



*mission  
interministérielle  
pour la qualité  
des constructions  
publiques*

*La qualité s'invente et se partage*

Guider

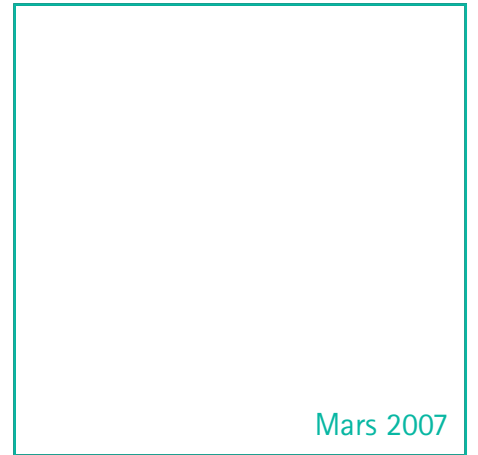
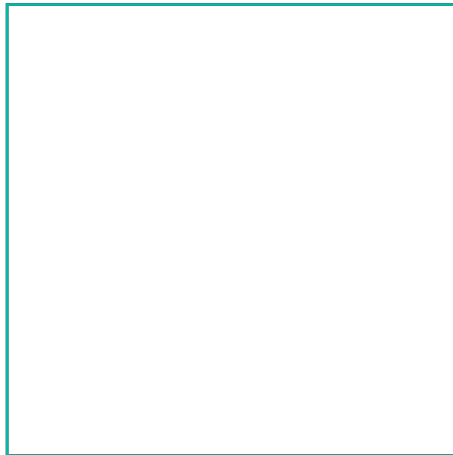
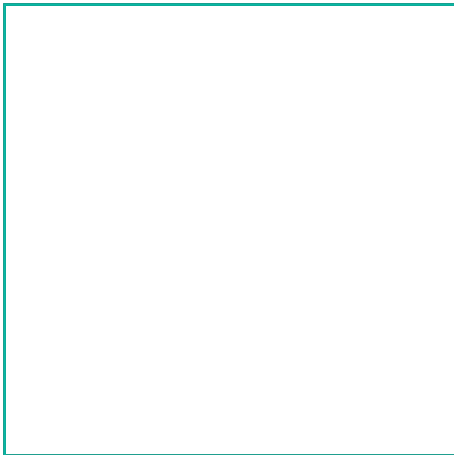
# Les contrats de maîtrise d'œuvre urbaine





*mission  
interministérielle  
pour la qualité  
des constructions  
publiques*

# Les contrats de maîtrise d'œuvre urbaine



Mars 2007





Quand on commence à organiser des réunions avec les habitants pour élaborer le programme de réaménagement d'un quartier d'habitat social, on bute souvent sur les parkings. Même parfois obstinément. Et c'est normal, c'est justifié.

Un jour, un gamin qui ne vient jamais aux réunions des habitants est intervenu: "Oh l'aut', moi j'ai pas d'bagnole, moi. Si ta bagnole elle vient jouer au foot sur mon terrain, ben ta bagnole, elle brûle!" Cela a jeté un froid et a créé une certaine gêne dans le camp des tout-parking-partout. Et l'urbaniste que je suis s'est dit: "Ah! La complexité urbaine est en route !"

Raconté par Serge Renaudie, architecte-urbaniste.



Directeur de la publication : **Jacques Cabanieu**  
Réalisation : **Jean-Marie Galibourg**  
Recherche iconographique et textes des illustrations : **Frédéric Mialet**  
Coordination et communication : **Najat Abdessalam**  
Conception graphique : **H.Comm**

Mars 2007  
N° ISBN : 978-2-11-096878-4

Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques  
Arche Sud  
92055 La Défense cedex  
Tél : 01 40 81 23 30 – Fax : 01 40 81 23 78  
[www.archi.fr/MIQCP](http://www.archi.fr/MIQCP)

<b>1</b>	<b><i>Le cadre de la mission</i></b>	<b>7</b>
	Du projet urbain	8
	De la maîtrise d'ouvrage urbaine	9
	De la maîtrise d'œuvre urbaine	10
<b>2</b>	<b><i>Les contenus de la mission</i></b>	<b>15</b>
	Un dossier de cohérence d'ensemble	16
	L'expression d'une stratégie : le "parti" d'ensemble	18
	Des études complémentaires	22
	La production de dossiers particuliers	23
	L'accompagnement du projet urbain	25
	Les missions de maîtrise d'œuvre de la loi MOP	26
<b>3</b>	<b><i>Le contrat</i></b>	<b>33</b>
	Le cadre juridique	34
	Les procédures de dévolution	36
	Une contractualisation adaptée aux spécificités de la mission	42
	La rédaction du contrat et sa gestion dans le temps	43
	Le recours à un "accord-cadre"	47
	La modification du contrat	52
	La formation des prix et la négociation du contrat	53
	Des devoirs réciproques	55
<b>4</b>	<b><i>Un cadre de contrat</i></b>	<b>61</b>
	Présentation	62
	Le cahier des clauses techniques particulières et ses annexes	63
	Le cahier des clauses administratives particulières et ses annexes	69
	L'acte d'engagement et ses annexes	82

La ville et sa qualité de vie sont devenues, en quelques années, préoccupations majeures.

Au sein de chaque agglomération, chaque ville ou village, des “projets urbains” se font jour afin de développer, restructurer, relier, recoudre...

Et, à l’heure où paraissent ces lignes, chacun s’accorde sur la nécessité de produire un effort gigantesque, à la hauteur du déficit d’offre de logements dont on vient de prendre conscience...

Il nous faut donc construire plus. Surtout mieux. D’autant que s’invite l’inquiétante question environnementale.

Les projets urbains, qu’ils visent à recomposer le tissu existant ou à ouvrir de nouveaux secteurs d’urbanisation, devront être de plus en plus réfléchis et concertés, de plus en plus conçus. Mais surtout, ils devront, tout au long de leur phase opérationnelle, être pilotés avec souplesse, avec conviction, et être accompagnés d’une “maîtrise d’œuvre urbaine” reconnue et qualifiée.

C’est de l’exercice de cette maîtrise d’œuvre dite “urbaine” et de son cadre contractuel dont il sera précisément question dans cet ouvrage de la “collection”.

Cette modeste contribution de la Mission Interministérielle, aborde la question des projets urbains sous leur aspect pratique. Elle fait suite à “la méthode des marchés de définition simultanés” aujourd’hui reconnue comme pertinente et efficace pour la dévolution de ces marchés de maîtrise d’œuvre urbaine.

Le lecteur, en particulier “non-initié”, trouvera en première partie de cet ouvrage, une sensibilisation aux différents contours de la mission et à la difficulté d’en rédiger les termes contractuels. En seconde partie, il se verra proposer un cadre de marché que nous espérons adapté aux exigences de cette mission, respectueux de l’intérêt des parties prenantes.

Cet ouvrage aborde la question de l’utilisation des accords-cadres, nouveauté du Code des Marchés Publics 2006, qui pourront se révéler de grande utilité pour de telles missions au regard de leur durée, de la diversité des tâches, de la permanence et de la disponibilité qu’elles exigent.

Le Président de la MIQCP  
François Kosciusko-Morizet





"La véritable fonction du projet urbain, c'est de produire du temps, de la continuité, de la régularité, d'établir la forme des espaces publics et de fournir un contexte à l'architecture,... La ville a besoin de règles. Sans règles, aucune transgression n'est possible."

Bernard Huet, architecte-urbaniste



# *Le cadre de la mission*





## Du projet urbain

On ne peut évoquer le terme de “**maîtrise d’œuvre urbaine**” sans le rattacher à celui de “**projet urbain**” car les fonctions qu’elle sous-tend sont contextuelles.

Et cela ne simplifie pas les choses, car comme le souligne Alain Bourdin<sup>1</sup> : si l’expression “projet urbain” est à la mode, elle est aussi une “**expression-valise**”.

Pour certains, c’est se doter d’objectifs politiques “tous azimuts” et toutes échelles, pour l’agglomération, la ville ou le quartier (y compris ceux qui vont mal). Pour certains, c’est une démarche planificatrice. Pour d’autres, c’est du “design urbain”. Pour d’autres encore, ces mots symbolisent un **renouveau des méthodes de fabrication de la ville** (en s’empressant d’ailleurs de leur accoler des termes tels que “gouvernance urbaine”, “stratégie urbaine”, “management urbain”...) qui n’éclairent pas obligatoirement la discussion.

“Expression-valise”, mais encore expression magique suggérant l’action et le dynamisme local...

Les projets urbains sont sans doute tout cela à la fois : produits d’une très grande diversité d’objectifs et d’enjeux, d’échelles plus ou moins importantes, menés différemment selon les acteurs en présence et selon les circonstances.

Toujours est-il que la MIQCP observe, notamment à travers l’initiation et la diffusion de la méthode des marchés de définition simultanés, nombre d’opérations se lançant à l’échelle du quartier, ou à celle de l’inter-quartiers,

impliquant l’intervention de multiples disciplines, parmi lesquelles : celle de **management de projet**, et celles de **l’expertise et de la conception de l’espace urbain**.

Ainsi, en vue de la compréhension, la MIQCP a pris le “parti” de supposer :

- que la collectivité publique, ayant compétence d’aménagement sur un territoire donné, se doterait d’**objectifs sociétaux**, en matière économique (par exemple : créer des emplois), en matière sociale (par exemple à travers le logement) ou culturelle. Dans les lignes qui vont suivre, c’est ce qui sera désigné par le **développement urbain** (ou encore le “dessein”).
- que cette politique de développement urbain serait **déclinée et appliquée à un espace délimité** dans une démarche de **projet urbain**,
- que, pour ce faire, la collectivité précitée (la maîtrise d’ouvrage urbaine) ferait appel à une équipe extérieure d’expertise et de conception à laquelle serait confiée une mission de **maîtrise d’œuvre urbaine**.

Certes, ce modèle “descendant” est loin d’être universel (projeter d’enjoliver la place de la mairie peut amener à réviser une politique de déplacements, ou encore, réhabiliter des halls d’entrée, faire découvrir que les problèmes sont plus graves et d’une autre nature), mais il permet de délimiter les responsabilités respectives.

---

<sup>1</sup> - Alain Bourdin est sociologue, chercheur et directeur de l’Institut Français d’Urbanisme.



Ce faisant, bien qu'il y ait nécessairement interaction entre "le politique" et "le technique" **le terme "projet urbain" est à interpréter, ici, en tant qu'action sur l'espace.**

## De la maîtrise d'ouvrage urbaine

Le terme "maître d'ouvrage", au cours des lignes qui suivront, qualifie la personne morale qui engagera le processus et qui, en particulier, "signera le contrat" de maîtrise d'œuvre urbaine. Mais le concept de "maîtrise d'ouvrage urbaine" se situe bien au-delà de la désignation de cette entité. Aujourd'hui, la "maîtrise d'ouvrage urbaine" est en fait un **dispositif**, une organisation souvent complexe, un réseau de relations et d'interactions entre les acteurs de la ville... Ainsi, une **attitude collective**.

Il convient de brièvement rappeler les quatre grandes fonctions de cette maîtrise d'ouvrage urbaine<sup>2</sup>, laquelle est toujours plurielle :

- **l'élaboration de la politique urbaine** : c'est, en amont, le niveau de la planification territoriale. Celui qui porte la vision d'avenir de la ville et définit la stratégie urbaine sur le long terme,
- **le portage politique des projets** : ce second niveau correspond à la prise en charge politique et financière de projets urbains identifiés. Il prend la forme d'une

instance politique spécifique, soit interne à la collectivité locale, soit d'un partenariat de portage dans lequel peuvent se retrouver la ville, l'Etat, d'autres collectivités territoriales, des grands propriétaires fonciers publics ou privés... Les supports de cet "assemblage" sont divers : depuis le comité de pilotage avec constitution d'un groupement de commande, le syndicat mixte, la SEM, le GIP, jusqu'à l'établissement public d'aménagement. C'est bien le lieu de **la maîtrise d'ouvrage urbaine**, le lieu des arbitrages sur les orientations et les contenus des projets urbains, celui des décisions,

- **le pilotage technique** : il s'agit de mettre ce système en mouvement. Celui-ci recouvre les rôles d'impulsion, de traduction des objectifs, de coordination des acteurs, ainsi que la mission de définir et faire définir concrètement le projet. Ce pilotage comprend notamment l'organisation, sous le contrôle de l'Elu responsable, des indispensables instances de concertation et des modes d'information du public. A l'articulation du politique et du technique, cette fonction de **conduite de projet** constitue un enjeu essentiel pour la bonne marche des choses,
- **le niveau de réalisation** : il recouvre l'ensemble des aménageurs ou des maîtres d'ouvrage publics et privés appelés, chacun pour leur part, à la mise en œuvre opérationnelle.

2 - Ce classement est inspiré par une contribution d'Yves Janvier, ingénieur conseil en développement et aménagement. On se reportera avec intérêt à l'ouvrage "la maîtrise d'ouvrage urbaine", contribution du "club ville-aménagement" sous la direction de Jean Frébault (éditions du Moniteur).

Il faut souligner, avec force, le rôle essentiel attribué au troisième niveau, celui du pilotage technique. Celui-ci doit être tenu par “des hommes et des femmes orchestre” ayant la capacité de conduire (on pourrait dire “tenir”) les projets dans la durée. Il est souvent observé, à l'exception de grosses opérations d'aménagement, un déficit en la matière : déficit de désignation et de mandement, segmentation des responsabilités, manque d'expérience dû au renouvellement des générations, lieux de formation encore insuffisants.

Le “renouveau urbain” implique l'avènement de ces professionnels dont les qualités doivent être : culture urbaine, capacité d'animation et de négociation, autorité et sagesse, abnégation et humilité, sensibilité à une multiplicité de disciplines, savoir s'entourer des spécialistes nécessaires quand il le faut et où il le faut...

## De la maîtrise d'œuvre urbaine

Pour préparer cette contribution, La MIQCP a rencontré de nombreux professionnels de l'urbain qui ont chacun restitué leur expérience personnelle. Les pratiques montrent une diversité typologique des projets urbains, mais par contre, permettent d'observer des thématiques récurrentes en matière de missions confiées, y compris certains “éléments types” : ces constituants seront abordés dans les paragraphes suivants et intitulés “volets” dans le cadre de

contrat proposé. La “production” de dossiers, d'études, de dessins en constitue la partie “émergée”.

Mais au delà de la production de contenus (“un produit” projet urbain), la mission a une autre facette, plus impalpable, qui se rapporte au “process” d'élaboration du projet et qui, à beaucoup d'égards, constitue la vraie personnalité de la mission.

Certes, comme dit plus haut, le pilotage technique de l'opération doit être assuré par la maîtrise d'ouvrage (en fonction de sa maturité, de la dimension de l'enjeu, et des moyens internes), mais la maîtrise d'œuvre urbaine aura, de son côté, à proposer une **démarche intellectuelle aboutissant à un projet partagé et des modes opératoires crédibles de mise en oeuvre.**

Ce rôle n'est que très rarement appréhendé, encore moins explicité en amont du contrat de maîtrise d'œuvre urbaine.

Pourtant la responsabilité de la maîtrise d'œuvre urbaine, en même temps que la clef de sa réussite, sont de créer une “**maïeutique**”, c'est à dire de proposer une méthode suscitant la réflexion et l'engagement de la collectivité et de ses partenaires. Ceci implique pour la maîtrise d'œuvre :

- de décrypter le contexte local, on pourrait même dire conduire une “psychanalyse” des intentions,
- de savoir se mouvoir parmi les logiques d'acteurs institutionnels ou individuels, les données économiques, les forces et aspirations sociales,

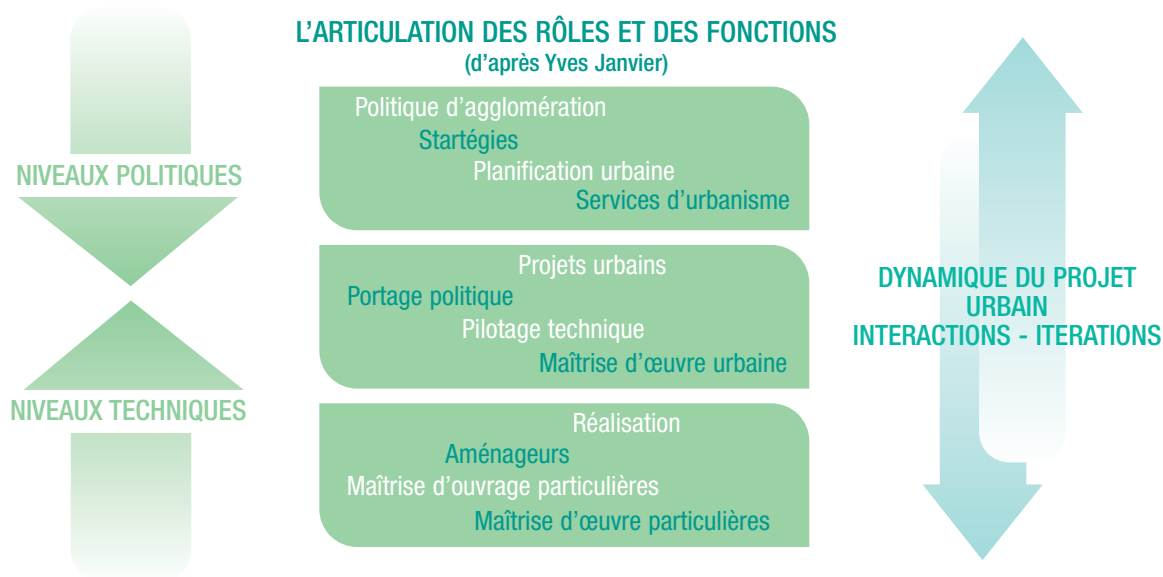
- de détecter et utiliser les facteurs de dynamisme ou au contraire savoir éviter les possibles écueils,
- de proposer des “métamorphoses capables” de l'espace, lesquelles, en même temps que l'apport personnel d'une vision, seront le support d'une réflexion collective : le projet “donne des pistes”, il est le support au débat, il vise à fabriquer du consensus et à provoquer des arbitrages. La forme se met alors au service du contenu et aide à construire une pensée urbaine.

**Le projet urbain, tout autant que préfiguration d'un futur, est mécanisme de transformation.**

Ainsi, l'art de la maîtrise d'œuvre urbaine consiste à faire se rencontrer :

- des concepts “personnels et originaux” (faire œuvre de création)
- des logiques d'acteurs ( le débat participatif, la concertation, la négociation,...)
- des logiques opérationnelles (le territoire, l'histoire, le temps, l'argent,...)

Traditionnellement, et faute de pouvoir être théorisés, ces aspects de la mission sont baptisés : conseils pour..., assistance à... Cette activité (du moins lorsqu'elle est effectuée par des professionnels d'expérience) mérite mieux que ces mots : au delà de la nécessaire expertise, la maîtrise d'œuvre urbaine va jouer un rôle de “**porteur**” nécessitant écoute, pédagogie, disponibilité et... patience.





Le projet “Gare-République”, en déplaçant la gare de 250 m, libère l’emprise de voies ferrées et créé une grande esplanade bâtie. C’est la réponse à une problématique urbaine de mise à disposition de nouveaux terrains en centre ville.

La programmation de cette future ZAC de 7 ha prévoit près d’un hectare d’espaces publics. C’est ainsi que l’on renforcera l’axe historique avec le port industriel. Elle comprendra des logements (via un organisme HLM), un immeuble de bureaux, un hôtel, des cafés, des restaurants et des commerces. La continuité des circuits piétons et cyclables sera notamment assurée

par un mail paysager traversant de part en part les deux fronts urbains, l’esplanade centrale et les anciens bâtiments-voyageurs du 19<sup>e</sup> siècle (destinés à accueillir un équipement public).

À l’issue d’un concours, il a été confié à l’agence d’architecture et d’urbanisme Patrick Chavannes une mission d’urbaniste conseil de cette ZAC. À ce titre, elle a conçu le plan masse de secteur (comme dans un secteur sauvegardé), indiquant emplacements et gabarits précis des bâtiments, matériaux de façade, toitures en rappel de celles de la ville historique, fenêtres à utiliser et possibilités de créer des balcons, etc. Cette mission d’ensemble, prévue pour environ sept ans, donne à l’agence Patrick Chavannes un rôle de conseil sur tous les bâtiments.

Celle-ci a aussi obtenu la transcription du projet urbain en prescriptions architecturales et paysagères sur les cœurs d’îlot, une mission différente de celle d’urbaniste conseil et faisant l’objet d’un autre contrat. C’est ce qui garantit le respect des volumes, des couleurs, et établit un certain nombre d’interdictions.

Pour répondre au souhait de la municipalité, il lui faut ainsi définir certaines normes liées à l’usage des sols et à la construction pour éviter que ce quartier, tourné vers l’habitat et si bien desservi par le TGV, ne devienne, à moyen terme, une réserve de résidences secondaires.





Aucun immeuble de logements ne doit être équipé de volets. Pas de risque, dès lors, que les façades donnant sur la voie publique soient fermées hors saison estivale, ce qui ferait apparaître le quartier encore plus désert.

La mission de l'architecte-urbaniste comprend aussi la maîtrise d'œuvre des espaces publics de la ZAC, concentrée



au début et à la fin de la réhabilitation du quartier. Ce volet implique deux maîtres d'ouvrage distincts, dont l'un a préféré déléguer largement à l'autre. Il est en effet orchestré par la ville, très impliquée dans la définition de la voirie, Saint-Malo-Agglomération n'intervenant que comme commanditaire de la gare routière et du parvis multi-modal.

Le chantier du pôle de transports a connu un moment singulier en août 2004 : une nuit, les trains ont cessé de rouler jusqu'à l'ancienne gare et se sont arrêtés dans la nouvelle. Le lendemain, Réseau Ferré de France a arraché les voies qui reliaient encore les deux gares. Ce fut le signal de départ des chantiers du parvis multi-modal et de la gare routière. Cette opération, au planning minuté et dont le bon déroulement a reposé sur les épaules de l'architecte en chef de la ZAC, a été couronnée par un temps fort de liesse collective : l'arrivée en gare, le 9 décembre 2005, du premier TGV.

*Projet "Gare-République" à Saint-Malo*

*Maîtrise d'ouvrage urbaine (programmation globale, conduite d'opérations, équipements publics) : Ville de Saint-Malo*

*Maîtrise d'ouvrage urbaine de la gare des bus interurbains, du parvis, de la station taxi et de la dépose minute :*

*Saint-Malo agglomération (maîtrise d'ouvrage confiée à la Ville de Saint-Malo)*

*Maîtrise d'œuvre du projet urbain : Agence Patrick Chavannes (Eric Jacqueline, chef de projet)*

*Maîtrise d'œuvre des espaces publics de la ZAC : Ville de Saint-Malo/Agence Patrick Chavannes*



A propos d'un important projet urbain en petite couronne parisienne :

"Peut-on sérieusement penser que quand on paye on peut avoir la ville que l'on veut et vite ? Qu'on le veuille ou non, le temps de la ville est un temps long et la ville est une œuvre collective. Il faut mettre en place une structure d'espaces publics (rues, places,...) autour desquels s'organiseront les constructions. Il faut imaginer ou susciter les programmes, trouver leurs porteurs, négocier des accords... Tout cela se fabrique, peu à peu, avec les réflexions qui s'enchaînent, avec les décisions publiques et privées, avec le marché, avec les habitants, avec les opportunités prévisibles ou inattendues. C'est un travail incessant de veille, de mise en cohérence, de correction, d'amélioration, un travail trop souvent ignoré et parfois méprisé".

Ont signé ce texte :

Marc Barani, architecte-urbaniste ; Patrick Chavannes, architecte-urbaniste ; Michel Corajoud, paysagiste, Grand prix de l'urbanisme ; Francis Cuillier, directeur général de l'agence d'urbanisme de Bordeaux métropole ; Yves Dauge, sénateur-maire, ancien délégué interministériel à la Ville ; Christian Devillers, architecte-urbaniste, Grand prix de l'urbanisme ; Michel Desvignes, paysagiste ; Roger Diener, architecte-urbaniste, Bâle ; Jacques Ferrier, architecte-urbaniste ; Massimiliano Fuksas, architecte-urbaniste, Rome-Paris ; François Grether, architecte-urbaniste ; Antoine Grumbach, architecte-urbaniste, Grand prix de l'urbanisme ; Éric Lapierre, architecte et critique ; Thierry Laverne, paysagiste ; François Leclercq, architecte-urbaniste ; Stéphane Maupin, architecte-urbaniste ; Philippe Panerai, architecte-urbaniste, Grand prix de l'urbanisme ; Mathieu Poitevin, architecte-urbaniste ; Bernard Reichen, architecte-urbaniste ; Ian Ritchie, architecte, Londres ; James Rossant, architecte-urbaniste, New-York ; Jérôme Sans, co-directeur du Palais de Tokyo ; Bernardo Secchi, urbaniste, Milan ; Nathan Starkman, directeur général de l'agence de développement et d'urbanisme de Lille métropole, Grand prix de l'urbanisme ; Paola Viganò, architecte-urbaniste, Milan ; Jean-Paul Viguier, architecte-urbaniste ; Franco Zagari, architecte-urbaniste, Rome.





