

## Mise en place de services d'accompagnement publics à la **rénovation des bâtiments communaux**

Aspects juridiques, techniques et économiques





Sous la coordination de l'ADEME



Avec la contribution du programme ACTEE porté par la FNCCR



Le projet européen BAPAUURA a reçu un financement du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union Européenne (subvention n°891839)

Nous remercions tous les rédacteurs du document qui ont accepté de partager leurs retours d'expérience, ainsi que les relecteurs.



# CONTEXTE & OBJECTIFS

Ce guide synthétise les retours d'expérience du projet européen BAPAUURA (2020-2023), mené en Auvergne Rhône-Alpes. L'objectif de BAPAUURA est de **démontrer la pertinence d'un service mutualisé d'accompagnement à la rénovation énergétique des bâtiments tertiaires publics pour les petites communes**, et de développer un modèle économique durable, répliquable dans d'autres territoires et régions.

Ce document a été **corédigé par tous les partenaires du projet BAPAUURA** (SPL, syndicats d'énergie, associations, EPCI) qui ont mis en place et expérimenté, pendant trois ans, des services d'accompagnement à la rénovation pour leurs communes. Chaque partenaire a ainsi pu présenter en détail un aspect de l'accompagnement.

Il a aussi été corédigé par la FNCCR (Fédération Nationale de Collectivités Concédantes et Régies) dans le cadre du programme ACTEE, qui a apporté un nombre important de précisions et définitions juridiques.

Ce document a vocation à présenter, au moment de sa rédaction, un maximum de retours d'expériences afin d'inspirer d'autres structures qui souhaiteraient se lancer dans l'accompagnement de projets.

Il est découpé en plusieurs sections :

- **définitions et concepts généraux** : des rappels juridiques sur les modèles d'accompagnement possibles ;
- **le mandat de maîtrise d'ouvrage** : exemples d'accompagnement en mandat ;
- **le commissionnement** : définition, description de missions proposées, exemples d'accompagnement ;
- **mise en place de missions** de commissionnement et de maîtrise d'ouvrage déléguée : **points d'attention juridiques, compétences à mobiliser, modèle économique du service.**



# Introduction

## 4 Contexte

Les services existants proposés aux communes

## 10 L'importance de la sécurisation de la performance

Types d'accompagnements proposés

# Définitions et concepts généraux

## 13 Quelques définitions

## 16 Aspects juridiques

Définition du mandat de maîtrise d'ouvrage

Mise en œuvre du mandat

## 20 Missions ne pouvant faire l'objet d'un mandat

## 22 Responsabilités du maître d'ouvrage et responsabilité du mandataire dans le cas d'un mandat de maîtrise d'ouvrage

La différence avec la conduite d'opération

## 23 Le commissionnement : quel cadre juridique ?

# Le mandat de MOA

## 25 Exemples d'accompagnements en mandat

Le REX du SIEMELEC VAR :  
le mandat de maîtrise d'ouvrage  
exercé par un syndicat d'énergie  
pour le compte de certaines  
communes membres

## 27 Exemple de la Société Publique Locale SARA Aménagement

# Le commissionnement

## 29 Description de l'accompagnement

Définition de la mission  
de commissionnement

## 30 1 - Phases amont : de l'analyse patrimoniale à la consultation maîtrise d'œuvre

## 32 Retour d'expérience sur les pro- jets BAPAURA

## 34 Retour d'expérience de la Drôme

## 36 Retour d'expérience de l'Allier

## 39 Retour d'expérience de l'AGEDEN

## 45 2 - Conception (APD/APD/DCE), suivi MOE jusqu'aux travaux

Le rôle de l'accompagnateur au  
milieu des autres acteurs : REX de  
la SPL ALEC 38

# Le commissionnement

- 47 3 - Phase travaux
- 48 4 - Suivi des consommations
- 50 5 - Point transversal : l'adaptation de l'offre au contexte des petites communes
- 52 Ingénierie financière : l'exemple d'accompagnement SIGERLy
- 52 Suivi de la commune : exemple de l'ALTE69
- 54 **Exemples d'accompagnements en AMO commissionnement**
  - Accompagner des rénovations en milieu rural : retour d'expérience de la Communauté de Communes de la Châtaigneraie Cantalienne
- 56 Exemple de l'Agence Locale de l'Énergie et du climat de l'Ain (SPL ALEC AIN) et l'Agence Départementale d'Ingénierie de l'Ain (ADIA) : REX sur la rénovation de la salle multi-activités de Ceyzérieu

## Mise en place de missions commissionnement et maîtrise d'ouvrage déléguée

- 59 **Aspects juridiques - Mettre en place un accompagnement mutualisé dans le cadre d'une prestation de commissionnement et d'un mandat de maîtrise d'ouvrage : quelle habilitation ?**
  - Le mandat de maîtrise d'ouvrage et le commissionnement sont des marchés de prestation de services
  - Habilitation d'un EPCI ou d'un Syndicat d'énergie à réaliser une prestation de services pour ses membres
- 60 Les marchés publics pouvant être exemptés des règles de mise en concurrence : les cas de quasi-régie
- 61 **Compétences à mobiliser**
  - Maîtrise d'ouvrage déléguée : retour d'expérience de la SPL SARA
  - AMO commissionnement
- 62 **Modèle économique du service**
- 63 Qu'est-ce qu'un modèle économique ?
  - Approche du temps passé et de coût de service
- 65 Enjeux et dimensionnement
- 67 L'offre de service et les financements possibles

# Introduction

---

## Contexte

Parmi les nombreux leviers d'action dont disposent les collectivités pour maîtriser la demande en énergie sur leur territoire, la rénovation des bâtiments publics est un outil incontournable pour assurer une réduction des consommations d'énergie.

En effet, 82 % des consommations énergétiques totales d'une collectivité proviennent de ses bâtiments. La rénovation énergétique constitue donc une action prioritaire pour les collectivités afin d'engager massivement une réduction des consommations d'énergie dans le territoire, impliquant nécessairement une maîtrise de leurs charges de fonctionnement dans un contexte de hausse du prix de l'énergie.

La rénovation des bâtiments publics dans les petites communes demeure toutefois un enjeu complexe dont bon nombre de collectivités peinent à se saisir. Face aux limites rencontrées par les communes en termes de capacités humaines ou techniques pour programmer et suivre les projets de rénovation de leurs bâtiments (manque de temps, insuffisance de compétences techniques et juridiques...), **l'accès à des dispositifs d'ingénierie apparaît comme une condition indispensable à l'engagement d'une politique de rénovation énergétique dans les territoires<sup>1</sup>.**

Ce guide s'adresse aux collectivités qui souhaiteraient s'organiser pour créer ou renforcer un service mutualisé d'accompagnement aux projets de rénovation énergétique (que ce service soit porté par un syndicat, une société publique locale, une ALEC, un EPCI...), ainsi qu'aux structures souhaitant accompagner leurs membres dans une démarche de rénovation énergétique à plus grande échelle.

Plus particulièrement, le service proposé s'adresse à des petites communes, n'ayant pas ou peu de moyens et d'expertise en interne

pour mener à bien des projets de rénovation performants.

Les projets concernés sont uniquement des **projets de rénovations globaux**, englobant plusieurs postes de travaux simultanément. Ce mode de rénovation est en effet plus efficace que des rénovations par postes, et fait écho aux nombreuses subventions publiques (par exemple le décret éco-énergie tertiaire conditionné par des objectifs chiffrés de réduction de consommation). En revanche les rénovations globales sont plus complexes et nécessitent une certaine expertise.

## Les services existants proposés aux communes

Pour proposer un accompagnement auprès des collectivités, deux types d'acteurs sont présents :

- les **acteurs privés** (bureaux d'études) peuvent proposer un accompagnement de type Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) performance énergétique.

L'expérience montre qu'ils sont assez peu accessibles pour accompagner de A à Z des petits projets de rénovation - à moins de disposer de subventions spécifiques - ou pour des territoires isolés ;

- les **acteurs publics** sont nombreux, et sont très variables d'un territoire à un autre.

De plus, leurs rôles ne sont pas clairement définis à l'échelle nationale. L'offre est variée et assez peu lisible pour les communes. Le but de ce chapitre n'est pas de définir toutes les structures en mesure d'offrir des services d'accompagnement énergétique aux collectivités ; voici quelques exemples non exhaustifs de structures en mesure d'offrir des services d'accompagnement aux collectivités.

<sup>1</sup> Étude sociologique sur la décision de rénovation des bâtiments publics dans les collectivités, réalisée en 2021 par l'ADEME, <https://bibliothèque.ademe.fr/urbanisme-et-batiment/5671-sociologie-de-la-decision-de-renovation-energetique-des-communes.html>, page 79

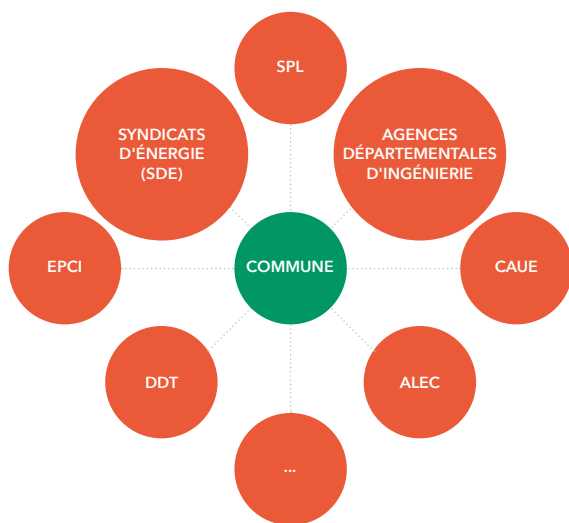


Figure 1 : Exemples de structures d'accompagnement publiques ou semi-publiques disponibles pour les communes

Parmi les acteurs en mesure d'offrir un accompagnement aux projets de rénovation, on peut lister :

- les Syndicats d'Énergie ;
- les Sociétés Publiques Locales (SPL) ;
- les ALEC (Agences Locales Énergie Climat) ;
- les EPCI (Établissements Publics de Coopération Intercommunale) ;
- ...

Le financement de ces services peut provenir de différentes sources. Le service peut être directement ou indirectement financé par les communes (facturation du service aux communes, adhésion au service proposé par le syndicat...). Il peut être aussi subventionné par différents programmes externes (programmes CEE, projets européens, financements ADEME...).

Parmi ces sources de financement, citons :

- **Le financement des postes de Conseillers en Énergie Partagés de l'ADEME**



L'ADEME cofinance la création des postes de conseil en énergie partagé (CEP) et propose un accompagnement à travers un parcours de formation dédié.

Les missions du CEP au quotidien consistent à :

- réaliser des bilans énergétiques et proposer des améliorations hiérarchisées ;
- accompagner les projets énergétiques engagés par les communes ;
- sensibiliser les élus/gestionnaires/utilisateurs ;
- initier des opérations collectives à l'échelle du territoire (achats groupés, valorisation des CEE...).

L'objectif principal du CEP est d'accompagner et de conseiller les petites communes et les intercommunalités adhérentes sur leur patrimoine public en matière de :

- réduction des consommations, dépenses et émissions de CO<sub>2</sub> ;
- développement des Énergies Renouvelables.



• **Le financement de postes d'accompagnateurs via le Programme ACTEE : les Économes de Flux**



Parmi les financements apportés par le Programme ACTEE aux collectivités, les Économes de Flux détiennent une place centrale dans la réalisation des projets de rénovation énergétique.

En effet, les économes de flux sont des spécialistes de la rénovation énergétique au sein des collectivités. Ingénieurs ou financiers, les économes de flux ont pour rôle de conseiller et planifier les actions de long terme, et de monter des dossiers de subvention des collectivités. Ils assurent également le suivi des travaux de rénovation thermique et d'économie d'énergie.

Du diagnostic aux travaux, l'économe de flux intervient en amont, pendant, et en aval de la rénovation énergétique du parc public tertiaire, sur une maille « projet » définie par les collectivités. Il accompagne les prises de décisions des collectivités en faveur de la rénovation énergétique et optimise au quotidien la gestion énergétique de leur patrimoine. Les missions de l'Économe de flux peuvent être décomposées de la manière suivante :

- état des lieux : bilan énergétique, inventaire du patrimoine, optimisation des contrats ;
- conseil : planification, passation des marchés, sensibilisation des publics ;
- financement : recherche des aides financières disponibles ;
- travaux : appui au cadrage, aux consultations et à la sélection de prestataires ;
- post-travaux : optimisation des performances, mise en valeur des économies et des bonnes pratiques.

• **Le financement de postes d'accompagnateurs via le projet européen BAPAURA (2020-2023)**



Le projet BAPAURA est un projet européen financé par le programme Horizon 2020 et coordonné par l'ADEME. Il a pour objectif la mise en place d'un service d'accompagnement porté par des partenaires territoriaux pour les petites collectivités rurales, afin de les aider dans la rénovation énergétique de leurs bâtiments communaux. Le projet a deux axes d'actions :

- le service d'accompagnement à la rénovation porté par les partenaires locaux, qui apportent leur expertise en matière de transition énergétique et conseillent sur les montages financiers des projets. L'ambition est d'accompagner plus de 100 projets de rénovation énergétique globale ;
- l'animation régionale portée par l'ADEME Auvergne Rhône-Alpes et l'agence régionale Auvergne Rhône-Alpes Énergie Environnement afin de coordonner les accompagnements et de partager un ensemble d'outils sur le territoire.

**Le projet BAPAURA porté par l'ADEME et le programme ACTEE porté par la FNCCR se sont associés pour partager leurs expériences et rédiger ensemble ce guide.**

Ce document sera centré sur l'accompagnement qui peut être proposé par des structures publiques ou semi-publiques (syndicats d'énergies...), qui proposent déjà des services aux communes en lien avec les consommations d'énergies. Il peut s'agir d'un service type CEP, économe de flux, service du syndicat dédié...

# L'importance de la sécurisation de la performance

Un accompagnement de la commune dans toutes les phases du projet – tel que décrit dans ce guide – permet de mettre en place une démarche qualité. Si cette démarche ne permet pas à elle seule de garantir à la commune l'atteinte d'un objectif d'économies d'énergie<sup>2</sup>, elle permet de se donner les moyens d'avoir un projet de rénovation le plus qualitatif possible – et donc, d'atteindre le maximum d'économies d'énergie.

Sécuriser la performance répond à trois enjeux principaux :

## 1 - Assurer la performance énergétique et environnementale (consommations et émissions)

Si la performance énergétique et environnementale est un des objectifs du projet, le risque de ne pas l'atteindre est grand, comme en témoignent les nombreuses expériences. Est-il raisonnable de mettre des centaines de milliers d'euros dans un projet qui, finalement, n'atteint pas ses objectifs ?

De plus, pour les projets soumis au Décret Tertiaire, la réduction de la consommation d'énergie est une obligation légale.

## 2 – Assurer l'équilibre financier et sécuriser les économies

Plus les économies d'énergie attendues sont importantes, plus il est important de garantir la qualité du projet. Pour donner un ordre de grandeur, si un projet qui vise une économie d'énergie de 1 000 € par an présente un écart de performance de 30 % par rapport à ce qui était prévu, cela représente un manque à

gagner pour la commune de 6 000 € sur 20 ans (hors inflation). Pour un projet visant 2 000 € d'économies, ce montant monte à 12 k€.

Dans un contexte budgétaire complexe pour les collectivités et avec une forte hausse du coût de l'énergie, il est nécessaire de mobiliser tous les moyens possibles pour réaliser un projet performant.

## 3 – Assurer la qualité fonctionnelle et le confort des usagers

La performance d'une rénovation est directement liée à la qualité des matériaux et de leur mise en œuvre ainsi que l'adéquation du projet avec l'usage du bâtiment. Sécuriser la performance, c'est s'assurer que le bâtiment remplira ses objectifs au regard de son usage et de ses utilisateurs.

## Types d'accompagnements proposés

Face aux enjeux qu'implique la rénovation énergétique des bâtiments publics tertiaires, les collectivités, maîtres d'ouvrage publics, portent la charge de l'organisation des opérations de rénovation de leurs bâtiments. Elles doivent à ce titre s'assurer de la fiabilité des projets, mais également définir le programme d'action ainsi que l'enveloppe financière des projets qu'elles souhaitent mettre en œuvre.

Les maîtres d'ouvrage publics – définis à l'article L. 2411-1 du Code de la commande publique – exercent une fonction d'intérêt général dont ils ne peuvent se démettre. Il leur est toutefois possible de faire appel à des tiers pour l'exercice de leurs missions.

<sup>2</sup> Il existe un dispositif qui permet à la commune de garantir les économies d'énergies de son projet (au moins financièrement) : le Contrat de Performance Énergétique.

Quatre outils décrits dans le Code de la Commande Publique, peuvent ainsi être sollicités :

- le transfert de maîtrise d'ouvrage (la co-maîtrise d'ouvrage) : le maître d'ouvrage (MOA) exerce une partie de ses fonctions conjointement avec un autre MOA (articles L2422-12 à L2422-13 du CCP) ;
- l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) : le MOA choisit de se faire accompagner par un prestataire pour exercer certaines de ses prérogatives. L'AMO peut réaliser une mission d'élaboration du programme, s'occuper de la fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération ou apporter un conseil spécialisé dans un domaine technique, financier, juridique ou administratif (article L2422-2 du CCP) ;
- la conduite d'opération : Le maître d'ouvrage peut passer avec un conducteur d'opération un marché public ayant pour objet une assistance générale à caractère administratif, financier et technique (article L2422-3 CCP) ;
- le mandat de maîtrise d'ouvrage : le maître d'ouvrage peut confier à un mandataire pour exercer une partie de ses fonctions en son nom et pour son compte (articles L2422-5 à L2422-11 CCP). Dans ce cas, le maître d'ouvrage délégué (mandataire) exerce les prérogatives qui lui sont déléguées au nom et pour le compte du maître d'ouvrage. La maîtrise d'ouvrage déléguée fait l'objet d'un contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage.

## À NOTER

Dans le présent guide, les termes de « **programmistes** » et « **commissionnement** » pourront correspondre aux prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de conduite d'opération dont les définitions sont précisées aux articles L2422-2 et L2422-3 du Code de la commande publique.

Il convient de garder à l'esprit que le **commissionnement** n'est pas un terme juridique défini dans le code de la commande publique, mais un terme couramment utilisé pour désigner des missions de conduite d'opération ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui couvrent l'ensemble des phases du projet de rénovation énergétique.

Ce guide explorera plus en profondeur deux types d'accompagnement différents : **le commissionnement et le mandat de maîtrise d'ouvrage**. On considérera ces deux manières d'accompagner les communes comme des prestations complètes, depuis la décision de rénovation jusqu'à la réception des travaux. Ces deux types d'accompagnement ont été expérimentés par différentes structures ; leurs retours d'expériences enrichiront ce guide.

L'accompagnement global d'un projet permet à la commune de sécuriser une certaine démarche qualitative, et de se faire accompagner dans les différentes phases du projet par un seul ou plusieurs interlocuteurs, « experts » et neutres.

Pour chaque type d'accompagnement, ce guide analysera :

- les aspects juridiques ;
- les accompagnements possibles aux différentes phases du projet ;
- des retours d'expérience et conseils.

