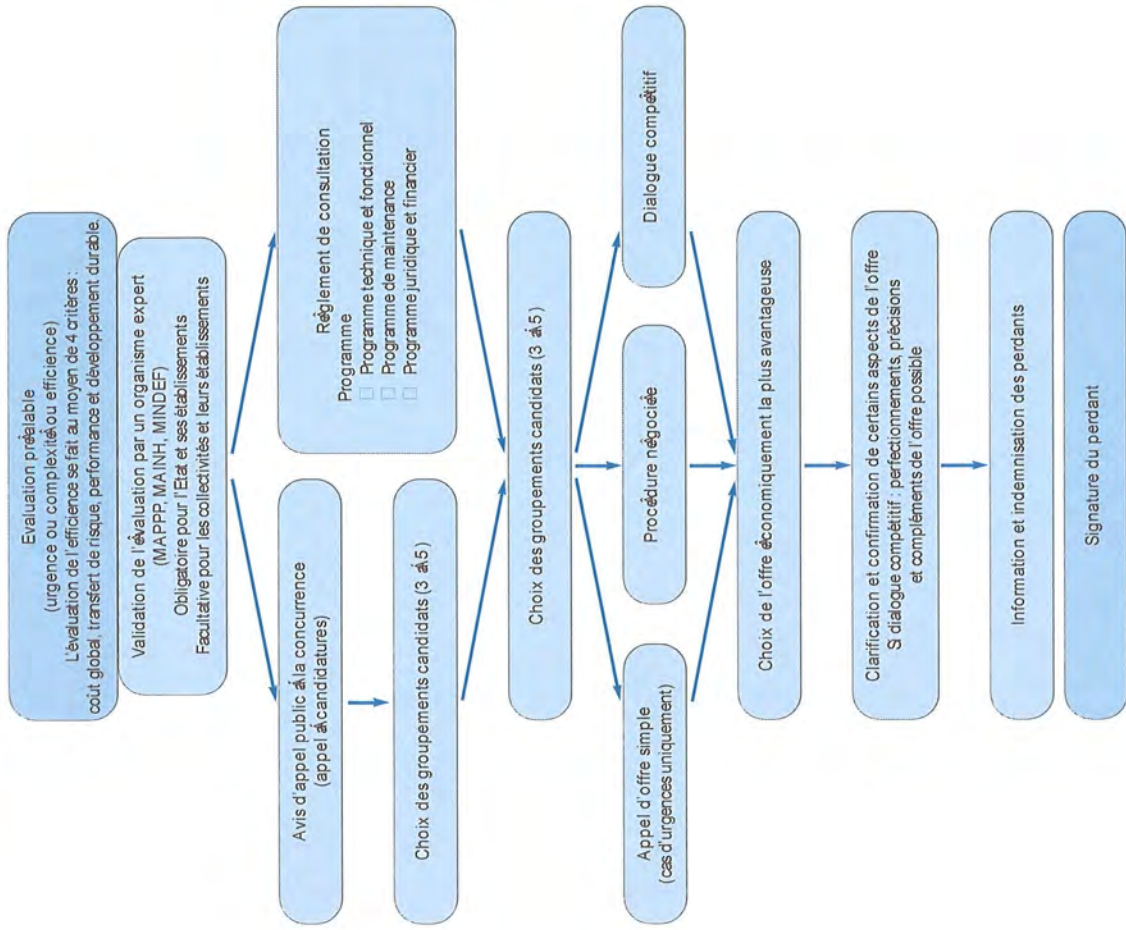
## Organigramme d'aide à la décision : choisir entre un CP, une AOT ou un BEA ?

Dans certains cas, la Personne Publique peut se retrouver face à un choix à faire entre plusieurs formules juridiques, dans ce cas, l'évaluation préalable reste la seule véritable aide à la décision en matière de choix.  
En complément des tableaux du §3 et du §4, cet organigramme aide à saisir les caractéristiques de ces différentes formes juridiques.



# 15

## Procédure de passation d'un Contrat de Partenariat



## DOCUMENT 8

### **Broussais : projet modifié suite à la concertation**

Des immeubles moins hauts, un large parvis pour ouvrir le centre culturel sur la rue Didot, une desserte automobile limitée aux riverains : le programme de réaménagement des terrains de l'ancien hôpital Broussais a été modifié afin d'intégrer les remarques issues de la première étape de concertation.

Les changements ont été présentés par Anne Hidalgo, première adjointe au maire de Paris, chargée de l'urbanisme, Gisèle Stievenard, adjointe au maire de Paris, chargée de la politique de la ville et de l'engagement solidaire, et Pascal Cherki, maire du 14e, lors d'une réunion publique à laquelle participaient 200 personnes, mardi 2 février 2010.