## *Les contenus de la mission*





## Un dossier de cohérence d'ensemble

Les projets urbains, tels qu'ils tendent actuellement à se développer, intéressent des territoires particuliers et partiels. Ainsi, une attention particulière sera portée à un secteur de centre ville, un centre bourg, un quartier déstructuré de logements sociaux, la création d'une zone d'activité en périphérie,..., sans que des objectifs plus généraux de planification, dans le cadre des processus et des documents classiques d'urbanisme, aient toujours été mûris et validés : les SCOT, les PLU, les PADD, demeurent les vrais lieux de réflexion sur les devenirs de la ville entière.

**Pourtant, un projet urbain s'inscrit obligatoirement dans des échelles géographiques et temporelles de niveau supérieur. Et la conception de l'espace urbain futur (le travail sur le contenant) ne devrait jamais être effectuée sans que les diagnostics nécessaires, ainsi qu'une "programmation urbaine" n'aient été menés par la ou les collectivités concernées (un travail préalable sur les contenus).**

En général, la collectivité a décidé de lancer ce projet urbain dans le cadre d'une planification réfléchie du développement de l'aire urbaine et le projet s'y inscrit. La "commande de projet urbain" est passée en "connaissance de cause", issue d'une connaissance profonde

des composantes de la ville : population et habitat, emploi et activités, services collectifs et équipements, transport et circulation, fonctionnements et dysfonctionnements,... Le projet urbain est, comme évoqué plus haut, un élément de réponse pour une politique de développement urbain.

Mais, plus souvent qu'il n'y paraît, l'action a été décidée dans un relatif empressement : il s'agit de réagir à une situation dégradée, de restaurer une image, ou de profiter d'une soudaine opportunité (disponibilité foncière ou acquisition patrimoniale, implantation d'activité créatrice d'emplois, accompagnement d'une infrastructure de transport ou d'un équipement public structurant, éligibilité à des financements,...).

La première tâche de l'équipe de maîtrise d'œuvre est de montrer les relations que le projet urbain va entretenir avec le milieu, avec la ou les politiques urbaines existantes, telles qu'elles sont programmées dans le temps et dans l'espace, en quoi il s'accordera avec celles-ci, en quoi il pourra les infléchir, éventuellement les contrarier. Et dans l'hypothèse où le projet serait commandé "hors contexte", il est du devoir de l'équipe d'éclairer la maîtrise d'ouvrage sur les conséquences du projet vis à vis de son environnement matériel et immatériel.

**C'est pourquoi chaque projet urbain devrait être accompagné d'un dossier identifié qui pourrait être intitulé : "dossier de cohérence d'ensemble", ou "plan de cohérence".**

Ce dossier de cohérence d'ensemble, sous forme de textes et de schémas explicatifs, contiendra la philosophie du projet urbain au regard du contexte, la manière avec laquelle il s'appuie (ou agit) sur l'espace économique, social et culturel de la cité, s'articule avec les territoires qui le jouxtent.

Il se devrait d'expliquer comment le projet s'inscrit dans la structure urbaine (ou tend à restructurer), ceci en termes :

- d'interrelations entre territoires, de rapports de densités, de maillages et solutions de continuité,
- d'équilibres sociaux, de pratiques culturelles, de fonctionnement des activités économiques,
- de besoins induits en équipements publics et privés, de fonctionnement des équipements d'infrastructures et de superstructures,
- de flux, de déplacements modaux, de gestion des réseaux,
- de structures paysagères et de vues, de relations avec des espaces naturels ou remarquables,
- de principes liés au développement durable,
- de gestion technique et financière de la collectivité elle-même
- ...

Il appartient donc à la maîtrise d'œuvre urbaine d'établir ce dossier de cohérence dont le rôle est de mettre en exergue, **avec toute la déontologie que la démarche exige et en faisant appel aux disciplines nécessaires**, la connexion du projet urbain avec ce qui l'entoure, de mettre en lumière les éventuelles contradictions, ainsi que de proposer les mesures à prendre ou les études complémentaires à lancer (voir chapitre correspondant).

Cette démarche de programmation urbaine, ici présentée comme un préalable, deviendra par la suite itérative avec la démarche de projet.

Un même document dit de "cohérence d'ensemble" sera également souhaitable lorsque le projet urbain, s'il se révèle de grande ampleur, devra être découpé dans le temps et l'espace. On montrera alors, à travers le dossier de cohérence d'ensemble, comment les différentes parties, faisant l'objet de "projets de secteurs", peuvent être articulées les unes avec les autres.

**Toute démarche de projet urbain exige cet "avant-propos" : un diagnostic de la situation urbaine, des tests de compatibilité et de cohérence, éventuellement une mise en exergue de contradictions entre le projet particulier et les politiques plus générales de la collectivité ou des collectivités environnantes.**

## L'expression d'une stratégie : le "parti" d'ensemble

Plus que jamais nos sociétés et les responsables de l'urbain recherchent une cohérence et une lisibilité de la ville, une identité, des qualités d'ambiance retrouvées.

### ■ ■ ■ Une ville "recomposée"

Ce renouveau, cette aspiration à une nouvelle pensée urbaine, font suite à une longue période d'expansion souvent irréfléchie, une sorte de "laisser-aller" qui a eu pour conséquence l'étalement urbain, les banlieues invitées, les quartiers pavillonnaires juxtaposés à l'infini, des dessertes labyrinthiques, des entrées de ville chaotiques... Cette aspiration à recomposer la ville fait également suite aux temps où, passivement, l'on estimait suffisant de confier la ville à la réglementation (les "zonages").

Aujourd'hui, les collectivités ont le désir, et veulent se donner les moyens d'aller plus loin : faire en sorte que la ville soit pensée et maîtrisée.

**Il faut réapprendre à concevoir la ville. Qu'elle retrouve des auteurs.**

C'est donc ce que l'on attend de l'équipe de maîtrise d'œuvre : conceptualiser les ambitions de la collectivité,

les mettre en scène sur le bout de territoire considéré, en soumettre les traductions spatiales au débat collectif.

Des documents, diversement intitulés, sont chargés de restituer les concepts du projet : schéma d'ensemble, schéma d'orientation, plan directeur, plan d'ensemble, plan-programme, plan guide, principes d'organisation... Il semblerait que l'appellation "plan directeur" soit souvent retenue. Mais pour la suite de cet ouvrage, il lui sera préféré le terme de "**parti d'ensemble**", évoquant clairement une prise de position conceptuelle sur un espace déterminé.

Ce "parti d'ensemble" demeure, en tout état de cause, le document fondateur du projet urbain. Synthèse des volontés collectives et de la pensée individuelle des concepteurs, il expose et donne à voir ce que pourra être le futur de l'espace considéré, tout en sachant qu'il devra se re-préciser, sans doute se modifier ou épouser des orientations nouvelles, quelquefois malheureusement être transgressé.

Parmi les moyens d'expression du ou des concepts fondateurs, **le dessin** demeure un outil incontournable :

- dessin en tant que fil conducteur d'une réalité encore à venir, cadre de références communes et mémoire collective des intentions,
- dessin en tant qu'évocation d'une ambition et de l'action à mener dans la durée,
- dessin en tant "**qu'outil de passage**", support du débat et outil de communication, pour expliquer, pour négocier, pour convaincre.

**Que l'on ne s'y trompe pas : le dessin n'est en aucun cas un aboutissement. Il ne se suffit pas à lui-même. Il n'est que le préalable à l'effort, l'illustration des stratégies sans lesquelles rien ne se fera.**

Voici donc une mission essentielle de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine : exprimer les volontés collectives par un dessin de l'espace à "mettre en forme" (et très souvent à "remettre en forme").

Ce dessin, à travers son expression devra être assez fort pour exprimer les grandes orientations devant perdurer à travers les aléas du temps (ce qui ne sera pas négociable) et assez souple pour être capable de s'adapter aux réalités de l'action quotidienne.

La palette des moyens d'expression est extrêmement large, depuis le schéma dépouillé à l'extrême, destiné à porter l'accent sur l'armature du projet urbain et les principes d'organisation générale, jusqu'aux illustrations les plus "réalistes" qui suggéreront les ambiances attendues, les points de vue singuliers, l'expression de ce qui pourrait devenir "l'esprit" des lieux.

Ces représentations du projet urbain, et ce n'est pas la moindre des difficultés pour les concepteurs, devront trouver des langages destinés à être compris par des publics différents.

Enfin, le dessin, en tant qu'expression d'une situation "idéale" à venir n'est valide que s'il peut être étayé par des textes et documents à caractère plus thématiques

permettant de mieux le comprendre : en quelque sorte "le pourquoi et le comment" sans lesquels les images ne demeurent que des images. Il faudra, par ailleurs et à l'occasion, apprendre à se méfier de leur pouvoir de séduction.

On trouvera généralement dans ce dossier, sans qu'en aucune façon la liste ne soit exhaustive au regard de la multiplicité des situations locales :

- le rappel synthétique et illustré des différents diagnostics qui ont prélué au projet urbain,
- les documents explicatifs de la démarche adoptée et les différents "partis pris",
- les principes généraux de l'organisation des espaces et ceux de leur fonctionnement prévisible,
- les principes de maillages et de découpages, les affectations de l'espace public et privé, les échelles et les densités, les profils et les gabarits,
- les principes de mobilité en relation avec la politique locale de déplacements,
- les enchaînements possibles de tranches opérationnelles dans le temps et l'espace (par exemple démolitions et reconstructions, éventuelles opérations tiroirs) avec une première approche des faisabilités,
- les choix et actions en faveur d'une politique environnementale,

Au Havre, on réalise actuellement un pôle attractif entre le centre-ville et le quartier Saint-Nicolas de l'Eure, au sud. C'est l'enjeu du réaménagement d'une friche portuaire correspondant aux bassins historiques, construits au 18<sup>e</sup> et au 19<sup>e</sup> siècles. La transformation des docks Vauban - un patrimoine du 19<sup>e</sup> épargné par la guerre - en quartier de commerces et de loisirs, est le moteur de ce projet urbain.

Il a été, tout d'abord, confié une mission d'assistance aux architectes urbanistes Bruno Fortier et Guillaume Boubet, associés à Setec. Montée avec des financements européens (PIC Urban), cette opération de renouvellement urbain permettra de valoriser la partie méridionale de la ville, avec l'idée d'en faire une zone d'extension du centre, plutôt qu'un faubourg. En bordure de port, 450 logements de qualité seront construits sur 7 hectares.

Bruno Fortier, Guillaume Boubet et Setec ont commencé par définir l'organisation du site Vauban, son plan de circulation, ainsi que les cahiers des charges de commercialisation des lots dont ils devaient assurer le suivi. Rappelons que le port industriel est difficile à accrocher aux quartiers réalisés par Auguste Perret et à la ville ancienne. Des cheminements plus agréables doivent faciliter l'accès aux docks depuis le centre-ville, et se prolonger jusqu'au quartier Saint-Nicolas-de-l'Eure où l'on installera un parc urbain. Puis les espaces publics (30 ha) ont fait l'objet d'un marché de définition que Bruno Fortier, Guillaume Boubet et Setec allaient animer. Pendant une année entière, les architectes invités ont mené une approche de programmation urbaine sur les différents sites, avec des réflexions portant autant sur la définition des voies bus et piétons





que sur les morphologies bâties. En même temps, on a commencé à aborder, dans le détail, la fabrication de ces espaces publics où l'on prévoit une animation urbaine assez forte mais moindre que dans un centre-ville.

La ville a finalement choisi l'agence parisienne Obras, conduite par Frédéric Bonnet et Marc Bigarnet. Leur mission de longue durée (avec une tranche ferme et des tranches conditionnelles) intègre une dizaine de missions de coordination avec les maîtres d'ouvrage et les architectes des opérations bordant l'espace public, programmes d'équipement, d'activités, de bureaux et de logements lancés dans le cadre du projet urbain et dont le tandem réalise les espaces extérieurs. Parmi ces interlocuteurs, on compte notamment Bernard Reichen, pour la transformation des docks Vauban, et Jean Nouvel, lauréat du concours pour la réalisation du centre de la mer et du développement durable et du complexe aquatique des docks, à l'ouest du site.



Pour alléger le coût de l'aménagement, il fallait conserver une partie des sols de cette aire importante. Les architectes ont ainsi proposé de réutiliser des bassins portuaires.

Dans les docks, l'usage industriel est encore présent et son rappel, dans les espaces publics, crée un lien avec le port. Mais respecter l'imaginaire qui lui est lié et sécuriser la vie quotidienne d'un citadin à côté d'un radoub sont des choses distinctes. Dans le quartier des docks ouest et sud, l'agence Obras propose une frange de jardin pour marquer la transition entre le quartier et le port. Et les promoteurs réaliseront des lotissements de jardins privés en continuité avec l'espace public. C'est ainsi que la ville offre des conditions favorables à l'interaction entre le maître d'œuvre des espaces publics (Obras) et l'urbaniste (Bruno Fortier, Guillaume Boubet et Setec), et ce, jusque dans la phase opérationnelle.

*Projet des docks au Havre Maîtrise d'ouvrage : Direction des grands projets, de l'aménagement urbain et de la prospective de la Ville du Havre Etude de définition et maîtrise d'œuvre des espaces publics : agence Obras (Frédéric Bonnet et Marc Bigarnet, architectes-paysagistes)*



- des principes typologiques quant aux types d'habitats, types d'espaces publics, types d'équipements publics,
- des croquis d'ambiance ou illustrations destinés à expliquer les intentions qualitatives (maquettes, photo-ouvrages,...).

Mais également toutes les pièces qui permettront de relater, et démontrer l'économie du projet : bilans de surfaces, bilans prévisionnels des coûts d'aménagement, volet foncier avec notamment des hypothèses de charges foncières ou de commercialisation.

En conclusion, ce parti d'ensemble est le document référent du projet urbain, destiné à être approprié par les instances décisionnaires et devenir un document public. Il sera le point de départ d'une mémoire collective permettant de guider l'action dans le temps.

**Mais soyons certains que celui-ci devra être infailliblement mis à jour, souvent corrigé par le temps, afin de s'adapter aux contraintes multiples ou aux changements de cap imprévus. Ce sera tout l'art de la maîtrise d'œuvre urbaine de savoir l'adapter, sans le dénaturer, sans lui faire perdre son âme.**

Voici donc la grande mission de la maîtrise d'œuvre urbaine : mettre en forme une pensée, à la fois transcription des volontés collectives et des dynamiques nouvelles, à la fois pensée personnelle de l'organisation de l'espace construit et non construit.

## Des études complémentaires

Les projets urbains ne seront opérants que si leurs idées directrices reposent sur le réalisme économique et financier, des fondements sociaux et culturels, des faisabilités techniques : autant de thèmes transversaux qui, souvent, méritent d'être approfondis au cours de la démarche. Nombre de projets d'aménagement ou de requalification urbaine n'ont pu dépasser le stade de "l'image idéale" sans pouvoir rencontrer la réalité.

Il sera donc parfois nécessaire de vérifier des faisabilités économiques et financières, de tester un marché immobilier, d'examiner les implications sociales, ou encore d'explorer des montages juridiques et administratifs.

Il appartiendra donc à la maîtrise d'ouvrage et à l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine de lister les études ponctuelles que la bonne marche de leur projet nécessite. Dans la pratique, on aura à effectuer des "allers et retours" entre le "parti d'ensemble" et ces études de caractère plus thématique.

Par exemple :

- des tests de commercialisation auprès d'experts ou d'opérateurs particuliers : promotion immobilière, développement touristique, demande culturelle...,
- la vérification d'usages ou de pratiques sociales avec des spécialistes ou des représentants des habitants



(par exemple : thématique de la sûreté urbaine),

- l'élaboration et le test d'un plan de circulation, étude de desserte avec des opérateurs de transport collectif, étude de stationnement...,
- des simulations de la gestion urbaine future et une approche des coûts de fonctionnement (avec les services de la collectivité, les concessionnaires de réseaux ou de services urbains)...
- des études touchant à la faisabilité technique telles que reconnaissance des sols et contraintes de fondations, risques naturels, maîtrise des nuisances, problèmes hydrauliques et possibilités de raccordement aux infrastructures existantes, techniques innovantes...

Ces études complémentaires posent plusieurs difficultés :

- tout d'abord savoir en détecter l'opportunité : leur rôle est de tester la faisabilité du "plan d'ensemble", éventuellement le réorienter ou l'infléchir en fonction des résultats. Elles devront, notamment en l'absence d'une maîtrise d'ouvrage professionnelle, être proposées par l'équipe de maître d'œuvre dans le cadre de son devoir de conseil. Certaines de ces études pourront être directement réalisées par l'équipe, quitte à s'adjoindre temporairement les spécialités nécessaires. D'autres devront être commanditées directement par la maîtrise d'ouvrage, parallèlement à la mission de maîtrise d'œuvre urbaine.
- deuxième difficulté : en déterminer l'ampleur et le niveau

de définition. Puis les programmer au moment où elles seront le plus nécessaires : pas trop tôt afin de ne pas se perdre dans le détail au détriment des idées directrices, pas trop tard afin de n'être pas obligé de remettre en cause, avec douleur, le "parti d'ensemble" et les prévisions initiales.

## La production de dossiers particuliers

Préalablement, ou en cours de vie opérationnelle, il sera très souvent nécessaire que la maîtrise d'ouvrage urbaine ait à produire des **dossiers thématiques** touchant aux modes de financement, aux obligations législatives ou réglementaires, aux autorisations de tous ordres...

On pourrait citer à titre d'illustration :

- l'appui de l'équipe de maître d'œuvre afin **de traduire les intentions du projet urbain en termes réglementaires** opposables aux différents opérateurs publics et privés (modification du PLU, règlement de ZAC, règlements et cahiers des charges de lotissements, etc.). Ce sont les documents d'urbanisme, notamment en l'absence de maîtrise foncière qui, par le biais de règlements écrits ou pratiques, ouvriront à l'application effective par des tiers des intentions initiales (occupation des sols, épannelages, alignements, servitudes, interfaces public-privé,...).

Pour ce travail de rédaction, exercice délicat nécessitant des connaissances et de l'expérience en matière de droit de l'urbanisme (si ce n'est de la sagesse), une collaboration sera nécessaire entre l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine et les services chargés de l'application du droit des sols,

- dans le cas d'une maîtrise foncière par la collectivité, **aide à la rédaction des cahiers des charges de cession**, lesquels nécessitent un travail approfondi de définition des futurs droits et obligations attachés à la construction. Si ces cahiers des charges doivent être rédigés par des juristes, ils seront d'autant plus performants qu'ils auront la capacité de faire partager aux futurs opérateurs la légitimité et l'esprit du projet urbain,
- l'assistance pour le montage de **dossiers de financement** les plus divers : demandes de subventions, fonds de concours, prêts bancaires, nécessitant une quantification, une qualification, ainsi qu'une approche financière des différents éléments du projet urbain. On pourrait citer, en particulier, la participation active à la constitution des dossiers nécessaires au financement de "la politique de la ville" (projets de requalification urbaine éligibles à l'ANRU, liés aux transports, aux politiques environnementales, ou au financement du logement).
- Pour beaucoup de projets urbains, les financements extérieurs sont des préalables au démarrage effectif des

opérations, d'où la nécessité d'un approfondissement, avant même que l'ensemble du contrat de maître d'œuvre ne soit établi et négocié (ce qui peut se traduire par la signature d'un "contrat d'attente"),

- une assistance pour les dossiers d'autorisation les plus divers : le cadre de l'action publique est vaste et ses champs sont nombreux. C'est ainsi que tout projet urbain devra tenir compte des lois et réglementations, d'où la constitution des dossiers liés à **la politique d'aménagement, à la protection de l'environnement, à la protection des sites et paysages, aux risques naturels ou technologiques, au domaine public, à l'accessibilité,...** Si le projet urbain se doit de prendre en compte, à priori, le champs des nombreuses réglementations, l'expérience prouve que certaines ont pu être oubliées, ce qui entraînera des mises à niveau. En outre, certaines pourront entrer en application pendant la vie même du projet,
- pour les projets les plus importants, il sera nécessaire de préparer **des dossiers de mise à l'enquête publique** avec la contribution de l'équipe,
- une assistance et la production de dossiers en vue de passages en conseils ou commissions internes à la collectivité,
- la production de documents spécifiques en vue de **la communication et la concertation**,
- ...

## L'accompagnement du projet urbain

Disposer d'un projet d'ensemble après avoir élaboré une stratégie réputée globale et cohérente est une chose. Les mettre en œuvre dans le temps et ainsi "faire vivre" le projet urbain en est une autre.

**Le temps est le matériau incontournable de la construction de la ville.**

Les collectivités ont aujourd'hui perçu l'intérêt de pouvoir s'appuyer, pendant la durée opérationnelle, et à chaque instant, sur les professionnels porteurs de l'idée fondatrice.

**La durée et la permanence seront donc des paramètres essentiels de la mission de maîtrise d'œuvre urbaine, mission appelée à se prolonger contractuellement bien au delà de la durée des services intellectuels classiques.**

L'accompagnement du projet urbain, sera quelquefois de l'ordre de la dizaine d'années, pouvant traverser plusieurs mandats électifs ou plusieurs générations de services locaux.

Classiquement, cette activité est qualifiée de "mission de suivi".

Il s'agit plutôt d'une "**permanence active**", permettant :

- de se référer facilement aux concepts initiaux,
- d'user autant que de besoin de l'expertise et de la vision d'ensemble de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine,

- de faire appel à la personnalité de l'auteur pour "tenir" le projet dans le temps ou au contraire, l'adapter sans lui faire "perdre sens".

D'ailleurs, lorsque l'on observe la vie des collectivités publiques, on constate que, bien souvent et au fil des temps, la véritable mémoire du projet ne tient qu'à la permanence de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine.

Certains aspects de cette mission d'accompagnement sont prévisibles. Mais, très tributaires du déroulement des opérations, ils demeurent dans la difficulté d'être, à priori, précisément programmés et quantifiés dans le temps.

Les missions d'accompagnement souvent citées, sans que la liste de celles-ci ne puisse être exhaustive, sont :

- la mise à disposition de temps pour accompagner le maître d'ouvrage dans ses démarches institutionnelles (relations avec les tutelles, commissions, conseils municipaux ou conseils de communautés, réunions avec les services internes ou ceux des collectivités associées...),
- un accompagnement lors de négociations avec des opérateurs ou des maîtrises d'ouvrage particulières de l'opération d'ensemble,
- au fur et à mesure du lancement de tranches opérationnelles, la participation active à des réunions de coordination architecturale pouvant se traduire par des cahiers de prescriptions et de recommandations, des entretiens explicatifs, des collaborations avec les services instructeurs des autorisations d'urbanisme,

- une assistance technique et pédagogique de l'équipe de maîtrise d'œuvre lors d'actions de concertation avec les habitants, les usagers, les associations...
- la présence de l'équipe lors des manifestations de communication,
- l'assistance lors de la programmation d'équipements, participation à des jurys, collaboration avec la maîtrise d'œuvre des maîtres d'ouvrage particuliers,
- éventuellement, des préconisations ou l'apport d'une expertise sur des faisabilités juridiques ou administratives : autorisations d'urbanisme, procédures d'aménagement, enquêtes publiques, libération de foncier, procédures liées à la commande publique...

Si l'on restituait la diversité des interventions des équipes de maître d'œuvre entendues lors de la préparation de cet ouvrage, la liste serait très longue... et quelquefois surprenante !

Malheureusement, d'autres aspects de cette mission d'accompagnement sont peu prévisibles : autant les missions de maître d'œuvre traditionnelles (bâtiment et infrastructure) sont globalement des "marches en avant" (c'est le même projet qui s'affine), autant le projet urbain est sujet aux aléas programmatiques, que ces derniers soient issus d'un retournement de conjoncture, d'une modification des orientations de politique urbaine, d'une fluctuation du contexte financier ou réglementaire.

Ce projet urbain peut, par ailleurs, être sujet à une accélération soudaine afin de bénéficier d'opportunités ou au

contraire subir des périodes de "temps morts". Dans beaucoup de cas il faudra remettre sur le métier, refaire le travail déjà fait, recommencer des démarches complètes. Le cadre contractuel devra donc ouvrir la porte à de nouvelles attitudes, plus "réactives", afin de faire face à des situations nouvelles : devoir réviser le projet et en conséquence, devoir consacrer plus de temps qu'initialement prévu à l'accompagnement.

**"Prévoir l'imprévisible" est une difficulté majeure, consubstantielle de la démarche urbaine. Mais après tout, cette difficulté de tout prévoir n'est-elle pas une chance ?**

## Les missions de maîtrise d'œuvre de la loi MOP

Ci-avant, il n'a été évoqué que la mission d'ensemble, conception et accompagnement du projet urbain dans sa globalité.