# Définitions et concepts généraux

---

## Quelques définitions

### Maître d'ouvrage (MOA)

Le **MOA** est la personne **pour le compte de laquelle l'ouvrage est construit ou les travaux sont réalisés**. Le maître d'ouvrage est commanditaire des travaux et supporte le coût financier. Les maîtres d'ouvrage sont les responsables principaux de l'ouvrage. Ils ne peuvent déléguer cette fonction d'intérêt général, définie au titre II du CCP, sous réserve des dispositions du présent livre relatives au mandat et au transfert de maîtrise d'ouvrage (...).

L'article L2411-1 du code de la commande publique dresse la liste des maîtres d'ouvrage, parmi lesquels les collectivités territoriales figurent.

### EXEMPLE

Une commune souhaitant isoler les combles de ses bâtiments est maître d'ouvrage pour ce qui concerne son patrimoine. La commune est le maître d'ouvrage des travaux d'isolation de combles. C'est pour son compte que les travaux sont réalisés.

### Notion d'ouvrage

#### (Article L2412-1 du CCP)

Opérations de construction neuve ou de réhabilitation portant sur un ouvrage défini à l'article L. 1111-2 et faisant l'objet d'un marché public ainsi que sur les équipements industriels destinés à l'exploitation de ces ouvrages.

### Attributions du maître d'ouvrage

#### (Article L2421-1 du CCP)

**Un certain nombre de responsabilités incombent au maître d'ouvrage. Celles-ci sont strictement encadrées par le code de la commande publique.**

Pour chaque opération ou ouvrage, le maître d'ouvrage s'assure de :

- la détermination de sa localisation ;
- l'élaboration du programme défini à l'article L. 2421-2 ;
- la fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle ;
- le financement de l'opération ;
- le choix du processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé ;
- la conclusion des marchés publics ayant pour objet les études et l'exécution des travaux de l'opération.

## Relation de quasi régie

De façon générale, les établissements publics de coopération (EPCI à fiscalité propre et syndicats intercommunaux et mixtes notamment) peuvent, sous conditions, effectuer des prestations pour le compte de leurs membres.

Sous certaines conditions, des exclusions à la soumission des règles de mise en concurrence existent, pour certains contrats conclus entre entités du secteur public, dont les contrats de quasi-régie, ou « in house ».

Pour reconnaître une relation de quasi-régie, trois conditions cumulatives doivent être réunies (article L2511-1 CCP) :

- le pouvoir adjudicateur exerce sur la personne morale concernée un contrôle analogue à celui qu'il exerce sur ses propres services, le cas échéant de façon conjointe avec d'autres pouvoirs adjudicateurs ;
- la personne morale contrôlée réalise plus de 80 % de son activité dans le cadre des tâches qui lui sont confiées soit par le pouvoir adjudicateur qui la contrôle, soit par d'autres personnes morales que celui-ci contrôle, soit par ce pouvoir adjudicateur et d'autres personnes morales que celui-ci contrôle ;
- la personne morale contrôlée ne comporte pas de participation directe de capitaux privés au capital, à l'exception des formes de participation de capitaux privés sans capacité de contrôle ou de blocage requises par la loi qui ne permettent pas d'exercer une influence décisive sur la personne morale contrôlée.

Si les trois conditions cumulatives susmentionnées s'appliquent à la relation entretenue entre un syndicat d'énergie/EPCI et les membres pour lesquels il souhaite réaliser une prestation, alors cette relation contractuelle sera qualifiable de quasi-régie, conformément à l'article L. 2511-4 du CCP.

## Maîtrise d'œuvre

La mission de maîtrise d'œuvre est une mission globale qui doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme défini par le maître d'ouvrage pour la réalisation d'une opération (article L2431-1 CCP).

Les marchés de maîtrise d'œuvre quant à eux (article R2172-1 du code de la commande publique) ont pour objet, en vue de la réalisation d'un ouvrage ou d'un projet urbain ou paysager, l'exécution d'un ou plusieurs éléments de la mission de maîtrise d'œuvre.

À noter : le maître d'ouvrage élabore le programme et fixe l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération avant tout commencement des études d'avant-projet par le maître d'œuvre.

Il peut préciser le programme et l'enveloppe financière avant tout commencement des études de projet par le maître d'œuvre (article L2421-3 du CCP).

Le tableau ci-contre rappelle les rôles dévolus à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'œuvre dans le cadre d'une opération de rénovation énergétique par exemple.

Phase du projet	Rôle de la Maîtrise d'ouvrage (délégable ou non en mandat)	Rôle de la MOE
Programme et enveloppe financière	Définition du programme et de l'enveloppe financière (prérogatives du maître d'ouvrage ne pouvant être déléguées).	-
Choix du maître d'œuvre	Préparation, passation, signature, après approbation du choix de l'attributaire, du marché public de maîtrise d'œuvre. Suivi de l'exécution du marché.	-
Phase de conception de l'ouvrage	Définition des conditions administratives et techniques selon lesquelles l'ouvrage sera étudié et exécuté.	Apporte une assistance permettant d'évaluer la faisabilité architecturale, technique et économique de l'ouvrage. Réalise les phases d'avant-projet sommaire (APS) <sup>3</sup> et d'avant-projet définitif (APD) <sup>4</sup> .
Choix des entreprises de travaux	Consultation des entreprises et passation des marchés de travaux selon les règles de la commande publique.	Accompagne le maître d'ouvrage dans le choix des entreprises après mise en concurrence.
Phase chantier, suivi des travaux, livraison de l'ouvrage	Réception de l'ouvrage.	Assistance à la coordination des travaux, à la réception de l'ouvrage.

Accompagnement de la commune jusqu'à réception des travaux (schéma classique)



Quel que soit l'accompagnement choisi par la commune (maîtrise d'ouvrage déléguée ou commissionnement), celui-ci ne peut en aucun cas se substituer à la maîtrise d'œuvre.

Les missions pouvant être exercées par le maître d'ouvrage délégué ou par un prestataire dans le cadre d'une mission de commissionnement sont décrites plus en détail dans les chapitres dédiés.

<sup>3</sup> Les études d'avant-projet sommaire sont définies à l'article D2171-6 du code de la commande publique.

<sup>4</sup> Les études d'avant-projet sont définies à l'article D2171-7 du code de la commande publique.

## Aspects juridiques

### Définition du mandat de maîtrise d'ouvrage

(Article L2422-5 du Code de la commande publique)

« Dans la limite du programme et de l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération qu'il a arrêtés, le maître d'ouvrage peut confier par contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage à un mandataire l'exercice, en son nom et pour son compte, de tout ou partie des attributions mentionnées à l'article L. 2422-6, dans les conditions de la présente section. »

Dans le cadre d'un mandat de maîtrise d'ouvrage, la collectivité mandante fait appel à un tiers (le mandataire) pour exercer tout ou partie des prérogatives de maîtrise d'ouvrage qui lui incombent (dans la limite des missions que le code de la commande publique autorise à déléguer).

**Toutes ces prérogatives peuvent être confiées à un maître d'ouvrage délégué !**

### Mise en œuvre du mandat

Le mandat de maîtrise d'ouvrage permet au maître d'ouvrage de déléguer une partie de ses missions à un mandataire dans le cadre d'un contrat de maîtrise d'ouvrage déléguée. Le titulaire du contrat agira alors au nom et pour le compte du maître d'ouvrage, dans la limite des missions qui lui auront été confiées. À ce titre, il représentera le maître d'ouvrage à l'égard de tiers du début à la fin du contrat.

Pour choisir son mandataire, le maître d'ouvrage doit respecter les règles de la commande publique pour la passation du contrat de mandat.

### ARTICLE L2422-6 DU CODE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Le contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage a pour objet de confier au mandataire l'exercice, parmi les attributions mentionnées à l'article L. 2421-1, de tout ou partie des attributions suivantes :

- la définition des conditions administratives et techniques selon lesquelles l'ouvrage sera étudié et exécuté ;
- la préparation, la passation, la signature, après approbation du choix de l'attributaire, du marché public de maîtrise d'œuvre ainsi que le suivi de son exécution ;
- l'approbation des études d'avant-projet et des études de projet du maître d'œuvre ;
- la préparation, la passation, la signature, après approbation du choix des attributaires, des marchés publics de travaux, ainsi que le suivi de leur exécution ;
- le versement de la rémunération du maître d'œuvre et le paiement des marchés publics de travaux.

La mission du mandataire est en effet une prestation de services réalisée pour le compte du maître d'ouvrage. À cet égard, le maître d'ouvrage doit respecter les règles de mise en concurrence et de publicité pour sélectionner le mandataire, à l'exception du cas où une relation de quasi-régie<sup>5</sup> existe entre le maître d'ouvrage et le mandataire.

<sup>5</sup> Voir les définitions.



**Une fois le mandataire sélectionné, le contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage est conclu par écrit, quel qu'en soit le montant, et doit préciser les éléments suivants (article L2422-7 du code de la commande publique) :**

- l'ouvrage qui fait l'objet du contrat, les attributions confiées au mandataire, les conditions dans lesquelles le maître d'ouvrage constate l'achèvement de la mission du mandataire, le cas échéant les modalités de la rémunération de ce dernier, les pénalités qui lui sont applicables en cas de méconnaissance de ses obligations et les conditions dans lesquelles le contrat peut être résilié ;
- le mode de financement de l'ouvrage ainsi que les conditions dans lesquelles le maître d'ouvrage fera l'avance de fonds nécessaires à l'exécution du contrat ou remboursera les dépenses exposées pour son compte et préalablement définies ;
- les modalités du contrôle technique, financier et comptable exercé par le maître d'ouvrage aux différentes phases de l'opération ;
- les conditions dans lesquelles l'approbation des études d'avant-projet et la réception de l'ouvrage sont subordonnées à l'accord préalable du maître d'ouvrage ;
- les conditions dans lesquelles le mandataire peut agir en justice pour le compte du maître d'ouvrage.

Les éléments constitutifs de la convention de mandat de maîtrise d'ouvrage sont essentiels pour éviter tout contentieux ou litiges. La convention de mandat est la feuille de route du maître d'ouvrage et de son mandataire et permet de s'assurer de la répartition des missions qui relèvent de chacune des deux structures.

Plus la convention sera précise, plus la répartition des tâches entre le maître d'ouvrage et son mandataire pourra être clairement identifiée.

## À NOTER

La qualité de mandataire (désigné dans la convention de maîtrise d'ouvrage déléguée) est incompatible avec toute mission de maîtrise d'œuvre, de réalisation de travaux ou de contrôle technique portant sur le ou les ouvrages auxquels se rapporte le mandat, que cette mission soit exercée par cette personne directement ou par une entreprise liée.

Dans le cas où un mandat de maîtrise d'ouvrage serait passé à titre onéreux, les règles du code de la commande publique en matière de publicité et de mise en concurrence s'appliquent (le mandat pourrait en effet être caractérisé de marché public de services). Exception faite pour les structures entretenant une relation de quasi régie entre elles.

**Pour sélectionner le mandataire, le maître d'ouvrage doit donc respecter les exigences de la commande publique en matière de transparence et de mise en concurrence des candidats.**

# FOCUS

Les missions pouvant être déléguées par le maître d’ouvrage à un mandataire peuvent être de deux types : certaines missions peuvent être complètement déléguées à un mandataire. D’autres ne peuvent être que partiellement déléguées et nécessitent en partie l’accord du maître d’ouvrage.

(Référence : article L2422-7 du CCP)

Missions pouvant être totalement délégués au mandataire dans le cadre d'un contrat de maîtrise d'ouvrage délégué	Missions partiellement déléguables au mandataire nécessitant l'accord du maître d'ouvrage
<ul style="list-style-type: none"><li>• définition des conditions administratives et techniques selon lesquelles l’ouvrage sera étudié et exécuté ;</li><li>• préparation du choix du maître d’œuvre ;</li><li>• gestion des différents contrats (<i>exemple : gestion du contrat de maîtrise d’œuvre, du contrat de contrôle technique, du contrat de travaux ; des contrats d’assurance des travaux du bâtiment (assurances « dommages-ouvrage » et « tous risques chantiers » notamment)</i>) ;</li><li>• approbation des avant-projets et accord sur les projets ;</li><li>• préparation du choix des entrepreneurs pour les travaux (<i>exemple : préparation pour le choix du contrôleur technique l’entrepreneur, de l’assureur des travaux</i>) ;</li><li>• versement de la rémunération du maître d’œuvre et de l’entrepreneur ;</li><li>• réception de l’ouvrage ;</li><li>• actions en justice pour le compte du maître d’ouvrage lorsque cela a été précisément défini dans le mandat de maîtrise d’ouvrage.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• signature des contrats (<i>exemple : contrat de maîtrise d’œuvre, contrat de contrôle technique, contrats de travaux, contrats d’assurance des travaux du bâtiment</i>) ;</li><li>• approbation des avant-projets et accord sur les projets.</li></ul> <p>La décision de signer le contrat de maîtrise d’œuvre ou de travaux appartient exclusivement au maître d’ouvrage.</p> <p>En revanche, le suivi de l’exécution de tous les contrats conclus par le maître d’ouvrage peut être délégué en intégralité au mandataire</p>

## À NOTER

Si le mandataire se voit bien confier la signature des contrats au nom et pour le compte du maître d’ouvrage, ce dernier doit donner son accord sur le choix des attributaires des différents marchés qui auront été passés. Cet accord prend la forme d’une délibération du maître d’ouvrage à la suite de laquelle le mandataire pourra signer les différents contrats (article L2422-6 du CCP).

# EN RÉSUMÉ

Compétence pour exercer la maîtrise d'ouvrage déléguée pour mes collectivités membres.

Article 2224-34 CGCT : habilitation des SDE et EPCI à FP pour le compte de leurs membres en matière de MDE.

**EPCI à fiscalité propre : habilitation législative à réaliser un mandat de MOA.**  
**SDE : habilitation statutaire.**

Le cadre juridique de la maîtrise d'ouvrage publique : champ d'action du maître d'ouvrage

Attributions du MOA (article L241-1 du CCP) pour chaque « ouvrage »

- la détermination de sa localisation ;
- l'élaboration du programme défini à l'article L. 2421-2 ;
- la fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle ;
- le financement de l'opération ;
- le choix du processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé ;
- la conclusion des marchés publics ayant pour objet les études et l'exécution des travaux de l'opération.

À l'exception des éléments surlignés en vert, toutes ces prérogatives peuvent être confiées à un mandataire dans le cadre d'un mandat de maîtrise d'ouvrage.

Mettre en place un mandat : qui, quoi, où, comment ?

La délégation prend la forme d'une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée : mandat de MOA.

La convention précise les missions qui sont déléguées par le MOA au mandataire et le champ d'application de la convention.

Tout ce qui n'est pas délégué dans le cadre du mandat demeure une prérogative du maître d'ouvrage.

## Missions ne pouvant faire l'objet d'un mandat

L'article 2422-5 du CCP est clair : la définition du Programme et la fixation de l'enveloppe financière **ne peuvent être déléguées à un tiers**. Ces missions demeurent des prérogatives du maître d'ouvrage dont il ne peut se démettre.

Le maître d'ouvrage assume donc seul :

- la décision de réaliser l'ouvrage et sa localisation ;
- la **définition du programme** et le choix du processus de réalisation ;
- le **montage financier de l'opération** ;
- le choix du maître d'œuvre et le choix des entrepreneurs ;
- l'accord du maître d'ouvrage sur les dispositions des avant-projets et les conditions de la réception des ouvrages.

### À NOTER

Le maître d'ouvrage peut se faire accompagner d'un assistant à maîtrise d'ouvrage pour l'aider à formuler ses besoins dans le cadre d'une opération de rénovation énergétique.

## La définition du Programme

### Qu'est-ce que la définition du Programme ?

(Article L2421-2 du CCP)

« Le programme élaboré par le maître d'ouvrage comporte les éléments suivants relatifs à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage :

- les objectifs que l'opération doit permettre d'atteindre ;
- les besoins que l'opération doit satisfaire ;
- les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement. »

La définition du Programme doit donc comprendre d'une part, les objectifs visés par l'opération, et d'autre part, la définition des besoins à satisfaire dans une telle opération tout en intégrant les contraintes précisées à l'alinéa 3 de cet article.

En d'autres termes, une définition précise du Programme est clé dans la réussite de l'opération. C'est sur cette base que le maître d'ouvrage commande les travaux au maître d'œuvre. Le Programme est ainsi considéré comme la feuille de route de l'ouvrage qui sera réalisé. Le Programme intègre les attentes et objectifs planifiés par le maître d'ouvrage, ainsi que les contraintes à intégrer dans la réalisation de l'ouvrage (urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement). Ces dernières doivent être clairement explicitées dans le Programme défini par le Maître d'ouvrage afin qu'elles puissent être anticipées et intégrées au projet, tant par le maître d'œuvre que par les entreprises de travaux.

Un Programme trop imprécis pourrait avoir comme conséquence une mauvaise exécution des marchés par les entreprises de travaux et ainsi compromettre la bonne réalisation de l'ouvrage. En cas de manquement à cette obligation non délégable (article L2422-5 du CCP) – en l'occurrence, la définition du Programme de l'opération – le maître d'ouvrage devra assumer les conséquences d'une exécution imparfaite des travaux.

*Exemple : le titulaire d'un marché peut demander une indemnisation au Maître d'ouvrage en cas d'allongement des délais de réalisation d'un ouvrage, si l'allongement subi est dû à une « insuffisante définition du programme », relevant de la responsabilité du maître d'ouvrage. (CAA Lyon, 19 déc. 2013, n° 11LY02058).*

### **Dans quelle mesure la définition du Programme peut-elle évoluer ?**

L'article L 2421-3 du CCP indique que le Programme doit être défini par le maître d'ouvrage « avant le commencement des études d'avant-projets », mais peut être affiné jusqu'avant les études de projet.

Il convient de noter que les modifications du Programme devront faire l'objet d'une adaptation des pièces contractuelles des marchés passés par le maître d'ouvrage dans le cadre de l'opération de rénovation prévue.

## **CONSEIL AU MAÎTRE D'OUVRAGE**

Le maître d'ouvrage peut se faire aider par un tiers pour élaborer le programme prévisionnel de l'ouvrage qu'il souhaite réaliser. Cette étape étant essentielle, le maître d'ouvrage peut être aidé d'un assistant à maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'une prestation de services, afin qu'il l'accompagne dans la réalisation des études nécessaires pour l'élaboration du Programme (article L. 2422-2 du CCP).

## **Précisions sur la fixation de l'enveloppe financière**

### **Rôle du maître d'ouvrage**

Le code de la commande publique indique qu'il incombe au maître d'ouvrage de financer l'opération et d'arrêter l'enveloppe prévisionnelle de l'opération. En ce sens, il ne pourra être confié au mandataire dans la convention de mandat de maîtrise d'ouvrage, la délimitation de l'enveloppe prévisionnelle pour la réhabilitation ou rénovation d'un bâtiment appartenant au maître d'ouvrage.