**Le bilan de la 1ère phase de concertation.** Le départ des services hospitaliers de Broussais vers l'hôpital Georges Pompidou laisse 5 hectares disponibles. Leur réaménagement, qui s'inscrit dans une démarche de développement durable, doit permettre

- d'ouvrir le site de l'hôpital sur le quartier, par la création d'une belle promenade plantée qui reliera les rues Didot et Raymond Losserand ;
- de créer de nouveaux logements et de conforter la mixité sociale et générationnelle du quartier ;
- de renforcer l'offre en équipements publics : réalisation d'un équipement culturel, création d'une crèche et de locaux associatifs, implantation définitive du centre social Didot Broussais.

La première phase de la concertation a porté sur la mise en œuvre des grandes lignes du projet : le désenclavement du site et l'aménagement des espaces publics, le programme du centre des pratiques artistiques amateurs ainsi que la réalisation de logements sociaux.

Un questionnaire, auquel 259 personnes ont répondu, a permis de recueillir des premiers avis sur les grandes orientations du projet. Des ateliers participatifs, composés de représentants des associations et des conseils de quartier, d'experts, et d'habitants volontaires, ont été organisés sur les trois grands axes du projet. Un atelier a également été organisé avec des jeunes du lycée François Villon à propos de la promenade plantée.

Trois éléments ont fait l'objet de discussions :

- la création d'une voie traversante pour desservir le site,
- la hauteur des immeubles de logements,
- la vocation de proximité du futur équipement culturel.

#### **Les avancées de la concertation :**

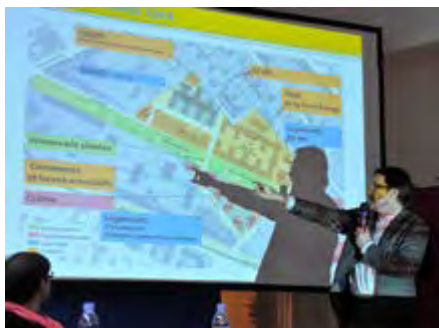
- **Un équipement culturel ouvert sur le quartier :** c'est dans l'ancienne chaufferie réhabilitée que s'installera le centre culturel pour les pratiques artistiques amateurs. Lieu de rencontre entre amateurs et professionnels, il comprendra des ateliers de pratique artistique, des espaces d'exposition et de convivialité, un espace de présentation. Il s'ouvrira sur un grand parvis qui donnera rue Didot et permettra d'accueillir des animations temporaires.
- **Une mixité sociale et intergénérationnelle assumée. Des bâtiments moins hauts :** environ 300 logements sont prévus sur le secteur des Mariniers. Ils se répartiront en, environ, 120 logements sociaux familiaux, 40 logements à loyers maîtrisés, 40 logements en accession à la propriété, 100 logements sociaux pour étudiants, 10 ateliers d'artistes. A ce programme s'ajoute un Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) de 112 places qui sera réalisé au nord du site et pour lequel l'architecte a été déjà choisit.
- La hauteur des immeubles respectera les plafonds fixés par le plan local d'urbanisme, pour

rester à 9 étages, soit 31 mètres, pour les immeubles les plus hauts.

- **Une desserte réservée aux riverains** : suite aux ateliers participatifs et aux craintes des riverains de voir la rue créée servir d'itinéraire de délestage, les services de la voirie ont étudié deux nouvelles solutions de desserte : d'une part la création de 2 impasses, et, d'autre part l'ouverture d'une rue réservée à la desserte des riverains. Les deux scénarios doivent encore faire l'objet d'un groupe de travail avec les représentants des riverains directement concernés par l'aménagement pour les approfondir.

#### **Les grandes étapes de la suite du projet et la poursuite de la concertation :**

- Un appel d'offre va être lancé au printemps 2010 pour choisir le prestataire chargé de travailler sur l'aménagement de la promenade plantée et des espaces publics. Des réunions de travail seront organisées avec l'équipe retenue. Elles sont prévues en 2011, avant le lancement d'une enquête publique.
- Un concours d'architecture va être lancé pour la réalisation du programme de logements et d'équipements publics prévus sur le secteur des Mariniers. Les habitants et acteurs locaux seront représentés au sein du jury chargé d'examiner les projets.
- Le concepteur du projet d'équipement culturel sera désigné fin 2010. Son projet fera l'objet d'une nouvelle concertation. De même, la mise au point d'une structure porteuse, qui sera chargée ensuite de la gestion de l'équipement, fera l'objet d'une réflexion avec les acteurs du quartier.