Il se pose la question de savoir si cette mission d'ensemble doit, ou peut être étendue, à une ou plusieurs missions de **maîtrise d'œuvre particulières**, attachées aux objets qui composent et nourrissent le projet urbain, et si oui, lesquelles et selon quelles modalités.

Très souvent, parmi les enjeux, et constituant donc un important facteur de réussite, se pose la question de **la conception et de la réalisation des infrastructures parmi lesquelles les espaces publics.**

Il se peut également que le projet urbain inclue la construction ou la réutilisation d'**équipements publics de superstructure**.

Enfin nombre de projets ont pour thème principal l'habitat : la mise sur le marché de nouveaux logements, la réhabilitation ou le renouvellement d'un **parc existant**.

### III Les enjeux de ces objets particuliers

**Appelé à s'imposer dans l'espace concret de la ville, le traitement de l'espace public est le premier ingrédient de la qualité des projets urbains. Il devrait, à ce titre faire l'objet d'une attention toute particulière.**

Il est d'ailleurs beaucoup de cas pour lesquels la décision d'agir sur l'espace public, de remédier à sa dégradation, de permettre de nouveaux usages, ou de faire retrouver des usages perdus est le fait déclencheur du projet urbain. Une impulsion sur l'espace public est souvent motrice d'une politique plus ambitieuse de renouvellement des tissus environnants : certaines opérations programmées de l'habitat, piétonisation ou partage d'usages en centre ville, implantation de transports "doux", reconquête de l'espace de stationnement...

Dans la plupart des cas, l'espace public constituera l'armature du projet urbain et en fera comprendre l'organisation. Il est aussi paysage par la composition de son "architecture de vide", le traitement de ses sols, de ses mobiliers et de ses plantations, le spectacle quotidien de

sa fréquentation. Il mettra en scène des valeurs et sera porteur de l'identité du quartier.

La MIQCP a apporté une contribution méthodologique et formulé des recommandations en ce sens, dans un ouvrage de sa "collection" : "**Les espaces publics urbains**"...

La structure du projet urbain pourra également prendre appui sur l'existence ou l'implantation nouvelle d'équipements de superstructure.

Outre les services qu'ils apportent, ils seront, selon leur importance et leur architecture, tout aussi porteurs de sens, contribuant à l'image finale du quartier en devenir. Il devront être pris en compte dans leurs contraintes, dans les potentialités qu'ils offrent en nature de vie urbaine. Dès lors, la démarche de projet, puis la composition urbaine en résultant, s'attacheront à créer un cadre privilégié à ces événements urbains, mettant en place les conditions d'un fonctionnement rationnel et d'un impact symbolique.

### III Leur mise en oeuvre

Compte tenu de l'étroite relation qu'ils entretiennent avec le projet urbain en tant que tel, l'espace public et les équipements doivent-ils être confiés, par extension, à "l'équipe projet urbain" ?

Les recommandations de la MIQCP, très générales pourraient être les suivantes :

**à condition d'en avoir prévu la possibilité dès l'origine**, et que l'équipe choisie en ait les compétences, la maîtrise d'ouvrage aura tout intérêt à lui confier l'étude des espaces publics. En effet, les relations entretenues entre programmation de l'espace public et conception du projet urbain sont trop étroites pour qu'elles ne soient étudiées dans une synergie particulière, entraînant des allers et retours constants entre concept d'ensemble et visions particulières du traitement futur.

Cette mission de maîtrise d'œuvre des espaces publics, entrant dans le champs de la loi MOP pourra alors faire l'objet d'un contrat distinct, ou dans le cas d'un contrat global, **constituer un volet réellement identifié**.

Afin d'éviter des désagréments souvent rencontrés, l'entité commanditaire du projet urbain devra, le plus en amont possible, être particulièrement attentive à l'identification des maîtres d'ouvrage particuliers des espaces publics (ou collectifs) et à la prévision des conditions juridiques et administratives de la future intervention de la maîtrise d'œuvre. La solution retenue, en cas de multiplicité des gestionnaires de ces espaces, pourra être la constitution d'un groupement de commande, préalablement à la procédure de désignation de la maîtrise d'œuvre urbaine.

Le cas des ouvrages de superstructure est plus délicat : il est plutôt conseillé que le rôle de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine soit orienté vers **la préparation de leur implantation**, qu'il soit d'apporter un encadrement et un appui à leur programmation, dans le cadre de son contrat de maîtrise d'œuvre urbaine. En ce cas, un des

objets de la réflexion conduisant au parti d'ensemble (ou plan directeur) est leur pré-programmation, cette dernière pouvant être utilement prolongée par un accompagnement de leur réalisation.

Après un travail de programmation spécifique mené par des professionnels, de nouvelles équipes de maîtrise d'œuvre seront alors choisies en fonction de l'importance et de la nature des équipements envisagés, ceci dans le cadre des procédures appropriées.

En effet, à des exceptions près (lorsque le projet urbain n'est qu'accompagnement de l'implantation d'un ouvrage particulièrement emblématique), les profils qui permettent l'exercice des missions de maîtrise d'œuvre urbaine sont différents de ceux de la maîtrise d'œuvre "classique" des bâtiments. On pourrait, par ailleurs, courir le risque que l'attention devant être portée à sa programmation, par la force des choses, soit moins soutenue.

Enfin, la position de la MIQCP, est que l'offre de maîtrise d'œuvre urbaine ne doit, en aucun cas, devenir (ou redevenir, eu égard aux pratiques passées) une "offre d'opportunité" en vue de conquérir des marchés ultérieurs de maîtrise d'œuvre de bâtiment. L'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine, et la valeur de son conseil à long terme auprès de la maîtrise d'ouvrage, doivent en quelque sorte devenir "intouchables".

**Ces raisons conduisent la MIQCP à recommander clairement la dissociation de la mission de maîtrise d'œuvre urbaine de celle de bâtiment.**

Dans cette optique et pour ces ouvrages, il pourra être demandé à l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine :

- de participer, auprès des maîtres d'ouvrage, aux études de "pré-programmation" (à condition de disposer, au sein de l'équipe, des compétences nécessaires),
- de prévoir les règles d'implantation et les conditions de leur fonctionnement,
- de fournir les documents de référence qui seront utiles aux futurs concepteurs qu'ils soient de l'ordre de la recommandation ou de la prescription,
- de venir en appui des maîtres d'ouvrage et d'apporter une expertise dans le choix des concepteurs,
- de poursuivre une collaboration avec ces derniers, dans un but de coordination.

## Le cas des projets à dominante habitat

Il faut également mentionner le cas où le projet urbain a pour objet principal la construction de logements neufs ou la requalification d'un quartier d'habitat, avec une action sur le parc de logements (réhabilitations lourdes ou légères, démolitions, reconstructions de nouvelles formes de logement).

Il appartient alors à la collectivité initiatrice du projet urbain d'associer à la démarche générale l'ensemble des opérateurs particuliers (lorsqu'ils sont connus), et décider ensemble de l'étendue et de l'articulation des différentes maîtrises d'œuvre nécessaires pour mener à bien les actions envisagées sur le thème du logement.

La palette est large : depuis l'apport d'une réflexion sur un parc existant, une aide à la programmation, des propositions quant aux formes d'habitat en fonction du marché local et du profil souhaité pour le quartier, des études typologiques de logements, une aide à la décision en matière de types d'interventions sur l'existant, jusqu'à la maîtrise d'œuvre d'opérations particulières.

En tout état de cause, la maîtrise d'ouvrage urbaine devra avoir réfléchi et s'être collectivement accordée sur les niveaux, découpages, et issues souhaitables de l'intervention de "l'équipe projet urbain" avant le lancement opérationnel, tout en essayant de ne pas fermer la porte à des solutions que cette dernière serait susceptible d'apporter.

Il faut, pour finir, évoquer le cas de projets urbains destinés à la promotion immobilière (sous toutes ses formes), et donc lorsque les futurs opérateurs ne peuvent être connus : l'assistance, dans le temps, de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine sera d'autant plus nécessaire (par exemple lorsque l'on envisage des consultations "promoteurs-concepteurs"). Celle-ci devrait être systématiquement prévue.

Ainsi avant de choisir une équipe de maîtrise d'œuvre urbaine, la collectivité initiatrice devra avoir soigneusement réfléchi aux contours prévisibles de sa mission, sur son profil et les compétences attendues. Elle devra en particulier peser, avec ses partenaires, l'opportunité de confier ou non des opérations "aval" intéressant les équipements ou le logement au regard de la spécificité de leur traitement.



À Vaux-en-Velin, d'importantes réalisations ont, depuis une décennie, transformé le cadre de vie des habitants (ORU de la Thibaude, ORU des Grolières). Parmi celles-ci, la restructuration du centre-ville – aujourd'hui en voie d'achèvement – reste un enjeu particulier pour cette commune de la périphérie lyonnaise. L'objectif initial était de constituer un pôle secondaire, à l'échelle de l'agglomération lyonnaise, où seraient réunies les principales fonctions qui constituent la richesse et la complexité de la ville.

Le rachat, puis la démolition du centre commercial sur dalle, notamment pour difficultés économiques récurrentes, marque le départ de ce projet phare, piloté par le Grand Lyon dans le cadre du renouvellement urbain global de la première couronne lyonnaise.

Pour établir les fondements du projet, la communauté urbaine a fait appel, en 1992, à l'architecte-urbaniste Bernard Paris et au paysagiste Alain Marguerit. La collaboration du tandem avec la Société d'Équipement du Rhône et de Lyon s'est avérée fructueuse dans la reconquête du centre-ville. La conception a duré deux à trois ans, le temps de restructurer une trame urbaine, d'arrêter les typologies d'îlot, les épannelages volumétriques, la répartition des fonctions et des espaces publics...

La mission de maîtrise d'œuvre urbaine a permis de mener un travail d'encadrement et de suivi des différentes opérations de construction. Dans le même temps, et par phases, Alain



Marguerit a conçu les espaces publics. Une décennie plus tard, les rues, la place principale et les esplanades sont achevées. Un jardin, placé sous la maîtrise d'ouvrage directe de la ville de Vaulx-en-Velin, a été livré fin 2005. Le centre-ville a pris forme, avec déjà plus de 300 logements au sein de petits immeubles réunis en îlots urbains, soit 6 000 m<sup>2</sup> de commerces, bureaux et activités tertiaires, services publics, un lycée, un planétarium, un gymnase... Une première réponse aux besoins de la population vaudoise.



Les liaisons avec le cœur de l'agglomération se sont augmentées en 2006 d'un trolley-bus. L'Etat se mobilise ici dans le cadre d'un Grand Projet de Ville (GPV) et l'ANRU (Agence Nationale de Rénovation Urbaine) intervient dans le cadre d'une convention. Le foncier est maîtrisé, une consultation d'opérateurs est lancée. Aux acteurs publics, avec le soutien des décideurs locaux, de créer les conditions qui inspireront confiance aux investisseurs privés. Outre des logements et des commerces, 10 000 m<sup>2</sup> d'équipements sont prévus (dont un pôle universitaire de recherche, un pôle de culture scientifique et technique) pour améliorer l'image de la commune, encore liée aux grands ensembles, malgré les efforts déjà entrepris.

Aujourd'hui, seuls Bernard Paris et Alain Marguerit gardent, avec le Maire, la mémoire du projet, les représentants des partenaires de l'opération ayant changé entre-temps. Cette continuité précieuse repose ainsi moins sur le public que sur le privé. Elle a demandé beaucoup d'efforts au regard de la règle en vigueur. Avec un contrat de trois ans renouvelable deux fois seulement, l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine s'est retrouvée contrainte de répondre, tous les trois ans, à un nouvel appel d'offres afin de conserver la maîtrise du projet.

*Renouvellement urbain du centre-ville de Vaulx-en-Velin*

*Maîtrise d'ouvrage urbaine : Grand-Lyon*

*Conception du projet urbain : Alain Marguerit, Atelier des Paysages ; Bernard Paris, atelier de la Gère*

*Aménageur : Société d'Équipement du Rhône et de Lyon*

*Lauréat 2007 des Trophées de l'Aménagement Urbain du Moniteur, dans la catégorie des Villes de 10000 à 50000 habitants.*



"L'urbaniste, plutôt que producteur de projets à contenu technique "de qualité", est créateur d'images, de récits, de mythes".

Bernardo Secchi, urbaniste







## *Le contrat*

## Le cadre juridique

La loi MOP et son décret "Missions" ont contribué à l'établissement d'une communauté de contenus et de terminologies dans les domaines du bâtiment et des infrastructures. Une "normalisation" des missions de maîtrise d'œuvre fut possible parce que les principes méthodologiques, assez largement répétitifs d'une opération à l'autre, reposaient sur une longue observation des pratiques.

**Il en est tout autrement pour le projet urbain, au regard de la diversité des contenus, la diversité des contextes et des acteurs, celle des échelles de temps et d'espace.**

D'une part, il est difficile de s'accorder sur un concept unique de "projet urbain", et d'autre part, l'avènement d'une réelle demande d'expertise est, sommes toutes, très récente. Par ailleurs, une des difficultés est de situer juridiquement la démarche de projet urbain relativement à l'élaboration des documents d'urbanisme ainsi que l'articulation avec les procédures d'aménagement de la loi "SRU".

Ainsi, on ne trouvera pas de textes spécifiques auxquels se référer.

Peut-être la MIQCP peut-elle tenter de soumettre une définition qui, sans être de portée juridique, permettra peut-être de s'accorder sur les mots et d'en faire partager l'esprit.

*"Le projet urbain a pour objet de traduire les objectifs de développement social, économique, culturel ou environnemental, dans l'organisation de l'espace à l'échelle des quartiers ou celle inter-quartiers.*

*Le projet urbain, porteur d'une conception globale et d'une composition des espaces bâtis et non bâtis, s'inscrit dans les orientations stratégiques de la ville ou de l'agglomération.*

*Pour conduire le projet urbain, la collectivité publique ayant compétence exerce la responsabilité de maîtrise d'ouvrage urbaine.*

*La maîtrise d'ouvrage urbaine a pour mission de définir les objectifs du projet, d'organiser les partenariats souhaités, de mobiliser les ressources nécessaires, d'engager les études de programmation et de maîtrise d'œuvre urbaine, de mettre en place la coordination et les concertations nécessaires. La mission de maîtrise d'œuvre urbaine est confiée à des professionnels qualifiés dans les domaines de la programmation, de la conception de l'espace et des disciplines nécessaires à l'amélioration du cadre de vie. Les modalités de commande et les contrats de prestations intellectuelles tiennent compte des exigences propres à l'opération du projet urbain : évolutivité et interactivité du programme et du projet, nécessaire cohérence dans le temps des actions engagées, évaluation en continu...".*

Il n'en demeure pas moins que les maîtres d'ouvrage de l'urbain, lorsqu'ils auront à confier une mission de maîtrise d'œuvre urbaine, devront se référer aux cadres

juridiques existants.

Sur le plan communautaire, la mission de maîtrise d'œuvre, confiée par un "pouvoir adjudicateur" à des personnes publiques ou privées se traduit par un "marché de service" au sens de la directive européenne 2004/18/CE du 31 mars 2004 ainsi que de son annexe IA.

Les marchés de maîtrise d'œuvre urbaine relèvent des "services d'aménagement urbain et d'architecture paysagère" de l'article 29 du Code des Marchés Publics. Par ailleurs, **l'article 74** a introduit, lors de la réforme de 2001, une référence explicite au "**projet urbain et paysager**", qualifiant ainsi de marchés de maîtrise d'œuvre les marchés de maîtrise d'œuvre urbaine (au même titre que les marchés de maîtrise d'œuvre de bâtiment ou d'infrastructures). **Par ce biais, la dévolution des marchés publics de maîtrise d'œuvre urbaine s'effectuera selon les procédures prévues pour la maîtrise d'œuvre.**

La qualification de marché de maîtrise d'œuvre est conditionnée par la référence, dans le contrat, à des éléments de mission de la loi MOP, tels qu'esquisse, étude préliminaire, diagnostic, avant projet, projet : il existera, sans nul doute, plusieurs esquisses, plusieurs avant projets successifs, depuis la définition à grands traits jusqu'à la validation du projet destiné à devenir réalité.

L'entrée des marchés de maîtrise d'œuvre urbaine dans l'article 74 du Code des Marchés Publics **consacre juridiquement l'idée que la mission repose sur de la concep-**

**tion**, (à la fois co-produite avec les différents partenaires, et à la fois personnelle) **et que la mission confiée est autre qu'une simple mission d'assistance à caractère général** auprès des collectivités responsables de l'urbain.

**En outre, la reconnaissance de ce que la mission de maîtrise d'œuvre urbaine est une mission de conception dont le cahier des charges ne peut être suffisamment défini, la fait entrer dans le champ de l'article 35-I-2, et lui apporte donc le "bénéfice" des procédures de dévolution négociées.**

**Peuvent être négociés :** *"les marchés et les accords-cadres de services, notamment... et les marchés de prestations intellectuelles telles que la conception d'ouvrage, lorsque la prestation de services à réaliser est d'une nature telle que les spécifications du marché ne peuvent être établies préalablement avec une précision suffisante pour permettre le recours à l'appel d'offres".*

On retrouve ainsi, au cœur du Code des Marchés Publics, une des thématiques de cet ouvrage : celle de la difficulté, sinon l'impossibilité de cerner précisément, et à priori, ce que sera le travail de la maîtrise d'œuvre urbaine, puisque celui-ci dépendra **de l'essence du projet à venir**, ceci après un travail collégial et itératif.

**"L'achat" d'un service de maîtrise d'œuvre urbaine est l'achat d'un projet, un bien particulièrement immatériel dont les effets matériels seront vécus et jugés dans quelques générations !**

## Les procédures de dévolution

Les procédures de dévolution de ces marchés peuvent être ordonnées selon une double classification :

- en fonction de la personnalité juridique de la maîtrise d'ouvrage : pouvoir adjudicateur soumis ou non au Code des Marchés Publics,
- selon qu'elles amènent à choisir une équipe sur la base d'un projet ou simplement sur la base de "compétences, références et moyens".

**En tout état de cause, selon la MIQCP, les procédures de dévolution seront toujours négociées après remise ou non de prestations.**

### Les maîtrises d'ouvrage assujetties à la directive européenne mais non au code des marchés publics

Il s'agit d'entités publiques ou privées soumises à la directive européenne unifiée 2004/18/CE du 31 mars 2004 : Sociétés d'Economie Mixte, Groupements d'intérêt public réunissant plusieurs collectivités locales, la Caisse des Dépôts et Consignations...

Dans le domaine de l'urbain, il pourra s'agir d'une SEM titulaire d'une concession d'aménagement : dans cette hypothèse, celle-ci sera maître d'ouvrage des études, des travaux et des équipements concourant à l'opération prévue dans la concession (loi 2005/809 du 20 juillet 2005 sur les concessions d'aménagement).

Pour la passation de leurs marchés, ces maîtres d'ouvrage se référeront à l'ordonnance 2005/649 du 6 juin 2005 ainsi qu'à son décret d'application 2005/1742 du 30 décembre 2005.

### Les maîtrises d'ouvrage assujetties au code des marchés publics

En vue de conclure un marché de maîtrise d'œuvre urbaine, les maîtrises d'ouvrage assujetties au Code des Marchés Publics devront utiliser, en fonction de leurs montants prévisibles, soit une procédure adaptée, soit une des procédures formalisées de l'article 74.

#### La procédure adaptée

Lorsque le montant du futur marché de maîtrise d'œuvre urbaine sera estimé inférieur à 210.000 € H.T. pour les collectivités territoriales et 135.000 € H.T. pour l'Etat, ce qui devrait être rarement le cas au regard de la complexité et de la durée de la mission, ce marché pourra être passé après une procédure adaptée.



Il appartiendra à la maîtrise d'ouvrage de définir, dans le respect des principes de la commande publique, son processus de commande. En effet, hors l'obligation de publier, dans un journal habilité, un avis d'appel public à la concurrence au dessus de 90.000 € H.T., les modalités de procédure seront librement déterminées en fonction de l'objet et des caractéristiques du marché à venir (article 28 du CMP).

La maîtrise d'ouvrage pourra, à partir de l'analyse des dossiers de candidatures, sélectionner un ou plusieurs candidats avec lesquels elle négociera. Pour ce faire, la maître d'ouvrage devrait s'entourer du conseil de professionnels dans l'analyse des dossiers et lors du dialogue avec les candidats (voir, à ce sujet, la fiche "médiations" n°11-1, téléchargeable sur le site de la MIQCP).

Trois recommandations :

- être extrêmement prudent quant à l'évaluation du futur marché vis à vis des seuils des procédures formalisées,
- ne pas hésiter à publier des avis d'appel à la concurrence de portée nationale permettant de multiplier des candidatures de qualité,
- le "Code 2006", prévoit la possibilité de se faire remettre des prestations. La MIQCP recommande néanmoins de privilégier le choix de l'équipe sur la base d'un **dialogue approfondi** plutôt que sur des "pseudo-

projets" dessinés dans la hâte, inévitablement artificiels parce que unilatéraux, et essentiellement jugés sur l'image produite.

### La procédure négociée spécifique

La procédure négociée décrite à l'article 74 est spécifique de la maîtrise d'œuvre. La maîtrise d'ouvrage réunira un jury, incluant un tiers de maîtres d'œuvre professionnels, afin de sélectionner sur "compétences, références et moyens" au moins trois équipes, puis négocier. Le marché sera attribué à l'une d'entre elles (voir à ce sujet, la fiche "médiations" n°12-1, sur le déroulement de cette procédure et plus particulièrement le chapitre dédié aux paramètres de la négociation).

### Le concours

Le concours est la procédure de mise en concurrence par laquelle le maître d'ouvrage, après avis d'un jury, choisit un projet parmi les propositions de plusieurs concurrents préalablement sélectionnés.

Pour l'organisation d'un concours, on pourra se reporter à la fiche "médiations" n°14-1.

"Au sens du Code des Marchés" le projet urbain relève du domaine des infrastructures. C'est pourquoi, le concours ne sera jamais obligatoire, sauf à ce que le futur marché de maîtrise d'œuvre urbaine inclut la réalisation de bâtiments neufs (ce qui, pour la MIQCP, devrait demeurer exceptionnel).

Vis à vis du concours, **procédure interdisant tout dialogue avec les concepteurs en phase de propositions, la MIQCP formulera les mêmes réserves que plus haut** : les projets urbains sont très rarement solubles dans leurs représentations. On réservera donc le concours aux projets dont les programmes sont très définis et arrêtés avec certitude... On veillera, si l'on organise un concours, à prévoir de larges réunions d'information des concurrents au cours desquelles devraient s'exprimer toutes les parties prenantes du projet urbain.

### La procédure des marchés de définition simultanés

Le Code des Marchés Publics offre la possibilité de choisir une équipe de maîtrise d'œuvre à l'issue de la passation simultanée de plusieurs marchés de définition ayant le même objet. Cette procédure, inscrite dans les articles 73 et 74 du Code des Marchés Publics, est aujourd'hui unanimement reconnue comme la plus pertinente en matière de projets urbains : à la fois par les collectivités maîtres d'ouvrage et à la fois par les professionnels. Cette procédure est développée dans un précédent ouvrage de la "collection" de la MIQCP :

**"La méthode des marchés de définition simultanés"** (téléchargeable sur le site de la MIQCP).

Elle consiste à rémunérer plusieurs équipes, préalablement choisies sur appel d'offres restreint, pour approfondir un

travail de définition urbaine, ceci dans un dialogue constant avec la maîtrise d'ouvrage (mais aussi entre-elles), puis à l'issue de la démarche, choisir en tant que titulaire du futur marché de maîtrise d'œuvre urbaine, l'équipe qui aura donné toute satisfaction dans l'exécution de son marché de définition.

Il est en fait organisé une double mise en concurrence :

- pour le choix des titulaires des marchés de définition ;
- puis entre eux, pour le choix du titulaire du marché subséquent en fonction des qualités respectives d'exécution des marchés de définition et des propositions qui en découlent.

On peut verser au crédit de cette procédure : la diversification des approches professionnelles, les synergies programme-projet, le dialogue érigé en principe, le processus continu de maturation,... On peut d'expérience enregistrer quelques effets secondaires et bénéfiques : amélioration de la communication interne à la maîtrise d'ouvrage, fédération des partenariats autour des projets, concertation facilitée, meilleure reconnaissance du travail des professionnels,...

### L'appel d'offres

Par définition, la procédure d'appel d'offres donne lieu à des offres intangibles, des prix définitifs, alors que le cahier des charges ne peut être réellement arrêté au

moment de la mise en concurrence (contrairement aux travaux ou fournitures).