Par ailleurs, la précision de l'enveloppe financière est étroitement liée à la définition du Programme de l'opération établie par le maître d'ouvrage. En effet, une imprécision de l'enveloppe financière peut compromettre la réalisation des objectifs et des besoins nécessaires à la réalisation de l'ouvrage. Dans le cas où l'opération ne pourrait se dérouler telle que prévue dans le Programme en raison d'une insuffisance de l'enveloppe financière, le maître d'ouvrage peut se voir condamné à verser une indemnisation au titulaire du marché de travaux, si celui-ci se trouve impacté dans sa mission.

### **Dans quelle mesure l'enveloppe financière peut-elle évoluer ?**

De la même manière que pour la définition du Programme de l'opération, le contenu de l'enveloppe prévisionnelle de l'ouvrage peut être affiné jusqu'aux études d'avant-projet. Toute modification de l'enveloppe financière devra se répercuter dans les documents contractuels du marché.

## Responsabilités du maître d'ouvrage et responsabilité du mandataire dans le cas d'un mandat de maîtrise d'ouvrage

Dans le cadre d'une opération de travaux, le mandataire représente le maître d'ouvrage pour les missions qui lui ont été déléguées dans le cadre du mandat prévu pour l'opération de travaux. Il agit donc au nom et pour le compte du maître d'ouvrage dans la limite des prérogatives définies dans la convention de mandat.

L'article L2422-8 du Code de la commande publique précise en effet que « *le mandataire est soumis à l'obligation d'exécution personnelle du contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage* ».

À cet égard, le mandataire est donc uniquement responsable de la bonne exécution des attributions qui lui ont été confiées par le maître d'ouvrage dans le mandat. En cas de faute, le mandataire ne rend des comptes au maître d'ouvrage que sur les missions qui lui ont été confiées.

Les actes du mandataire, et notamment ses fautes, sont opposables au maître de l'ouvrage. (par exemple : CE, 6 mai 1988, Ville Denain).

## La différence avec la conduite d'opération

(Article L 2422-3 du code de la commande publique )

« *Le maître d'ouvrage peut passer avec un conducteur d'opération un marché public ayant pour objet une assistance générale à caractère administratif, financier et technique. Ce marché public est conclu par écrit quel qu'en soit le montant.* »

Dans le cadre d'une prestation de conduite d'opération, le maître d'ouvrage public fait appel à une structure pour l'accompagner dans la mise en œuvre administrative, financière, et technique de son projet. Ces trois critères doivent être réunis pour qu'une telle prestation soit qualifiable de conduite d'opération.

À la différence du mandat, le maître d'ouvrage ne procède à aucune délégation de ses prérogatives dans la conduite d'opération.

### À NOTER

La conduite d'opération, lorsqu'elle est réalisée à titre onéreux, revêt alors le caractère d'un marché public de services.

À cet égard, le maître d'ouvrage doit veiller à sélectionner le conducteur d'opération selon les procédures de mise en concurrence et de publicité conformément au code de la commande publique.

## Attention : la conduite d'opération est à différencier de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

En effet, l'article 2422-2 du code de la commande publique précise la notion d'AMO : « *Le maître d'ouvrage peut passer des marchés publics d'assistance à maîtrise d'ouvrage portant sur un ou plusieurs objets spécialisés, notamment en ce qui concerne tout ou partie de l'élaboration du programme, la fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération ou le conseil spécialisé dans un domaine technique, financier, juridique ou administratif.* »

La **prestation d'AMO** correspond donc à une mission de conseil et d'accompagnement du maître d'ouvrage lors de **missions et d'interventions ponctuelles**. L'AMO est limitée et ciblée pour une prestation précise.

L'intervention d'un AMO est particulièrement pertinente pour l'accompagnement du maître d'ouvrage dans la définition du Programme et la fixation de l'enveloppe financière pour une opération de travaux de rénovation énergétique, par exemple.

La **conduite d'opération** est quant à elle une prestation **d'aide générale et transversale au maître d'ouvrage**. Le conducteur d'opération suit le maître d'ouvrage du début à la réception de l'ouvrage.

## Le commissionnement : quel cadre juridique ?

La mission de commissionnement peut faire l'objet d'une prestation de conduite d'opération ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Pour rappel, le conducteur d'opération peut se voir confier les attributions suivantes :

- organisation et suivi des études préalables ;
- assistance au montage des opérations et dans le choix d'un programmiste pour le suivi des études, suivi des études de programmation ;
- assistance pour l'élaboration des enveloppes financières prévisionnelles pour les études de programmation et autres prestations intellectuelles ;
- assistance pour le choix des différents prestataires : tant pour les études, que pour le choix des entreprises de travaux ;
- assistance auprès du maître d'ouvrage pour la réception de l'ouvrage, ainsi que pendant la garantie de parfait achèvement.

### À NOTER

Article L2422-4 CCP : « *la mission de conduite d'opération est incompatible avec toute mission de maîtrise d'œuvre, de contrôle technique définie à l'article L. 125-1 du code de la construction et de l'habitation ou d'exécution de travaux, portant sur la même opération et exercée soit par le conducteur d'opération directement, soit par une entreprise liée définie à l'article L. 2511-8.* »

Le maître d'œuvre reste responsable de l'exécution des missions qui lui sont confiées.

Ces missions ne doivent pas empiéter sur les prérogatives obligatoires de la MOA.

**Point sur les assurances** : une structure qui souhaite exercer ces missions doit vérifier qu'elle possède les assurances nécessaires à la réalisation de ces missions. Elle peut notamment vérifier ces éléments avec l'appui d'un spécialiste en assurances (courtier...).

## Le mandat de MOA

---



## Exemples d'accompagnements en mandat

### Le REX du SYMIELEC VAR : le mandat de maîtrise d'ouvrage exercé par un syndicat d'énergie pour le compte de certaines communes membres



Le Syndicat Départemental est un Établissement Public de Coopération Intercommunal (E.P.C.I.). Il regroupe 143 communes, leur permettant de gérer en commun un problème d'intérêt commun.

Le SymielecVar réalise par mandat de maîtrise d'ouvrage la rénovation thermique et énergétique des bâtiments communaux et la mise en place d'énergie renouvelable.

Il réalise ainsi la rénovation de bâtiments comme :

- un EHPAD (isolation par l'extérieur, menuiseries, ECS solaire thermique, bois granulé) ;
- une école primaire (menuiseries, chaudière gaz à condensation, éclairage LED, photovoltaïque) ;
- un groupe scolaire (menuiseries, isolation par l'intérieur, bois granulé, photovoltaïque) ;
- ...

L'offre de service du SymielecVar pour la rénovation des bâtiments s'articule de la manière suivante :

#### • Étape 1 - Signature d'une convention de service pour la réalisation d'audit énergétique

La commune prend en charge le coût des diagnostics énergétiques, subventions éventuelles déduites (subventions ACTEE).

#### • Étape 2 - Réalisation de l'audit énergétique

Réalisé par un bureau d'études externe.

#### • Étape 3 - Analyse financière du syndicat avec les subventions potentielles sur la base de l'audit énergétique

#### • Étape 4 - Choix du bouquet de travaux par la commune

#### • Étape 5 - Demande de subventions par la commune sur la base de l'audit énergétique (DSIL, DETR, FEDER...)

#### • Étape 6 - Signature d'une convention de mandat de maîtrise d'ouvrage entre la commune et le Syndicat dans le respect de la commande publique, en vérifiant la présence d'un guide de la commande publique spécifique de la commune

#### • Étape 7 - Mission de maîtrise d'œuvre (accord-cadre à bons de commande) :

- APS/APD ;
- mission CSPS (Coordonnateur de sécurité et de protection de la santé) et CTC (Contrôle Technique de la Construction) ;
- mise à jour de l'annexe financière si > 10 % ;
- PRO, CCTP, Marché de travaux, ACT ;
- mise à jour de l'annexe financière si > 10 % ;
- mission VISA-DET-AOR, réunion hebdomadaire sur chantier ;
- réception des travaux ;
- dépôt et valorisation des CEE puis reversement aux communes.

*Exemple d'une convention de mandat de maîtrise d'ouvrage entre la commune et le Syndicat dans le respect de la commande publique, en vérifiant la présence d'un guide de la commande publique spécifique de la commune.*

## Article 2 - Contenu de la mission du SYMIELECVAR

La mission confiée au **SYMIELECVAR** par la commune de [REDACTED] pour cette opération porte sur les éléments suivants :

- Définition des conditions administratives et techniques selon lesquelles les ouvrages seront étudiés et réalisés ;
- Sélection des prestataires et passation des marchés : travaux et prestations associés, missions SPS ;
- Exécution des marchés, suivi et contrôle de l'activité des prestataires ;
- Gestion administrative et comptable de l'opération ;
- Gestion des contentieux avec les prestataires ;
- Valorisation des CEE concernant les travaux d'amélioration énergétique et thermique du bâtiment.

## Article 3 - Modalités financières

### 3.1 Enveloppe financière prévisionnelle

L'enveloppe financière prévisionnelle est déterminée par le **SYMIELECVAR** après validation de la **commune**. Son montant est inscrit à l'**Annexe Financière Prévisionnelle (AFP)** jointe au présent document. Dans le cas où au cours de l'opération, la répartition financière entre les parties conduirait à une majoration de 10 % de la participation de la commune de [REDACTED] un avenant à la présente convention serait à passer, assorti d'une délibération de l'assemblée délibérante validant les termes de cet avenant.

### 3.3 Modalités de paiement

Les dépenses qui entrent dans le cadre de cette convention sont gérées selon le régime des opérations sous mandat « Opérations d'investissement ».

Les travaux réalisés pour le compte de tiers font l'objet d'un titre de recettes par le **SYMIELECVAR** dès les dépenses constatées au **compte 4582**, la **commune** inscrit les prévisions budgétaires au **2315 « Opérations d'investissement »**.

Les appels à contribution de la **commune** sont réalisés à l'occasion de chaque dépense constatée et réglée par **SYMIELECVAR**.

## Article 4 - Modalités de contrôle financier et comptable

La **commune** de [REDACTED] et ses agents pourront demander à tout moment au **SYMIELECVAR** la communication de toutes les pièces et contrats concernant l'opération.

## Article 5 - Modalités de contrôle administratif et technique

La **commune** de [REDACTED] se réserve le droit d'effectuer à tout moment les contrôles techniques et administratifs qu'elle estime nécessaires. Le **SYMIELECVAR** devra donc laisser libre accès à la **commune** et à ses agents à tous les dossiers concernant l'opération ainsi qu'aux chantiers. Toutefois, la **commune** ne pourra faire ses observations qu'au **SYMIELECVAR** et en aucun cas aux titulaires des contrats passés par celui-ci.

## Article 9 - Rémunération du SYMIELECVAR

Pour l'exercice de sa mission, le **SYMIELECVAR** percevra une rémunération fixée à **8 104,17 €**.

Cette rémunération comprend tous les frais occasionnés au **SYMIELECVAR** par sa mission pour la réalisation de l'opération.

Pénalités applicables : sans objet.



# Exemple de la Société Publique Locale SARA Aménagement



La SPL SARA AMÉNAGEMENT est une Société Publique Locale créée par des communes et EPCI du nord de l'Isère. Elle intervient sur des projets de construction de bâtiments publics ou sur des opérations d'aménagement pour ses collectivités actionnaires.

La SPL SARA AMÉNAGEMENT intervient auprès des collectivités sur des projets de bâtiments neufs, ou sur des opérations de réhabilitation, via des contrats de maîtrise d'ouvrage délégué.

## Mise en œuvre du mandat

La collectivité s'assure au préalable de faire réaliser les audits nécessaires à la bonne définition du programme de travaux et du budget. Audit énergétique et missions de programmation sont réalisées au préalable de la signature du mandat de maîtrise d'ouvrage.

La signature du contrat de maîtrise d'ouvrage déléguée signifie que la collectivité fait réaliser en son nom et pour son compte le projet, dans la limite des missions déléguées dans la convention de mandat et autorisées par le code de la commande publique. La collectivité, maître d'ouvrage, finance le projet (versement à la SARA des fonds par appels de fonds successifs) et garde un contrôle de chacune des décisions mais c'est la SARA qui contractualise avec l'ensemble des prestataires intervenant sur le projet (MOE - CT - SPS - Géomètre - géotechnicien - Entreprises de travaux - AMO Commissionnement, etc.) et est l'interlocuteur de tous les intervenants.

À toutes les étapes du projet, la SARA s'assure que le programme, le budget et le planning établis au démarrage du projet sont respectés.

Dans les faits, la SARA propose à la collectivité les modalités de consultation des prestataires et fait valider par la collectivité les pièces du marché. La SARA mène la consultation et propose à la collectivité une analyse des offres. C'est la collectivité qui décide de l'attributaire, et la SARA signe le contrat avec le prestataire.

À chaque étape des études, la SARA présente à la collectivité son analyse des APS, APD, PRO, DCE, etc... et n'engage l'étape suivante qu'après validation formelle de la phase par la collectivité. Elle alerte la collectivité des éventuelles adaptations de programme à décider, explique les difficultés rencontrées et présente les évolutions de budgets qui pourraient s'avérer nécessaires.

En cours de travaux, la SARA représente la collectivité lors des réunions de chantier : chaque avenant doit faire l'objet d'une validation formelle de la collectivité.

À terme, la SARA réceptionne l'ouvrage si la collectivité l'y autorise dans la convention de mandat de maîtrise d'ouvrage.

# Le commissionnement

---

## Description de l'accompagnement

À noter : dans cette partie, les missions exercées par l'accompagnateur répondent aux définitions de conducteur d'opération ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage définis par le code de la commande publique. Ces missions d'accompagnement sont à différencier du mandat de maître d'ouvrage (voir définitions ci-dessus) dans le cadre duquel le mandataire agit au nom et pour le compte du maître d'ouvrage pour les missions qui lui auront été déléguées dans le contrat de mandat.

## Définition de la mission de commissionnement

Dans le cadre d'une opération de rénovation énergétique, la mission de commissionnement consiste à accompagner le maître d'ouvrage au cours du projet, jusqu'à sa réception. Il s'agit d'une démarche qualité permettant d'assurer le bon déroulement du projet et la qualité des installations livrées.

L'accompagnateur apporte une expertise technique au cours du projet et conseille la commune, sans se substituer à celle-ci.

*« Le commissionnement représente l'ensemble des tâches pour :*

- mener à terme une installation neuve afin qu'elle atteigne le niveau des performances contractuelles et créer les conditions pour les maintenir ;*
- mettre à disposition des clients et/ou des usagers la documentation et les instructions d'utilisation et de maintenance, incluant l'initiation ou même la formation des intervenants. »*  
*(memento commissionnement, Costic, 2008)*

L'accompagnateur est un interlocuteur neutre vis-à-vis de la maîtrise d'ouvrage et des entreprises de travaux, qui va pouvoir conseiller la commune à chaque phase du projet, du programme jusqu'à la réception des travaux.

La plupart des services qui accompagnent les communes sur l'énergie au quotidien (syndicats d'énergie...) conseillent déjà celles-ci sur l'exploitation et le suivi. Cette phase est nécessaire pour s'assurer du bon fonctionnement du bâtiment rénové, et procéder à des réglages si besoin.

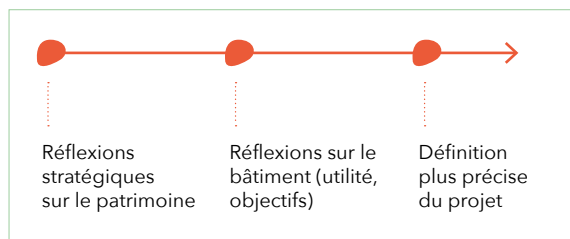
# 1 - Phases amont : de l'analyse patrimoniale à la consultation maîtrise d'œuvre

## Analyse patrimoniale

Avant de lancer un projet de rénovation, il est nécessaire de mener une réflexion sur son patrimoine.

Cette réflexion peut notamment être menée via un Schéma Directeur Immobilier Énergétique (SDIE). L'analyse du patrimoine porte sur différents enjeux :

- enjeu réglementaire : connaissance de la conformité réglementaire du patrimoine et identification des travaux de remise à niveau à mener ;
- enjeu de vétusté : connaissance de l'état de la vétusté du patrimoine (site, bâtiments et équipements), et identification des travaux de gros entretien et de maintenance à mener ;
- enjeu énergétique : connaissance de la performance énergétique du patrimoine (peut être réalisé par un service CEP ou économe de flux) ;
- enjeu occupationnel : connaissance des activités hébergées et de leurs besoins immobiliers et en équipements ;
- enjeu fonctionnel : connaissance des fonctions du patrimoine et des possibilités d'aménagement ;
- enjeu stratégique et budgétaire : valorisation du patrimoine et connaissance des politiques et stratégies immobilière et budgétaire.



En effet, si la rénovation ou la construction d'un bâtiment peut sembler coûteuse, cette phase ne représente qu'une partie des coûts du cycle de vie des bâtiments.

Quand les communes sollicitent les acteurs du territoire pour avoir un accompagnement sur un projet de rénovation, celles-ci peuvent être à différents stades de maturité sur le projet. Il est essentiel pour l'accompagnateur de définir une stratégie en fonction de la maturité du projet

## Phase programmation

Une fois que la commune a acté la rénovation d'un bâtiment, elle entre en phase de programmation.

Le code de la commande publique impose au maître d'ouvrage de définir le programme en amont d'une consultation de maîtrise d'œuvre. La phase de programmation est une étape incontournable du processus projet qui conditionne en partie sa réussite. Un processus de programmation bien mené évite des surcoûts, permet la définition de la gouvernance du projet, le niveau d'exigence et les conditions pour l'atteinte des objectifs et fait gagner du temps.

La programmation a deux objectifs principaux :

- définir la commande d'une opération : formaliser un cahier des charges (ou programme technique détaillé) exprimant les besoins, les exigences fonctionnelles, architecturales, urbaines, paysagères, environnementales et techniques (mais pas les solutions) ;
- préciser le contexte et les conditions de réalisation (budget, délais, contraintes) : collecte et vérification de la faisabilité du projet.

Il est possible pour cette phase de se faire accompagner par un programmiste professionnel, qui aidera la commune à définir son besoin et à ne rien oublier.

La réalisation d'un schéma directeur immobilier en amont aura déjà permis de commencer la réflexion sur les usages et les besoins fonctionnels du bâtiment.

À noter : la décision de réaliser un CPE (Contrat de Performance Énergétique) se fait en phase programmation.

## Maîtrise d'œuvre

Il ne peut y avoir d'ouvrage de qualité si la maîtrise d'ouvrage ne choisit pas avec soin son équipe de maîtrise d'œuvre. La maîtrise d'œuvre est le partenaire indispensable pour mettre en œuvre de façon globale et cohérente le besoin exprimé par le Maître d'ouvrage dont les entreprises n'ont généralement qu'une vision partielle.

En base, les missions de la maîtrise d'œuvre sont les suivantes (Article R2431-1 du code de la commande publique)

- les études d'esquisse ;
- les études d'avant-projets ;
- les études de projet ;
- l'assistance apportée au maître de l'ouvrage pour la passation du contrat de travaux ;
- les études d'exécution ou l'examen de la conformité au projet et le visa de celles qui ont été faites par l'entrepreneur ;
- la direction de l'exécution du contrat de travaux ;
- l'ordonnancement, le pilotage et la coordination du chantier ;
- l'assistance apportée au maître de l'ouvrage lors des opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement.