**200 personnes ont participé à la réunion de compte-rendu de la première phase de concertation, le 2 février 2010. © Nicolas Ravelli.**

## DOCUMENT 9

### Mix'âges, un pôle communautaire multiservices en Rhône Valloire

**28 février 2011**

A mi-distance entre Lyon et Valence, la communauté de communes Rhône Valloire, regroupe depuis 2009 sur un même lieu plusieurs services d'accueil et d'information destinés à des publics d'âges différents. L'élément déclencheur a été le départ d'un bailleur social de la Drôme de l'une des communes membres, Saint-Rambert-d'Albon, petite ville de 5.200 habitants. Les élus de la communauté d'agglomération se sont saisis de cette opportunité pour installer dans les locaux ainsi libérés plusieurs services d'information. Ils donnent ainsi forme à un pôle communautaire multiservices et intergénérationnel : Mix'âges.



La communauté de communes Rhône Valloire (15 communes, 20.768 habitants) a regroupé quatre structures dans un même lieu : le pôle Mix'âges. Le point d'information jeunesse (PIJ) y joue un rôle central. Ouvert dix-neuf heures par semaine, il emploie un animateur à temps plein, et reçoit plus de 700 jeunes par an, dans deux salles dotées de six ordinateurs reliés à internet et d'un fonds documentaire.

Sous le même toit, l'équipe de prévention spécialisée du conseil général de la Drôme - représentée par l'association "La sauvegarde de l'enfance" -, accompagne des jeunes de 11 à 20 ans en risque de marginalisation, à raison de dix heures chaque semaine. Et ce, dans le cadre d'une convention qu'elle a signée avec la communauté de communes. Quant au point d'information logement (PIL) - dont la coordination est assurée par une chargée d'urbanisme de la communauté de communes-, il accueille une à deux fois par mois des permanences d'information, assurées par l'agence départementale d'information sur le logement (Adil), le centre d'amélioration du logement de la Drôme et le CAUE de la Drôme.

Dernière arrivée sur le lieu, l'association pour le retour à l'emploi des seniors (Après) effectue une permanence de trois heures hebdomadaires. Ces quatre services partagent 239 m<sup>2</sup> de locaux et cinq salles pour un loyer annuel de 17.340 euros charges comprises, entièrement assumé par la communauté. L'autofinancement du projet (investissements et coûts d'installation) est de 3.720 euros sur un volume total de 18.600 euros. Les aides, qui s'élèvent à 14.880 euros, se décomposent entre celles de la région, du Feder (37,5% chacun) et les celles de l'Etat (FNADT et DDJS à raison de 12,5% chacun).

Les avantages du regroupement : mutualisation, visibilité et surtout, l'intergénérationnel :

Outre les gains économiques obtenus par la mutualisation des espaces et des équipements, le pôle multi services renforce la visibilité de chacun des services, qui se font connaître mutuellement auprès du public : on peut, par exemple, découvrir la permanence logement en se rendant au PIJ. La plus-value la plus importante de Mix'âges réside dans son aspect intergénérationnel, comme le rappelle Irène Fourel, vice-présidente en charge des affaires sociales à la communauté : "En regroupant dans un même lieu l'information destinée à divers publics, nous souhaitons favoriser les flux d'information et les liens sociaux, particulièrement entre générations." Reste qu'avec un an d'existence, Mix'âges est au début de son histoire. "Pour favoriser le lien social entre les publics, il faudra d'abord renforcer les liens entre les structures. Pour l'instant, les services fonctionnent

isolément et ne partagent pas encore d'objectifs communs", constate Stéphane Hubert, chargé de mission affaires sociales.

Un projet qui continue d'évoluer :

En mars 2011, un espace public internet (EPI) s'installera dans les locaux de Mix'âges. Se posera alors la question de son intégration dans une dynamique déjà dessinée. Mais il y a surtout la question délicate de l'accessibilité du lieu. Situé sur l'une de communes les plus excentrées d'un territoire de 180 km<sup>2</sup>, Mix'âges pâtit d'un accès compliqué. Sans remettre en cause le choix de Saint-Rambert-d'Albon comme commune d'accueil, la communauté de communes hésite entre une signalétique plus efficace et un nouveau local. A suivre donc.

Myriam Journet / Agence Traverse, pour la rubrique Expériences du site [www.mairieconseils.net](http://www.mairieconseils.net)

# L'objectif prioritaire doit être l'effort sur les dépenses de fonctionnement

**Publié le 01/12/2014 • Mis à jour le 19/02/2015 • Par Auteur associé • dans : Billets finances, Opinions**

Les élus locaux que nous sommes doivent prendre conscience des conséquences radicales de la crise des finances publiques. L'Etat, qui représente 80 % de la dette publique et l'essentiel du déficit annuel, est désormais dans l'incapacité, et pour longtemps, de soutenir les transferts financiers entre son budget et les comptes locaux.