**En la matière, la procédure d'appel d'offres est totalement inadaptée, nuisible, contraire à l'esprit avec lequel une maîtrise d'ouvrage aura à se lier avec une équipe de prestataires intellectuels pour plusieurs années et établir une mutuelle confiance. Il est donc inutile d'y revenir.**

### Quelques observations utiles :

- lorsque plusieurs “parties prenantes” de la maîtrise d'ouvrage urbaine s'accordent pour engager une démarche collective de projet urbain, le processus de dévolution et la conduite d'un marché de maîtrise d'œuvre urbaine, peuvent être confiés à un **groupement de commandes** (dans lequel on peut faire entrer des partenaires privés).

Cette opportunité de l'article 8 du Code des Marchés Publics, offre un support juridique et une souplesse pour l'organisation d'une maîtrise d'ouvrage partenariale. La constitution d'un groupement de commande est particulièrement utile et efficace en cas de marchés de définition simultanés préjudant au projet urbain.

La collectivité locale, le plus souvent initiatrice du projet urbain, pourra être désignée “coordonnateur” du groupement de commande et se voir confier la signature et l'exécution du contrat.

Mais la convention constitutive du groupement de commande pourra également prévoir que chacun des maîtres d'ouvrage signera et exécutera un contrat particulier avec l'équipe collégialement choisie ;

- une mise en concurrence unique peut donner lieu à l'attribution de marchés à une ou plusieurs équipes dans le cadre d'un allotissement. Ainsi plusieurs équipes, sous des réserves de cohérence d'ensemble, de coordination et d'ouverture à la coopération, peuvent être chargées d'une mission de maîtrise d'œuvre urbaine “partielle” pour une même opération,
- il se peut que la collectivité avant la définition de la mission de maîtrise d'œuvre urbaine dans sa globalité, doive confier sans attendre une mission partielle à l'équipe désignée. Ceci peut être très utile pour monter un dossier en vue de l'obtention d'un financement, pour obtenir l'engagement d'un opérateur dans le projet urbain, ou pour approfondir un diagnostic urbain avant d'aller plus loin... En ce cas, les maîtres d'ouvrage pourront mettre en place des tranches ou utiliser la nouvelle disposition de “l'accord-cadre” développée plus loin.

À Poitiers, des voies de circulation parcourent les deux vallées qui enserrant le plateau de la ville historique. L'urbanisation a négligé le potentiel urbain de la boucle dessinée par le Clain et par la Boivre, son affluent. Dans le cas du second, le passage, depuis 1851, de la ligne ferroviaire (Paris-Grand Sud-Ouest), à côté de la route, a généré un lourd trafic. Le long de cet axe se sont multipliés entrepôts et immeubles de faubourg. La gare et le quartier se trouvent ainsi en contrebas de la ville. Seules deux passerelles franchissent cette profonde césure, l'une à l'aplomb de la gare, au-dessus des voies ferrées, l'autre à proximité, à plus de 15 m de hauteur.



Souhaitant créer un réel pôle multi-modal à partir de ce lieu d'articulation privilégié entre le rail et la route, la municipalité a réfléchi, à l'échelle des terrains environnants, aux façons de traiter les nuisances et les conflits d'usage qui s'y concentrent. Pour Poitiers, l'enjeu urbain est important, car il s'agit de l'avenir du tissu industriel entre le boulevard du Grand-Cerf et la Boivre. L'essor d'un morceau entier de vallée a donc fait l'objet de marchés de définition, à l'issue desquels une équipe pluridisciplinaire, animée par l'architecte-urbaniste Antoine Grumbach, a été retenue.

L'équipe lauréate part de l'idée de créer, le long du boulevard, un grand bâtiment ordonnancé – la gare routière surmontée d'un parking de quatre étages (800 places) – dont la toiture-terrasse atteint le niveau précis de la passerelle de franchissement de la vallée. Côté boulevard, un grand escalator intérieur traverse l'édifice, en liaison avec une galerie couverte surélevée. L'aire de toiture est aménagée comme une esplanade, plantée de chênes verts.

Les autres éléments du programme sont insérés entre ce bâtiment et la gare ferroviaire. Il s'agit d'un immeuble de bureaux en blanc (6 000 m<sup>2</sup>), situé en tête, et d'un centre de conférences, glissé derrière la courbe du portique ouvert sur le parvis que l'architecte a redessiné à l'échelle du futur pôle (dépose-minute, taxis, bus...).



Alors qu'il poursuit son étude sur le quartier, soit une séquence de 2 km entre le Clain et le Pont Achard, Antoine Grumbach hérite aussi de la maîtrise d'œuvre de ces nouveaux bâtiments et d'une partie des espaces publics. Dans cette opération, il est intéressant de constater comment, une fois passé le temps du marché de définition, les idées de départ ont été maintenues. Après cette étape, le projet Grumbach a connu une évolution positive, avec l'aide de la ville et du maître d'ouvrage. Les acteurs en présence ont corrigé certains choix d'un commun accord, comme par exemple, la hauteur de 65 m prévue pour l'immeuble de bureaux et ramenée à 28 m pour réduire les coûts d'exploitation, ou encore, l'option première d'un travelator extérieur, finalement construit à l'intérieur du parking pour des raisons d'entretien.



A noter encore, l'action positive de la Société d'Équipement du Poitou qui pilote l'opération à double titre. Cette SEM est d'abord aménageur. Elle "porte" ainsi l'immeuble de bureaux et le centre de conférences le temps du chantier. En second lieu, elle est chargée d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de la municipalité, ce qui implique en particulier des fonctions de programmiste.

*Réaménagement des abords de la gare de Poitiers*

*Mission d'aménageur et maîtrise d'ouvrage des bâtiments : Société d'équipement du Poitou*

*Etude de définition et maîtrise d'œuvre : Antoine Grumbach & associés ; Ingénierie et développement Poitiers, BET : ADC/ ingénieur structures : Jean-Marc Weill ; BET trafic : Affluent*

*Chantier : mars 2005-fin 2007*



## Une contractualisation adaptée aux spécificités de la mission

Les missions de maîtrise d'œuvre urbaine ont pour caractéristique une **durée importante**. Cette durée sera, en amont, difficile à cerner (la maîtrise d'ouvrage s'est "seulement" donnée des objectifs). De plus, "**l'ordre des choses**", c'est à dire l'enchaînement des opérations particulières qui "fabriqueront" le morceau de ville sera rarement intangible. Ceci aura des conséquences certaines en matière de "vie du contrat".

Mener à bien un projet urbain dans la durée est d'une autre nature que d'exercer maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre d'un bâtiment, pour lequel il existe un programme défini à priori, puis un projet qui se précisera à l'intérieur de marges de plus en plus étroites. Les études sont alors menées selon un principe de "marche en avant".

Mais lorsqu'il s'agira de se confronter à de la "matière urbaine" (y compris dans la réalisation des espaces publics), les calendriers seront plus incertains, l'agencement des actions et la succession des étapes fréquemment soumis à variations.

En particulier, programme et projet ne seront plus séquentiels : des objectifs de développement urbain, des

propositions de contenus, donneront naissance à des concepts d'organisation de l'espace, qui à leur tour vont nourrir un approfondissement programmatique, et de là, impliquer des modifications du projet urbain tel qu'initialement envisagé.

Au cours du temps, chaque modification de contenu programmatique, volontaire ou non, va entraîner l'amendement du projet, sous forme de mise à jour dans le meilleur des cas, sous forme de sévère révision quelquefois.

D'un commun accord, maître d'ouvrage et maîtrise d'œuvre urbaine devront sans doute :

- **prolonger leur collaboration au-delà de la période prévue,**
- **amender ou mettre à jour le projet initial,**
- **éventuellement devoir recommencer le travail déjà effectué.**

Il faudrait en outre prévoir le cas où le projet urbain doit être purement et simplement abandonné, par exemple en cas de bouleversement de conjoncture, d'oppositions locales, de changements d'orientation ou d'insuffisance de portage politique.

Sur le plan administratif, la vie des projets urbains va bien souvent se charger de contredire la doctrine "officielle" de la commande publique telle qu'elle est communément énoncée: "détermination des besoins à satisfaire", puis

“définition des prestations à remplir”, puis “exécution du marché”.

**Le cahier des charges initial de la mission de maîtrise d’œuvre urbaine appartiendra au domaine de la prévision.**

Il sera en conséquence souhaitable, à chaque fois que cela est possible, de prévoir les termes d’une adaptabilité aux circonstances, d’une évolutivité de certaines facettes du contrat : **“faire vivre” ce contrat sans en changer, ni l’objet, ni la nature, pour s’adapter à la vie propre de l’opération.**

Maîtrise d’ouvrage et équipe de maîtrise d’œuvre urbaine conviendront de rythmes de travail en fonction d’hypothèses de déroulement opérationnel : rythme d’avancement des tâches à accomplir par l’un et par l’autre, rythme de décisions et de validations, temps d’attente,...

En particulier le contrat doit prévoir “des points d’arrêts” permettant de faire le tour du travail accompli, de celui restant à faire, de décider des réorganisations nécessaires, éventuellement de prononcer la séparation...

On s’attachera à écrire, dans l’intérêt bien compris des parties, l’ensemble des clauses permettant de jalonner la mission et d’en renégocier de façon partielle les contenus.

**Le projet urbain, pour sa réussite sur le long terme, exige de nouveaux modes de gestion basés sur**

**la relation personnelle : “l’accord des parties” constamment renouvelé.**

## La rédaction du contrat et sa gestion dans le temps

Les précédents chapitres ont mis en lumière :

- la nécessité de conclure, avec une équipe de maîtrise d’œuvre urbaine, un contrat s’inscrivant dans **une longue durée** jusqu’à ce que, le projet urbain puisse, avec le concours de celle-ci, devenir réalité tangible,
- mais également, la quasi-obligation de prévoir **des souplesses** étant donné la relative imprévisibilité des enchaînements opérationnels, de l’évolution possible des contenus, ou même de l’éventualité de ruptures dans la politique urbaine de la collectivité.

Pour répondre à ces attentes, le Code des Marchés Publics offre, en fait, trois possibilités :

- la conclusion de marchés à tranches,
- celle de marchés à bons de commandes,
- celle de l’accord-cadre : une innovation du Code 2006.

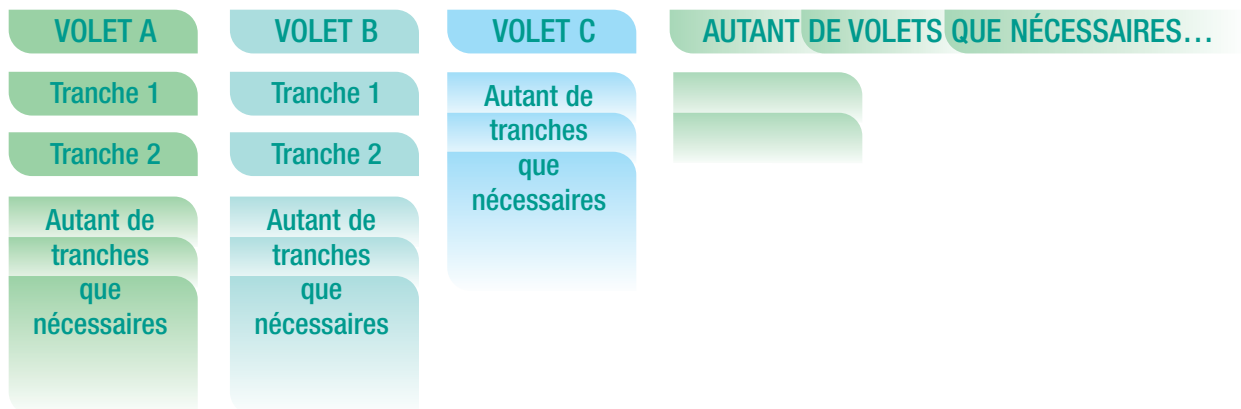
Le présent chapitre développera deux voies possibles :

- un **marché de maîtrise d'œuvre urbaine unique** composé d'autant de **volets** particuliers que de tâches à accomplir telles que suggérées précédemment. Le lecteur trouvera en dernière partie un cadre permettant d'organiser un tel contrat que l'on pourrait qualifier de "classique".
- un **"accord cadre" prévoyant des marchés successifs** pour l'exécution, le moment venu, des différentes tâches envisagées. Cette solution toute nouvelle paraît riche de possibilités, mais son potentiel ne sera réellement confirmé qu'à la lumière d'expériences concrètes, lesquelles manquent à l'heure où ces lignes sont écrites.

Un marché unique comportant différents volets et combinant tranches, missions forfaitaires et missions à bons de commande

La première solution proposée est donc de déterminer, suivant un calendrier prévisionnel, à l'intérieur d'un marché **"global"** de maîtrise d'œuvre urbaine, une série de **volets particuliers** pouvant être exécutés sous forme de **tranches successives** (article 72 du CMP).

## MARCHÉ DE MAÎTRISE D'ŒUVRE URBAINE





Ces volets particuliers peuvent ensuite, selon leur nature, soit être **forfaitisés**, soit faire l'objet de **bons de commande** successifs (article 77 du CMP).

Il est rare qu'un projet urbain puisse être mené en une seule tranche, ceci pour des raisons aussi diverses que légitimes : attente d'une libération de foncier, rythme du marché immobilier local, nécessité d'opérations tiroirs, mise en place de financements, autorisations administratives,...

Très souvent, la décision de lancer une nouvelle phase d'études est suspendue à l'exécution et la validation par la collectivité de celle la précédant.

Le principe de ces tranches conditionnelles, et surtout la discussion préluant à leur élaboration, permettra à chacun de mieux cerner les engagements réciproques :

- la maîtrise d'ouvrage ne sera contractuellement engagée qu'au fur et à mesure de l'affermissement des tranches,
- la maîtrise d'œuvre sera en mesure d'évaluer et de négocier les risques encourus de ne pas voir sa mission prolongée.

**Aux partenaires de négocier les conditions juridiques et financières des "risques" tel qu'envisagé par l'article 72 du Code des Marchés Publics : versement d'indemnités de dédit ou d'attente en cas de non-affermissement de tranches ou d'affermissements tardivement effectués.**

## III Des volets de la mission "forfaitaires"

Ils concerneront, parmi les tâches précédemment suggérées :

- le "parti d'ensemble" du projet urbain avec ses pièces constitutives : principes d'organisation de l'espaces, hypothèses de phasage, éventuels découpages en secteurs opérationnels, économie du projet...
- ou encore, le "dossier de cohérence d'ensemble" évoqué au chapitre 2,
- mais également, des études pouvant faire l'objet de rapports ou de plans : des diagnostics, des enquêtes, des études thématiques, la mise au point de solutions techniques...,
- ou encore, de la conception d'ouvrages particuliers d'infrastructure, exceptionnellement de bâtiments, à condition d'être capable d'en définir le programme au moment de la signature du contrat global.

Ce ne sont que quelques exemples : en fait les partenaires devront dresser, ensemble et au cas par cas lors de la négociation du contrat, la liste des documents indispensables à la mise en œuvre opérationnelle pendant les années à venir.

Il sera essentiel de prévoir, pour certains documents, **des principes de mises à jour ultérieures** et de ne pas oublier **les études complémentaires** à lancer le moment venu.

Ces volets auront pour caractéristique d'être remis sous forme graphique ou écrite, ce qui permettra de définir **des prix forfaitaires**, à charge de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine d'explicitier les ingrédients de leur calcul prévisionnel.

Il n'en demeure pas moins que l'exercice de prévision des études nécessaires à la mise en œuvre du projet urbain, pour plusieurs années, demeure un exercice difficile.

En tout état de cause, établir ensemble des hypothèses de travail, dans la compréhension mutuelle des objectifs et des contraintes, est préférable, soit à la "dictature" d'un cahier des charges unilatéral, soit à l'entretien d'un "flou artistique".

## Des volets de la mission effectués "à bons commande"

Ils concernent la mise à disposition de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine, afin d'accompagner, selon une "**commande conjoncturelle**", la mise en œuvre opérationnelle du projet urbain. Ce que l'on pourrait qualifier de "veille"...

Sans être exhaustif, le chapitre 2 a porté un éclairage sur ce volet, difficilement quantifiable à l'avance, pratiquement toujours sous-estimé, mais indispensable à la "bonne marche" du projet.

On l'a vu, ce pourrait être l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage auprès d'opérateurs et leurs équipes techniques, d'administrations, de financeurs, une présence lors de commissions diverses, de présentations publiques et de concertations, une aide à la politique de communication...

Mais également, se ménager des temps de rencontre entre les différents acteurs et l'équipe de maîtrise d'œuvre de façon à réfléchir, échanger des savoirs et confronter des approches, **à penser le projet ensemble**.

Ce sera, en particulier, savoir se libérer des "cahiers des charges" (d'ailleurs "introuvables" lorsqu'il s'agit d'imaginer le futur de la ville) et des réunions institutionnelles (de type "groupes de pilotage") assez peu propices à la créativité collective. La démarche de projet urbain exige de mettre en place de nouveaux processus transactionnels, d'ouvrir la porte à de nouveaux modes de coopération et de co-production dans une relation continue et confiante.

Pour ce faire, le contrat de maîtrise d'œuvre urbaine sera, pour partie, un marché à bons de commandes émis dans les règles habituelles de gestion des contrats publics.

Ainsi, au sein de chaque tranche du marché global, les partenaires auront à déterminer la spécification et la consistance de ces volets d'accompagnement, quelles personnes en seront chargées en termes de qualifications désirées, et donc de bordereaux de prix forfaitaires de journées. Les partenaires pourront convenir d'un "capital

indicatif” de journées au sein des tranches ci-dessus évoquées et celui-ci sera plus ou moins “dépensé” selon la demande, telle qu’elle pourra se révéler utile tout au long de la mise en œuvre (on notera que le “Code 2006” n’exige plus la détermination de maximum et minimum).

**On ne peut qu’inciter les maîtres d’ouvrage à “provisionner” ce ou ces volets d’accompagnement de manière conséquente.**

## Le recours à un “accord-cadre”

Les accords-cadres sont de nouvelles formes contractuelles introduites, en 2006, dans le Code des Marchés Publics. Ils sont définis dans son article 1 :

*“Les accords-cadres sont les **contrats** conclus entre un des pouvoirs adjudicateurs définis à l’article 2 et des opérateurs économiques publics ou privés, ayant pour objet **d’établir les termes régissant les marchés à passer au cours d’une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et, le cas échéant, les quantités envisagées**”.*

L’article 76-I indique que ces accords-cadres sont passés “selon les procédures et dans les conditions prévues par le présent code”.

L’article 76-II précise que “les marchés passés sur le fondement d’un accord-cadre sont des documents écrits qui précisent les **caractéristiques et les modalités d’exécution des prestations demandées qui n’ont pas été fixées dans l’accord-cadre**. La conclusion des marchés passés sur le fondement d’un accord-cadre intervient soit lors de la survenance du besoin, soit selon une périodicité prévue par l’accord-cadre”.

Enfin on se reportera à l’article 76-IV : “lorsqu’un accord-cadre est attribué à **un seul opérateur économique**, le pouvoir adjudicateur peut, **préalablement à la conclusion des marchés fondés sur l’accord-cadre**, demander au titulaire de l’accord-cadre de **compléter**, par écrit, son offre. Les compléments ainsi apportés aux caractéristiques de l’offre retenue pour l’attribution de l’accord-cadre ne peuvent avoir pour effet de les modifier **substantiellement**”.

Il résulte de la combinaison de ces définitions et de ces prescriptions, qu’une maîtrise d’ouvrage urbaine a, aujourd’hui, la possibilité de choisir **une équipe**, après avoir mené une procédure de dévolution (procédure négociée spécifique de la maîtrise d’œuvre, concours, marchés de définition simultanés, éventuellement procédure adaptée), et de conclure avec celle-ci un “**accord-cadre de maîtrise d’œuvre urbaine**”.

Comme son nom l’indique, cet accord-cadre sera donc un premier document contractuel fixant, “dans les grandes lignes”, les conditions d’une future collaboration en vue de la mise en œuvre du projet urbain.

Il est, aujourd'hui, possible de conclure un accord-cadre avec un **prestataire unique** qui, à moins d'avoir démerité, ne sera plus remis en concurrence pour la dévolution des marchés "régis" par l'accord-cadre. Ceci militera pour l'établissement de relations de confiance sur toute la durée de validité de l'accord-cadre signé.

Le code offre une assez grande latitude vis à vis des contenus de cet accord-cadre : *"établir les **termes régissant les marchés à passer** au cours d'une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et, le cas échéant, les quantités envisagées"*.

Les maîtres d'ouvrage à la lumière de la rédaction de l'article 12-III, telle qu'elle est, auront à définir l'objet de l'accord-cadre, l'objet des marchés qui devraient être passés au titre de celui-ci et indiquer un calendrier prévisionnel : dans le cas du projet urbain, l'accord-cadre prévoira autant de marchés particuliers que de facettes de la mission globale. Les partenaires devront donc, lors de la négociation de l'accord et autant que possible, anticiper et énoncer toutes les tâches à accomplir sur la durée de l'accord (les "volets" du chapitre 2).

L'article 76-II, outre qu'il permet de conclure un marché subséquent *"lors de la survenance d'un besoin"*, envisage *"une périodicité"* de ces mêmes marchés. Ainsi, les partenaires pourraient-ils prévoir, au sein de l'accord-cadre, des échéances auxquelles le projet urbain sera mis à jour.

Les partenaires auront tout intérêt à prévoir l'éventualité de devoir signer des marchés ayant trait à des révisions, des modifications ou des mises à jour du projet urbain...

En outre, le Code, par son article 76-VI, mentionne explicitement que des marchés, signés après accord-cadre, peuvent être à bons de commandes, ce qui sera des plus utiles en matière d'accompagnement du projet urbain.

L'article 76-IV permet au titulaire de l'accord-cadre, sous condition de ne pas *"modifier substantiellement"* l'accord, de *"compléter, par écrit, son offre"* concernant un marché subséquent. Ceci permet, lors de chaque phase du travail à effectuer, que les partenaires évaluent et mettent au point, en fonction de la circonstance, chaque terme du marché. Cette souplesse, ainsi offerte, milite en faveur de l'adaptabilité des relations contractuelles, adaptabilité mise au service de l'évolutivité du projet urbain.

Deux questions demeurent à évoquer : la durée de l'accord-cadre et le prix des prestations.

L'article 76-V évoque la durée : *"La durée des accords-cadres ne peut dépasser quatre ans, sauf dans des cas exceptionnels dûment justifiés, notamment par leur objet, ou par le fait que leur exécution nécessite des investissements dont la période d'amortissement aurait une durée supérieure à quatre ans"*.

La durée "de droit commun" d'un accord-cadre est donc limitée à 4 ans. Cette limitation est sans doute légitime en

cas de fournitures ou de services banaux, mais chacun sait que la nature même d'un projet urbain, et la difficulté de sa mise en œuvre, impliquent une durée de l'accord supérieure, tout à fait justifiée.

La dernière question est celle du prix des prestations livrées à travers les différents marchés prévus par l'accord-cadre.

Ce sera l'un des aspects importants de la négociation générale de l'accord-cadre entre futurs partenaires : l'établissement des prix unitaires qui formeront le prix des marchés à passer dans la période de l'accord-cadre (prix moyens de journées, de déplacements, prix d'étude rapporté à une surface à aménager,...), ceci à travers un ensemble de bordereaux de prix, le plus souvent révisables, annexé à l'accord. Cette proposition s'inscrit tout à fait dans l'article 12-I-6° du Code des Marchés Publics, lequel n'exige que de fixer les "modalités de la détermination" du prix d'un marché ou d'un accord-cadre.

Si l'on résume la méthode de mise en œuvre de ce nouvel accord-cadre :

- avis d'appel à la concurrence (en principe européen) annonçant l'objet et les grandes lignes d'un futur "accord-cadre de maîtrise d'œuvre urbaine",
- procédure de désignation d'une équipe, soit par procédure négociée spécifique de l'article 74, soit par procédure de marchés de définition simultanés,
- mise au point, avec l'attributaire, des contenus de l'accord-cadre en termes de marchés à passer sur la durée de celui-ci,
- passation des marchés subséquents à l'apparition du besoin.

L'inscription de l'accord-cadre dans la directive européenne, puis dans le Code des Marchés Publics national, constitue une réponse au besoin d'établissement de relations contractuelles plus suivies et plus confiantes, ceci pour des pratiques chaque jour plus élaborées et plus complexes. Plutôt que la prescription ou l'injonction, cette nouvelle forme de commande suscite le partenariat, de nouvelles relations entre maîtres d'ouvrage et professionnels de l'urbain.