Un contrat de maîtrise d'œuvre d'une opération de rénovation énergétique doit intégrer l'évaluation, même simplifiée, de calculs de consommations énergétiques très tôt dans le projet.

Le contrat pourra intégrer des dimensions supplémentaires à la mission de base en fonction de la nature et des besoins du projet, on peut citer par exemple :

- la prise en compte des disciplines nouvelles et l'approfondissement de certaines thématiques, comme le traitement de l'étanchéité à l'air ;
- la pratique d'outils nouveaux ou jusqu'alors peu utilisés : les simulations thermiques dynamiques, les simulations d'éclairage naturel, les calculs d'énergie grise, etc.

La conception est un processus complexe, il est important de rappeler quelques fondamentaux :

- face à la culture de la rapidité, il est important de laisser du temps au projet pour disposer d'un ouvrage de qualité ;
- l'innovation ne réside pas que dans la technique mais aussi dans les manières de faire ;
- il est important de penser des projets simples, sans excès de sophistication qui complexifie leurs exploitations et limite leurs appropriations par les usagers ;
- la maîtrise d'ouvrage doit être forte et associée à des professionnels convaincus et conscients des enjeux.

## RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LES PROJETS BAPAURA

En amont du projet BAPAURA, une liste de 115 projets a été constituée. Il s'agissait de bâtiments ayant fait l'objet d'audits énergétiques, sur lesquels les communes s'engageaient à réaliser des travaux de rénovation globaux. Ces projets devaient bénéficier d'un accompagnement expérimental et gratuit à la rénovation. Cette liste a été établie en 2019, avant les élections municipales.

Pendant la réalisation du projet (2020 à 2023), cette liste a fait l'objet de changements, et certains projets ont été abandonnés.



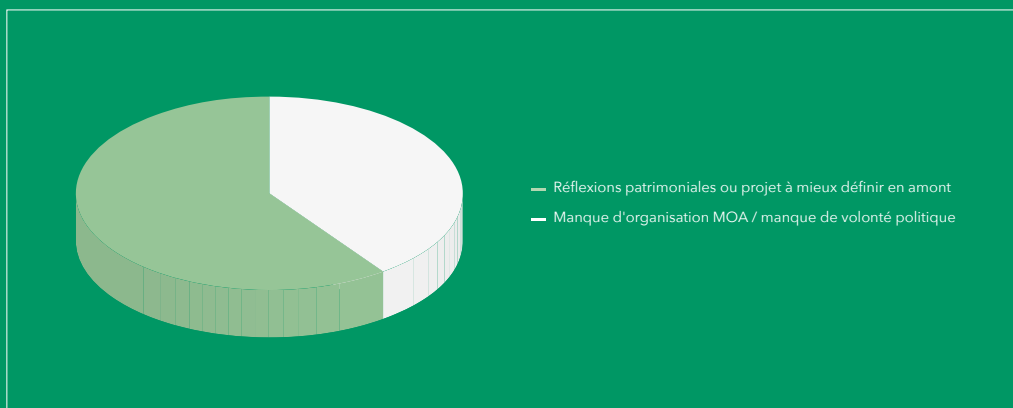


Figure 2 : Raisons d'abandon des projets BAPAURA

Les causes principales de renoncement aux projets de rénovation sont les suivantes :

- dans 60 % des cas, la commune a renoncé au projet de rénovation initialement sélectionné car le projet a mal été choisi ou défini en amont. Le cas le plus fréquent (environ 50% des cas) est qu'après réflexion, la commune souhaite prioriser un autre projet. Dans les autres cas, il peut arriver que la commune reprenne la réflexion sur l'ensemble de son patrimoine, ou qu'elle reprenne la réflexion sur les usages du bâtiment qui n'ont pas été analysés au préalable (besoin d'extension...).

Ces écueils soulignent la nécessité d'établir en amont une stratégie sur l'ensemble du patrimoine des collectivités. En effet, la plupart des projets qui ont été abandonnés avaient démarré un accompagnement (audit réalisé, réunions...). Il s'agit d'une perte de temps, à la fois pour la commune et pour l'accompagnateur. Un choix sur des bases rationnelles aura aussi plus de chances de passer le « cap » d'un changement de mandat.

- dans 40 % des cas, le projet n'a pas été à son terme par manque de suivi politique. Ces cas concernent les situations suivantes : renouvellement des élus qui abandonnent le projet, départ de la personne porteuse du projet, manque d'interlocuteur à la commune...

S'il n'est pas possible de s'affranchir totalement des changements de cap politiques, les accompagnateurs ont développé des stratégies pour réduire ces aléas et limiter le temps passé à de l'accompagnement de projet (audit, réunions...) qui aurait peu de chances d'aboutir :

- mise en place d'un suivi de projet en interne pour maintenir le lien avec la commune (relances...);
- démarrage de l'accompagnement en début de mandat électoral, afin d'éviter les changements politiques ou d'interlocuteurs en milieu de projet.

## Construire une offre unifiée en complémentarité avec d'autres acteurs du territoire

À ce stade, la question de la compétence du service d'accompagnement se pose. Les accompagnateurs « énergie » (syndicats d'énergie, ALEC...) ont souvent des compétences en thermique du bâtiment, mais sont moins outillés quand il s'agit d'évaluer les besoins, les usages ...

Il est donc important à ce stade de proposer une offre claire et unifiée aux communes, en complémentarité avec d'autres acteurs du territoire (CAUE...). En plus de la complémentarité de compétences avec d'autres acteurs, ce travail permet de proposer une offre très claire aux communes, qui peuvent être perdues dans un jeu d'acteurs complexe.

Ce chapitre explore deux exemples de service d'accompagnement, en partenariat avec d'autres acteurs, dans la Drôme et dans l'Allier.

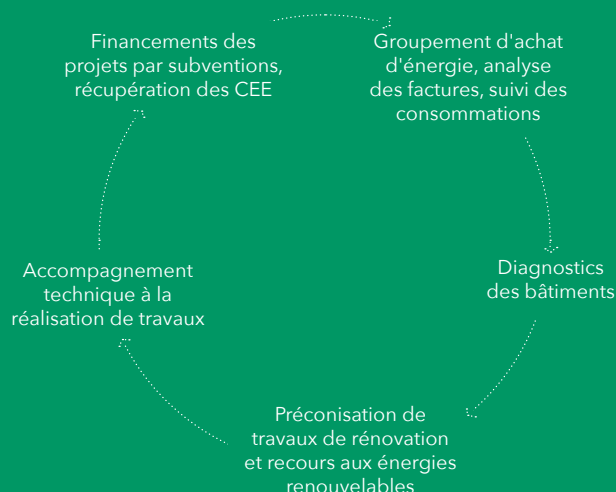
## Retour d'expérience de la Drôme : actions coordonnées SDED et CAUE



Territoire d'énergie Drôme-SDED est un syndicat mixte qui regroupe l'intégralité des 367 communes drômoises. Il représente aujourd'hui une population de plus de 480 000 habitants.

Territoire d'énergie Drôme-SDED apporte des ressources et des moyens aux collectivités afin qu'elles puissent comprendre et agir sur leur patrimoine bâti. Pour cela, elles bénéficient de suivis de leurs consommations d'énergie, de conseils techniques et de soutiens financiers à leurs travaux d'économies d'énergie.

Les actions apportées par TE Drôme-SDED reposent sur la connaissance préalable des consommations, le diagnostic des installations, l'action sur les bâtiments (état des lieux, liste de préconisations, audits, respect des critères de choix techniques requis pour contribuer efficacement aux objectifs de réduction des consommations à terme...) et l'évaluation des résultats.



Dans la Drôme, **une complémentarité s'est établie entre le Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement (CAUE 26) et Territoire d'énergie Drôme - SDED :**

- l'équipe du CAUE, à travers ses interventions proposées aux communes, répond fréquemment aux sollicitations des collectivités désireuses d'aménager leur patrimoine, extérieur comme intérieur. Lorsqu'il s'agit de transformer un bâtiment, le CAUE interroge l'usage qui en est fait. Parfois, il étend la réflexion aux bâtiments voisins, afin de proposer un premier volet de réflexion, dénommé "pour voir". Lorsque le projet est mûr, un second volet d'étude est engagé "pour faire". À ce stade, il rédige un pré-programme comportant tous les aspects d'un projet architectural : espaces, fonctionnalités, circulations, confort et santé, accessibilité, etc.
- les conseillers énergie de Territoire d'énergie Drôme sont alors associés au pré-programme pour la rédaction d'un profil environnemental, essentiellement tourné vers la performance énergétique. Celui-ci peut répondre aux bonus d'aides publiques proposés par la DDT, pour l'attribution de la DETR, selon une liste de critères alignée sur les « 4 éléments » : Feu (chaleur) – Air – Eau – Terre (matériaux naturels). La rencontre avec le maître d'ouvrage et le CAUE permet de poser les jalons, éclairer les choix et transcrire les attendus dans le document. Schématiquement, ceux-ci se répartissent sur :
  - une cible de consommation en kWh ef/m<sup>2</sup> et en kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>, établie selon un calcul de déperditions supplémentaire au calcul réglementaire ;
  - une cible de perméabilité à l'air ;
  - la qualité de l'air intérieur ;
  - la préférence de la source d'énergie ;

- des arbitrages techniques (Isolation Thermique par l'Extérieur VS Isolation Thermique par l'Intérieur, VMC centralisée VS répartie...);
- le choix de matériaux biosourcés ;
- les économies d'eau.

Cette feuille de route sert d'appui aux équipes de maîtrise d'œuvre consultées, avec l'aide méthodologique du CAUE. Territoire d'énergie Drôme participe à l'évaluation des offres, puis assure un suivi et une vérification des résultats des diagnostics et des solutions avancées par le maître d'œuvre en phase d'avant-projet.

## Retour d'expérience de l'Allier : panorama des acteurs et du positionnement du SDE03



Réunissant toutes les communes et intercommunalités du département de l'Allier, le Syndicat Départemental d'Énergie de l'Allier est un acteur public majeur des enjeux énergétiques du département.

Ses principales missions sont la distribution publique d'électricité et de gaz, l'éclairage public, la production d'énergies renouvelables et la gestion d'un réseau de bornes de recharge. Depuis quelques années il propose de nouveaux services en matière d'économies d'énergie.

Les communes et intercommunalités lui transfèrent des compétences principalement pour l'organisation de la distribution publique **d'électricité, de gaz, les télécommunications, l'éclairage public et la production d'énergies renouvelables.**

Premier cas en France, le SDE 03 a élaboré le Plan Climat Air Énergie Territoire avec l'ensemble des intercommunalités du département, obligées ou non.

Le rôle du SDE03 s'intègre au sein d'un jeu d'acteurs qui proposent un appui aux collectivités. Cet appui se réalise à deux niveaux : un appui à la recherche de financements, et un appui à l'ingénierie.

### 1 - Appui au financement des projets

Au niveau des financements, le SDE03 travaille en collaboration avec les acteurs suivants, à différentes phases du projet :

- Conseil Départemental de l'Allier ;
- Préfecture ;
- Bureaux d'Études Techniques (BET) (bonification énergétique) ;
- Banque des territoires.

Le SDE03 a deux rôles différents au niveau de l'appui au financement, un rôle plus macro (assurer la cohérence de dispositifs de financements entre plusieurs organismes publics) et un rôle de support aux projets.

Au niveau du département, le SDE03 assure le rôle suivant :

- **assurer la cohérence des financements entre les deux principaux financeurs du département (CD03 et Préfecture)** (rôle identifié depuis plusieurs années qui a montré son efficacité).

- une réunion est organisée entre les services du SDE03 et ceux des deux structures en fin d'année afin de réaliser un bilan annuel mutuel (consommation des enveloppes, REX communes, difficultés rencontrées...). Ces réunions sont l'occasion pour les parties d'ajuster si nécessaire leur fonctionnement et leur communication pour l'année qui suit. Ces réunions interviennent avant la finalisation des programmes et catalogues de financement de l'année qui suit.

En ce qui concerne les projets, le SDE03 assure les rôles suivants :

- **accompagner les services instructeurs :**

- accompagner les collectivités : le SDE03 est identifié dès l'amont des projets communaux. Les services du CD03, de la Préfecture et de la DDT orientent les collectivités vers nos services afin de s'assurer d'un accompagnement technique de leur projet le plus tôt possible dans la démarche, afin de faciliter leur instruction après le dépôt des demandes. Le SDE03 assure ainsi un appui aux communes dans la réalisation de l'étude thermique (conseil sur la nécessité de faire une étude thermique, aide à la consultation, relecture du document du BET...);
- accompagner l'instruction : lecture des études thermiques demandées (THC-EX) afin de faciliter la validation des projets ou non. Cette intervention permet de conforter les services instructeurs parfois peu à l'aise avec les études thermiques dans la cohérence des résultats des études avec les taux bonifiés demandés par les collectivités.

Note : Afin de ne pas être juge et partie dans l'attribution des subventions, le SDE03 ne réalise pas d'études thermiques THC-EX pour le compte des communes. Ces études sont réalisées par des BET ;

- **accompagner les BET, au moment de la réalisation des études thermiques préalables :** pas pour tous les BET – (à améliorer avec plus de proactivité).

- le SDE03 accompagne les BET afin de s'assurer de la bonne compréhension des règles de financement et des critères de bonification énergétique mis en place par les deux financeurs. Seuls quelques BET prennent contact avec nous afin de mettre à jour les objectifs des études. Cela permet dès la publication des programmes par les financeurs de fixer les objectifs des études réalisées par les BET, et permet également aux BET de conseiller les communes qui n'auraient pas sollicité l'accompagnement du SDE03 ;

- **accompagner les demandes de prêts auprès de la Banque des Territoires :** le SDE03 est identifié par la Banque des territoires qui oriente les communes vers nos services.

- le SDE03 permet aux collectivités de justifier les gains énergétiques des opérations réalisées afin de bénéficier de taux bancaires réduits.

## 2 - Appui à l'ingénierie

Le SDE03 travaille en collaboration technique avec l'ATDA (Agence Technique Départementale de l'Allier) pour proposer une offre d'accompagnement unique aux communes. La définition des rôles est en cours de formalisation :

- **situation actuelle** : échange ponctuel sur les projets quand la commune nous informe du double accompagnement. Mise en cohérence des projets et répartition des rôles (énergie pour le SDE03, le reste pour l'ATDA) ;
- **objectif** : optimiser les interventions des deux structures auprès des communes en mettant en cohérence les démarches et en systématisant les échanges d'information ;
- **moyens** : mise en commun d'outil de suivi. Mise en place de réunion (fréquence à déterminer) pour faire un point sur l'avancement des projets.

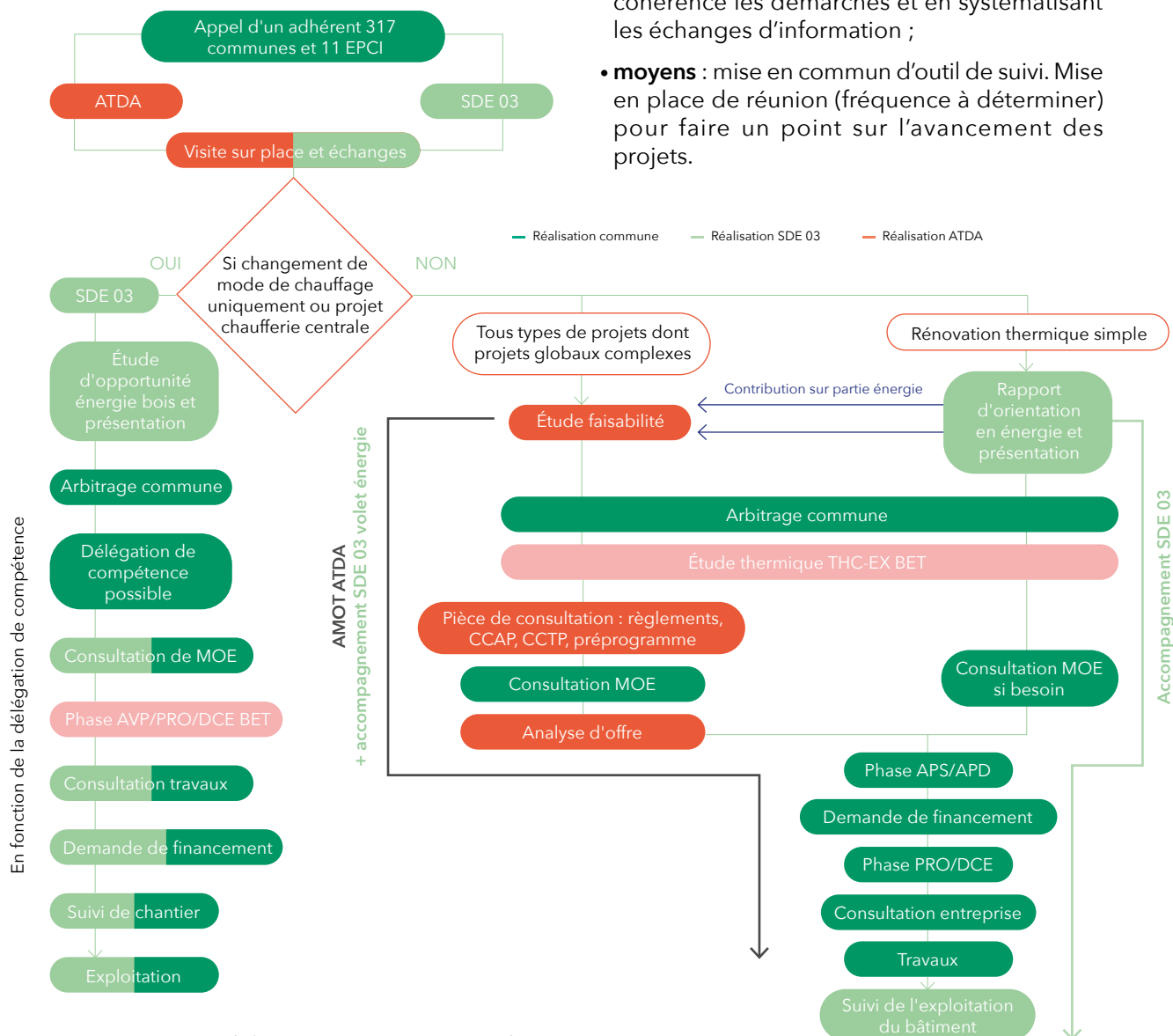


Figure 3 : Description de l'accompagnement aux projets de rénovation SDE03-ATDA (en projet).

Le graphe ci-dessus montre le processus d'accompagnement unique proposé au niveau du département aux communes de l'Allier (en cours de finalisation).

## De la sollicitation de la commune à la consultation maîtrise d'œuvre, guider la commune

Dans la pratique, lorsqu'une commune sollicite un accompagnement sur un projet de rénovation, la commune en est rarement au stade de l'analyse de son patrimoine. L'AGEDEN (Association pour une Gestion Durable de l'Énergie) propose une méthode pour guider les communes, selon le niveau de maturité du projet sur lequel celles-ci la sollicitent.

## Retour d'expérience de L'AGEDEN : sur les phases amont, de la sollicitation de la commune jusqu'à la consultation MOE



L'AGEDEN est une association loi 1901 à but non-lucratif. Sa mission est de promouvoir la maîtrise de l'énergie et les énergies renouvelables en Isère. Il s'agit d'une structure associative financée par les pouvoirs publics.

