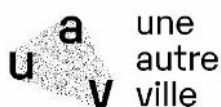


ADEME

**Mission d'AMO dans le cadre de l'AMI
quartiers E+C-**

**Phase 2 – Capitalisation et outils – Fiches
méthodes et outils**

**Fiche Outils – Processus opérationnel –
Contractualisation et commercialisation**



Date	3/12/2020
Auteur et contact	Nicolas Rougé et Nina Herzog

1 | Modalités de consultation des promoteurs

Présentation

Plusieurs modalités permettent de favoriser les projets vertueux dans le processus de sélection des promoteurs. Le principe de mise en concurrence assure à la maîtrise d’ouvrage d’avoir la meilleure offre possible. Lors de l’examen des candidatures, l’implication des architectes et de bureaux d’études spécialisés en développement durable permet à la maîtrise d’ouvrage d’avoir le maximum d’informations à sa disposition pour choisir le projet assurant les meilleures performances énergétiques et environnementales.

La phase de consultation des opérateurs est un moment clé pour inciter les promoteurs à développer un projet bas carbone à travers la description des objectifs environnementaux et les niveaux de performances envisagés concernant :

- Le bioclimatisme ;
- la performance des constructions (niveau d’étanchéité à l’air, apports solaire passifs, efficacités des systèmes, confort thermique...) ;
- la production d’ENR&R ;
- les déblais remblais (limitation du stationnement en infrastructure) ;
- les modes constructifs
- la teneur en matériaux biosourcés ou de réemplois
- ...

Il existe de multiples modalités de consultation des promoteurs qui ne dépendent pas toutes du code de la commande publique. Il est nécessaire de prendre en compte des dispositions de développement durable dans l’appel d’offre ou la candidature. Cela se concrétise par une formulation claire des ambitions environnementales du territoire et du projet urbain, la demande de références et de compétences au sein du groupement pour répondre à ces ambitions ou de la structure titulaire et la définition claire des critères de sélection. Des dispositions supplémentaires peuvent être prises pour renforcer l’intégration des enjeux environnementaux lors de la consultation. La maîtrise d’ouvrage peut, par exemple, faire la demande de joindre dans le dossier de réponse une note synthétique faisant part de la compréhension des objectifs environnementaux.

La grande diversité de mode de consultation laisse une plus ou moins grande marge de manœuvre aux promoteurs immobiliers dans la définition du projet. Certains maîtres d’ouvrage verrouillent l’action des promoteurs, en portant les études de conception jusqu’à l’élaboration des dossiers de permis de construire – les dossiers PC étant ensuite « vendus » aux promoteurs, charge à eux uniquement de réaliser les projets. A l’inverse, dans d’autres cas, les promoteurs sont présents très en amont des projets et de la phase de commercialisation et sont forces de proposition sur de très nombreux aspects des projets, y compris sur la programmation urbaine.

Points de vigilance et questionnements

Les modes de consultation induisent différents rapports de forces entre le maître d’ouvrage et le promoteur :

- La Commercialisation « classique » : Dans ce cas, les objectifs environnementaux du marché sont retranscrits par l’aménageur dans des cahiers des charges et/ou des fiches de lots relativement précis. Les opérateurs immobiliers candidats doivent répondre aux attentes de ce descriptif, généralement sur la base d’une esquisse architecturale.