Gilles Carrez, Député (UMP) de Seine-et-Marne et président de la commission des finances de l'Assemblée nationale.

Les dotations aux collectivités locales, auxquelles s'ajoutent les exonérations et dégrèvements de fiscalité locale représentent le cinquième du budget de l'Etat. C'est le résultat d'une longue histoire, faite de la transformation d'impôts locaux en dotations et de l'inter-position du contribuable national au bénéfice d'un contribuable local sollicité à l'excès.

Et ce qui devait arriver se produit : l'Etat impécunieux, soumis à l'extrême rigidité de ses dépenses, n'a plus d'autre choix que d'agir sur les transferts financiers aux collectivités locales. Ce mouvement sera durable, comme l'a été depuis 20 ans la lente érosion de la dépense d'investissement d'Etat.

Contexte fiscal nouveau - La brutalité de la baisse des dotations (moins 11 milliards d'euros entre 2015 et 2017) est d'autant plus regrettable qu'elle s'inscrit dans un contexte fiscal nouveau. A la suite de la réforme de la taxe professionnelle, les collectivités territoriales sont désormais privées du pouvoir de taux sur les deux-tiers de la nouvelle fiscalité économique, constituée par la CVAE et la CFE. Un pouvoir de taux subsiste sur la fiscalité ménages, mais celle-ci est préemptée par les hausses massives de fiscalité d'Etat subies par les ménages ces dernières années.

La seule marge de manœuvre qui subsiste, côté recettes, est celle de l'emprunt, les sources de financement s'étant reconstituées et les conditions de taux améliorées. Mais certaines collectivités sont déjà très endettées et la dette locale, même si elle est d'une remarquable stabilité par rapport au PIB depuis des décennies, s'ajoute à une dette publique nationale qui dépasse les 2 000 milliards d'euros et franchira bientôt le seuil des 100 % du PIB.

Limiter les dépenses de fonctionnement - Le temps est donc venu de l'ajustement du rythme d'évolution de la dépense publique locale. Il est à craindre que, dans l'urgence, les réductions portent d'abord sur les dépenses d'investissement à un horizon que je situe plutôt à partir de 2016-2017. Mais l'objectif prioritaire doit être celui de l'effort sur les dépenses de fonctionnement. Des gains de productivité et d'efficacité sont possibles, mais à plusieurs conditions. Citons en quelques-unes.

D'abord, l'Etat doit « balayer devant sa porte ». L'incantation à la réduction des normes, toujours contredite par le comportement des administrations centrales, doit cesser ; il faut passer aux actes et prendre au plus vite les décisions radicales que chacun connaît, tant sur les flux que sur les stocks de normes.

Les dépenses sociales liées au vieillissement (APA), à la solidarité (RSA), au handicap (PCH) ont un caractère national et les départements n'en sont que les simples opérateurs. Leur maîtrise passe par la réforme complète du système, soit par « renationalisation », soit par décentralisation au risque de la rupture d'égalité entre territoires.

Au niveau du bloc communal, le temps de la mutualisation et de la recherche systématique des gains de productivité est venu. Mais attention aux facilités d'une péréquation exacerbée, tant verticale qu'horizontale, qui permet à certaines collectivités de maintenir une dépense par habitant pléthorique par prélèvement sur les ressources de collectivités qui dépensent beaucoup moins qu'elles !

Une nouvelle ère pour les finances locales - La vérité des comptes et des coûts doit devenir la règle. Avec l'abandon de la comptabilité fonctionnelle, l'absence de comptabilité analytique, force est de constater aujourd'hui que nous avons régressé dans la connaissance de la dépense locale. Le rapport « qualité-prix » du service public local, la recherche des bonnes pratiques, les comparaisons (benchmarking) doivent devenir la règle, plutôt que des transferts à l'aveugle entre collectivités opérés par amendements parlementaires en fonction des rapports de force du moment.

Enfin, pour maîtriser la dynamique de la dépense locale, il faudra poser des questions fondamentales : comment assouplir le statut du personnel, face à un Etat enclin à distribuer des bonus aux catégories C dont lui-même est largement dépourvu, comment retrouver liberté et efficacité sur les marchés publics, sur les achats, comment renoncer à certaines politiques imposées en général par l'Etat ?

C'est une nouvelle ère qui s'annonce pour les finances locales. Chacun d'entre nous doit l'accepter, mais exiger en contrepartie les marges de manœuvre permettant d'y faire face. L'Etat est nu, le mettre en cause sans proposer relève désormais de la gesticulation.