L'AGEDEN est partenaire des collectivités locales en Isère et accompagne plus de 250 projets de communes chaque année via :

- un appui aux intercommunalités pour définir et mettre en œuvre des stratégies énergie-climat ;
- un appui aux communes pour leurs projets énergie, en complémentarité avec Territoire d'Énergie 38 (TE38) et le Conseil Architecture Urbanisme Environnement de l'Isère (CAUE) ;
- la mise en réseau d'acteurs pour amener de la cohérence territoriale ;
- du support pour agir en transversalité sur les projets.

La difficulté des élus sur les projets de rénovation énergétique que nous accompagnons est de définir leurs besoins et ainsi le programme de travaux, le budget correspondant et le périmètre d'intervention. Lors de nos accompagnements avec les élus des communes rurales, nous menons un pré-diagnostic lors de notre visite au cours de laquelle nous cherchons à valider plusieurs points importants.

### 1. Les enjeux énergétiques du bâtiment

C'est le cœur de notre métier. Plusieurs aspects vont être regardés lors de la visite : les points thermiques faibles du bâtiment, la qualité de l'étanchéité à l'air, les pathologies liées au bâti ancien, la qualité du renouvellement de l'air, la qualité de l'air, les enjeux liés au décret tertiaire...

Très souvent, la transformation d'un bâtiment naît du souhait d'en adapter l'utilisation aux nouveaux besoins des usagers : redistribution des espaces, remplacement d'équipements ou d'éléments de construction vétustes, mises aux normes de sécurité, d'accessibilité ou de performance.

Le maître d'ouvrage peut être amené à envisager son projet selon deux approches.

**Si c'est la question énergétique qui est à l'origine de la décision de l'opération** : cela signifie souvent que la transformation d'ensemble du bâtiment n'a pas forcément été envisagée, car jugée non prioritaire, voire trop coûteuse. L'attente porte surtout sur le confort des usagers et la réduction de la facture énergétique. Dans la mesure où celle-ci ne se traduirait pas que par des améliorations par gestes au fil du temps, l'intention globale peut être analysée à la lumière de deux contextes :

- le remplacement d'équipements ou le renforcement thermique des parois peut avoir une incidence structurelle (par exemple, sur la solidité de la charpente), sanitaire (la qualité de l'air), esthétique (l'aspect de la façade), et donne souvent lieu à profiter de l'initiative pour y ajouter – un peu tard – des modifications d'espaces. En conséquence, l'intervention d'un architecte est bienvenue, et auparavant, l'élaboration d'un programme trouvera encore son utilité ;
- la consommation d'énergie existante n'est tout compte fait pas très élevée, le bâtiment étant relativement peu utilisé ; néanmoins, son état de vétusté oblige à faire évoluer la situation. La question n'est pas tant liée à la dépense énergétique, même si elle peut être optimisée, qu'au prolongement de la vie de l'ouvrage dans de meilleures conditions d'occupation. En conséquence, il est utile de soulever la question de l'équilibre bénéfices/coûts de l'opération, pouvant poser l'alternative suivante : peut-on prolonger l'usage actuel des locaux avec un minimum de transformations, ou le changement souhaité conduira-t-il préférentiellement à se séparer des locaux ? Ceci demande à interroger, bien au-delà des questions énergétiques, l'avenir du bâtiment étudié. On s'en remettra plutôt à une réflexion à l'échelle du parc bâti de la collectivité.

**Si le volet énergétique du projet n'est pas le (seul) facteur déterminant de l'opération** : dans ce cas, il est important d'intégrer le plus tôt possible les objectifs énergétiques au stade du programme, de façon à éviter que la maîtrise d'œuvre, faute d'attentes suffisamment précises formulées par le maître d'ouvrage, ne traite la question que par le prisme réglementaire, recourant à des solutions "au plus simple", ou au plus économique. C'est à cette étape que le maître d'ouvrage donnera ses orientations, par exemple sur le souhait d'une énergie plutôt qu'une autre, ou d'un matériau plutôt qu'un autre. C'est également à ce stade que l'objectif de consommation sera donné, et que la méthode de calcul, au-delà des outils réglementaires, pourra être précisée.

Dans tous les cas, que la motivation de la prise de décision soit basée uniquement sur les aspects énergétiques ou non, l'analyse des besoins et de l'usage du bâtiment – voire du patrimoine – s'avère être un préalable indispensable à tout projet de rénovation énergétique.

## **2. L'ambition énergétique et environnementale du projet**

## **3. Le confort du bâtiment, l'usage du bâtiment et sa facilité d'usage (actuel et futur)**

L'intensité d'usage, sa régularité, la typologie des utilisateurs et usagers, la facilité d'accès aux réglages, la cible de confort thermique.



#### 4. Les enjeux autres que l'énergie

Ils peuvent être de plusieurs ordres. Il est important d'ouvrir la discussion à d'autres enjeux et d'orienter au besoin les élus vers d'autres partenaires comme le CAUE en parallèle de notre accompagnement. Les enjeux peuvent être liés à :

- la valeur patrimoniale du site et nécessité de sa préservation. Cet enjeu ne concerne pas que les bâtiments classés. Un bâtiment peut avoir une dimension identitaire sur une commune et bénéficier d'un attachement. Exemple : foyer rural construit par les habitants du village ;
- l'écriture architecturale du bâtiment et impact d'une éventuelle isolation ;
- les désordres structurels ;
- le choix du site (pour une extension par exemple) ;
- l'accessibilité ;
- aux espaces extérieurs ;
- le choix entre démolition / reconstruction ou rénovation ;
- ...

Cette dimension nous paraît très importante. Une rénovation énergétique avec un niveau de performance important ne sera pas une réussite si les autres enjeux liés au projet ont été oubliés.

#### 5. Le périmètre des bâtiments concernés

Cette question est souvent oubliée. Pour autant, elle est primordiale. Sur les questions énergétiques, elle peut être importante, notamment pour mutualiser des équipements de chauffage avec un réseau de chaleur. Sur un projet d'extension, ne pas inclure une rénovation de l'existant est souvent risqué. Il y a souvent des désordres à soigner sur le bâtiment existant.

#### 6. Le budget travaux et le plan de financement

La santé financière de la commune doit être questionnée dès la visite de pré-diagnostic. Elle peut être un frein. Dans tous les cas, elle va orienter les solutions de financement. À ce stade, il est nécessaire d'échanger avec les élus sur leur capacité financière mais aussi sur l'impact d'un projet de rénovation sur le budget de fonctionnement sur le long terme (cf. retour d'expérience du SIGERLY, syndicat des énergies de la région lyonnaise).

#### La maturité du projet et les suites du projet

Une fois ce pré-diagnostic établi, nous sommes en mesure de juger - avec les autres partenaires le cas échéant - de la maturité des élus sur la définition de leur projet. À ce stade, nous allons les orienter vers une des phases décrites ci-dessous :

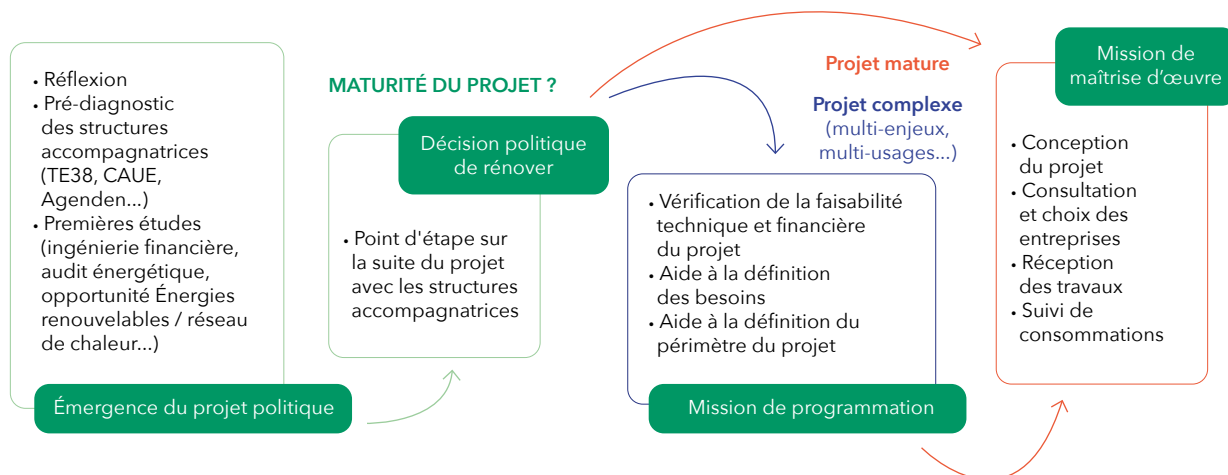


Figure 4 : AGEDEN - Accompagnement des communes en phase amont

## 1. Phase amont - réflexion et études complémentaires pour aider à la prise de décision

Nous aidons la commune à consulter pour la réalisation d'un audit énergétique du bâtiment par un bureau d'étude fluide **et la compétence d'un économiste de la construction**. Cette étude vient questionner la performance thermique de l'enveloppe du bâtiment ainsi que l'efficacité des systèmes énergétiques et les aspects réglementaires. Ce document permet de s'assurer de la cohérence des travaux (coûts, ordre de priorité, gains énergétiques). L'audit énergétique réalisé pourra faire partie des pièces de consultation d'un programmiste ou d'une équipe de maîtrise d'œuvre.

REX : sur un des projets, l'audit énergétique fait par le bureau d'études fluides avait établi un scénario de travaux qui avait servi pour établir le budget pour l'équipe de maîtrise d'œuvre. Lors de la phase APD de l'équipe de maîtrise d'œuvre, celle-ci s'est engagée sur un budget de travaux avec un surcoût très important. L'audit énergétique ne prenait en compte que les travaux énergétiques, sans chiffrer les travaux induits qui, sur ce projet, étaient conséquents. Au final, la commune a dû limiter son périmètre d'intervention pour rester dans le budget fixé lors de la consultation de maîtrise d'œuvre.

REX sur les compétences demandées lors de la consultation des bureaux d'études : nous demandons maintenant la compétence « Économiste de la Construction » surtout pour des bâtiments complexes. Attention cependant, nos bureaux d'études fluides n'ont pas toujours l'habitude de répondre avec une compétence Économie de la construction.

Les études complémentaires peuvent aussi concerner les missions suivantes :

- diagnostic amiante ;
- diagnostic technique (désordres structurels) ;
- études de faisabilité pour la mise en œuvre d'une énergie renouvelable ;
- étude du sous-sol par un hydrogéologue (potentiel géothermie) ;
- ...

## 2. Phase programmation

Une fois la décision de rénovation prise, nous aidons la commune à missionner une équipe de programmation :

- pour définir le périmètre d'intervention sur le projet ;
- pour adapter la fonctionnalité du bâtiment à l'usage attendu ;
- pour avoir un temps de concertation avec les élus / usagers / utilisateurs ;
- pour valider la faisabilité technique du projet (nature du plancher, nature de la structure...) ;
- pour définir le programme de travaux de rénovation énergétique ;
- pour faire des arbitrages financiers avec plusieurs niveaux d'information :
  - les niveaux d'investissements ;
  - le coût global de fonctionnement du bâtiment.

La phase de programmation est là pour aider à répondre à la responsabilité juridique de la maîtrise d'ouvrage dans son obligation de définir son programme et d'en assurer le financement. Elle aide la commune à faire des arbitrages et à trouver des compromis. **Le programme ne donne pas la conception du projet, il valide la faisabilité d'un projet et répond à des besoins.** Il ne va pas donner l'identité du bâtiment à construire, mais son volume. Le programmiste est en amont de la conception. Son rôle est de :

- **accompagner le maître d'ouvrage dans la définition de la commande de l'opération** : définition du programme technique détaillé avec les besoins, les exigences fonctionnelles, architecturales, urbaines, paysagères, énergétiques, environnementales, techniques... Cette mission ne donne pas les solutions ;
- **préciser le contexte et les conditions de réalisation** (périmètre de l'étude, budget, délais, contraintes particulières). Cette phase permet de collecter toutes les données et de vérifier la faisabilité du projet ;

- **rédiger le cahier des charges pour consulter l'équipe de maître d'œuvre.** Il peut être missionné ensuite en tant qu'assistant à maître d'ouvrage, soit jusqu'à l'avant-projet détaillé soit jusqu'à la réception des travaux.

L'équipe de programmation peut rassembler plusieurs compétences : architecte, fluides, paysagiste, urbaniste, tourisimes, commerces...

### 3. Consultation de la maîtrise d'œuvre

Nous aidons la commune à missionner une équipe de maîtrise d'œuvre sur la base d'un programme de travaux défini : périmètre arrêté, budget maîtrisé, fonctionnalité et usages arrêtés. Il est possible de passer directement à cette phase sans avoir nécessairement fait un audit énergétique ou une mission de programmation. C'est le cas le plus simple ; celui qui fait l'audit fait le diagnostic et la conception. La mission se décompose en deux temps : une tranche ferme avec un diagnostic et un avant-projet et une tranche conditionnelle avec une phase Projet, une consultation des entreprises et un suivi de chantier :

- la tranche ferme assure une prise de décision en connaissance de cause. Elle permet de confronter le pré-programme avec l'ouvrage existant à réhabiliter. Il existe des cas où des études de diagnostic concluent à une incompatibilité entre l'ouvrage existant et le pré-programme du maître d'ouvrage, faisant ainsi renoncer à la solution de la réhabilitation ;
- l'implication de l'équipe de maîtrise d'œuvre dès la phase d'audit permet d'assurer son engagement en tranche conditionnelle (notamment sur le coût des travaux). Cette mission peut intégrer un regard plus large sur le bâtiment et fait appel à des compétences pluridisciplinaires (architecte, acousticien, paysagistes, qualité environnementale, structure, économiste de la construction...) ;
- il est nécessaire d'intégrer le processus de commissionnement dans un projet de rénovation le plus tôt possible pour garantir la performance énergétique du projet en phase exploitation.

## Notre accompagnement sur une commune en phase de programmation Centre-bourg

Il est primordial de bien identifier les compétences à retenir dans l'équipe de programmation qui va être retenue. Souvent, dans les équipes de programmation, le volet énergie est traité par des bureaux d'études Énergie/ Environnement plus généralistes qu'un bureau d'études technique Fluides faisant partie classiquement d'une équipe de maîtrise d'œuvre.

Le nombre de compétences demandées est souvent important dans une mission de programmation. Cela peut être intéressant de les prioriser : compétences prioritaires / compétences secondaires.

Si l'audit énergétique n'a pas été fait au préalable, il est important alors de définir précisément dans la consultation les attendus sur le volet énergétique (audit énergétique selon la norme NFX.... / méthode de calcul TH C Ex / simulation thermique dynamique...). Il faudra alors intégrer ce coût à la mission de programmation et l'anticiper. Les équipes de programmistes et les BET Fluides n'ont pas tout à fait le même langage. Pour certains programmistes, l'enjeu énergétique doit être traité en maîtrise d'œuvre. À ce stade, ils utilisent alors des ratios « grosse maille ».

Le maître d'œuvre est responsable des études, de la conception, du chiffrage, du calendrier et de la bonne réalisation des travaux.

Au final, une de nos difficultés dans notre accompagnement est de bien dimensionner un budget d'opération avec la commune, intégrant tous les enjeux. Aussi, nous communiquons des retours d'expérience d'autres communes et nous nous limitons à donner un avis sur la cohérence entre la nature du projet et la capacité d'investissement donnée par la commune et des ambitions de performances.

## Bâtiment multi-usages

Un des bâtiments accompagnés de 800 m<sup>2</sup> est un bâtiment complexe de par la multitude d'usages actuels et d'autres à venir : mairie, l'école, le service de la Poste, la cantine de l'école, des logements et volonté de monter un Tiers-Lieux à l'étage.

Lors de l'accompagnement de l'Ageden pour rédiger le cahier des charges de maîtrise d'œuvre (sur la base notamment d'un audit énergétique), la question de l'usage s'est avérée trop compliquée.

Au fil de la conversation, des échanges ont eu lieu suite à des besoins de surfaces supplémentaires (école et cantine). La question du nombre de services de la cantine a été abordée : 1 service (plus de place) ou 2 services (plus de frais de personnel). Le nombre de logements était aussi questionné ainsi que la position du Tiers Lieux au dernier étage.

Finalement, un temps de concertation avec les différents utilisateurs /usagers était indispensable pour faire des arbitrages et déterminer le budget. **Nous avons donc réorienté la commune vers une phase de programmation au préalable.** Les services de la commune n'étaient pas forcément favorables, arguant qu'une équipe de maîtrise d'œuvre a aussi dans sa phase DIA une mission de scénarisation des solutions. Nous avons argumenté sur le fait qu'une équipe de maîtrise d'œuvre scénarise plusieurs scénarios sur des questions opérationnelles, pas sur la définition même des besoins qui doit être un préalable à la phase de maîtrise d'œuvre.

## 2 - Conception (APD/APS/DCE), suivi MOE (jusqu'aux travaux)

### Le rôle de l'accompagnateur au milieu des autres acteurs : REX de la SPL ALEC 38



Experte sur l'énergie depuis plus de 20 ans, l'ALEC contribue à la mise en œuvre des politiques énergie climat de ses collectivités partenaires. Depuis 2020, elle est constituée en Société publique locale.

La SPL « ALEC de la Grande Région Grenobloise », a été créée par Grenoble-Alpes Métropole et les collectivités volontaires.

Celle-ci a pour objet la contribution à la mise en œuvre d'une partie des politiques climatiques et de transition énergétique de ses actionnaires. Elle met notamment en œuvre le Service Public de l'Efficacité Énergétique (SPEE) métropolitain.

La majeure partie des activités de l'ALEC est assurée par la SPL depuis mi-2020 (information et conseil aux habitants, aux copropriétés, aux collectivités, appui sur les dispositifs métropolitain...).

#### A. Être un acteur reconnu

Les études de conception marquent le démarrage concret du projet de rénovation. Il s'agit pour l'équipe de maîtrise d'œuvre qui a été retenue, et en vertu du contrat qui l'attache au maître d'ouvrage, **d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme de l'opération** (cf. art L2431 du CCP). La composition de la MOE est variable selon la taille et la complexité du projet. Elle est composée classiquement d'un architecte, mandataire du groupement d'entreprises, et de bureaux d'études techniques aux champs de compétences variés (structure, fluides, acoustique...).

**Pour l'accompagnateur il s'agit d'être identifié comme un acteur du projet à part entière, en étant présent dès le démarrage des études de conception.** Son positionnement doit être bien compris du maître d'œuvre : il est au côté du maître d'ouvrage pour lui assurer un appui technique et méthodologique afin d'éclairer ses choix, faciliter le processus de validation et l'aider dans les arbitrages éventuels qui seront à effectuer.

Il est donc important que le maître d'ouvrage légitime l'accompagnateur vis-à-vis des autres acteurs de l'opération, en tant qu'intervenant spécifique. Pour une bonne compréhension de son rôle, il est pertinent que cette mission d'accompagnement soit désignée clairement comme une mission d'AMO au sens de la commande publique.