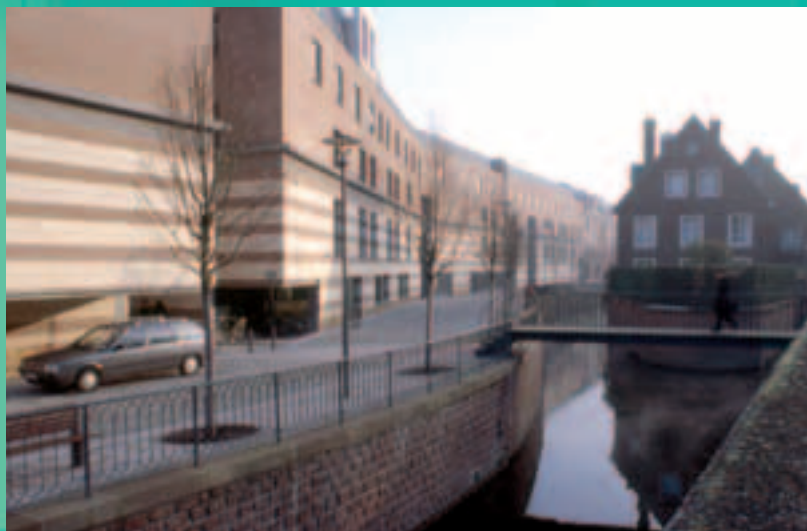
La pratique administrative de l'accord-cadre en est à sa naissance. Il appartient aux services des collectivités de se saisir de ce qui est une opportunité, et par une pratique réfléchie, donner corps à ce qui n'est, à l'heure, que les grandes lignes d'une méthode à inventer.

***Le 4ème chapitre de cet ouvrage, consacré à l'écriture d'un cadre contractuel possible, demeure pouvoir être utilisé : il suffira au lecteur de considérer que ce qui est présenté en tant que volets particuliers d'un marché unique peut être transformé en autant de marchés particuliers situés dans un "accord-cadre de maîtrise d'œuvre urbaine".***

Au pied de la cathédrale Notre-Dame d'Amiens, dans un quartier médiéval largement détruit pendant la Deuxième Guerre mondiale, la grande réputation historique du site ralentit singulièrement les opérations d'aménagement. On est toujours en attente de précisions sur le projet d'"Institut du monde gothique" qui commande notamment l'ensemble des constructions sur le parvis. Mais avec la livraison d'un "jardin médiéval", bientôt suivie de celle d'un hôtel et de logements à l'emplacement de parkings, situés à l'opposé, l'évolution de la ZAC Cathédrale se poursuit néanmoins. Loin du monument classé au patrimoine mondial de l'UNESCO, des chantiers sont sur le point de démarrer.

La volonté politique est toujours au rendez-vous malgré le temps qui passe. Pour celui qui découvre cet univers minéral, il est parfois difficile de dater les interventions récentes. Qui perçoit la différence entre le traitement du parvis de Pierre Dufau,

il y a quarante ans, et celui qui l'entoure, réalisé par Bernard Huet en 2000 ?



En 1992, celui qui prônait le silence architectural au pied de la cathédrale a repris la ZAC Cathédrale, un dossier confié dans un premier temps à Rob Krier. Dans cet ensemble de 7 ha, il fallait rétablir la continuité du tissu urbain et revitaliser les quartiers par l'implantation d'équipements publics, un pôle universitaire et une bibliothèque. Mais comment bâtir en se confrontant à la plus grande cathédrale gothique de France ?

Comment recomposer l'espace en intégrant toutes les mémoires ? Comment établir un lien entre le monumental et les vestiges villageois, comme entre les





différentes strates de l'histoire parmi lesquelles celle de la reconstruction ? La mission de Bernard Huet comprenait la définition des volumes urbains (plan d'alignement, plan d'épannelage...), l'établissement des cahiers des charges des opérations, et le suivi architectural de celles-ci, qu'elles soient publiques ou privées. Il sera aussi maître d'œuvre des espaces publics, réalisera également le bâtiment du parvis sud et concevra celui du parvis nord de la cathédrale.

Le fer de lance architectural de la ZAC, ce sont ces équipements dont l'écriture ciselée et nerveuse tranche sur l'historicisme plus convenu des immeubles d'habitation. Que ce soit l'Italien Francesco Venezia (la faculté de droit et d'économie ainsi que la bibliothèque universitaire qui longe le canal) ou les Parisiens Bret, Demians et Herbert (en face des bâtiments précédents, le long de l'avenue au dessin très soigné, un restaurant universitaire, des logements étudiants et un cinéma d'art et d'essai), la main de l'architecte invité à construire entre la cathédrale et le quartier Saint-Leu, en bord de Somme, demeure guidée par l'architecte en chef. Les édifices restent dans la limite de hauteur des immeubles voisins (R + 4) et adoptent les mêmes matériaux de façade, à commencer par la brique dite "moulée à la main" et la pierre. Lorsqu'une venelle sépare ici des bâtiments, c'est pour conserver la perspective sur la cathédrale.



En 2000, la SEM Amiens-Aménagement remplace l'OPAC d'Amiens en tant que maître d'ouvrage. À la mort de Bernard Huet, un an plus tard, le projet est repris par ses collaborateurs. La légitimité de l'architecte contribue alors à préserver la conception initiale de la ZAC, aujourd'hui bien avancée. Contre le quartier Saint Germain – qui constitue sa partie ouest –, il reste une grande aire centrale à bâtir dans laquelle certains îlots n'ont fait l'objet que de dessins de façade. Un hiatus qui promet de subtiles interprétations car l'esprit du maître souffle encore chez ses héritiers. Or, l'architecte de la ZAC n'est pas engagé sur une durée, mais sur une surface de plancher à créer... Quinze ans bientôt ...

*ZAC "Cathédrale" à Amiens*

*Maîtrise d'ouvrage : SEM Amiens Aménagement*

*Architecte en chef de la ZAC : Agence Bernard Huet*

## La modification du contrat

Les évènements conjoncturels, ou aléas, pouvant venir perturber le déroulement des opérations tel qu'initialement prévu, sont aussi nombreux que divers : une libération tardive de foncier, le désengagement d'un opérateur, un retournement sévère de conjoncture, l'extinction d'une source de financement, un changement de réglementation, des oppositions locales...

Il n'est guère de projets urbains, surtout lorsqu'ils sont importants et menés sur le long terme, qui n'aient dû se soumettre à des changements de "règles du jeu", exigeant l'étude de nouveaux périmètres, une évolution des programmes immobiliers, le remaniement de certains espaces...

Lorsque rien n'a été prévu en amont, deux solutions peuvent alors être envisagées :

- la passation d'un **avenant** au marché de maîtrise d'œuvre urbaine : l'article 20 du Code permet la passation d'un avenant dans le mesure où ce dernier n'a pas pour effet de bouleverser l'économie générale du marché ou de l'accord-cadre et d'en changer l'objet.

Contrairement à l'idée reçue selon laquelle un avenant est irrégulier lorsque supérieur à 15 % du montant du marché initial, **il n'existe pas de pourcentage régle-**

**mentaire** au-dessus duquel l'économie du marché serait bouleversée. La régularité d'un avenant s'apprécie dès lors au cas par cas, en raison des circonstances de l'espèce.

La transparence des procédures de passation exige que les conditions initiales de mise en concurrence ne puissent être substantiellement modifiées à l'occasion de l'exécution des marchés. Ainsi, l'élément à prendre en compte est l'incidence de l'augmentation de la rémunération du maître d'œuvre urbain sur le jeu initial de la mise en concurrence. La dévolution d'un contrat de maîtrise d'œuvre urbaine, comme il a été dit plus haut, fait l'objet des dispositions spécifiques de l'article 74 du Code des Marchés Publics : le choix du maître d'œuvre ne s'effectue pas sur le critère prix, mais résulte, soit d'une libre négociation, soit de la qualité de la réponse apportée par les concurrents ou par les titulaires des marchés de définition.

Un avenant bouleversant l'économie du contrat peut toutefois être licite en cas de **"sujétions techniques imprévues"**. Cette disposition vient corriger les inconvénients d'une conception trop rigide de la concurrence, surtout lorsqu'il s'agit de contrat de longue durée dont il faut permettre l'adaptation.

- la possibilité d'attribuer sans publicité et mise en concurrence, à certaines conditions, **un ou des marchés complémentaires** du marché initial (article 35 II 5°), *"Lorsque ces services... complémentaires ne peuvent*

*être techniquement ou économiquement séparés du marché principal sans inconvénient majeur pour le pouvoir adjudicateur” ou “Lorsque ces services... quoiqu'ils soient séparables de l'exécution du marché initial, sont strictement nécessaires à son parfait achèvement.”*

*“Le montant cumulé de ces marchés complémentaires ne doit pas dépasser 50% du montant du marché principal.”*

Ceci peut constituer une opportunité permettant de confier à l'équipe titulaire des compléments d'études, d'une part, devenus nécessaires à la suite d'une circonstance **qui ne pouvait être prévue** aux débuts du projet, et d'autre part, qu'elle est la mieux à même de fournir.

## III Conclusion

Avant de quitter ce chapitre dédié aux procédures de dévolution ainsi qu'aux formes de contractualisation, la MIQCP voudrait livrer au lecteur une réflexion.

Pour une qualité et une sérénité de gestion administrative d'une part, mais d'autre part et à certains égards, pour une meilleure qualité des projets eux-mêmes, les maîtres d'ouvrage de l'urbain se devraient de combiner trois outils de la commande publique :

- **le groupement de commandes** qui, non seulement ouvre la porte à la commande collégiale, mais est aussi un acte fondateur et symbolique d'un processus de partenariat,

- **la méthode des marchés de définition simultanés** qui, outre la création d'une dynamique, favorise la pensée collective, elle-même facteur d'enrichissement du projet urbain,
- enfin, **l'accord-cadre** qui, à ce jour, semble riche de promesses pour l'établissement de relations contractuelles de longue durée telles qu'exigées par la matière même des projets urbains.

## La formation des prix et la négociation du contrat

**Disons le d'emblée : en France et par comparaison à d'autres pays européens, la juste valeur des prestations intellectuelles que sont les études urbaines, les études de programmation ou de maîtrise d'œuvre, a beaucoup de mal à se faire reconnaître.**

Et pourtant, au regard des investissements matériels, des coûts d'aménagement ou de construction, de la valeur patrimoniale, des coûts de gestion ultérieure, y compris sociale dans certains cas, les études et conseils sont peu coûteux.

Leur faiblesse, et donc les décisions mal venues par manque de recul, peuvent avoir des conséquences sans commune mesure avec le coût de l'investissement initial : **l'étude qui coûte le plus cher est celle que l'on ne fait pas.**

Selon une étude menée par J.M. Roux pour le compte du Ministère de l'Équipement, le coût de la matière grise "pré opérationnelle" peut être approximativement évaluée :

- entre 1 et 5 % des investissements fonciers d'infrastructures,
- entre 0,5 et 1% des investissements immobiliers.

C'est très peu. Pourtant l'investissement intellectuel dans les disciplines urbaines (il semblerait que l'activité de conseil juridique ou financier se porte mieux) est toujours aussi impopulaire : il ne se voit pas.

Cet investissement est particulièrement sous-estimé par la maîtrise d'ouvrage publique, mais également sous-évalué par beaucoup de professionnels eux-mêmes. Tout ceci entraîne, à l'échelle nationale, un affaiblissement de l'offre qualifiée, au moment même où l'on se penche avec angoisse sur "**la ville malade**"...

A décharge, il existe une vraie difficulté pour les "non-sachants" de se représenter "l'objet prestation intellectuelle" en ce qu'il contient : formation, expérience, recherche et documentation, temps consacré à la réflexion, à l'élaboration de concepts et de projets,...

Dans le cas présent, l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine sera rémunérée sur la base de temps consacré à l'opération dont une partie sera visible et facilement mesurable : le temps consacré à l'expression graphique ou écrite

(l'effet pervers en est le "photocopillage"), le temps consacré aux réunions et aux déplacements, le temps des visites de chantier et de compte-rendus...

Mais une autre partie de ce temps, essentielle, sera moins facile à cerner : le temps du décryptage et de la compréhension des différentes attentes, le temps de la maturation, celui de la réflexion qui fera germer une idée directrice, celui qui sera consacré à la création d'outils méthodologiques, celui du débat pluridisciplinaire au sein de l'équipe en vue d'apporter une solution globale, le temps de la synthèse...

Le système de rémunération de la maîtrise d'œuvre urbaine possède un avantage sur celui de la maîtrise d'œuvre "plus classique" de bâtiment ou d'infrastructures : alors que ce dernier se résume souvent, de manière historique et rudimentaire, à un pourcentage du coût des travaux, celui de la maîtrise d'œuvre urbaine introduit une "culture" de la comptabilité analytique et des prix de revient.

En effet, constituée d'éléments très divers, sans référence à des travaux, la rémunération de la maîtrise d'œuvre urbaine devra être assise sur **une prévision de temps** que l'équipe consacrera à l'opération.

Avec une très grande difficulté de tout prévoir, on l'a vu.

L'autre ingrédient de cette rémunération sera le prix élémentaire de la journée de travail : préférentiellement **une valeur forfaitaire de temps de structure**, tout en se gardant de l'excès de décomposition en qualifications

exigées : directeur d'étude, chargé ou assistant d'étude, ingénieur ou technicien d'étude...

Il s'agit d'éclairer la rémunération du contrat, non d'évoluer vers un contrôle des prix de revient.

Seule la  **négociation**  permettra de convenir du travail à faire, de la manière de le mener, de la manière d'en élaborer son prix.  **Le résultat en sera une exigence de transparence.**

Ceci est une idée importante pour l'élaboration du contrat : la mission de maîtrise d'œuvre urbaine n'est pas la fourniture d'un projet fini, mais une élaboration conjointe. La méthode de négociation du contrat, si celle-ci est ouverte et loyale, contribuera à instituer "un climat" de travail nécessaire à la réussite.

Ce principe général étant énoncé, il conviendra néanmoins d'évaluer et forfaitiser, pour des facilités de gestion ultérieure et à chaque fois que cela sera possible, chaque volet spécifique de la mission générale. Mais au moins, les parties se seront accordées en connaissance de cause sur ce qui forme le prix de ces forfaits partiels (on a d'ailleurs pu constater que ce principe de négociation avait des conséquences positives sur l'évaluation des modes de fonctionnement de la maîtrise d'ouvrage publique, celle-ci devenant plus attentive à ses propres prix de revient...).

En forme de conclusion de ce chapitre, la Mission Interministérielle formule un souhait : que ces nouveaux

modes de négociation et d'élaboration du contrat, celui-ci scellant "**l'accord des parties**" se substitue peu à peu à la pratique trop souvent rencontrée du "contrat à prendre ou à laisser" qui entraîne la frustration, et donc la démotivation et une "exécution" du contrat sans exigence.

## Des devoirs réciproques

On répète à l'envi qu'il ne peut exister de bon projet sans bon maître d'ouvrage. Pourrait-on ajouter qu'il n'est pas de bonne maîtrise d'œuvre urbaine sans bonne maîtrise d'ouvrage urbaine.

Ce principe est d'autant vrai, dans le cas d'une démarche de projet urbain, que l'équipe de maîtrise d'œuvre devra continuer d'être mobilisée et motivée pendant des années.

On observe hélas, que les milieux de la commande publique, généralement par méconnaissance, sous-estiment les réalités économiques et les contraintes qui s'imposent aux équipes privées avec lesquelles ils contractent.

Si la conduite du projet urbain est, pour une bonne part, **une gestion des incertitudes**, les maîtres d'ouvrage publics devaient être naturellement attentifs à celles que vont vivre les équipes de maîtrise d'œuvre urbaine, et en conséquence, veiller à la juste **répartition des devoirs et des risques**.



L'observation des pratiques actuelles et la description de situations vécues par les professionnels, lors de la préparation de cet ouvrage, amènent à souligner **l'exigence de qualité de pilotage par la maîtrise d'ouvrage**, notamment **dans son organisation et sa lisibilité**.

Deux écueils contradictoires sont parfois observés :

- tout d'abord des collectivités (en général petites et peu armées) s'engageant "à corps perdu", sans avoir mis en place un dispositif de pilotage suffisant, sans avoir désigné un conducteur de projet professionnel, identifié, légitimé.

En l'absence d'une maîtrise d'ouvrage volontariste, structurée et d'un savoir-faire, l'équipe de maîtrise d'ouvrage sera à la recherche d'interlocuteurs, dépensant beaucoup de temps et d'énergie (et donc d'argent pouvant être mieux utilisé) pour obtenir des informations, des orientations ou des décisions. Il peut malheureusement arriver que la maîtrise d'ouvrage ait à "coordonner" les partenaires de la maîtrise d'ouvrage entre-eux afin d'avancer, outre-passant ainsi le cadre de sa mission...

- à l'inverse, la conduite confiée à des services internes ou à des mandataires très "prégnants" pouvant négativement faire écran entre l'équipe de maître d'œuvre et la "véritable commande politique".

La maîtrise d'œuvre, pour être efficace et motivée doit demeurer directement au fait des préoccupations, objectifs et contraintes de chacun des partenaires du projet urbain. **La maîtrise d'œuvre doit avoir accès aux décideurs.**

Autre point souvent évoqué : il s'agit de **la permanence** dans la maîtrise d'ouvrage urbaine. Pour beaucoup de projets urbains, les changements politiques ou la mobilité au sein des services font que seule l'équipe de maîtrise d'œuvre est en situation de conserver la mémoire "historique" du projet, les commandes successives, l'enchaînement des décisions et leurs raisons.

Ceci renvoie à l'organisation de la maîtrise d'ouvrage urbaine précédemment évoquée et met l'accent sur **le rôle éminent et difficile des conducteurs de projet, rôle qui ne peut en aucun cas être improvisé.**

**La continuité d'action** est une préoccupation lancinante de prestataires de l'urbain. L'incertitude des maîtres d'ouvrages (ou quelquefois les certitudes démenties par les faits !) sont des facteurs compréhensibles de l'action urbaine. Mais l'éthique de la maîtrise d'ouvrage commande de ne pas transférer aux équipes, devant travailler pour elle, les risques liés à ses incertitudes.

Il n'est pas de projet urbain qui n'ait dû se plier aux

**discontinuités de mise en œuvre** : changements d'orientations, attentes administratives, attentes de décisions, attentes de validation du travail rendu, attentes dues aux changements d'acteurs ou à la mobilité des cadres de la collectivité...

Ces discontinuités entraînent des à-coups dans l'exécution du contrat et sont, pour les équipes, sources de difficultés de gestion humaine et financière.

Ceci incite à prévoir et à négocier des clauses contractuelles qui permettront de préserver, en de telles circonstances, des situations équitables aux prestataires privés soumis à des règles évidentes de gestion.



L'opération doit mettre en scène une grande perspective paysagère qui remonte de la Seine au socle de l'Arche et irriguer les quartiers environnants d'un réseau de liaisons nouvelles. Ce site de 124 ha, qui s'étire sur 3 km, est en grande partie constitué de friches. Le contexte est devenu favorable à son urbanisation et l'opération a été baptisée projet "Seine-Arche". Avec le lancement du projet d'aménagement de La Défense, Nanterre, en raison de ses réserves foncières, devient un territoire stratégique de l'ouest parisien. Le défi du projet "Seine-Arche" est cependant de résoudre les dysfonctionnements engendrés par la densité du réseau de desserte, à l'origine de coupures urbaines et d'un fort enclavement des quartiers.

Lauréat fin 2002 d'un marché de définition, le projet de l'équipe d'architectes urbanistes Treuttel-Garcias-Treuttel & associés métamorphose ce prolongement de l'axe historique (où passe en sous-sol l'autoroute A 14), créant 17 terrasses urbaines. Ce sont de grands emmarchements de 80 m de large en moyenne qui épousent un dénivelé de 50 m à l'échelle du site. Autour de cet espace public majeur se répartiront 640 000 m<sup>2</sup> de programmes résidentiels, bureaux et équipements (dont une nouvelle gare...). Conçu comme un cordon verdoyant, ce chapelet d'espaces de promenade et de rencontre offre aussi des voies transversales pour relier les quartiers entre eux et les rapprocher de l'ancien cœur de la ville. Le nouveau bâti est implanté sur le seul côté nord pour bénéficier du meilleur ensoleillement et, pour souligner le relief, sa hauteur augmente avec la pente. Le caractère unitaire et fédérateur de cet axe est encore renforcé par sa division en quatre, d'un bout à l'autre de son emprise, de façon à insérer, entre une ample promenade piétonne et un boulevard, un parterre de gazon associé à une noue.

L'Etablissement Public d'Aménagement Seine-Arche conduit ce projet dans le cadre de deux ZAC dont la mise en œuvre s'étalera sur une quinzaine d'années. L'EPASA a signé, avec Treuttel-Garcias-Treuttel, un contrat unique de neuf ans, sur la base d'une tranche ferme de trois ans, suivie de deux tranches conditionnelles de trois ans. Le travail des architectes-urbanistes est réparti en trois types de missions.



La première est une mission d'urbanisme de cohérence, autrement-dit une mission de coordination de ZAC, avec définition des îlots, mise à jour du plan de référence et communication du projet d'urbanisme général.

La seconde mission consiste à mener des études sectorielles (qui seront réalisées intégralement dans la tranche ferme des trois premières années) :



chaque secteur fera l'objet d'une étude plus détaillée, sorte de morceau d'avant-projet sur un territoire d'une dizaine d'hectares en moyenne. Cette étape permet d'engager la commercialisation des lots et la maîtrise d'œuvre des espaces publics.

La troisième mission est la maîtrise d'œuvre des espaces publics principaux que constitue la promenade plantée en gradins.

Ce triptyque représente ainsi une approche plurielle. La mission générale de cohérence permet en effet à l'équipe de conception de garder une vision globale du projet – aussi bien sur le long terme que dans ses relations avec les projets limitrophes de la ville – tandis que les études de détail et de maîtrise d'œuvre confrontées aux coûts et à la gestion, incitent à la modestie et à la responsabilité...



*Opération " Seine-Arche" à La Défense*

*Maîtrise d'ouvrage : Etablissement Public Seine-Arche (EPASA)*

*Maîtrise d'œuvre :*

*Urbanisme : agence TGT, mandataire (Jean-Jacques Treuttel, Jean-Claude Garcias, Jérôme Treuttel, Laurent Fichou et Stéphane Pourrier)*

*Développement durable : Jean-Pierre Traisnel*

*Paysage : Pascal Cribier et Patrick Ecoutin, paysagistes*

*Bet, évaluation des coûts : Y ingénierie (anciennement GEC)*

*Eclairagiste : Philippe Almon*

*Perspective promenade : Nicolas Hartung*



Pour conclure (...), car même dans le cas idéal, où il y a :

- un projet urbain clair, cohérent, développé dans toutes les dimensions économiques, urbanistiques, culturelles, sociales, financières, fiscales et juridiques,
- un projet urbain produit politiquement à travers un mécanisme où l'interaction : démocratie de représentation, démocratie participation, médiation technique, information par les médias, a bien fonctionné,
- un projet urbain conduit par un pilote bien identifié, par exemple un maire, un président de l'agglomération avec une majorité solide,

...même dans ce cas idéal, la conduite politique du projet urbain est une navigation aléatoire au milieu de courants puissants, d'écueils et de récifs multiples, souvent invisibles, et enfin, par météo variable !

Jean Paul Alduy, Sénateur-maire de Perpignan,  
ancien Président de la MIQCP







*Un cadre de contrat*

## Présentation

La MIQCP propose, ci-après, un **“cadre de contrat”**, dont elle souhaite qu’il soit utile aux services de maîtrise d’ouvrage comme aux professionnels de l’urbain, ceci en dépit de son caractère nécessairement “synoptique”.

Il s’agit d’une proposition d’organisation de contrat global dont les ingrédients seront à choisir au cas par cas. On n’y trouvera qu’exceptionnellement des exemples de rédaction (*en italique*).

Il était évidemment hors de question d’établir un “contrat type” pour deux raisons au moins :

- la nature des projets et des missions sont **d’une très grande diversité**,
- la MIQCP est très attentive à ce que la signature d’un tel contrat soit précédée **d’un réel échange sur l’ensemble des termes le composant**.

On pourrait penser que les parties “administratives”, au regard des règles de gestion publique et de leurs contraintes, seraient proposées par la maîtrise d’ouvrage, alors que les “contenus” le seraient par les prestataires, considérés en tant que “sachants”, dans l’objectif partagé de sceller un accord sur le **“comment” et le “combien”**.

L’ordre de présentation est :

- le Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP),
- le Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP),

- l’acte d’engagement.

C’est à dire l’ordre logique de l’élaboration du contrat ainsi que celui de sa négociation.

Les cadres de CCTP, de CCAP et d’acte d’engagement, après l’énoncé de dispositions générales, font appel à autant d’**annexes** qu’il existera de **volets** de la mission de maîtrise d’œuvre urbaine. Ce dispositif est destiné à faciliter la compréhension et la lecture du contrat.

Les annexes conservent évidemment leur entière valeur contractuelle.