- Avantages : Les rôles et fonctions de chacun sont clairement délimités. Les ambitions environnementales sont clairement exprimées en amont de l'intervention des opérateurs immobiliers.
 - Points de vigilance : Le processus est rigide et ne laisse généralement pas beaucoup de place au dialogue. L'aménageur doit s'assurer, en amont de la consultation, de la compatibilité entre tous les objectifs qu'il porte (environnement, qualité architecturale, urbaine et paysagère, programmation...).
- La famille des appels à projets urbains innovants (APUI), souvent organisés en deux temps (candidature sur intentions et références puis offre sur la base d'une esquisse) et qui offrent plus de souplesse notamment parce que la discussion est généralement rendue possible dès le début de la procédure (souvent à travers des ateliers organisés en parallèle de la conception du projet). A noter que par ailleurs le cahier des charges de ce type de procédure est généralement peu détaillé pour laisser place aux propositions des promoteurs. Des exigences environnementales minimales peuvent toutefois être intégrées au cahier des charges dès le début de la procédure et peuvent constituer un des critères de sélection.
- Avantages : la faisabilité des enjeux énergie/carbone peut être abordée très tôt dans le cadre du dialogue entre l'aménageur et les candidats. Une plus grande liberté est laissée aux opérateurs qui répondent, qui peuvent ainsi mettre à profit leur propre expertise et leur savoir-faire interne.
 - Points de vigilance : il y a un risque de « déshabillage » des ambitions environnementales après la désignation du lauréat, du fait que ces ambitions, le plus souvent proposées par les candidats eux-mêmes, ne sont pas toujours définies avec beaucoup de précision. A l'inverse, le caractère hautement compétitif de ce genre de consultation peut conduire certains candidats à proposer des engagements impossibles à tenir dans la pratique et dont la faisabilité n'a pas réellement été testée dans le projet.

Ces deux cas de figure constituent d'une certaine manière des « cas limites », les pratiques étant très diversifiées.

Exemples

Appel à Manifestation d'Intérêt *Inventons la Métropole du Grand Paris*

Contexte : Entre 2017 et 2019, la Métropole du Grand Paris lance une consultation sous forme d'appel à Manifestation d'intérêt sur 112 sites répartis sur l'ensemble de son territoire.

Définition des objectifs et des attentes des projets :

- Assurer l'exemplarité des actions en matière énergétique et environnementale
- Proposer des innovations s'inscrivant dans la transition énergétique : produire et consommer à l'échelle locale, économie circulaire (préservation, recyclage et valorisation des ressources à l'échelle locale, gestion et valorisation des déchets ...), réseaux intelligents, résilience et adaptation au changement climatique, gestion de l'eau, nature en ville, qualité de vie.
- Lors de la seconde phase de consultation, une note de 5 pages a été demandé portant sur les pistes d'innovations, l'ambition environnementale du projet et les propositions permettant l'adaptation au changement climatique.

Les critères d'évaluation :

- Lors de la première phase de consultation, « l'ambition environnementale du projet » figure parmi les 5 critères d'analyse des candidatures.

- Lors de la seconde phase, l’ambition environnementale a été scindé en deux critères : la « performance environnementale » et « l’adaptation au changement climatique ». Ils figurent parmi les 6 critères d’analyse des offres.

Accompagnement :

- La Métropole s’est entourée d’un groupement d’AMO pour la conception et la mise en œuvre de l’appel à projet mandaté par Algoé et composé d’Une fabrique de la ville, EY et Tribu
- Ils ont fourni leur expertise pour analyser les 420 candidatures.
- Une autre ville a ensuite accompagné la métropole dans la formulation des engagements lors de la phase de contractualisation.

Appel à programme urbain innovant pour la ville durable

EPAPS

Contexte : En 2017, l’établissement public d’aménagement Paris Saclay a lancé une consultation d’envergure sur la ZAC du quartier de l’Ecole Polytechnique. Les ambitions s’articulaient entre autres autour d’enjeux en matière d’énergie, de mobilité et d’économie circulaire.

Consultation :

- Pour analyser les propositions des promoteurs, l’EPA a organisé des ateliers de travail avec les promoteurs pendant plusieurs mois. L’objectif était d’approfondir les ambitions des innovations sur 4 thématiques suivantes : nouveaux usages et services, énergie, mobilité et économie circulaire.
- Pour l’organisation des ateliers promoteurs et l’analyse des offres, l’EPA s’est entouré d’un groupement de maîtrise d’œuvre urbaine (MDP, XDGA-FAA) et d’AMO experts sur les thématiques :
 - o des nouveaux usages (Le Sens de la Ville),
 - o de la mobilité (Marc Fontanès),
 - o de l’énergie et l’économie circulaire (Une autre ville),
 - o de la juridiction de la consultation (Office de notaire de Chevreux)
- Ces acteurs avaient pour rôle de challenger les opérateurs tout autant qu’apporter des conseils à la MOA sur la pertinence des solutions proposées dans le but notamment d’aider à la désignation d’un lauréat.