Dans tous les cas, l'accompagnateur doit définir son rôle dans le projet et indiquer sa méthodologie d'accompagnement, ainsi que les limites de son intervention, selon son champ de compétences.

Il convient notamment d'être vigilant **à ne pas formuler de prescriptions directes qui seraient reprises telles quelles par le maître d'œuvre, entraînant possiblement un transfert de responsabilité.**

## B. La boîte à outils de base

Pour assurer sa mission, l'accompagnateur doit s'appuyer à minima sur un document d'analyse et de suivi du projet. Ce document « navette » doit lui permettre de synthétiser les avis, les remarques et les propositions formulées à toutes les étapes de l'opération, selon le périmètre de son intervention préalablement défini. Il doit permettre également de tracer les décisions prises et les réponses apportées par la maîtrise d'œuvre.

Ce document est mis à jour et transmis au maître d'ouvrage au fur et à mesure de l'avancée du projet. Il incombe à ce dernier de le relayer au maître d'œuvre à chaque fois qu'une réponse est attendue de sa part, par exemple pour expliciter ou justifier des choix techniques (Pourquoi la solution « chaufferie bois » a été écartée, comment sera ventilé le bâtiment ? Avec quels débits ? Comment l'étanchéité à l'air de certaines jonctions sera-t-elle traitée, les ponts thermiques, le confort d'été, etc.).

Pour faciliter ce travail, il est utile, voire indispensable que l'accompagnateur dispose d'une check-list lui permettant de venir questionner le projet efficacement sur tous les points saillants.

## C. Intervenir à toutes les étapes

On le devine, pour être efficace et pertinent, l'accompagnateur doit pouvoir s'appuyer sur un programme clair et détaillé, qui constitue le référentiel « projet » du maître d'œuvre ; d'où l'importance comme cela a été vu d'être associé le plus en amont possible.

### 1. Phase « DIAG »

En rénovation, le premier élément de mission du maître d'œuvre est « normalement » constitué d'une phase « diagnostic ». Son objet est de renseigner le MOA sur l'état du bâtiment et de préciser la faisabilité de l'opération. Cet élément mission est parfois allégé lorsque des études de faisabilité techniques poussées ont été menées en amont du programme, du fait d'incertitudes importantes sur la composition structurelle du

bâti par exemple. À ce stade, l'accompagnateur essaye d'identifier les potentiels et les écueils à éviter pour garantir la performance énergétique attendue. Il pourra ainsi porter son analyse sur les possibilités d'utiliser des énergies renouvelables (validation de la charge utile en toiture pour l'implantation d'une centrale photovoltaïque, implantation d'un silo de chaufferie bois, forage pour la géothermie, etc.), attirer l'attention sur les problématiques structurelles du bâtiment pouvant impacter l'étanchéité à l'air, le confort d'été ou la performance de l'isolation (traitement des ponts thermiques...).

### 2. Phase AVP

Les études d'avant-projets sont déterminantes et à ce stade, l'accompagnateur doit être clairement identifié auprès du maître d'œuvre. Une première rencontre dès le démarrage de l'APS permettra de préciser les attendus en lien avec le programme et la méthode d'accompagnement (présentation du document d'analyse et de suivi du projet de l'accompagnateur).

La mission de base de l'accompagnateur est ici d'assurer une **relecture approfondie des documents produits** par la maîtrise d'œuvre (APS, APD) pour en vérifier la **cohérence avec le programme** et évaluer l'impact énergétique des choix de conception. La relecture portera en particulier sur les points de vigilance suivants : choix des systèmes techniques en lien avec les usages prévus, traitement de l'enveloppe du bâtiment (ponts thermiques, étanchéité à l'air, choix des matériaux, etc.), prise en compte de la dimension optimisation dans le choix de conception, de la dimension exploitation-maintenance (accessibilité des équipements, facilité d'entretien et de suivi, coût d'exploitation induit, etc.), interactions entre lots techniques.

**Il doit également participer aux réunions** qui sont de véritables moments d'échanges entre le MOA et la MOE, où les choix de conception vont être discutés et arbitrés. Il est à noter que l'approbation de l'APD fixe définitivement le programme et fige ainsi le « projet » qui ne pourra plus connaître de modifications importantes.

### 3. Phase DCE (dossier de consultation des entreprises)

Lors de cette phase, il s'agira de s'assurer que les spécifications techniques par lot sont détaillées et conformes aux exigences de performance du projet ainsi qu'aux niveaux minimums requis pour obtenir certaines aides financières (CEE, etc.). Il faut vérifier notamment que l'analyse fonctionnelle des systèmes est suffisamment détaillée pour faciliter la compréhension de la régulation et le passage de relais vers les gestionnaires/exploitants (chauffage, ventilation, etc.). Il faut s'assurer également que le sujet de l'étanchéité à l'air est bien traité de manière transversale avec une définition explicite des prestations et de leurs limites par lot.

Point très important : **il faut vérifier que les DPGF traduisent précisément les CCTP, car c'est ce document qui formalise de manière contractuelle les prestations demandées**, en particulier sur les points sensibles et souvent oubliés que sont la mise au point technique des installations, la préparation et la remise des DOE (Dossier des Ouvrages Exécutés).

## 3 - Phase travaux

### À NOTER

#### Réception de l'ouvrage

À la fin des travaux, il revient au maître d'ouvrage de réceptionner l'ouvrage objet du marché. Il peut toutefois confier la réception de l'ouvrage à un mandataire dans le cadre d'un contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage. Il devra préciser le cas échéant (4° et 5°, article L2422-7 du code de la commande publique) :

- les conditions dans lesquelles l'approbation des études d'avant-projet et la réception de l'ouvrage sont subordonnées à l'accord préalable du maître d'ouvrage ;
- les conditions dans lesquelles le mandataire peut agir en justice pour le compte du maître d'ouvrage.

#### (Article D2171-14 du code de la commande publique)

« L'équipe de maîtrise d'œuvre est associée aux opérations de réception et à la mise en œuvre de la garantie de parfait achèvement. Elle participe ainsi :

- aux opérations préalables à la réception des travaux ;
- au suivi des réserves formulées lors de la réception des travaux jusqu'à leur levée ;
- à l'examen des désordres signalés par le maître d'ouvrage ;
- à la constitution du dossier des ouvrages exécutés, nécessaire à leur exploitation. »



La réunion de cadrage est un moment clé qui formalise le démarrage opérationnel de la phase travaux. **C'est lors de cette réunion que doivent être rappelés les objectifs de l'opération.** Cette réunion est déterminante pour l'accompagnateur, qui peut à ce moment-là présenter les enjeux énergétiques et environnementaux du programme et rappeler l'importance des prestations de fin de chantier : mise au point technique des équipements et remise des DOE.

Il peut également participer utilement à des réunions lorsque des arbitrages concernant les choix techniques, des travaux modificatifs ou supplémentaires sont nécessaires, et s'appuyer sur les comptes rendus de réunions de chantier pour émettre des avis ou recommandations.

Selon ses compétences et le champ de sa mission, l'accompagnateur peut également effectuer des **visites de chantier et participer aux opérations de réception** en présence du maître d'œuvre pour effectuer des constats visuels, repérer d'éventuels manquements ou anomalies.

## 4 - Suivi des consommations

Le suivi des consommations est nécessaire pour identifier et corriger d'éventuelles dérives de consommation (réglage des installations...). Il est donc important d'inclure cette mission dans la mission de commissionnement.

Lorsque l'accompagnement est réalisé par un service qui assure déjà le suivi énergétique des bâtiments communaux, le suivi des consommations se fait naturellement.

## 5 - Point transversal : l'adaptation de l'offre au contexte des petites communes

Pour proposer un service d'accompagnement efficace aux petites communes, il est nécessaire que l'accompagnement proposé soit adapté au contexte des petites communes. Cet aspect est notamment décrit dans une étude sociologique commanditée par l'ADEME en 2021<sup>6</sup>.

Dans les éléments de contexte importants, la question de la gestion du budget ressort. Quelle que soit la taille de la commune, la maîtrise du budget de fonctionnement est systématiquement au cœur des préoccupations. Parallèlement à la pression sur les budgets de fonctionnement, les communes veillent à la maîtrise de leur endettement.

Il a donc paru nécessaire d'adapter le discours des accompagnateurs de projet aux préoccupations des communes, et de parler le même langage : budget de fonctionnement, capacité de désendettement, épargne brute et nette... Le SIGERLy a notamment proposé un service centré sur cet aspect.

Un autre élément de contexte est le manque de ressources en interne des petites communes. Le projet est souvent porté par une personne. Dans BAPAURA, plusieurs projets ont été abandonnés lors du départ de la personne qui portait le projet. Les interlocuteurs manquent souvent d'expérience et d'expertise dans la conduite d'un projet de rénovation.

Du côté de l'accompagnement, il est donc important de veiller à la relation avec la commune et au suivi du projet, sur toute la durée du projet (qui peut prendre plusieurs mois, voire des années). L'ALTE69 a développé un service qui permet de garder le lien avec les communes tout au long du projet de rénovation.

<sup>6</sup> <https://bibliothèque.ademe.fr/urbanisme-et-batiment/5671-sociologie-de-la-decision-de-renovation-energetique-des-communes.html>



Enfin, le dernier élément de contexte à prendre en compte et propre aux collectivités est le cycle électoral. Compte tenu de la longueur de l'ensemble du cycle de chaque rénovation, il est crucial qu'une ambition d'ensemble soit affirmée le plus tôt possible, en début de mandat, afin de favoriser les décisions opérationnelles ultérieures qui viendront consolider les choses. Les communes qui connaissent une alternance radicale (changement de maire ; beaucoup de nouveaux élus) partiront avec un net temps de retard par opposition aux communes qui vivent une continuité politique, même avec quelques évolutions de l'équipe des élus. De plus, une commune souhaitera terminer un projet (juste) avant la fin du mandat, afin de pouvoir valoriser le projet électoralement.

Au niveau de l'accompagnement proposé, il faudra tenir compte du cycle électoral d'une part, et du cycle budgétaire d'autre part.

Pour un exercice comptable qui se termine le 31 décembre de l'année n, deux options sont possibles, selon la date du vote du budget :

- cas 1 : la commune vote le budget en fin d'année n. Le débat d'orientation budgétaire (réunions avec les élus) a lieu avant le vote. Les étapes préparatoires du budget commencent six mois avant le vote. Les décisions modificatives permettent de corriger le budget à la marge. En général, les échanges et discussions avec les services sur l'allocation du budget ont lieu durant le premier semestre. Pour qu'un projet de rénovation ait lieu, il est donc essentiel de veiller à ce que les investissements soient inscrits dans le budget en temps et en heure (ordre de grandeur : six mois avant le vote) ;
- cas 2 : la commune vote le budget vers mars / avril de l'année n+1. Le calendrier est donc décalé. Il est donc intéressant de se renseigner sur la date de vote du budget.

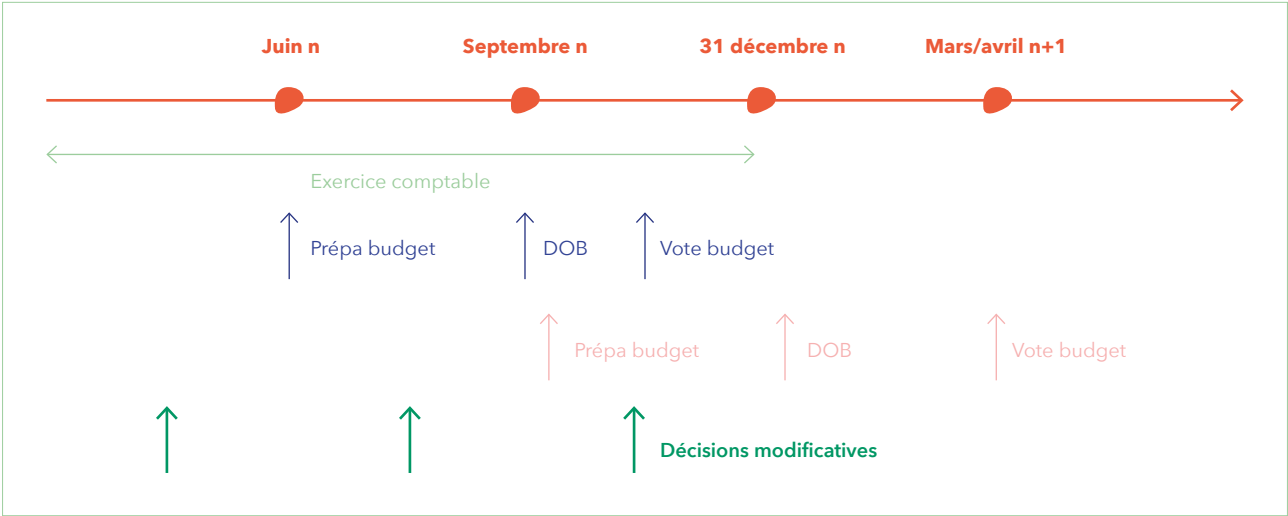


Figure 5 : Le cycle budgétaire

## Ingénierie financière : l'exemple d'accompagnement SigerLy



Fondé en 1935, Le SigerLy, syndicat de gestion des énergies de la région lyonnaise, regroupe aujourd'hui la Métropole de Lyon et 66 communes dont 8 communes « urbaines » du département du Rhône. Il accompagne les collectivités, depuis la priorisation et l'étude de faisabilité des projets de rénovation (multi-études proposées) jusqu'au suivi des performances des bâtiments avant et après travaux (mise en place et suivi de contrats d'exploitation des équipements de chauffage-ventilation, suivi des consommations énergétiques).

Depuis 2022, il propose également un accompagnement des collectivités, sur le volet financier.

En effet, pour faire face au réchauffement climatique et dans le cadre du dispositif Éco-Énergie-Tertiaire qui impose des économies d'énergie drastiques d'ici 2050 sur environ 80 % des surfaces des bâtiments communaux, des investissements très lourds seront à réaliser par les collectivités.

Il y a donc un besoin de massifier et monter en ambition, les projets de rénovation énergétique des communes, tout en veillant à l'impact sur leur budget.

Dans un contexte de très fortes hausses du coût des énergies, et des prix des matériaux, le SigerLy a souhaité ajouter un accompagnement financier à l'accompagnement technique déjà réalisé sur les projets de rénovation énergétique.

L'ingénierie financière mise en place dans le cadre du projet européen BAPAURA permet de montrer aux communes l'impact d'un projet de rénovation énergétique sur leurs finances. Une comparaison de plusieurs scénarii est réalisée, ce qui permet ensuite à la collectivité de faire un choix en toute connaissance de cause, sur la performance à viser pour son projet, en fonction de ses capacités financières. L'idée est de valider par cet accompagnement la possibilité de monter en ambition le projet.

En effet, pour chaque scénario, un calcul en coût global est réalisé, prenant en compte le coût total de l'opération (travaux énergétiques et non énergétiques, maîtrise d'œuvre...) et les coûts de fonctionnement sur 20 ans (énergies, maintenance des équipements...).

Les différents scénarii permettent de visualiser l'influence de différents paramètres sur l'endettement de la commune (coût du projet en fonction des économies visées, impact de la hausse du coût des énergies sur la rentabilité des investissements, impact du montant des subventions...). La simulation financière permet également de dimensionner les emprunts éventuels à prévoir et est une aide pour les prévisions budgétaires.

Un premier rendez-vous de lancement de la mission est réalisé dans la commune pour collecter les données, caler les scénarii à étudier (généralement 3) et les hypothèses à prendre en compte.

Le rendez-vous se fait en présence de l'élue aux finances, accompagné·e du comptable de la commune et/ou du référent technique (Directeur des services techniques, responsable bâtiments...). Côté SigerLy, la mission est réalisée par le chargé de financement, accompagné du/de la chargé·e d'affaires CEP, en charge de la commune.

Le Sigerly possède généralement un certain nombre de données. Il fournit notamment les consommations avant travaux, du bâtiment, connues grâce au suivi régulier assuré (bilan annuel sur la base des données de facturation, et suivi mensuel sur la base des relevés de l'exploitant de chauffage dans le cadre du contrat que nous suivons).

La commune, de son côté, nous transmet les données budgétaires (dépenses et recettes des budgets de fonctionnement et d'investissement) et plus particulièrement les données concernant les emprunts en cours. Il n'y a généralement pas d'obstacles pour l'obtention de ces données, qui sont parfaitement connues des collectivités.

À la suite de ce premier rendez-vous, le Sigerly intègre les données générales, celles sur les travaux, et celles sur la situation financière de la commune.

Un 2<sup>e</sup> rendez-vous a lieu pour la présentation des résultats, visualisés avec différents graphiques. Des indicateurs sont fournis par scénario, telle que l'évolution de la capacité de

désendettement et de l'épargne nette, suite aux travaux. Si besoin, les données sont ajustées et d'autres scénarios peuvent être éventuellement étudiés.

Une synthèse sous forme de présentation de type PowerPoint est fournie à la commune, comme livrable.

Le temps d'accompagnement est autour de 2 jours.

La simulation financière peut être réalisée à différentes phases du projet :

- à la phase programmation, pour vérifier la faisabilité d'un projet et caler l'objectif de performance énergétique à viser ;
- à tous les stades ultérieurs, lorsque les hypothèses sont affirmées (subventions attribuées, coût des travaux connus (marchés signés...) afin d'affiner le scénario et l'impact du projet sur les finances de la commune.

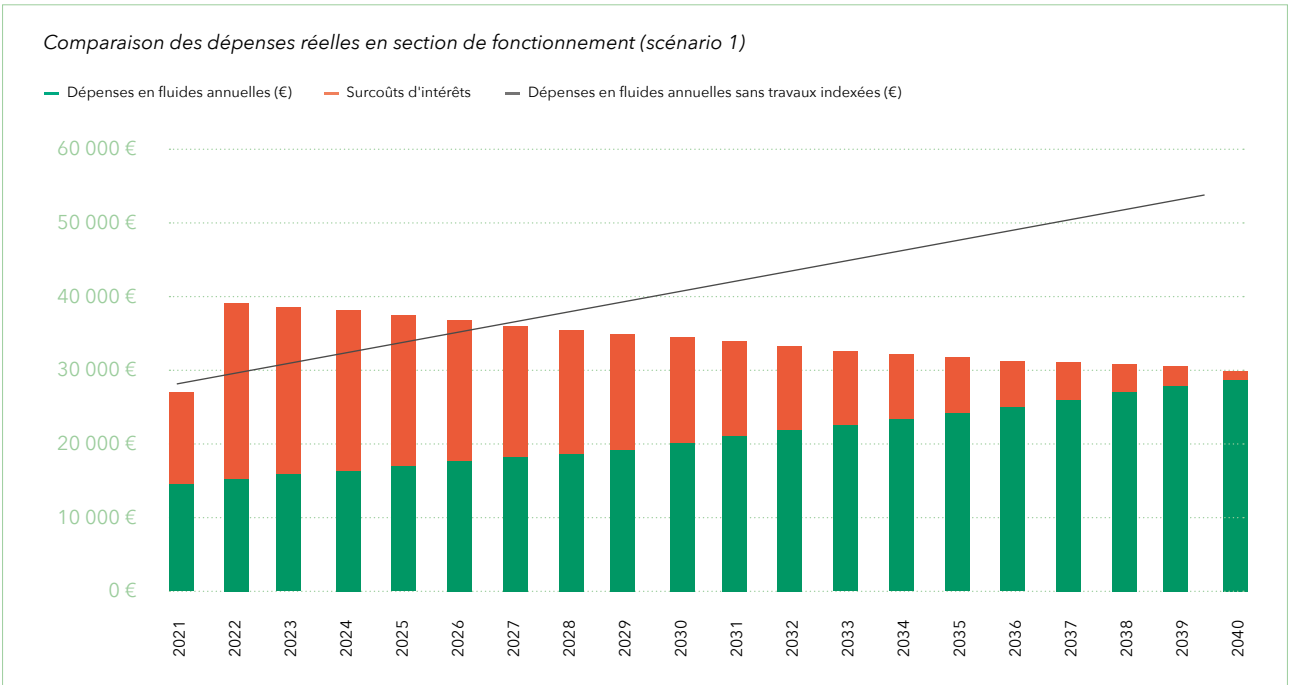


Figure 6 : Exemple de rendu d'analyse financière sur un projet

## Suivi de la commune : exemple de l'ALTE69



Spécialisée depuis sa création dans la réalisation d'Analyse d'Opportunité (AO) pour les petites et moyennes communes, l'ALTE 69 a mis en place plusieurs outils et méthodologies permettant de garder un suivi avec les projets suivis par la structure.