Enfin, et pour faciliter la lecture, le cadre proposé s’attache un exemple **“virtuel” et “arbitraire”** de mission de maîtrise d’œuvre urbaine comportant **5 volets différents** :

### Volet A

#### L’élaboration d’un “parti d’ensemble”

Il s’agit du document “fondateur” évoqué au chapitre 2. Il devra le plus souvent “vivre sa vie” par l’intermédiaire de différentes phases : esquisse d’ensemble, (par exemple issue de marchés de définition), étude préliminaire, avant-projet, projet (quelquefois modifiés, le plus souvent mis à jour).

### Volet B

#### La conduite d’une étude particulière

L’hypothèse est que maîtrise d’ouvrage et maîtrise d’œuvre

conviennent de la nécessité de procéder à des investigations, de vérifier, ou de renforcer certains aspects : étude environnementale particulière, étude de circulation, étude hydraulique, étude patrimoniale, inscription du projet dans un document d'urbanisme...

#### Volet C

##### L'approfondissement des secteurs opérationnels

Certains projets urbains importants (nouvelles aires d'urbanisation, opérations de rénovation urbaine) feront quelquefois appel à des phasages dans le temps et l'espace, se traduisant par des volets particuliers du contrat dont l'exécution se "déclenchera" au moment le plus opportun.

#### Volet D

##### Une mission "d'accompagnement" auprès de la maîtrise d'ouvrage urbaine

Il s'agit de la constitution d'une "provision" de disponibilité de l'équipe de maîtrise d'œuvre dont la nécessité a été argumentée au chapitre 2.

#### Volet E

##### Une mission de maîtrise d'œuvre de la loi "MOP"

Très souvent, et à juste titre, les maîtres d'ouvrage souhaitent confier la réalisation des espaces publics aux auteurs du projet urbain. Un tel volet est donc inclus dans l'exemple choisi.

## Le cahier des clauses techniques particulières et ses annexes

Le parti pris est, après avoir décrit le cadre général et l'esprit dans lequel il sera œuvré, d'attacher au CCTP autant d'annexes dédiées qu'il existera de volets différents de la mission générale de maîtrise d'œuvre urbaine. Ainsi, l'annexe A sera exclusivement dédiée à l'énoncé du contenu du volet A. Ceci permet, par exemple, de concevoir un volet consacré à la maîtrise d'œuvre d'infrastructures ou de bâtiment, selon une forme indépendante et adaptée aux caractéristiques particulières de ces missions et à leur contractualisation.

#### Cadre général de la mission

Selon les pratiques habituelles, on rappellera brièvement les informations générales du marché : objet du marché, maîtrise d'ouvrage, équipe titulaire, ... (elles figurent dans l'acte d'engagement, mais cela permettra d'identifier plus sûrement le document).

Dans l'exemple proposé :

*“Le présent CCTP est constitué d'un titre unique “généralités et cadre général de la mission” ainsi que des annexes A, B, C, D, E, correspondant respectivement aux différents volets indiqués dans l'acte d'engagement”.*

## Préambule

La maîtrise d'ouvrage pourra s'attacher, dans ce préambule, à revenir sur le “dessein” de la collectivité, l'inscription du projet dans une politique urbaine, les principales décisions de la collectivité...

Rappeler la genèse et la philosophie du projet n'est sans doute pas inutile au regard de la durée contractuelle prévisible...

## Le contexte de la mission

On pourra succinctement revenir sur les différents contextes de la mission de maîtrise d'œuvre urbaine (géographique, patrimonial, social, économique, culturel...). On pourra également décrire le contexte partenarial de la maîtrise d'ouvrage : lieux institutionnels, association des services de l'Etat, opérateurs et maîtres d'ouvrage particuliers...

## Le processus déjà engagé

Un projet urbain est rarement engagé en terrain vierge. On mentionnera les actions déjà engagées, des études

déjà effectuées ou en cours. On pourra également rappeler le processus de désignation de l'équipe titulaire.

## La méthode générale de travail

On pourra utilement revenir sur les méthodes de travail de la collectivité : par exemple constitution d'un groupement de commande, d'un groupe de pilotage, instances de concertation...

Il est possible que des études ou des actions soient menées par d'autres prestataires et avec lesquels une collaboration serait souhaitée.

Il est primordial que l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine soit parfaitement informée des noms et qualités des personnes, **dûment mandatées par la collectivité**, qui seront ses interlocuteurs.

## Les conditions d'exécution de la mission

La maîtrise d'ouvrage pourrait rappeler ce qu'elle attend d'une équipe professionnelle, ceci en termes différents de ceux qui sont généralement utilisés au sein des CCAP...

**Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ces “généralités” ont toute leur place dans un contrat : il s'agit, dans le temps, de pouvoir se référer à une “mémoire” de la commande, à un contexte, à son esprit...**

## Annexe A : objet et contenu du volet A de la mission

*Volet A : Elaboration de.....*

Dans l'exemple présent : élaboration du "parti d'ensemble".

### Objectifs de ce volet de la mission, contenus et résultats attendus

Outre le rappel de l'objectif particulier et de ce que l'on attend de cet ensemble de documents, seront ici décrites les phases d'avancement du travail, pouvant se traduire si besoin est, par un contrat formé de tranches fermes et conditionnelles en cohérence avec le CCAP et l'acte d'engagement.

Ainsi par exemple, on pourra prévoir la conception d'une ou plusieurs "esquisses de plan directeur", d'un "avant-projet de plan directeur", d'un "projet de plan directeur"... Il sera par ailleurs prudent de prévoir des mises à jour de ce document.

### Méthode particulière de travail

Si besoin est.

A titre d'exemple : étapes, procédures de validation, procédures de concertation, rappel de contraintes institutionnelles ou physiques, impératifs et explicitation des hypothèses de "timing",...

En particulier : échéances prévisibles de mises à jour.

### Pièces à remettre

On conviendra de la nature et de la forme des documents à produire : les différents plans, leurs échelles, les planches thématiques, plan de phasage des projets sectoriels, hypothèses de constructibilité et bilans prévisionnels, estimation sommaire des coûts de réalisation, explicitation des scenarii et faisabilité, mémoires explicatifs,...)

On dressera donc ici la liste des travaux à effectuer en fonction de chaque tranche (ou de chaque phase) du contrat, ceci en cohérence avec la rédaction du CCAP et de l'acte d'engagement.

## Annexe B : objet et contenu du volet B de la mission

*Volet B : Etude de.....*

Par exemple : étude de détail ou étude thématique de desserte, de réseaux, d'environnement, de sûreté urbaine...

### Objectifs de ce volet de la mission, contenus et résultats attendus

Il ne sera pas inutile d'écrire l'objectif de l'étude, ce qui permettra de s'y référer lorsqu'elle sera remise et évaluée par la maîtrise d'ouvrage.

## Méthode particulière de travail

Si besoin est.

Par exemple, certaines phases ne pourront être lancées que lorsque le contenu d'autres volets de la mission générale auront été mieux définis.

## Pièces à remettre

Description des documents à produire.

## Annexe C : objet et contenu du volet C de la mission

*Volet C : Etude de.....*

(Par exemple : étude d'un ou plusieurs secteurs particuliers, plan détaillé de composition urbaine, élaboration d'un cahier de prescriptions urbaines et architecturales...)

## Objectifs de ce volet de la mission, contenus et résultats attendus

Il ne sera pas inutile de rappeler la motivation et la destination de ce volet particulier.

## Méthode particulière de travail

Si besoin est.

## Pièces à remettre

(Phase par phase ou tranche par tranche. Pour l'exemple choisi : plan de composition, épannelages, potentiels de constructibilité, règles d'implantation, cahier de prescriptions ou de recommandations, textes d'accompagnement...)

## Annexe D : objet et contenu du volet D de la mission

Dans la présente simulation, ce volet est consacré à une "prestation d'assistance globale" : coordination urbaine et architecturale des opérateurs ou constructeurs, présence lors d'actions de communication, participation aux réunions de coordination entre partenaires de la maîtrise d'ouvrage urbaine ou entre services, préparation et animation de réunions de concertation publique, participation à des jurys...

*Volet D : Accompagnement de la maîtrise d'ouvrage pour ..... (ou mission d'accompagnement du projet.....)*

## Objectifs de ce volet de la mission, contenus et résultats attendus

Pour un tel volet : s'attacher les compétences de l'équipe sur la durée de mise en œuvre du projet, permettre la permanence et la réactivité.



## Méthode particulière de travail

Si besoin est : programmation de réunions périodiques, modalités de convocation,...

Qualité et compétences des interlocuteurs de l'équipe.

Rédaction à coordonner avec celle du CCAP.

## Pièces à remettre

Eventuellement. Par exemple : rédaction des comptes-rendus de réunion. On pourra également convenir, que des documents pourraient être demandés à l'issue des rencontres maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'œuvre, se traduisant par un budget-temps à imputer au présent volet D de la mission générale.

Rédaction à coordonner avec celle du CCAP.

## Annexe E : objet et contenu du volet E de la mission

Dans cet exercice de simulation, il est prévu un volet consacré à la maîtrise d'œuvre particulière d'un ouvrage entrant dans le champ de la loi MOP.

*Volet E : Maîtrise d'œuvre particulière de.....*

(réseau de voiries, place, mail, boulevard ou parc urbain...)

En ce qui concerne les infrastructures et plus particulièrement les espaces publics, la recommandation forte de la MIQCP est de confier une mission complète à l'équipe de maîtrise d'œuvre.

On pourra utilement se reporter à l'ouvrage de la "collection" de la MIQCP : "Les espaces publics urbains".

Dans le cas de la maîtrise d'œuvre de bâtiment, on pourra se reporter au "**Modèle de marché public de maîtrise d'œuvre**" édité par le Conseil National de l'Ordre des Architectes et rédigé avec la participation de la MIQCP. La structure et les rédactions génériques de ce modèle demeurent valides dans le cas d'une mission complète de maîtrise d'œuvre d'infrastructures.

## Objectifs de ce volet de la mission, contenus et résultats attendus

Si besoin est de revenir sur ce sujet.

## Méthode particulière de travail

Si besoin est.

Par exemple : la mission peut devoir être conditionnée par la validation d'étapes la précédant, être menée par phases ou par tranches, par secteurs opérationnels,...

## Contenu de la mission, pièces à remettre et actions à mener

*“Les contenus des éléments de mission et leurs modalités d'exécution seront conformes aux dispositions de l'annexe III de l'arrêté du 21 décembre 1993”*

Suivra la liste de chaque élément de mission dans son but à atteindre, les éventuelles missions complémentaires, ainsi que la liste des documents graphiques et écrits à remettre : études préliminaires, avant-projet, projet,...

A titre d'illustration et ci-après, la description de l'élément “avant-projet” pour un espace public :

### **“Etudes d'avant-projet”**

#### **Objet :**

*Les études d'avant-projet ont pour objet de :*

- *confirmer les options prises lors des études préliminaires ainsi que la faisabilité compte tenu des études et reconnaissances complémentaires, en particulier de celles du sous-sol,*
- *préciser la composition générale en plan et en volume, le nivellement général ainsi que l'implantation topographique des éléments majeurs du programme,*
- *contrôler les relations fonctionnelles des éléments du programme et leurs surfaces,*
- *préciser le traitement des différentes surfaces, celui des*

*équipements d'accompagnement et des éléments végétaux,*

- *vérifier la compatibilité de la solution retenue avec l'ensemble des contraintes et du site ainsi qu'avec l'ensemble des réglementations, notamment celles relatives à la sécurité,*
- *préciser la disposition des différents réseaux ainsi que les raccordements nécessaires,*
- *de permettre au maître d'ouvrage de confirmer la décision de réaliser le projet, d'en arrêter définitivement le programme, ainsi que le choix des équipements en fonction des coûts d'investissement, d'exploitation et de maintenance,*
- *de signaler les aléas de réalisation normalement prévisibles, notamment en ce qui concerne le sous-sol et les réseaux souterrains,*
- *préciser un calendrier de réalisation et le découpage en tranches fonctionnelles,*
- *établir une estimation du coût prévisionnel des travaux.*

*Les études d'avant-projet comprennent l'établissement des dossiers d'autorisations administratives relevant de la compétence de la maîtrise d'œuvre, ainsi que l'assistance au maître d'ouvrage pendant leur instruction.*

*Dans le cadre de ces études d'APS, des réunions de concertation sont organisées avec le maître d'ouvrage et ses partenaires institutionnels où sont fournies des*

*explications sur les options architecturales, techniques et économiques proposées.*

*Le titulaire assistera le maître d'ouvrage dans ses actions d'information et de concertation sur la base de... demi-journées.*

*Documents à remettre :*

- *formalisation graphique de l'avant-projet proposé sous forme de plans, coupes et élévations à l'échelle de 1/... avec certains détails significatifs au 1/...,*
- *le cas échéant, demande complémentaire de reconnaissance des sols,*
- *tableau des surfaces par ensemble fonctionnel,*
- *notices descriptives des différents éléments de l'ouvrage (volumes, aspects extérieurs, traitements particuliers),*
- *notice explicative des dispositions et performances techniques proposées,*
- *indication d'un délai global de réalisation de l'opération ainsi que le phasage par tranches fonctionnelles,*
- *estimation provisoire du coût prévisionnel des travaux,*
- *comptes-rendus de réunions avec le maître d'ouvrage portant sur les principales options prises à ce stade de la mission.*

*Les documents seront fournis en... exemplaires.*

*Les études d'avant-projet sont présentées au maître d'ouvrage pour approbation.*

## Le cahier des clauses administratives particulières et ses annexes

Le CCAP devrait adopter le même principe organisationnel que le CCTP. Dans cette simulation, seul le volet E consacré à une mission de maîtrise d'œuvre d'infrastructure ou de bâtiment, fait l'objet de dispositions spécifiques quant aux règles de gestion du contrat. Il se peut, bien sur, que la nature ou les circonstances de certaines prestations nécessitent une gestion administrative particulière et donc imposent la négociation et la rédaction d'annexes correspondantes.

*"Le présent Cahier des Clauses Administratives Particulières régit la mission de maîtrise d'œuvre urbaine telle que définie dans l'article 3 de l'acte d'engagement, dans le CCTP et leurs annexes".*

# “SAINT-DENIS-SAUSSAIE” : UN NOUVEAU CADRE POUR LE GRAND ENSEMBLE

Bien que traversées par une route nationale, les cités de tours et de barres du secteur Saussaie-Floréal-Courtille ont l'atout précieux d'être situées en bordure du parc départemental de La Courneuve et du parc intercommunal des sports. L'opération de renouvellement urbain, confiée à Serge Renaudie à l'issue de marchés de définition, consiste, à partir d'un certain "patchwork programmatique" à revaloriser le cadre de vie de ce quartier sensible (nous sommes ici sur le "territoire cible" d'intervention du Grand Projet de Ville de Saint Denis). Il a fallu en effet associer intentions diverses, volonté publique et droit d'expression des habitants à propos du sport spontané, de circulations assez complexes, de stationnement et de toutes les questions liées aux accès des bâtiments.



Se posait aussi le problème de l'eau, qui, mal évacuée après les pluies, stagnait au sol, notamment sur les terrains de football. Serge Renaudie est passé de la grande échelle de l'étude urbaine aux détails d'aménagement en étant à l'écoute des habitants lors de nombreuses réunions. Son contrat de maîtrise d'œuvre urbaine (qui a suivi le marché de définition) comprend la maîtrise d'œuvre des voiries et des espaces publics.

Dans cette opération par phases, on peut constater l'ampleur des travaux de requalification engagés. Une première tranche, qui concerne une grande partie de la cité de la Saussaie, a déjà été livrée. Ici, la démolition de bâtiments a permis de réaliser une vaste prairie. La restructuration du maillage



de voiries a dégagé de larges espaces comprenant un terrain de football et des aménagements paysagers traversés par une grande passerelle courbe en bois. Une allée piétonnière a créé un axe de recomposition pour l'ensemble du quartier. En complément, un travail de "résidentialisation" des abords des immeubles sera réalisé à l'aide d'espaces plantés, de bancs et d'auvents...

Une colline a été placée au pied d'une tour afin de permettre aux habitants de rejoindre la ludothèque, située au premier étage. Elle est plantée d'une cerisaie où serpentent des circulations en pente



douce pour les handicapés et les jeunes skaters. En contrebas, l'architecte a exploité les aménagements paysagers pour réaliser un bassin d'infiltration des eaux pluviales qui inondaient le quartier. La crèche gagne un parvis d'accès. Un auvent implanté autour du transformateur EDF, avec quelques bancs en granit, offre aux jeunes de la cité un point de rencontre près du terrain de basket. L'art de transformer une contrainte en solution... C'est ainsi que La Saussaie est devenue un véritable ensemble paysager.

Le projet Saussaie-Floréal-Courtille comprend aussi la redécouverte d'un ruisseau canalisé : la Vieille Mer retrouvera l'air libre et, aménagée sur une partie de ses berges, améliorera le cadre urbain qu'elle traverse, gage de continuité douce en amont, vers le Val-d'Oise, et en aval, vers la Seine...



*Renouvellement urbain du secteur Saussaie-Floréal-Courtille à Saint-Denis*

*Maîtrise d'ouvrage urbaine : Plaine-Commune*

*Concepteur du projet : Serge Renaudie, Nord-Sud*

*Maîtrise d'œuvre des voiries et des espaces publics : Serge Renaudie, Nord-Sud, Setu*

*Cette opération est lauréate de la session 2006 des Trophées de l'aménagement urbain, prix organisé par le Groupe Moniteur.*



## Dispositions communes à l'ensemble des volets de la mission

Dans la simulation ici choisie :

*“Les dispositions qui suivent s'appliquent aux volets A, B, C, D, E, de la mission de maîtrise d'œuvre urbaine. Le volet E concernant la maîtrise d'œuvre de... (infrastructures ou éventuellement bâtiment) fait en outre l'objet des dispositions spécifiques contenues dans l'annexe E du présent CCAP.”*

### Article 1 : objet et dispositions générales

Selon les pratiques habituelles, on rappellera tout d'abord les informations générales du marché : objet du marché, maîtrise d'ouvrage, équipe titulaire... (celles-ci figurent dans l'acte d'engagement, mais elles permettront d'identifier plus sûrement le document)

*“La maîtrise d'ouvrage fournira, en tant que de besoin, les documents ou informations nécessaires à l'exécution des études soient :.....”*

(Par exemple : documents d'urbanisme, servitudes, plans cadastraux, plans topographiques et de nivellement, état du foncier, relevé des existants, plans d'implantation des réseaux, résultats de campagnes de sondages...)

*“La maîtrise d'ouvrage portera à la connaissance du titulaire les éventuelles études antérieures et les observa-*

*tions qu'elle a pu formuler sur celles-ci”.*

(Par exemple : études économiques, diagnostics divers, études de circulation, études de peuplement...)

*“La maîtrise d'ouvrage s'engage à livrer toutes les informations qu'elle détient pouvant être utiles à la conduite des études, à faciliter les relations entre ses partenaires ou ses services avec le titulaire, à procurer tous les moyens d'accès au site ou aux ouvrages existants.”*

Il sera nécessaire de traiter, dans cet article, des modalités de lancement des missions de différents types et des modalités d'affermissement des tranches conditionnelles.

*“L'ordre de commencer les différents volets de la mission sera notifié par ordre de service.*

*Les dates prévisionnelles d'affermissement des différentes tranches conditionnelles figurent à titre indicatif dans le calendrier prévisionnel des annexes A, B, C, D, E, de l'acte d'engagement. Les tranches conditionnelles définies dans ces mêmes annexes seront affermées par ordre de service valant ordre d'en commencer l'exécution.”*

Les contractants pourront négocier des clauses spécifiques pouvant s'appliquer en cas de non-affermissement de tranches conditionnelles alors qu'un investissement significatif de l'équipe a dû être effectué en vue de celles-ci. En ce cas, les “dates prévisionnelles” deviendront des “dates limites” à partir desquelles l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine pourra bénéficier d'indemnités d'attente ou dédit.



Dans le cas où le contrat prévoirait des phases au sein de chaque tranche, il sera nécessaire d'écrire les modalités de passage d'une phase à l'autre :

le marché pourrait comporter une "clause de paysage" engageant la maîtrise d'ouvrage et l'équipe de maîtrise d'œuvre à se rencontrer à échéances fixées permettant ainsi de faire le point sur le travail en cours, éventuellement convenir des modifications du travail à venir par rapport aux prévisions initiales, éventuellement négocier un avenant.

## Article 2 : pièces constitutives du marché

Cet article sera, de manière classique, divisé en "pièces particulières" (l'acte d'engagement et ses annexes, le présent CCAP, le CCTP y compris ses éventuelles annexes, les différentes pièces graphiques et écrites remises par la maîtrise d'ouvrage) et en "pièces générales" (CCAG-PI).

On pourra mentionner dans les pièces particulières, et si tel est le cas, les différentes pièces écrites et graphiques remises par la maîtrise d'œuvre urbaine lors de la consultation (par exemple : à la suite d'une procédure de marchés de définition simultanés).

Lorsqu'un ou plusieurs volets de la mission générale a pour objet la maîtrise d'œuvre de bâtiment ou d'infrastructure, on fera référence à la loi "MOP" et au CCTG travaux en tant que pièces générales.

## Article 3 : T.V.A.

*"Sauf dispositions contraires, tous les montants figurant dans le présent marché sont exprimés hors TVA."*

## Article 4 : prix

Il est proposé que soient traitées dans le chapitre des dispositions communes les deux formes de prix : prix forfaitaires et prix unitaires. C'est un aspect du contrat qui devrait toujours être prévu, car l'expérience montre la nécessité, pour la maîtrise d'ouvrage de disposer, à tout moment d'une "réserve de disponibilité" des équipes.

Par contre, au regard de la spécificité des missions de maîtrise d'œuvre d'infrastructure ou de bâtiment, les clauses de prix seront spécifiées dans un article de l'annexe qui leur est dédiée.

*"Les clauses de prix ci-après énoncées s'appliquent aux volets A, B, et C pour les prix forfaitaires et au volet D pour les prix unitaires. Les clauses de prix s'appliquant au volet E sont contenues dans l'annexe E du présent CCAP"*

Le mandataire sera le plus souvent solidaire de l'équipe. Le contenu de son action gagnerait à être précisé dans le CCTP, voire à être l'objet d'une annexe spécifique.

*"Les prix du mandataire sont réputés comprendre toutes les dépenses résultant de sa mission de coordination, précisée dans le CCTP, ainsi que tous les frais engagés en cas d'éventuelles défaillances de membres du groupement."*

### **Prix forfaitaires :**

On pourra préciser que l'ensemble des moyens et sujétions particulières d'exécution précisées dans le CCTP, après négociation, est inclus dans le prix forfaitaire (à cet égard, le CCTP devrait préciser un nombre prévisionnel de réunions pour chaque tranche ou pour chaque phase).

*“La rémunération de l'exécution des volets A, B, C, est fixée globalement pour la prestation considérée. Elle inclut l'ensemble des moyens et sujétions à prendre en compte. Le prix est déterminé en fonction de la durée d'exécution prévue dans les annexes A, B, C, de l'acte d'engagement ainsi que le nombre de réunions prévu dans le CCTP.”*

### **Prix unitaires :**

On pourra, de même, préciser les modalités de commande des prestations traitées à prix unitaire.

*“Les prix unitaires sont des prix moyens de journées tels que fixés dans l'annexe D de l'acte d'engagement. L'exécution du volet D sera soumis à la notification d'ordres de service successifs au fur et à mesure du déroulement de la mission de maîtrise d'œuvre urbaine. Le montant de la rémunération deviendra forfaitaire à la notification d'un ordre de service, ceci par application au prix unitaire du nombre de journées demandées. Les prestations de ce type donnent lieu à la fixation de “montants enveloppes” précisés dans l'annexe D de l'acte d'engagement.”*

### **Forme du prix :**

On traitera dans cet article de la forme des prix si celle-ci n'a pas été traitée au niveau de l'acte d'engagement, ainsi que des modalités de révision (modalités de prise en compte des index).

*“Le présent marché est passé à prix révisable.*

*Les prix de règlement des mois postérieurs au mois M° seront calculés selon la formule :*

$$0,125 + 0,875 I_m / I^{\circ}$$

- *dans laquelle I° est la valeur de l'index national des études d'ingénierie et d'architecture tel que publié au mois M° figurant à l'article 5 de l'acte d'engagement,*
- *dans laquelle I<sub>m</sub> est la valeur de l'index national des études d'ingénierie et d'architecture tel que publié à la date d'exécution des études.*

*Lorsque la valeur finale des index ne sera pas connue au moment du paiement, la maîtrise d'ouvrage procédera au paiement provisoire sur la base de la valeur révisée en fonction de la dernière situation économique connue.*

*Le maître d'ouvrage procédera à la révision définitive dès que les index seront publiés.*

*Les coefficients de révision seront arrondis au millième supérieur”.*

## Article 5 : règlement des comptes

Seront classiquement traités dans cet article : l'avance forfaitaire, les acomptes, le décompte périodique, le décompte général ainsi que les délais de règlement.