2 | Cahiers de prescriptions environnementales

Présentation

Les cahiers de prescriptions environnementales (CPE) sont des documents contractuels. Ils fixent les niveaux de performance et de qualité environnementale à atteindre pour les espaces publics et privés :

- Le CPE des espaces publics fixe les principes de conception, de réalisation, de gestion et d’entretien à destination de la maîtrise d’œuvre urbaine dans le cas d’une ZAC par exemple. A noter que les modalités de gestion/entretien sont à définir en fonction des pratiques locales. Cela nécessite un véritable échange avec les collectivités locales en charge de ces sujets.
- Le CPE sur les lots privés est annexé à la promesse puis à l’acte de vente. Il complète le règlement du PLU par des prescriptions ou des recommandations particulières qui reflètent plus précisément les ambitions et attendus pour le projet. Elles peuvent notamment concerner les

questions bas carbone et énergétiques : choix constructifs des bâtiments, gabarit des constructions, production d'ENR...

Les objectifs fixés dans le CPE peuvent être des objectifs de résultats ou de moyens. Leur formulation est importante car elle permet d'identifier les objectifs :

- Fermes sous la forme d'obligations / prescriptions
- Complémentaires sous la forme de recommandations / orientations.

Les CPE peuvent s'appuyer sur des labels ou des certifications, mais leur intérêt réside justement dans le fait qu'ils peuvent dépasser une simple liste de labels à obtenir.

Les engagements du CPE doivent bien évidemment être cohérent avec les documents stratégiques applicables aux territoires.

Points de vigilance et questionnements

La réalisation des cahiers des prescription environnementales peut être commune à celle du cahier des prescriptions architecturales urbaines et paysagères. Il est toutefois préférable de réaliser deux cahiers de prescriptions distincts en dissociant la qualité architecturale, paysagère de la qualité environnementale dans le cas où un AMO est dédié à la partie environnementale. Deux documents distincts (ou deux parties distinctes d'un même document) permettront une définition claire des responsabilités pour la rédaction et le suivi (entre l'architecte et l'AMO) et donneront une plus grande visibilité aux prescriptions environnementales. En revanche, cela appelle une attention renforcée sur la cohérence des différents objectifs poursuivis par l'aménageur, afin d'éviter toute contradiction.

Pour s'assurer de la prise en compte effective des sujets environnementaux dès les premières phases d'études il est souhaitable de lister clairement les études à réaliser en justification du respect des prescriptions (par exemple : études de simulation thermique dynamique, analyses en cycle de vie, études de potentiel solaire...) quitte à fournir un cadre de réponse permettant de juger sur une base commune les offres en phase de consultation et d'optimiser ensuite le travail de l'AMO de l'aménageur en évitant les allers/retours avec l'opérateur immobilier et ses BET pour avoir des précisions.

Les attendus du CPE doivent être définis autant que possible par phase (APS, APD, PC, PRO / DCE, chantier, livraison ...). Il convient aussi de s'interroger dès la conception du CPE des phases ultérieures à la construction. La prise en compte d'objectif à atteindre lors de la phase d'exploitation via notamment la mise en place de garanties de performance énergétique (GPE), le commissionnement ou l'intégration d'actions à mener auprès des usagers et gestionnaires pour assurer la performance en phase d'exploitation sont de bons exemples. Ceux-ci doivent être anticipés et cadrés dès le CPE pour être rendu contractuels.

En particulier, le commissionnement est une démarche transverse qui a pour objet d'assurer que le niveau des performances réelles du bâtiment soit à la hauteur des objectifs fixés au début du projet. Il permet de poursuivre la démarche bas carbone tout au long de la vie du projet. Un agent de commissionnement (désigné au sein d'un BET) assure la prestation conjointement avec la maîtrise d'œuvre du projet. Il se charge de définir et répartir les tâches parmi les différents intervenants, de veiller leur exécution et d'assurer un suivi des réserves éventuellement formulées dans le cadre des vérifications.

Anticiper la compatibilité des objectifs et prescriptions environnementales avec les objectifs et prescriptions architecturales et paysagères est essentiel. Il peut en effet arriver qu'il y ait des points d'achoppement, sur le taux de surface vitrée en façade ou les modes constructifs par exemple.