L'ALTE69 a mis au point une procédure pour suivre pas à pas l'avancement du projet, avec la commune, et qui permet de garder un contact permanent avec la commune :

- l'ensemble des demandes arrivent sur une boîte mail générique et les projets sont répartis tous les lundis. Cela permet une prise de contact rapide, dans les 14 jours ouvrés après la réception de la demande ;
- une fois la prise de contact faite, la personne en charge du projet envoie une check-list ainsi qu'un document d'engagement permettant d'expliquer et de cadrer les concours de notre accompagnement. Ces deux documents ont été créés afin d'impliquer dans le projet les MOA et de faciliter la récupération des différents documents nécessaires à la réalisation de nos études ;
- pour les Analyses d'Opportunités, nous

rédigeons deux rapports : un rapport général, reprenant l'ensemble de nos hypothèses et détaillant la façon dont les graphiques doivent être interprétés et un rapport dédié, plus court, spécifique au bâtiment étudié. Ce procédé permet de scinder l'information et de la rendre plus digeste ;

- une fois les rapports rendus, nous réalisons une restitution orale systématique - Les rapports ne permettent pas une appropriation à 100% de nos rendus. Les échanges oraux sont les plus efficaces ;
- une fois l'accompagnement terminé, nous envoyons un questionnaire de satisfaction. Ce dernier permet de faire une évaluation continue de notre service d'accompagnement.

Cette méthodologie permet une uniformisation de l'accompagnement quelle que soit la personne en charge des projets. Pour nous aider à faire tout ça, nous utilisons un logiciel. Ce dernier nous permet de suivre les différentes étapes des projets en cours avec finesse, de faire des rappels, des bilans et également de reprendre avec plus de facilité les projets lorsqu'un-e salarié-e est absent-e. Vous trouverez ci-dessous l'exemple de notre parcours de suivi des projets.

### 1 Phase Pré-faisabilité

- Demande reçue
- Prise de contact
- Envoi check-list
- Envoi document d'engagement
- Check-list complétée
- Document d'engagement signé
- Visite sur site
- Envoi A0
- Restitution orale

### 2 Phase programme / faisabilité

- Rédaction CDC pour étude de faisabilité
- Aide à la sélection BET
- Réunion de lancement
- Rendu du programmiste ou du BET

### 3 Phase MOE

- Rédaction CDC pour la sélection d'une équipe de maîtrise d'œuvre
- Lancement de la consultation maîtrise d'œuvre
- Aide à la sélection de la maîtrise d'œuvre
- Réunion de lancement
- Projet en phase DIAG / ESQ
- Projet en phase APS
- Projet en phase APD
- Rédaction DCE
- Lancement du DCE
- Signature des marchés de travaux
- Signature des devis

### 4 Phase chantier

- Réunion de lancement
- Chantier en cours
- Visa de réception
- Fin des travaux
- Inauguration

### 5 Accompagnement ingénierie financière

- Création dossier demande aide
- Demande d'aide finalisée

## Focus sur le sourcing (comment communiquer ses besoins aux entreprises) : REX du SIGERLy

Afin de s'assurer de réponses aux marchés de prestations passés par le SIGERLy et optimiser les coûts des prestations, ce dernier réalise de façon récurrente un sourcing.

Cela consiste en des échanges avec les prestataires susceptibles de répondre aux marchés, mais aussi avec les bénéficiaires des prestations, objet du marché.

Les avantages sont multiples, selon le SIGERLy. Cela permet notamment de :

- rédiger un cahier des charges cadrant au mieux la prestation souhaitée en fonction des possibilités et des compétences existantes ;
- définir le type de marché le plus pertinent (accord-cadre à bons de commande ou accord-cadre avec marchés subséquents, marché de travaux de type loi MOP ou Marché Global de Performance...);
- cerner les paramètres qui influencent les prix et donc optimiser la conception du cadre le bordereau de prix unitaire ;
- écarter les prestations trop coûteuses au regard de leur bénéfice ;
- ajouter des prestations auxquelles nous n'avions pas pensé initialement ;
- augmenter la concurrence en portant à connaissance des entreprises le marché à venir.

À noter : « l'article R2111-1 du code de la commande publique définit le "sourcing" comme la possibilité pour un acheteur « d'effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, de solliciter des avis ou d'informer les opérateurs économiques du projet et de ses exigences ». Cette pratique comprend l'ensemble des actions de recherche de fournisseurs et d'évaluation de leur capacité à répondre aux besoins du pouvoir adjudicateur en termes de coûts, de qualité d'innovation, ou encore de délais. Ces recherches sont menées par l'acheteur en amont de la consultation afin que la formulation de son besoin soit adaptée à l'état du marché. Pour en savoir plus : Guide de l'achat public - DAE. »

Figure 7 : Exemple de parcours de suivi de projet (ALTE69)

## Exemples d'accompagnement en AMO commissionnement

### Accompagner des rénovations en milieu rural : retour d'expérience de la Communauté de Communes de la Châtaigneraie Cantalienne



La Communauté de communes de la Châtaigneraie Cantalienne (CCCC) recouvre 50 communes pour un total de 22 000 habitants. Celle-ci est localisée au sud-ouest du département du Cantal, limitrophe avec les départements de la Corrèze, du Lot et de l'Aveyron.

Michel TEYSSEDOU, Maire de la commune de Parlan, est le Président de la Communauté de Communes de la Châtaigneraie Cantalienne.

À grande majorité rural, ce territoire est confronté à un phénomène de désertification. Les services publics se font de plus en plus rares et les bâtiments de plus en plus datés.

C'est dans ce contexte que la collectivité décide, en 2017, de lancer un vaste projet de rénovation énergétique et numérique des bâtiments tertiaires sur tout le territoire.

L'accompagnement de petites communes dépourvues de services techniques et administratifs doit permettre d'apporter une aide globale.

En effet, les élus peuvent attendre un accompagnement complet du projet tant au niveau administratif que technique puisque ces communes ne disposent d'aucun moyen humain pour pouvoir suivre de manière convenable un projet. Ils s'en remettent bien souvent exclusivement à leur maîtrise d'œuvre.

La première étape consiste à cerner les besoins des élus et à créer les conditions permettant le démarrage du projet. Un appui pour ces petites communes avec l'agence technique départementale pour construire les premiers éléments permettant la mise en place d'une consultation d'une maîtrise d'œuvre est nécessaire. Cela permet la création d'une ébauche de programme en matière de rénovation énergétique avec une ligne directrice que les élus pourront suivre.

Le but principal est d'apporter de l'ingénierie aux communes pour qu'elles restent maîtresses de leur projet. En effet, bien souvent la maîtrise d'œuvre est en position de force et impose sa vision aux maîtres d'ouvrage.

Nous nous basons sur le marché à bon de commande réalisé par la communauté de communes pour proposer des audits énergétiques avec différents scénarios de performances pour aiguiller au mieux les élus dans leur choix, tout en leur fournissant un document qui servira dans les demandes de subventions portant sur la performance énergétique.

L'accompagnement se poursuit en travaillant sur les demandes de subventions portant sur la performance énergétique. De par notre contact permanent avec les services de la préfecture gérant les demandes de subventions, nous avons la capacité d'accompagner et guider au mieux les élus pour monter leur dossier de manière à remplir les critères d'éligibilité.

Nous montons aussi les demandes de CEE en lieu et place de la commune et en demandant directement les pièces aux entreprises pour améliorer la fluidité de l'opération.

Certaines communes peuvent nous demander d'être présents sur le chantier et d'intervenir directement auprès des entreprises et ou de la maîtrise d'œuvre.

Un volet important du service proposé aux communes est l'aide au suivi énergétique de son parc afin de détecter les dérives et de pouvoir agir en conséquence (agir sur les organes de programmation régulation, proposer des outils aux communes pour gérer le plus finement possible leur chauffage - exemple : robinets thermostatiques connectés, temporisation...).

## Exemple de l'Agence Locale de l'Énergie et du Climat de l'Ain (SPL ALEC AIN) et l'Agence Départementale d'Ingénierie de l'Ain (ADIA) : REX sur la rénovation de la salle multi-activités de Ceyzérieu



L'Agence Locale de l'Énergie et du Climat de l'Ain (ALEC Ain) est une société publique locale (SPL) travaillant à l'échelle départementale et dont l'actionnariat est 100 % public. Le capital de la SPL ALEC AIN est détenu par les 14 EPCI de l'Ain et le Département à parts égales. 40 collectivités et 2 syndicats (SIVALOR - Syndicat intercommunal de valorisation - et le PNR du Haut-Jura) sont également actionnaires en tant que petits porteurs.

Sa mission est de faciliter la transition énergétique face à l'urgence climatique et d'enclencher une dynamique de transition énergétique au bénéfice du territoire et de l'intérêt général.

## I - Contexte local

La commune de Ceyzérieu, représentée par Madame la Maire, Madame Myriam Keller, souhaite rénover entièrement la salle multi-activités, lieu de spectacles, de rencontres et d'échanges, très souvent utilisée par les associations, les habitants et les communes voisines.

*« Les habitants sont attachés à ce bâtiment de la fin des années 60, bien dessiné, dont la conception a été réalisée par le fondateur du foyer rural Monsieur Richard. La commune souhaite le mettre en valeur. »*

## II - Accompagnement proposé

La rénovation de la salle multi-activités regroupe plusieurs enjeux : la mise aux normes de l'accessibilité, l'aménagement des espaces extérieurs et intérieurs, ainsi que l'amélioration énergétique globale du bâtiment.

Pour répondre à ces enjeux réglementaires et énergétiques, deux agences d'ingénierie publique travaillent de concert.

L'Agence Départementale d'Ingénierie de l'Ain (ADIA) est missionnée par la commune en tant qu'Assistant à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) pour établir un programme de travaux complet, monter une équipe projet et coordonner tous les intervenants. L'ADIA est l'interlocuteur privilégié de la commune de Ceyzérieu.

L'Agence Locale de l'Énergie et du Climat de l'Ain (SPL ALEC AIN) intervient aux côtés de l'ADIA sur le volet énergétique de la mission, dans le cadre du projet européen BAPAUURA. Cette intervention débute par une étude d'opportunité, exposant les préconisations de travaux d'amélioration énergétique, un estimatif des gains énergétiques induits, des coûts des travaux et des aides financières mobilisables. L'étude d'opportunité vient compléter le volet énergétique de l'étude de faisabilité du projet. La SPL ALEC AIN est alors l'interlocuteur « énergétique » de l'ADIA tout au long du projet, pour vérifier les caractéristiques techniques

retenues dans les documents officiels (PRO, APS, APD, CCTP, DCE), veiller aux traitements des points sensibles proposés par les entreprises tels que les ponts thermiques et l'étanchéité à l'air du bâtiment, ou encore aider au montage des dossiers de demande de subvention, notamment celui du Fonds Chaleur de l'ADEME pour la partie géothermie du projet.

L'objectif de ce travail coordonné est d'assurer à la commune la réalisation d'un projet complet et ambitieux. En effet, les travaux d'amélioration énergétique envisagés permettraient, à terme, un gain énergétique de 40 %.

## III - Émergence d'une offre de services

Le projet de la salle multi-activités de la commune de Ceyzérieu est un exemple de la complémentarité d'expertises techniques nécessaire au bon déroulement d'un projet de rénovation ambitieux et global.

La SPL ALEC AIN et l'ADIA, en tant qu'agences d'ingénierie publiques au service des collectivités, cherchent à proposer une offre de services conjointe aux communes, pour systématiquement intégrer et valoriser le volet énergétique dans des projets de rénovation des bâtiments publics.

Les champs d'intervention des deux structures permettent en effet d'accompagner des projets ambitieux, de l'opportunité à l'exploitation du bâtiment, en ayant des structures identifiées, objectives et expertes.





## RÉNOVATION DE LA SALLE MULTI-ACTIVITÉS CEYZÉRIEU (01)



Le projet européen BAPAUURA a reçu un financement du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union Européenne (subvention n°891839)

### DESCRIPTIF TECHNIQUE

Surface : 450 m<sup>2</sup>

Construction : 1960

Usage : tertiaire

### DESCRIPTIF DES TRAVAUX

#### Objectif de performance énergétique

40 % d'économies d'énergie

#### Objectif de réduction des émissions GES

80 % de réduction

#### Consommation d'énergie finale

78 MWh EF avant travaux

56 MWh EF après travaux

#### Travaux réalisés

Isolation des murs, de la toiture et du plancher bas, changement des menuiseries, mise en place d'une VMC double flux et d'une PAC eau/eau géothermique.

#### Investissement total

1 0487 k€ TTC dont 710 k€ liés aux travaux d'efficacité énergétique

### CONTACT



Agence Locale de l'Énergie et du Climat de l'Ain

102 Boulevard Édouard Herriot CS 88405

01008 Bourg-en-Bresse

Tél. 04 75 45 16 46

info@alec-ain.fr

www.alec-ain.fr

# Mise en place de missions commissionnement et maîtrise d'ouvrage déléguée

---

Comment, en pratique, mettre en place un service qui propose des missions d'accompagnement en commissionnement ou maîtrise d'ouvrage déléguée ?

Ce chapitre propose d'analyser les aspects juridiques, les compétences à mobiliser, et le modèle économique de ce type de service.

## Aspects juridiques - Mettre en place un accompagnement mutualisé dans le cadre d'une prestation de commissionnement et d'un mandat de maîtrise d'ouvrage : quelle habilitation ?

### Le mandat de maîtrise d'ouvrage et le commissionnement comme marchés de prestation de services

Lorsqu'un mandat de maîtrise d'ouvrage ou une prestation de commissionnement (assistance à maîtrise d'ouvrage ou conduite d'opération) sont réalisés pour une collectivité à titre onéreux, celui-ci revêt alors le caractère d'un marché public de services. À cet égard, le maître d'ouvrage doit veiller à sélectionner le mandataire selon les procédures de mise en concurrence et de publicité conformément au code de la commande publique.

## Habilitation d'un EPCI ou d'un Syndicat d'énergie à réaliser une prestation de services pour ses membres

L'article L. 2224-34 du Code général des collectivités territoriales (CGCT), prévoit qu'« afin de répondre aux objectifs fixés au titre préliminaire et au titre II du livre I<sup>er</sup> du code de l'énergie[1], (...) les syndicats exerçant la compétence mentionnée au deuxième alinéa du IV de l'article L. 2224-31[2] peuvent notamment réaliser des actions tendant à maîtriser la demande d'énergie de réseau des consommateurs finals desservis en gaz, en chaleur ou en basse tension pour l'électricité et accompagner des actions tendant à maîtriser la demande d'énergie sur leur territoire ».

Il convient de souligner qu'il ne s'agit pas d'une « compétence », au sens d'une compétence transférable d'une commune à un syndicat (et ayant donc comme corollaire un dessaisissement de la commune au profit du SDE en la matière) mais plutôt comme une extension de la compétence d'AODE (autorité organisatrice de la distribution d'énergie) visée à l'article L2224-31 du CGCT.

La prestation d'un SDE/EPCI auprès de ses communes dans le cadre d'un mandat de maîtrise d'ouvrage ou d'une mission de commissionnement pour la rénovation énergétique de leur parc public tertiaire s'inscrit pleinement dans cette habilitation dévolue aux AODE, à savoir de réaliser ou d'accompagner des actions tendant à la maîtrise de la demande en énergie sur leur territoire à destination des communes membres, en leur permettant de réduire la consommation énergétique de leurs bâtiments.

En outre, conformément au principe de spécialité fonctionnelle, les syndicats intercommunaux et mixtes peuvent, s'ils sont habilités expressément par leurs statuts, assurer des prestations de service pour des collectivités membres (ou non membres) – contrairement aux EPCI à fiscalité propre qui bénéficient d'une habilitation législative générale à réaliser des prestations de service.

## À NOTER

- les EPCI à fiscalité propre disposent d'une habilitation législative leur permettant de conclure un mandat de maîtrise d'ouvrage ou une prestation de type commissionnement avec leurs collectivités membres ;
- les SDE doivent quant à eux être expressément habilités par leurs statuts s'ils souhaitent agir comme mandataire au nom et pour le compte de leurs membres dans le cadre d'un mandat de maîtrise d'ouvrage, ou proposer une prestation de commissionnement.

## Les marchés publics pouvant être exemptés des règles de mise en concurrence : les cas de quasi-régie

Certains marchés publics peuvent être conclus sans publicité ni mise en concurrence lorsque les conditions de quasi-régie s'appliquent. La définition de la quasi-régie est précisée en introduction du présent guide.

## EXEMPLE

Si les conditions de quasi régie sont satisfaites et qu'une collectivité fait appel au SDE/EPCI de son territoire pour la réalisation d'une prestation de services de mandat de maîtrise d'ouvrage, la prestation sera exclue du champ d'application de la commande publique.

## À NOTER

Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent conclure des contrats de quasi-régie avec leur SPL ou leur SPLA (Société Publique Locale d'Aménagement) dès lors que les trois conditions cumulatives caractérisant la relation « in house » sont réunies (art. L2511-1 CCP).

## Compétences à mobiliser

### Maîtrise d'ouvrage déléguée : retour d'expérience de la SPL SARA

Pour répondre à la demande d'une collectivité dans le cadre d'une mission de maîtrise d'ouvrage déléguée, les sociétés telles que la SPL SARA AMÉNAGEMENT doivent être dotées de personnels réunissant de nombreuses compétences opérationnelles. Les missions associées sont en effet les suivantes :

(Le terme compétence dans le présent paragraphe doit être compris comme une "qualification" nécessaire pour mener à bien un projet de rénovation énergétique).