On se référera au titre IV du Code des Marchés Publics qui donne le cadre général de l'établissement des modalités de règlement du marché. Les partenaires seront particulièrement attentifs au régime des avances eu égard aux durées d'exécution de certaines prestations d'accompagnement de projet urbain.

## Article 6 : délais et pénalités

Cet article est classiquement divisé en deux parties : délais de remise par le prestataire, des documents d'étude et pénalités financières en cas de retard, puis délais d'acceptation de ceux-ci par la maîtrise d'ouvrage.

La première partie de cet article, si elle a été correctement négociée, ne pose aucune difficulté.

Mais concernant la seconde, et comme souligné dans le premier chapitre, la durée opérationnelle des projets urbains, les aléas, les temps de décision souvent collective ou partenariale de la maîtrise d'ouvrage urbaine, imposent des clauses particulières régissant les délais de réception et d'approbation des phases, ainsi que les modalités de commande des phases ultérieures de la mission.

Il n'est pas contestable que les délais de la maîtrise d'ouvrage peuvent être conséquents, encore faut-il qu'ils soient évalués lors de la négociation et inscrits dans le contrat.

Si ces délais ne peuvent être tenus, une certaine "symétrie" des droits et obligations des parties se devrait d'être rétablie. Le contrat peut prévoir l'indemnisation des charges que d'éventuelles attentes font peser sur les équipes.

Par exemple :

### **Indemnités d'attente :**

*"A l'expiration d'un délai de..... mois à compter de la réception expresse ou tacite d'une tranche, il est ouvert au titulaire un droit à indemnité d'attente jusqu'à la notification de l'ordre de service prescrivant l'exécution de la tranche suivante, ou jusqu'à la notification de la décision de mettre fin à l'exécution de tout ou partie du marché. Le montant de cette indemnité est fixé de la manière suivante :....."*

### **Indemnités de dédit :**

*"Dans le cas où le maître d'ouvrage déciderait de ne pas affermir une tranche conditionnelle au cours de la durée prévisionnelle du marché, il sera redevable, envers le titulaire, d'une indemnité de dédit. Le montant de cette indemnité est fixé de la manière suivante :....."*

*Cette indemnité est due dès la notification au titulaire de la décision de ne pas affermir une tranche conditionnelle ou si, dans un délai de..... mois à compter de la réception expresse ou tacite de la tranche précédente, le maître d'ouvrage n'a pas notifié sa décision d'affermissement de la tranche suivante".*

## Article 7 : propriété intellectuelle et utilisation des résultats

L'habitude est de faire référence aux options du CCAG-PI.

Il n'est sans doute pas inutile de rappeler que la référence au CCAG-PI est sans effet (y compris l'option A) lorsque le projet doit être considéré comme "une œuvre, création de l'esprit". Les équipes de maîtrise d'œuvre urbaine étant appelées par la maîtrise d'ouvrage afin de produire leurs conceptions personnelles de l'espace en termes de composition urbaine, de distribution et d'agencement des volumes, d'images de la ville, leurs projets seront le plus souvent de nature à entrer dans le champ du code de la propriété intellectuelle et artistique.

Le CCAG-PI fait référence à des "résultats" dans une optique d'études scientifiques ou techniques. Celui-ci s'appliquera aux prestations "techniques" (résultats d'enquêtes, études économiques ou financières, aspects purement techniques des solutions proposées...).

Il conviendra de choisir une option du CCAG-PI afin de couvrir ces derniers champs.

Mais, concernant la conception urbaine, architecturale ou paysagère, la simple référence aux options du CCAG-PI dans le CCAP sera insuffisante et les partenaires devront négocier les contours des droits patrimoniaux, principalement les droits de reproduction (les droits moraux demeurant inaliénables et imprescriptibles).

Il est inutile de s'attarder sur les droits moraux, car certes "l'auteur jouit du droit au respect de son nom, de sa qualité et de son œuvre", mais on ne voit guère comment le concepteur d'un projet urbain, en évoquant une éventuelle "dénaturation de l'œuvre" pourrait sérieusement s'opposer à des évolutions ultérieures, lesquelles évolutions sont l'essence même de la ville...

Par contre, lors de la négociation du contrat, les parties devront convenir des conditions de cession des droits d'exploitation (représentation et reproduction) des projets tels que livrés par les concepteurs.

Un exemple de rédaction pourrait être :

*"Le titulaire cède à..... , au fur et à mesure de leur réalisation, les droits d'exploitation attachés aux créations issues de l'exécution du présent marché, qu'il s'agisse de textes, de plans, de dessins, de graphismes, ou de photographies.*

*Il est convenu que cette cession est consentie à titre gratuit pour l'ensemble des besoins de réalisation de l'opération, ainsi qu'à tous ceux de la maîtrise d'ouvrage dans ses actions de promotion et de communication. Elle est conclue pour une période de..... années.*

*Ce droit comporte celui de représenter et de reproduire, de rendre accessible, de diffuser et communiquer au public, d'une quelconque façon, tout ou partie des créations de l'exécution du présent marché.*

*Il est convenu que les éventuelles adaptations, du fait de la maîtrise d'ouvrage et dans un but de communication, des textes, plans, graphismes ou photographies, quelque soit leur importance ou leur nature, seront soumis au visa du titulaire.*

*Le titulaire pourra disposer, sous réserve du respect du secret professionnel évoqué à l'article 8, de l'usage de ses droits, pour les besoins propres à son exercice professionnel, ceci pour des publications personnelles, actions de promotion de ses activités, dossiers de références.*

*En cas de reprise de tout ou partie de l'opération par un autre maître d'ouvrage, les droits de représentation et de reproduction sont transférés à celui-ci.*

*L'arrêt de l'exécution du marché, quelle qu'en soit la cause, ou l'achèvement de la mission, ne font pas obstacle à l'exercice des droits ci-dessus acquis."*

## Article 8 : secret professionnel

*"Le titulaire est tenu au secret professionnel pour tout ce qui a trait aux renseignements et documents recueillis au cours de la mission. Ces renseignements ou documents ne peuvent, sans autorisation, être communiqués à d'autres personnes que celles qui ont qualité pour en connaître. Le titulaire s'interdit, outre l'autorisation expresse du maître d'ouvrage, d'utiliser les documents qui lui sont confiés à d'autres fins que celles qui sont prévues au marché".*

## Article 9 : arrêt de l'exécution de la mission

La personne publique peut décider d'arrêter l'exécution d'un marché de prestations intellectuelles lorsque celui-ci est scindé en "phases techniques", ceci à l'issue de chacune d'entre elles et lorsque le CCAP fait explicitement référence à l'article 18 du CCAG-PI.

Plutôt que de maintenir la source de conflits ultérieurs que constitue la référence à cet article 18, le CCAP fixera des modalités financières (remboursement des charges induites, indemnisation) en fonction des circonstances particulières.

## Article 10 : résiliation du marché

Les signataires seront très attentifs, eu égard aux incertitudes de l'action urbaine sur le moyen et long terme, à bien négocier les clauses qui définissent les conditions d'arrêt de la mission.



Classiquement, cet article est traité en deux parties : résiliation sur décision du maître d'ouvrage et résiliation aux torts du titulaire.

Par exemple :

*“Les modalités de résiliation du marché sont celles prévues aux articles 35 à 40 du CCAG-PI avec les précisions suivantes :*

**Résiliation sur décision du maître d'ouvrage :**

*Si le maître d'ouvrage décide la cessation définitive de la mission du maître d'œuvre, sans que ce dernier ait manqué à ses obligations contractuelles, sa décision est notifiée conformément à l'article 35-1 du CCAG-PI. La fraction de la mission déjà accomplie est rémunérée sans abattement.*

*Dans ce cas, l'indemnisation prévue au 4° de l'article 36.2 du CCAG-PI est fixée à...% de la partie résiliée du marché.*

**Résiliation aux torts du titulaire :**

*“Si le présent marché est résilié dans l'un des cas prévus aux articles 37 et 39 du CCAG-PI, la fraction des prestations déjà accomplies par le maître d'œuvre et acceptées par le maître d'ouvrage est rémunérée avec un abattement de 10 %”.*

On pourrait également prévoir le cas où l'équipe de maîtrise d'œuvre n'est plus en mesure de continuer la mission, dans des conditions économiques acceptables

pour la structure, en raison de carences de la maîtrise d'ouvrage (renouvellement politique, désengagement de partenaires, oppositions locales...).

**Résiliation sur demande du maître d'œuvre**

*Conformément aux articles 39-7 et 39-8 du CCAG PI, si le maître d'œuvre rencontre des difficultés imprévisibles dont la solution nécessiterait la mise en œuvre de moyens hors de proportion avec le montant du marché, il peut en demander la résiliation au maître d'ouvrage. Les prestations réalisées sont réglées sans abattement.*

**Article 11 : achèvement de la mission**

Par exemple :

*“L'achèvement de l'exécution des volets A, B, C et D, fera l'objet d'une décision du maître d'ouvrage sur demande du titulaire.*

*Les conditions d'achèvement de l'exécution du volet E sont précisées à l'annexe E du présent CCAP”.*

**Article 12 : assurances**

Rédactions habituelles

**Article 13 : dispositions diverses**

Si besoin est.

Par exemple, concernant le règlement amiable des différends :

### **Conciliation par un tiers :**

*“En cas de différend portant sur le respect des clauses du présent marché, les parties conviennent de saisir pour avis :..... avant toute procédure judiciaire.*

*Cette saisine intervient sur l’initiative de la partie la plus diligente”.*

### **Saisine du comité consultatif de règlement amiable**

*“Pour les litiges nés de l’exécution du marché, dans le cadre de l’article 127 du Code des Marchés Publics et avant de saisir la juridiction compétente, les parties peuvent convenir de saisir le comité consultatif de règlement amiable qui sera chargé de proposer une solution équitable envers les deux parties”.*

## ■ ■ ■ Les annexes du CCAP

Dans la majorité des cas, les règles de gestion administrative et financière de chaque volet du contrat seront identiques et donc contenues dans un corpus de “dispositions communes à l’ensemble des volets de la mission”.

Dans l’hypothèse où un ou plusieurs volets feraient l’objet de règles de gestion “personnalisée”, la présentation pourrait évoluer en faveur d’annexes particulières (par

exemple : pénalités, indemnités d’attente, avances ou acomptes...).

Ce sera en particulier le cas lorsqu’un volet sera consacré à une mission de maîtrise d’œuvre particulière concernant un ouvrage d’infrastructure ou de bâtiment, tel que dans le volet E de cet exemple. On écrira, dans l’annexe dédiée, les règles de gestion particulières (par exemple : coûts prévisionnels, engagement de la maîtrise d’œuvre et taux de tolérance, phase travaux et relations avec les entreprises...).

Dans ce dernier cas, la structure du CCAP serait la suivante :

## ■ ■ ■ Dispositions communes aux volets A, B, C, D, de la mission

puis

## ■ ■ ■ Annexe E : dispositions particulières concernant le volet E de la mission

On pourrait aussi, lorsque les dispositions communes sont insuffisamment nombreuses, rédiger des “CCAP indépendants” s’appliquant aux différents volets de la mission générale.

# “CHARTRES – BEAULIEU” : REFONDRE UN QUARTIER DES ANNÉES 60

À l’instar de nombreux quartiers conçus dans les années 60, le quartier de Beaulieu, installé sur un coteau, en surplomb du centre ancien, rencontre de nombreux problèmes. Outre le déficit d’image attaché à son uniformité et sa médiocrité architecturale, ce grand ensemble mono-fonctionnel souffre d’être enclavé et replié sur lui-même, tant en raison de sa desserte viaire que de l’implantation du bâti lui-même.

L’ambition de la municipalité est grande. En effet, elle envisage sur le long terme de restructurer l’intégralité du quartier et lui assurer une meilleure intégration dans la ville. En ce sens, elle a lancé des marchés d’études de définition pour arrêter un projet urbain. Il s’agit de mener une action simultanée sur le système viaire (désenclavement physique du quartier), sur le bâti (démolition de logements sociaux et reconstitution d’une offre sociale et privée), sur les équipements publics (scolaires, sportifs et de loisirs) et sur l’espace public et privé.

La volonté première des élus est d’introduire, sur le quartier, une mixité digne de ce nom, en matière sociale, dans les statuts d’occupation (accession/locatif, secteur libre et secteur social) mais également en matière d’architecture.



L’un des enjeux de cette démarche lourde est d’attirer de nouveaux habitants. Retenue, l’agence Arc.Ame espère la mise en place d’un processus de restructuration plutôt que l’élaboration d’une nouvelle forme urbaine figée. Le projet urbain qu’elle promet se structure autour d’un vaste mail central accueillant commerces et services. Quatre phases d’aménagement ont été définies afin que le projet soit terminé d’ici 15 ou 20 ans. À terme, plus de 1 500 logements vont être reconstruits, le tout par petits ensembles ne dépassant pas R + 2 et R + 3, dans un souci de diversité architecturale.

À densité et nombre de logements identiques, les hauteurs seront plus basses. De nombreux espaces, jusqu'à présent délaissés, seront valorisés pour permettre de reconstruire un quartier aéré. On va créer des voies pour améliorer les liaisons du quartier avec le reste de la ville ( dont une avec un belvédère en direction de la cathédrale). Un cheminement permettra de rejoindre la proche vallée de l'Eure. Pour les piétons et les cyclistes, le quartier assurera un véritable lien avec les espaces paysagers environnants. On revalorisera notamment celui qui sert de tampon avec



la zone industrielle voisine, et on l'ouvrira vers la ville pour rendre le site plus attractif. Enfin, on va augmenter la capacité d'un petit pôle sportif avec la construction de nouvelles salles. C'est d'ailleurs une priorité pour l'agence Arc.Ame qui,

d'emblée, l'inclut en partie dans la première phase, au bout du mail central paysager et commercial... autour duquel 150 logements environ doivent être reconstruits. Le choix des immeubles à démolir a ainsi accompagné l'idée de créer une dynamique dans le cadre du renouvellement urbain.



La ville de Chartres a passé avec l'agence d'architecture Arc.Ame un contrat unique de maîtrise d'œuvre urbaine sur 10 ans. Il comprend une première tranche ferme pour la mise au point programmatique et réglementaire du projet de restructuration, ainsi qu'un avant-projet d'infrastructure sur l'ensemble des voiries et des espaces publics. Une série de tranches conditionnelles viennent compléter la première tranche ferme pour permettre le lancement, au cas par cas, de la mise en œuvre opérationnelle du projet.

*Renouvellement urbain du quartier de Beaulieu, à Chartres*  
*Maîtrise d'ouvrage urbaine : Ville de Chartres*  
*Etude de définition et maîtrise d'œuvre : Arc.Ame*



# L'acte d'engagement et ses annexes

## Article 1 : maîtrise d'ouvrage

**Pouvoir adjudicateur** : commune, communauté d'agglomération ou de communes, groupement...).

**Personne habilitée à signer le marché** :.....

**Personne habilitée à donner des informations sur le marché**:.....

**Comptable assignataire des paiements** :.....

Eventuellement :

**Mandataire** :.....

**Conducteur d'opération** :.....

## Article 2 : contractant(s)

Dans le cas d'un contractant unique :

**Le contractant unique, soussigné** :

**Société** :.....

*Représentée par* :..... agissant en son nom et pour son compte.

*Forme sociale* :.....ayant son siège social à.....

*Immatriculée sous le n°*.....

*Et désignée dans le marché sous le nom de "maîtrise d'œuvre urbaine" ou "titulaire"*

Dans le cas d'un groupement momentané :

**Les cotraitants** (conjoins, solidaires) soussignés :

**1°cotraitant, mandataire du groupement** :

**Société** :.....

*Représentée par* :..... agissant en son nom et pour son compte.

*Forme sociale* :..... ayant son siège social à.....

*Immatriculée sous le n°*.....

**2°cotraitant** :

**Société** :.....

*Représentée par* :..... agissant en son nom et pour son compte.

*Forme sociale* :.....ayant son siège social à.....



Immatriculée sous le n°.....

(Autant que de cotraitants)

*“Le groupement de maîtrise d’œuvre urbaine est représenté par la société....., dûment mandatée à cet effet et solidaire (dans la plupart des cas) de chacun de ses membres quant à l’exécution de leurs obligations contractuelles à l’égard de la personne publique pour l’exécution du présent marché.”*

Dans le cas de sous traitants connus à la date de signature du marché :

*Il est envisagé de sous-traiter les prestations suivantes :  
.....*

*Qui seront confiées à :.....*

*Société :.....*

*Représentée par :..... agissant en son nom et pour son compte.*

*Forme sociale :.....ayant son siège social à.....*

Immatriculée sous le n°.....

(Autant que de sous-traitants connus à la date de signature du marché)

*Les répartitions des missions entre co-traitants sont indiquées dans les annexes A, B, C, D, E, du présent acte d’engagement.*

## Article 3 : objet du marché et missions confiées

**Objet du marché** : *exécution d’un marché de maîtrise d’œuvre urbaine concernant.....*

**Cadre juridique du marché** : *ce marché de maîtrise d’œuvre urbaine est conclu en application des articles ..... (procédure de dévolution) et est défini par l’article 74.I du Code des Marchés publics.*

**Mission confiée** :

*“La mission de maîtrise d’œuvre urbaine confiée est constituée des différents volets décrits ci-après. Leur récapitulatif et leurs caractéristiques sont précisées dans les annexes, du présent acte d’engagement.”*

(Autant que de volets différents)

---

**Volet A** : *Etude de..... (par exemple : étude du plan directeur ou du “parti d’ensemble”).*

*La part du présent marché correspondant au volet A est décomposée en une tranche ferme et..... tranches conditionnelles. Leur récapitulatif figure en annexe A du présent acte d’engagement.*

---

**Volet B** : Etude de..... (par exemple : étude thématique.....).

*La part du présent marché correspondant au volet B est décomposée en une tranche ferme et..... tranches conditionnelles. Leur récapitulatif figure en annexe B du présent acte d'engagement.*

---

**Volet C** : Etude de..... (par exemple : étude de secteurs, plan de composition....).

*La part du présent marché correspondant au volet B est décomposée en une tranche ferme et..... tranches conditionnelles. Leur récapitulatif figure en annexe C du présent acte d'engagement.*

---

**Volet D** : Mission d'accompagnement du projet urbain (ou assistance à la maîtrise d'ouvrage pour....).

*Pour son exécution, le volet D ayant pour objet ..... fera l'objet de bons de commande selon les besoins de la maîtrise d'ouvrage urbaine.*

*La part du présent marché correspondant au volet D est décomposée en une tranche ferme et..... tranches conditionnelles. Leur récapitulatif figure en annexe D du présent acte d'engagement.*

---

**Volet E** : ..... (par exemple : maîtrise d'œuvre particulière d'un espace public).

*Le volet E concerne la conception et le suivi de la réalisation de.....*

*L'ouvrage sur lequel porte cette mission de maîtrise d'œuvre particulière appartient à la catégorie des ouvrages de ..... (bâtiment neuf ou réhabilitation, infrastructure neuve ou réhabilitation).*

*La part du présent marché correspondant au volet E est décomposée en une tranche ferme et..... tranches conditionnelles. Leur récapitulatif figure en annexe E du présent acte d'engagement.*

---

## ■ Article 4 : délais d'exécution

*La durée globale prévisionnelle d'exécution du présent marché est de..... mois (ou années).*

*Les délais d'exécution de chaque volet de la mission sont indiqués dans les annexes du A, B, C, D, E, du présent acte d'engagement.*

## ■ Article 5 : prix

*Le présent marché est passé à prix révisable. Les modalités de révision sont indiquées à l'article 4 du CCAP.*

*L'offre de prix a été établie sur la base des conditions économiques en vigueur au mois..... de l'année..... (mois M°).*

---

**Volet A :**

*Le prix correspondant à l'exécution du volet A..... de la mission est un prix forfaitaire et révisable précisé dans l'annexe A du présent acte d'engagement.*

---

**Volet B :**

*Le prix correspondant à l'exécution du volet B..... de la mission est un prix forfaitaire et révisable précisé dans l'annexe B du présent acte d'engagement.*

---

**Volet C :**

*Le prix correspondant à l'exécution du volet C..... de la mission est un prix forfaitaire et révisable précisé dans l'annexe C du présent acte d'engagement.*

---

**Volet D :**

(Dans le cas de volet(s) de la mission faisant appel à des bons de commande, ceci pour des missions d'assistance diverses, on définira un prix unitaire d'intervention

de l'équipe. Il est fortement conseillé de négocier un prix moyen "de vente" de journées ou de demi-journées).

*Le prix unitaire est un prix journalier (ou de demi-journées) d'intervention en fonction des compétences à mobiliser.*

*Le prix unitaire de la vacation est révisable. Celui-ci est précisé dans l'annexe D du présent acte d'engagement.*

---

**Volet E :**

(Dans le cas d'un volet de la mission de maîtrise d'œuvre urbaine consacré à la conception et réalisation d'ouvrages d'infrastructures ou de bâtiment).

*La part de l'enveloppe financière consacrée aux travaux, estimée par la maîtrise d'ouvrage, est de..... Euros H.T.*

*Le prix de la mission de maîtrise d'œuvre correspondant au volet E est forfaitaire et révisable. Ce forfait est provisoire conformément au décret..... de la loi MOP.*

*Ce forfait provisoire est fixé à :..... Euros H.T.*

*Les conditions de passage du forfait provisoire au forfait définitif sont précisées à l'annexe E du CCAP.*

*La décomposition du forfait correspondant au volet E de la mission est précisée dans l'annexe E du présent acte d'engagement. (Par tranches opérationnelles, par phases ou par secteurs).*

## Article 6 : modalités de gestion contractuelle du contrat

Pour les missions de longue durée, on pourrait écrire :

*“Au regard de la spécificité de la mission de maîtrise d'œuvre urbaine confiée, de son phasage et de l'interaction entre ses différents volets, et de son délai d'exécution, les partenaires conviennent de se réunir à chaque date anniversaire de la signature du présent contrat (ou à des échéances fixées au cours de la négociation) pour examiner les résultats de l'étude ainsi que d'en convenir les suites, éventuellement par voie d'avenants au présent marché”.*

## Article 7 : règlement des comptes

*La maîtrise d'ouvrage se libérera des sommes dues au titre du marché par..... en faisant porter le montant au crédit :*

---

**1°cotraitant, mandataire du groupement :**

*Compte ouvert au nom de.....*

(Selon les spécifications habituelles).

---

**2°cotraitant :**

*Compte ouvert au nom de.....*

(Selon les spécifications habituelles, autant que de cotraitants).

---

## Article 8 : déclarations

*Le contractant unique (ou les co-contractants), après avoir pris connaissance du Cahier des Clauses Administratives Particulières, du Cahier des Clauses Techniques Particulières, et des documents mentionnés ou annexés, après avoir produit les certificats ou attestations prévues par le Code des Marchés Publics, affirment, sous peine de résiliation de plein droit du contrat, qu'aucune des personnes physiques ou morales pour lesquelles ils interviennent ne tombent sous le coup de l'interdiction découlant de l'article 50 de la loi du 14 avril 1952 modifiée, s'engage(nt), sans réserve, à exécuter les prestations objets du présent marché aux conditions particulières ci-après, lesquelles constituent l'offre.*

## Article 9 : validité de l'offre

*Le présent engagement ne vaut que si l'acceptation de l'offre est notifiée dans un délai de..... jours à compter de la date de remise de cette dernière.*

*Fait en un seul original à..... le.....*

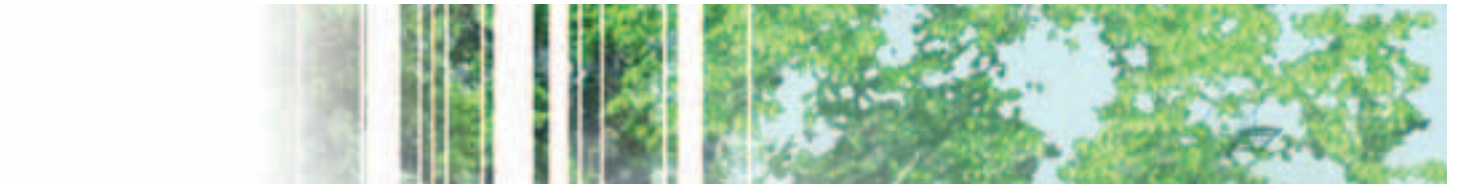
*Les contractants :*

## Article 10 : acceptation de l'offre

*La présente offre est acceptée par la maîtrise d'ouvrage.*

*A....., le*

*Pour la maîtrise d'ouvrage, la personne habilitée à signer le marché :.....*



# PLOURIN-LES-MORLAIX : UNE ÉCONOMIE DE LA PETITE ÉCHELLE

L'histoire commence en 1991 par un contrat de maîtrise d'œuvre classique. L'architecte Philippe Madec remporte à Plourin (aux portes de Morlaix, en Bretagne) le concours pour la réalisation de la mairie, l'aménagement d'une médiathèque dans une ancienne ferme, ainsi que des lieux publics attenants. Ce petit programme de 1 400 m<sup>2</sup> de planchers étant une greffe, l'approche minimaliste du concepteur, entre tradition et modernité, a non seulement séduit les habitants, mais leur a redonné un lieu de rencontre.