Exemple

ZAC des Deux Rives

Strasbourg (67)

Contexte :

- La SPL Deux Rives a produit un référentiel d'aménagement & d'habitat durables du territoire des Deux Rives pour décliner les « ambitions d'une Eurométropole écologique et solidaire »

Réalisation des CPE :

- Pour décliner ce référentiel sur les opérations immobilières, un socle d'excellence a été élaboré reprenant des axes du référentiel et les traduisant en prescriptions (obligations de résultat) et démarches obligatoires (obligations de moyen)
- Pour approfondir la démarche, des engagements transversaux reprenant plusieurs thématiques du référentiel ont été définis sous la forme d'obligation de moyens. Parmi-eux, les opérateurs devaient choisir au moins un de ces engagements.

3 | Définition des engagements et outillage du suivi

Présentation

Toutes les procédures de sélection des opérateurs immobiliers incluent généralement une étape de mise au point voire de négociation des engagements, y compris des engagements environnementaux. Elle sera plus ou moins souple en fonction du mode de consultation retenu. Ces engagements doivent toutefois prendre à l'issue de cette étape une valeur contractuelle afin de garantir le respect des objectifs lors de la poursuite du projet.

Points de vigilance et questionnements

L'aménageur doit autant que possible s'outiller pour définir, suivre et améliorer les performances tout au long du projet. Pour garantir la continuité de la chaîne contractuelle et s'assurer du respect des niveaux de performance fixés différents outils s'offrent à elle :

- La mobilisation de ressources humaines internes compétentes pour négocier et fixer des engagements pertinents et assurer leur suivi. Dans le cas contraire l'aménageur peut avoir recours aux services d'une structure d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour fixer les objectifs et l'accompagner lors de la phase de négociation notamment. Cet AMO devra également assurer le suivi des engagements dans le temps.
- Un tableau de bord (ou de suivi) permet de concentrer les informations importantes pour évaluer le respect des exigences à toutes les étapes d'un projet de construction. Celui-ci peut être annexé au cahier de prescriptions environnementales de façon à ce que ce soit l'opérateur qui le remplisse.
- L'obtention de labels et certifications pour les opérations de constructions sont des leviers permettant d'optimiser le temps de la MOA pour la définition et le suivi des engagements.
- Des clauses pénales peuvent être prévues en cas de non-respect de tout ou partie des engagements environnementaux contractuels.
- Des garanties financières permettent de s'assurer de la réalité et de la rapidité de mise en œuvre d'une clause pénale. Il en existe de plusieurs types (intérêts de retard, séquestres, sûretés ordinaires, garantie à première demande...).

Exemples

ZAC de Bonne

Grenoble (38)

La démarche d'accompagnement des opérateurs :

- Les entreprises intervenant sur les chantiers ont suivi des sessions de formation aux techniques de construction durables pour garantir la bonne mise en œuvre des solutions élaborées lors de la conception du projet.
- L'Agence Locale de l'Énergie (ALE) de l'Agglomération Grenobloise a coordonné plusieurs de ces sessions de formation.

La démarche de suivi des opérateurs sur le projet de la Caserne de Bonne assurée par les AMO HQE incluait notamment :

- Le suivi de tous les chantiers de construction pour attester que les solutions techniques, le choix des matériaux et d'équipement répondent aux exigences définies dans la promesse de vente.
- Le suivi de l'ensemble des bâtiments et de leur consommation pendant deux ans après leur livraison pour fournir à la maîtrise d'ouvrage un retour d'expérience complet sur les performances environnementales du projet.

Par ailleurs les offices HLM se sont engagé à déployer des actions de sensibilisation des locataires à l'entrée dans les lieux.

Sources

- AEU2 – Réussir la planification et l’aménagement durables – Guide méthodologique
- [Cerema – Aménagement opérationnel](#)
- IMGP - orientations et objectifs généraux de la consultation
- IMGP - règlement de la consultation
- Vers de vrais partenariats aménageur-promoteurs?, Isabelle Baraud-Serfaty et Flore Trautmann, La revue foncière n°9