Rapidement conquise, la municipalité a confié à l'architecte, en cours d'opération, un aménagement paysager autour de la nouvelle maison pour personnes âgées. La population a bien accueilli ce jardin de plantes pérennes à floraisons décalées, cultivées dans de la terre de bruyère et demandant un minimum d'entretien.



Les années 1993 et 1994 marquent une première phase en terme d'aménagement paysager. L'architecte crée, d'une part la place, le jardin et le parc de stationnement de la mairie, et d'autre part, la cour urbaine et le jardin de la médiathèque. La requalification de la rue de Pen-ar-Roz, ainsi que de passages, fait aussi partie de sa mission. En matière de design, il réalise, dans le même temps, le mobilier de la mairie et de la médiathèque avant d'enchaîner divers petits chantiers pendant les six années qui vont suivre : construction de vingt logements pour étudiants pour la société d'HLM Le Logis Breton au Menguen, puis transformation de l'ancienne mairie en bureau de poste et en logements, enfin, réalisation d'un petit équipement urbain (téléphone, affichage municipal, banc), d'un abri pour cérémonies civiles et d'un colombarium. En tant qu'architecte conseil, il assiste la commune pour la transformation d'une longère en "point Information".

1999 : Philippe Madec reprend son activité d'urbaniste de Plourin en entamant la deuxième phase de l'aménagement urbain qui, découpée en tranches, durera trois années.

2002 : alors que le maire a changé, il se consacre au projet urbain de la Vieille Roche et de la rue du Docteur-Kergaradec.



2003 : c'est au tour de la cour intérieure du Cheval blanc et du passage vers l'église. En même temps, l'urbaniste paysagiste continue de jouer un rôle d'architecte conseil dans le développement du secteur multimédia de la médiathèque. Il étudie en 2004 deux petits projets dont la transformation d'une grange en salle.

Au fil du temps, cette longue relation entre Madec et Plourin s'est nourrie du dialogue, tant avec les différentes

équipes municipales qu'avec les Plourinois, et de l'étude de la petite échelle. Parfois, lorsque les missions sont très réduites, Philippe Madec travaille dans le cadre d'une mission d'architecte comptée au temps passé. Dès lors, le concepteur doit accepter de se libérer des signes du créateur. Dans ce contexte, il n'y a en général plus de dessins à faire respecter, parfois

une pièce écrite suffit... ou une parole ou un trait au sol. Ainsi, l'abri pour les cérémonies civiles est-il seulement constitué d'une dalle reposant sur huit poteaux : une fois le permis déposé, les services techniques se chargent de le réaliser. L'architecte a néanmoins instauré une "grammaire" des matériaux, des matières, des dimensions destinée aux services techniques...

Dans cette économie de la petite échelle, il paraîtrait plus logique de confier ce genre de projet à des architectes locaux. Si l'histoire de Plourin est devenue exemplaire, la reproduire ne peut que poser des problèmes financiers à des architectes parisiens travaillant en province. A moins que les projets ne foisonnent dans un secteur donné, comme c'est le cas pour Madec qui intervient dans d'autres villes et bourgs voisins.



*Aménagement urbain de Plourin-lès-Morlaix  
Maîtrise d'ouvrage : Ville de Plourin-lès-Morlaix  
Urbaniste conseil : Atelier Philippe Madec*

## ANNEXE A DE L'ACTE D'ENGAGEMENT

### VOLET A DE LA MISSION : ELABORATION DU "PARTI D'ENSEMBLE"

#### ■ ■ TRANCHE FERME

1<sup>er</sup> cotraitant-mandataire    2<sup>ème</sup> cotraitant    Sous-traitant    MONTANT  
 Société : .....    Société : .....    Société : .....

#### Phase 1

AVANT - PROJET DE PARTI D'ENSEMBLE				
Date de début d'exécution .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros

#### Phase 2

PROJET DE PARTI D'ENSEMBLE				
Date de début d'exécution .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros

## III TRANCHE CONDITIONNELLE N°1

1<sup>er</sup> cotraitant-mandataire    2<sup>ème</sup> cotraitant    Sous-traitant    MONTANT  
 Société : .....    Société : .....    Société : .....

1ÈRE MISE A JOUR DU PARTI D'ENSEMBLE				
Date de début d'exécution .../.../... (prévisible ou prévue)				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros

## III TRANCHE CONDITIONNELLE N°2

2ÈME MISE A JOUR DU PARTI D'ENSEMBLE				
Date de début d'exécution .../.../... (prévisible ou prévue)				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>TOTAL</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>TVA 19,6 %</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>PRIX TTC</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros

## ANNEXE B DE L'ACTE D'ENGAGEMENT

### VOLET B DE LA MISSION : ETUDE DE .....

#### ■ ■ ■ TRANCHE FERME

1<sup>er</sup> cotraitant-mandataire      2<sup>ème</sup> cotraitant      MONTANT  
 Société : .....      Société : .....

#### Phase 1

DIAGNOSTIC ESQUISSE DE PROPOSITIONS			
Date de début d'étude .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>			
Délai d'étude..... jours			
Délai d'approbation..... jours			
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros

#### Phase 2

APPROFONDISSEMENT FINALISATION DES PROPOSITIONS			
Date de début .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>			
Délai d'étude..... jours			
Délai d'approbation..... jours			
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>TOTAL</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>TVA 19,6 %</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>PRIX TTC</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros

## ANNEXE C DE L'ACTE D'ENGAGEMENT

## VOLET C DE LA MISSION : APPROFONDISSEMENT DES SECTEURS OPERATIONNELS

## ■ ■ ■ TRANCHE FERME

	1 <sup>er</sup> cotraitant-mandataire Société : .....	2 <sup>ème</sup> cotraitant Société : .....	3 <sup>ème</sup> cotraitant Société : .....	MONTANT
<b>ETUDE DU SECTEUR 1</b>				
Date de début d'exécution .../.../... (prévisible ou prévue)				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros

## ■ ■ ■ TRANCHE CONDITIONNELLE N°1

<b>ETUDE DU SECTEUR 2</b>				
Date de début d'exécution .../.../... (prévisible ou prévue)				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>MISE À JOUR DU SECTEUR 1</b>				
Date de début d'exécution .../.../... (prévisible ou prévue)				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros

## ANNEXE C DE L'ACTE D'ENGAGEMENT

### VOLET C DE LA MISSION : APPROFONDISSEMENT DES SECTEURS OPERATIONNELS

#### II TRANCHE CONDITIONNELLE N°2

	1 <sup>er</sup> cotraitant-mandataire Société : .....	2 <sup>ème</sup> cotraitant Société : .....	3 <sup>ème</sup> cotraitant Société : .....	MONTANT
<b>ETUDE DU SECTEUR 3</b>				
Date de début d'exécution .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros

<b>MISE À JOUR DU SECTEUR 2</b>				
Date de début d'exécution .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros



## III TRANCHE CONDITIONNELLE N°3

	1 <sup>er</sup> cotraitant-mandataire Société : .....	2 <sup>ème</sup> cotraitant Société : .....	3 <sup>ème</sup> cotraitant Société : .....	MONTANT
<b>MISE A JOUR DU SECTEUR 3</b>				
Date de début .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>TOTAL</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>TVA 19,6 %</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>PRIX TTC</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros



le projet de Gerland, de l'autre côté du Rhône. L'histoire a commencé en 1997 par une première étude de préfiguration réalisée par l'équipe Oriol Bohigas - Thierry Melot - Catherine Mosbach. Elle sera ré-instruite deux ans plus tard. La Ville et le Grand Lyon créent entre-temps la SEM Lyon-Confluence, qui confie la conception du projet à l'architecte-urbaniste François Grether, associé au paysagiste Michel Desvigne et aux ingénieurs de RFR. Aux deux premiers de préciser la structure urbaine et paysagère du quartier.

À l'extrémité du site, le futur musée des Confluences, consacré au thème "Sciences et société", est signé par Coop Himmelb(L)au. La composante première, fédératrice et structurante, du projet urbain de François Grether et de Michel Desvigne, ce sont les espaces publics ; leur configuration est déterminée par la trame de Perrache et du quartier existant et les relations avec les deux fleuves. Ainsi, le long de la rive gauche de la Saône, une vaste place comprend une nouvelle darse et s'associe à un parc urbain répondant au relief verdoyant de la rive opposée.

Le paysage est valorisé dans sa situation de confluence de deux fleuves. On y facilite certains itinéraires. Car il est aussi question de maîtriser et de normaliser les relations entre les espaces urbains et les infrastructures qui ont enclavé le site (l'autoroute située le long du Rhône et les voies ferrées

L'appellation "Lyon Confluence" recouvre l'ambitieux projet de reconquérir, à la jonction de la Saône et du Rhône, les quartiers sud de la presqu'île lyonnaise, dont une grande partie est aujourd'hui constituée d'anciennes installations ferroviaires et logistiques. Initié par Raymond Barre, ex-maire de Lyon, et engagée par Gérard Collomb, son successeur, ce projet consiste à planifier, sur près de trente ans, la qualité et la cohérence de cette zone de 150 ha pour y bâtir près de 1 million de mètres carrés de plancher. L'enjeu est d'attirer, en plein centre, les emplois, les services, les institutions et les événements qui caractérisent la dynamique des métropoles européennes.

La situation exceptionnelle de ce territoire a justifié un grand projet urbain en relation avec



desservant la gare de Perrache...). Dans cette perspective, les premiers aménagements apporteront des avancées significatives. Ce sera le prolongement de la ligne de tramway dans le cours principal de la presqu'île qui a été rénové, l'insertion de la ligne de chemin de fer dans le contexte du quartier et encore l'ouverture de la gare vers le sud, sur la place déjà bordée par le bâtiment des Archives de Lyon, premier signe du nouveau local.

La mission de maîtrise d'œuvre urbaine de François Grether consiste à cadrer clairement les opérations, c'est-à-dire les conditions d'inscription des programmes à réaliser dans le site. Il s'agit, sous forme de cahiers des charges, de définir la limite des emprises publiques, le découpage des terrains à aménager et à construire l'organisation des espaces, l'implantation et la volumétrie des édifices, etc. Des éléments de programme ont été arrêtés pour la première phase du projet, qui doit s'achever à l'horizon 2015.



Sur la base des cahiers des charges de l'urbaniste, les premiers concours jugés conduisent notamment à un choix d'espaces publics à l'esprit épuré. Mais bien que ses orientations soient résolument définies, François Grether cultive l'idée de travailler, dans le futur, par développements successifs. Il entend ménager une place à la créativité de chacun des maîtres d'œuvre. "Imaginé comme un scénario, pas encore un film, le projet urbain requiert des acteurs de talent et plusieurs angles de vue qui l'enrichissent."

La dimension originale et innovante de sa mission se manifestera certainement par les architectures des édifices, démarche HQE à l'appui (Lyon Confluence est bénéficiaire du programme européen Concerto). Le long du bassin nautique, on attend déjà beaucoup du pôle de commerces et de loisirs confié à Jean-Paul Viguier qui constituera un trait d'union entre la Saône et les développements prévus dans le reste du quartier, à la vocation résidentielle et tertiaire forte. De ce débat formel, François Grether et Michel Desvigne ne sont pas absents puisqu'ils définissent le Parc des berges de Saône. Par la suite ont été lancés les projets de cinq îlots de logements, les docks et pavillons du pont-parc, le siège de la Région Rhône-Alpes...

#### *Aménagement urbain de "Lyon-Confluence"*

*Maîtrise d'ouvrage urbaine : SEM Lyon-Confluence (Ville de Lyon et Grand Lyon...)*

*Concepteur du projet urbain, maîtrise d'œuvre urbaine : François Grether, architecte-urbaniste ; Michel Desvigne, paysagiste*

*Maîtrise d'œuvre du parc des Berges : François Grether, architecte-urbaniste ; Michel Desvigne, paysagiste*

## ANNEXE D DE L'ACTE D'ENGAGEMENT

### VOLET D DE LA MISSION : ACCOMPAGNEMENT DU PROJET URBAIN

#### ■ ■ TRANCHE FERME

SOCIETE .....

PRIX UNITAIRE DE JOURNEE POUR LES PRESTATIONS DECRITES DANS LE VOLET D DU CCTP		..... Euros HT
Date de début de la mission .../.../...		
Date de fin de la mission ..... jours		
Nombre minimum de jours..... jours		
Nombre maximum de jours..... jours		

#### ■ ■ TRANCHE CONDITIONNELLE N°1

PRIX UNITAIRE DE JOURNEE POUR LES PRESTATIONS DECRITES DANS LE VOLET D DU CCTP		..... Euros HT
Date de début de la mission .../.../...		
Date de fin de la mission ..... jours		
Nombre minimum de jours..... jours		
Nombre maximum de jours..... jours		

## III TRANCHE CONDITIONNELLE N°2

SOCIETE .....

PRIX UNITAIRE DE JOURNEE POUR LES PRESTATIONS DECRITES DANS LE VOLET D DU CCTP		..... Euros HT
Date de début de la mission .../.../...		
Date de fin de la mission..... jours		
Nombre minimum de jours..... jours		
Nombre maximum de jours..... jours		

## III TRANCHE CONDITIONNELLE N°3

PRIX UNITAIRE DE JOURNEE POUR LES PRESTATIONS DECRITES DANS LE VOLET D DU CCTP		..... Euros HT
Date de début de la mission .../.../...		
Date de fin de la mission..... jours		
Nombre minimum de jours..... jours		
Nombre maximum de jours..... jours		

## ANNEXE E DE L'ACTE D'ENGAGEMENT

### VOLET E DE LA MISSION : MAÎTRISE D'ŒUVRE DES ESPACES PUBLICS

#### II TRANCHE FERME

	1 <sup>er</sup> Cotraitant	Sous traitant n°1	Sous traitant n°2	MONTANT
<b>Phase 1</b>				
<b>ETUDE PRÉLIMINAIRE DES ESPACES PUBLICS DES SECTEURS 1,2 ET 3</b>				
Date de début d'opération .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>Phase 2</b>				
<b>ETUDE D'AVANT-PROJET DES ESPACES PUBLICS DES SECTEURS 1,2 ET 3</b>				
Date de début d'opération .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>Phase 3</b>				
<b>ETUDE DE PROJET, ACT, VISA, DET, AOR DES ESPACES PUBLICS DU SECTEUR 1</b>				
Date de début d'opération .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros



## III TRANCHE CONDITIONNELLE N°1

1<sup>er</sup> Cotraitant      Sous traitant n°1      Sous traitant n°2      MONTANT

### Phase unique

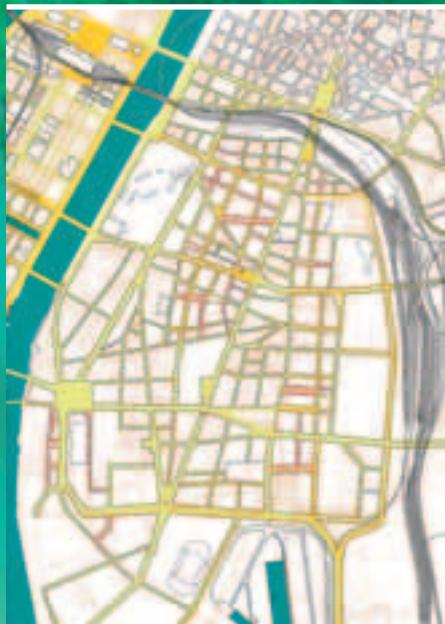
ETUDE DE PROJET, ACT, VISA, DET, AOR DES ESPACES PUBLICS DU SECTEUR 2				
Date de début d'opération .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros

## III TRANCHE CONDITIONNELLE N°2

### Phase unique

ETUDE DE PROJET, ACT, VISA, DET, AOR DES ESPACES PUBLICS DU SECTEUR 3				
Date de début d'opération .../.../... <i>(prévisible ou prévue)</i>				
Délai d'exécution..... jours				
Délai d'approbation..... jours				
<b>PRIX HT</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>TOTAL</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>TVA 19,6 %</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros
<b>PRIX TTC</b>	..... Euros	..... Euros	..... Euros	..... Euros

# “LYON-GERLAND” : URBANISER UN QUARTIER INDUSTRIEL



Dans la mutation que connaît Lyon, le quartier de Gerland joue un rôle important. Au cours des vingt dernières années, ce quartier a vu sa physiologie profondément bouleversée. Il a perdu sa vocation très industrielle pour en acquérir de nouvelles, plus orientées vers les loisirs et la qualité de vie, la haute technologie et l'enseignement. Les décennies 1970-80 virent une maturation du projet d'urbanisme, avec trois plans de référence, signés par des auteurs différents. C'est le dernier d'entre eux, établi à la fin de cette période, sur la base des études préalables de l'Agence d'urbanisme de 1981, par l'urbaniste Michel Steinebach qui allait permettre enfin d'orienter et de garantir à l'avenir la cohérence des changements en cours, symbolisés alors par la constitution d'un technopôle autour de l'Ecole normale supérieure sciences.

Un processus à long terme a pu dès lors être engagé sur ce vaste territoire de plus de 550 ha, très enclavé par le Rhône et les infrastructures. La disparition des établissements industriels continuait de créer de grandes friches au cœur même du quartier et il était nécessaire d'y attirer, avec la recherche comme stimulant, de nouvelles sociétés génératrices

d'emploi, notamment dans les secteurs tertiaires et de services aux entreprises. Dans ce contexte, Michel Steinebach a proposé, au terme d'une mission d'étude et de conseil sur l'ensemble du quartier, de réaliser un centre urbain secondaire entre la place des Pavillons, au sud, et la place Jean-Macé, au nord. Il a aussi travaillé à l'aménagement des berges du Rhône, dont une partie en parc est due à Michel Corajoud...

Rénovation du stade de Gerland et de la halle Tony-Garnier, création d'un pôle universitaire... petit à petit, des opérations publiques prestigieuses sont réalisées et menées par différentes équipes politiques qui manifestent la même volonté. Bientôt, l'arrivée du métro rattache le quartier au centre-ville de Lyon. La livraison de l'Ecole normale supérieure des lettres et la première tranche du parc des Berges façonneront définitivement la nouvelle image de ce lieu au patrimoine sans qualité.



En 2002, l'architecte-urbaniste François Grether réactualise le plan Steinebach en défendant une grande souplesse d'utilisation. Sans rompre avec la démarche engagée, très ouverte à la concertation, le nouveau document va plus loin dans le maillage urbain. L'autoroute et les voies ferrées ont jusqu'alors empêché de bien comprendre la complémentarité de l'opération Lyon-Confluence et du quartier Gerland, jusque dans leurs fonctions respectives.

En tandem pour l'urbanisme des deux quartiers, Grether et Desvignes pensent déjà à tirer parti de cette double mission.



Ils attendent que saute ce verrou autoroutier qui interdit de franchir le Rhône. Au sein du quartier Gerland, ils proposent de créer une trame viaire et une trame verte avec plusieurs polarités d'équipements, de commerces et de services. Autre parti annoncé : la diversité d'usage et la recherche d'un juste équilibre entre habitat et activités économiques. Définie par François Grether, la nouvelle ZAC du Quartier du Bon-Lait devrait être moins dense que la ZAC Massimi qui s'achève. Avec des différences dans le principe de mixité (bureaux, commerces, services et logements), dans l'approche environnementale, avec des voies vertes pour respecter la quiétude des habitations. La morphologie des îlots présente, elle, une configuration innovante avec des bâtiments perpendiculaires aux rues. Enfin, la qualité paysagère n'est pas en reste dans les espaces publics comme dans les parcelles.

#### *Aménagement urbain de Gerland*

*Maîtrise d'ouvrage urbaine : Grand Lyon (avec la Ville de Lyon et d'autres...)*

*Aménageur global : Mission Gerland*

*Aménageur de la Zac du Bon-Lait : Serl*

*Concepteur du projet urbain : Michel Steinebach (1989-1990) ; François Grether, architecte-urbaniste, et Michel Desvigne, paysagiste (2002 et à suivre).*

*Architectes coordinateurs de la ZAC du Bon-Lait : Christian Devillers (bâti) et François Grether (espaces publics).*



## Remerciements

Je tiens à remercier les nombreux professionnels de l'urbain qui ont bien voulu accorder de leur temps et ainsi aider la MIQCP dans la réalisation de cette contribution.

Les membres d'un groupe de travail initial et toutes les personnes entendues, en particulier :

Jean-Michel Roux, Jean-Yves Chapuis, Luc Weismann, Martine Gestin, Louis Moutard, Serge Renaudie, Patrick Germe, Laurent Pezin, Patrick Chavannes, Christian Devillers, Michel Huet, Pierre Liochon, Bruno Charpentier, Jean-Marie Bernard, Jean Frébault, Robert Spizzichino, Pierre Bousquet, Anne-Marie Chapuis, Andréas Christo-Foroux, Sophie Spitzglass, François Grether,

Alain Bourdin, Yves Janvier, et Alain Avitable dont les écrits méthodologiques ont alimenté notre réflexion,

Valérie Flicoteaux qui a accompagné et restitué les auditions des personnalités entendues,

Les membres de la MIQCP, en particulier Anaïs Guervilly pour sa bienveillante, mais rigoureuse, attention juridique,

Barbara Burnot, la Secrétaire de la MIQCP, pour sa patience lors de mes démêlés avec Word,

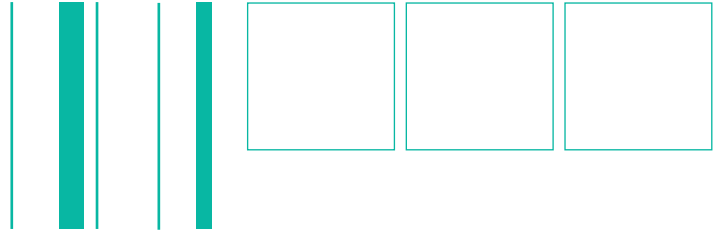
Ces remerciements vont aussi aux professionnels dont les travaux illustrent cet ouvrage.

J.M.G.

## Copyrights

<b>Saint Malo</b> - Illustrations : ©AAUPC	12-13	<b>La Défense</b>	58-59
<b>Le Havre</b> Illustrations : ©Obras Crédit photo aérienne : ©Ville du Havre	20-21	Illustrations : ©Agence TGT Crédit photo aérienne : ©EPAD	
<b>Vaulx-en-Velin</b> Crédit photo aérienne verticale : ©IGN Crédit photo aérienne perspective cavalière : ©SERL Photo d'avenue : ©SERL Plan de masse en couleur : ©Atelier d'architecture Bernard Paris/Atelier des paysages Alain Marguerit	30-31	<b>Saint Denis</b> - Illustrations : ©Atelier Serge Renaudie	70-71
<b>Poitiers</b> Illustrations : ©A. Grumbach Élévation de nuit : ©A. Grumbach, mise en lumière Concepto	40-41	<b>Chartres</b> - Illustrations : ©Arcame	80-81
<b>Amiens cathédrale</b> Illustrations et les photos : ©Agence Bernard Huet	50-51	<b>Plourin-les-Morlaix</b> - Crédit photos : ©Atelier Philippe Madec	88-89
		<b>Lyon Confluence</b> Plan masse espaces publics : ©F. Grether Dessin en perspective cavalière de la moitié de la presqu'île : ©F. Grether Perspective du pôle de loisirs/centre commercial sur la darse : ©J.-P. Viguier pour Lyon Confluence Perspective de la place des Archives : ©HYL pour Lyon Confluence	96-97
		<b>Lyon Gerland</b> Illustrations : ©F. Grether Crédit photo aérienne : ©F. GUY/Agence d'urbanisme de Lyon	102-103





Placée auprès du Ministre en charge de l'architecture, la Mission pour la Qualité des Constructions Publiques a pour vocation de promouvoir la qualité architecturale des ouvrages édifiés pour le compte des collectivités publiques. Son positionnement interministériel lui permet d'associer, dans sa réflexion et dans son action, de nombreux partenaires publics et professionnels, en France et en Europe, et de fonder ses recommandations sur l'observation et l'analyse de leurs pratiques.

Le présent ouvrage de la "collection" de la MIQCP aborde la question des projets urbains et de la mission de "maîtrise d'œuvre urbaine" dans leurs aspects pratiques : contenus de la mission, procédures de dévolution, et surtout, mise au point d'un contrat complexe, de durée inhabituelle, et dont tous les paramètres ne peuvent, par essence, être entièrement résolus lors de la signature. La MIQCP espère ainsi apporter une contribution personnelle au renouveau des projets urbains et faciliter des collaborations fructueuses et de longue durée entre les maîtres d'ouvrage et les professionnels de l'urbanisme et de l'aménagement.



*mission  
interministérielle  
pour la qualité  
des constructions  
publiques*