- relecture du programme, analyse et suggestions - établissement du planning prévisionnel de l'opération, définition des études complémentaires à mener, etc... : compétence gestion de projet de bâtiment ;
- définition des procédures de consultation qu'il faudra mener pour le choix des prestataires ; compétence juridique ;
- organisation et suivi des procédures, rédaction des pièces administratives de tous les marchés ; compétence juridique ;
- pilotage du projet : échanges avec tous les intervenants du projet, analyse critique de leurs propositions, « vulgarisation » auprès du maître d'ouvrage, accompagnement à la prise de décision ; compétence gestion de projet de bâtiment ;

- préparation des décisions du maître de l'ouvrage (délibérations nécessaires aux différentes étapes) : compétence fonctionnement des collectivités ;
- gestion administrative et financière des marchés, appel de fonds auprès de la collectivité pour paiement des prestataires : compétence comptable.

Pour la passation des marchés, la structure SARA doit être outillée d'une plateforme de consultation dématérialisée, ainsi que de modules de signature électronique des pièces contractuelles. Elle doit être également capable de payer tous les prestataires dans les délais impartis.

Dans le cas de la SARA, toutes les prestations techniques sont sous-traitées ; le mandat n'implique pas la nécessité d'avoir des compétences techniques en internes.

## AMO commissionnement

### Évolution du métier de CEP ou d'économe de flux

Les missions officielles du CEP, telles que décrites par l'ADEME<sup>7</sup>, sont les suivantes :

- établissement d'un bilan énergétique global du patrimoine communal ;
- proposition de préconisations concrètes et hiérarchisées pour réduire les consommations énergétiques ;
- suivi personnalisé de la commune : suivi des consommations, accompagnement de projets, actions de sensibilisation... ;
- participation à une animation à l'échelle du territoire.

<sup>7</sup> <https://expertises.ademe.fr/professionnels/collectivites/patrimoine-communes-comment-passer-a-l'action/batiments-publics-reduire-depense-energetique/conseil-energie-partage-cep>

Il a été remarqué que certains CEP expérimentés aimeraient faire évoluer leurs missions vers plus d'accompagnement à la mise en œuvre des actions ; si l'accompagnement des projets de rénovations fait partie des missions officielles des CEP, peu d'entre eux ont l'opportunité et le temps de suivre un projet de rénovation. Leur ouvrir cette porte serait stimulant pour eux ; il est en effet frustrant de se limiter à des préconisations, surtout si cela ne débouche pas sur des investissements. En conséquence, beaucoup de CEP se lancent déjà dans de l'accompagnement de projet, mais ont besoin de monter en compétence sur le sujet.

Les CEP expérimentés réalisent déjà des diagnostics énergétiques, ils sont donc en position favorable pour être les interlocuteurs « naturels » des communes pour l'appui aux projets de rénovation, en tant qu'experts techniques. De même, le suivi des consommations permet de repérer des dérives après rénovation, et de les corriger rapidement.

Les partenaires de BAPAUURA qui ont mis au point un service de commissionnement détaillent les deux types de profils qui travaillent sur ces missions :

- évolution du métier de CEP de la catégorie B (technicien) vers la catégorie A (ingénieur) ; montée en compétence des CEP ;
- recrutement de profils qui ont travaillé en bureau d'études (y compris, personnes qui ont fait de la maîtrise d'œuvre). Recherche de profils experts sur le bâti (expertises en Simulation Thermique Dynamique, ...), en mesure de prodiguer des conseils techniques approfondis.

## Modèle économique du service

Établir un modèle économique de service nécessite de s'intéresser au coût de celui-ci, au bénéfice pour le porteur du projet et aux financements possibles.

Globalement le temps à consacrer par projet est entre 10 et 20 jours (hors suivi) soit 15 à 20 projets accompagnés par ETP (en moyenne 10 à 15 jours pour les petits projets et 15 à 20 jours pour les gros). Il faut compter entre 6 500 et 13 000 € HT en moyenne par accompagnement.

L'accompagnement permet :

- un projet mieux mené, globalement de meilleure qualité et mieux intégré dans son contexte territorial ;
- une optimisation des aides et plus globalement du montage financier ;
- une sécurisation de la qualité et de la performance atteinte (le gain de sécurisation sur le long terme est supérieur au coût du service).

Le modèle économique de l'accompagnement est plus accessible pour les gros projets que pour les petits. Une péréquation entre gros et petits projets est souhaitable voire nécessaire.

Le dimensionnement du service doit tenir compte du potentiel de projets et de la montée en compétences des conseillers. Une vision pluriannuelle est indispensable. Partager l'expertise sur plusieurs personnes consacrant seulement une partie de leur temps à l'accompagnement permet de développer progressivement le service.

Le financement du service peut être composé d'un apport de différentes ressources selon le type de structure porteuse, la couverture géographique et le contexte territorial. La diversification des ressources permet une stabilité du modèle économique et d'introduire une péréquation entre les petits et gros projets et entre les petites et grosses communes. L'intégration du service dans un pack plus large est généralement assortie d'une convention pluriannuelle qui permet d'offrir une vision à moyen terme.

## Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

Un moyen de financer le service de façon pérenne et durable à moyen et long terme.

Le modèle économique se base sur différentes dimensions.

Pour aborder le modèle économique, il convient de travailler

- d'une part sur le coût, ses composantes et les paramètres/indicateurs pertinents ;
- d'autre part sur la demande et la valeur du service rendu ;
- enfin sur les sources de financement possible.

## Approche du temps passé et de coût du service

### Temps passé

Le coût du service peut être évalué en jours consacrés à l'opération.

Les données recueillies auprès des partenaires BAPAUURA permettent d'évaluer le temps passé en accompagnement des différentes phases d'intervention, en accompagnement de type commissionnement :

- phase amont : pré-étude, programme et choix de la MOE : 3 à 6 jours ;
- phase projet/conception : appui APS, APD, relecture DCE : 3 à 6 jours ;
- phase travaux : choix entreprises, suivi travaux, réception : 3 à 6 jours ;
- montage financier : 1 à 3 jours ;
- suivi d'exploitation : 5 à 12 jours (le suivi est très difficile à quantifier dès lors qu'il dépend du nombre d'années de suivi et d'actions ou non pour sensibiliser les utilisateurs).

Deux paramètres principaux influencent le temps d'accompagnement :

- la taille du projet : le temps d'accompagnement n'est pas directement proportionnel à la taille du projet car une partie des actions est la même quel que soit le projet (réunions de coordination, demande de subvention...) ;
- la capacité de la commune à mener le projet : les projets des communes n'ayant pas de services techniques sont plus chronophages.

En fait, ces deux paramètres se compensent dès lors que la majorité des gros projets sont portés par des communes ayant des services et les petits par des petites communes sans moyens internes.

**Ainsi, globalement, le temps à consacrer par projet est entre 10 et 20 jours (hors suivi) avec plutôt 10 à 15 jours pour les petits projets et 15 à 20 jours pour les gros.**

**Cas de la maîtrise d'ouvrage déléguée :** les exemples de la SPL SARA et de la SPL OSER montrent que, pour un projet de rénovation globale, le temps dédié à la Maîtrise d'ouvrage déléguée induit deux à trois fois plus de temps passé soit 40 à 300 j par projet. Le même effet de « coûts fixes » fait que plus le projet est petit, plus l'accompagnement est lourd proportionnellement à sa taille.

## À NOTER

En termes de service d'accompagnement, on peut retenir les grands ratios suivants

- service d'information/conseil (CEP) : 1 ETP pour 200 à 300 bâtiments ;
- service d'accompagnement projet (Bapaura) : 1 ETP pour 15 à 20 bâtiments ;
- MOD rénovation globale (SPL OSER) : 1 ETP pour 1 à 4 bâtiments.

## Coût du service

L'accompagnement de projet nécessite une expertise (technique, financière, marchés publics...) qui induit des salariés qualifiés. La prestation d'accompagnement nécessite un positionnement dans le jeu d'acteur et une certaine expérience pour poser une légitimité notamment par rapport à la maîtrise d'œuvre ou aux entreprises.

Le niveau ingénieur n'est pas nécessaire mais l'expertise et l'expérience le sont. Cela induit un niveau de salaire en conséquence entre 60 et 80 k€ (toutes charges comprises) soit un coût d'environ 280 à 300 €/jour.

Au coût des salaires s'ajoutent un coût de structure de 15 à 25 % (bureaux, secrétariat...) et éventuellement des frais de déplacement.

Enfin, en cas de prestation, la TVA s'applique.

	Salaire (280 €/j)	Frais indirects (20 %)	Déplace- ments	Total
10 jours	2 800	3 360	250	6 410
15 jours	4 200	5 040	350	9 590

Tableau 1 : Exemple de calcul de coût d'accompagnement HT en fonction du nombre de jours

**Il faut donc compter entre 6 000 et 10 000 € HT en moyenne par accompagnement.**



# Enjeux et dimensionnement

## La valeur du service rendu

La valeur du service rendu peut se mesurer avec différents éléments :

- un complément d'expertise technique, financière et gestion de projet : Un projet mieux mené et globalement de meilleure qualité dans sa réponse au besoin du maître d'ouvrage et avec une meilleure collaboration entre acteurs ;
- une meilleure intégration dans le contexte et le jeu d'acteurs territoriaux : un projet mieux intégré dans son contexte territorial ;
- une optimisation des aides et plus globalement du montage financier ;
- une sécurisation de la qualité et de la performance atteinte grâce à une expertise spécifique.

Indépendamment des bénéfices qualitatifs et d'un montage financier optimisé, le bénéfice direct de sécurisation de la performance est significatif et toujours supérieur au risque d'une surconsommation d'un projet sans accompagnement.

	10 %	15 %	20 %
Dérive annuelle	500 €	750 €	1 000 €
Dérive sur 20 ans	10 000 €	15 000 €	20 000 €

Tableau 2 : Enjeu de dérive annuelle et sur 20 ans en fonction de la performance réellement atteinte par rapport à l'objectif initial pour un projet avec une économie envisagée de 5 000 €/an

Le tableau ci-dessus présente l'enjeu de dérive de consommation pour un projet avec une économie annuelle de 5 000 €/an. Cumulée sur 15 ans (et sans tenir compte de l'inflation), une dérive potentielle de 10 % par rapport aux résultats attendus représente 7 500 €.

**Il n'est pas trop ambitieux de dire que l'accompagnement conduit au moins à sécuriser la performance de 10 % et donc d'affirmer que le service apporte sur le long terme plus qu'il ne coûte, quelle que soit la taille du projet.**

NB : une étude (Ademe, Cerema) sur 120 bâtiments instrumentés (en construction et rénovation BBC) a montré une dérive moyenne de plus de 30 %.

Bien sûr la justification économique est théorique et difficile à objectiver ; mais la qualifier en termes d'augmentation des aides reçues (% de subvention) par les projets et de performance atteinte par rapport à l'objectif (gain réel cumulé sur 20 ans) avec des exemples de référence permet de fixer les idées.

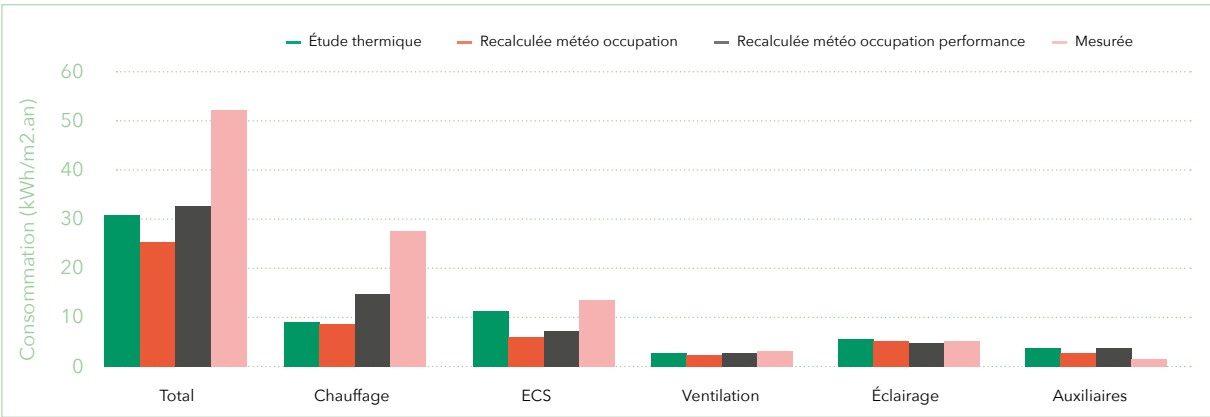


Figure 8 : Étude PREBAT (Ademe, Cerema) sur 120 bâtiments instrumentés (en construction et rénovation BBC) : écarts entre les consommations estimées et réellement atteintes

## Influence de la taille des projets

Le paragraphe précédent montre que plus le projet est gros, plus le gain potentiel est significatif. Par ailleurs, la proportion entre le coût d'accompagnement et le budget du projet est défavorable aux plus petits projets. Elle est d'environ 4 % pour les petits projets mais seulement de l'ordre de 1 % pour les plus gros.

**Il apparaît donc que le modèle économique de l'accompagnement des gros projets est plus accessible que celui des petits. Une péréquation entre gros et petits projets est souhaitable voire nécessaire.**

## Quelle demande ?

Comme nous l'avons vu, il existe un intérêt pratique et un intérêt économique pour les communes à bénéficier du service d'accompagnement. Pour autant, sont-elles prêtes ou volontaires pour en assurer le coût ?

L'étude de l'ADEME « Sociologie de la décision de rénovation énergétique des communes » analyse la prise de décision de rénovation énergétique des bâtiments publics dans les petites et moyennes communes. Elle donne des éléments pratiques pour argumenter et convaincre les différentes catégories de représentants des communes.

**Le conditionnement d'aides financières à l'ambition de performance des projets et la plus-value donnée par ces aides aux dossiers accompagnés peuvent être un levier important.**

Les départements où l'offre d'accompagnement est citée dans les courriers adressés aux communes pour les aides ou les offres d'aide financières majorées pour les communes bénéficiant du service par certains syndicats sont, de ce point de vue, exemplaires.

La forme de l'offre de service (combinée ou non à d'autres services) et le coût pour la commune sont, bien sûr, déterminants dans la décision.

## Éléments de dimensionnement

Pour dimensionner le service, il faut savoir combien de projets vont/peuvent être accompagnés.

Du fait des expertises à mobiliser, il est important de s'assurer que le nombre de projets potentiels du territoire à moyen terme soit suffisant pour maintenir l'expertise. Une enquête auprès des communes pour connaître leur intérêt pour le service et leurs projets dans les 3 à 5 ans peut être un moyen de confirmer et quantifier le besoin.

Dans le dimensionnement du service, il est aussi nécessaire de prendre en compte :

- qu'une montée en compétences est nécessaire au départ ;
- que l'accompagnement d'un projet s'étale sur 2 et parfois 3 ans ;
- qu'un certain nombre de projets s'arrêtent en cours de route.

Partager l'expertise sur plusieurs personnes consacrant seulement une partie de leur temps à l'accompagnement est une façon de développer progressivement le service.

**Ainsi, une vision pluriannuelle est indispensable.**

L'intégration de l'offre de service dans un pack plus large et un conventionnement pluriannuel avec les communes est un bon moyen de fiabiliser le besoin et surtout de s'assurer de sa cohérence avec les moyens disponibles en identifiant par exemple des années de surcharge ou de sous-charge.

## L'offre de service et les financements possibles

Différentes façons de financer le service ont été développées par les partenaires de BAPAURA ou d'autres porteurs de services en France. On peut distinguer les ressources mobilisées pour le financement et la forme de l'offre de service.

### Différentes sources de financement

L'expérience des partenaires de BAPAURA montre que le service peut être financé par différentes sources :

- la commune : principal bénéficiaire du service. Il est important, notamment pour les petites, que des financements réduisent leur contribution mais il est parfois désengageant pour elles de ne rien avoir à payer ;
- L'EPCI, qui peut porter l'offre ou la soutenir dans le cadre de sa politique territoriale et du soutien à ses communes, mais qui peut aussi intervenir comme source de mutualisation notamment pour des appels d'offres groupés (audits, AMO commissionnement...) ;
- Des fonds spécifiques à la structure d'accompagnement, comme les cotisations annuelles des communes aux structures porteuses (syndicats, associations...), ou d'autres contributions comme la TICFE (Taxe Intérieure sur la Consommation Finale d'Électricité) pour les syndicats d'énergie ;
- Des aides financières : le programme ACTEE peut apporter des fonds pour permettre une montée en charge et en compétence au démarrage ;
- Les CEE : les structures qui interviennent dans la valorisation des CEE pour les communes comme c'est le cas notamment pour les syndicats d'énergies, peuvent affecter une partie des montants de ceux-ci au service. La fluctuation des prix des CEE est un facteur d'instabilité de cette ressource.

Selon le type de structure porteuse (les syndicats d'énergies ont un panel de ressources disponible plus large que les associations par exemple), de sa couverture géographique et du contexte territorial, le financement du service est souvent composé d'un apport de différentes ressources. La diversification des ressources peut être un gage de stabilité du modèle économique mais elle permet aussi d'introduire une certaine péréquation dans l'offre financière, comme une contribution différente pour les petites et les grosses communes.

Les modèles sont très variés. La structure porteuse du montage financier peut être différente de celle qui apporte le service. Il arrive par exemple que le financement soit construit par une structure comme un syndicat ou un EPCI qui en confie ensuite la mise en œuvre à une autre structure comme une Alec.

## Différentes solutions pour l'offre financière

### La facturation directe à la commune avec un devis spécifique à chaque projet.

Cette solution est surtout pratiquée par les SPL (SPL SARA) et les agences d'ingénierie territoriales. Elle peut être modulée avec un autre financement comme un apport de l'EPCI qui vient alléger la charge communale.

NB : les SPL ne pouvant travailler que pour leurs membres, lorsqu'elles couvrent un grand nombre de communes, elles peuvent contractualiser avec les EPCI qui vont prendre en charge le service pour leurs communes (SPL ALEC de l'Ain).

Un % du montant des travaux peut aussi être pratiqué comme c'est le cas de l'offre de MOD du Syme05 (3,8 %).

**L'intégration du service dans un ensemble de services plus large** : service d'information conseil (CEP), service d'accompagnement aux projets énergies renouvelables (cf. fonds chaleur ADEME par exemple), offre d'études ou d'AMO (en maîtrise d'ouvrage syndicat par exemple ou en groupement) ou de subvention de celle-ci, valorisation des CEE, offre de subvention travaux (EPCI et syndicats) ... La structure porteuse a alors toute latitude pour décider de l'offre et de son financement à l'intérieur du « pack ». Ce dernier est généralement financé par une contribution des EPCI et/ou des communes par habitant et d'autres fonds présentés au paragraphe précédents. Certains syndicats modulent par exemple le montant des contributions en fonction de la délégation de la gestion de la TICFE ou n'autorisent l'accès au service d'accompagnement qu'aux communes ayant adhéré aux services d'information conseil ou ayant délégué la compétence SAMDE.

Pour l'offre d'accompagnement spécifiquement, on rencontre deux grands cas de figure :

- un forfait de services à la carte : Forfait d'accompagnement (catalogue d'action / type de service avec valeur forfaitaire de chacun) par taille de bâtiment et/ou ambition du projet en jours (Sigerly, ALTE69) ou en points (Alec St Brieuc) ;
- une base d'accompagnement forfaitaire et un complément à la carte (Alec de la Grande Région Grenobloise)

**L'intégration du service dans un pack plus large est généralement assortie d'une convention pluriannuelle qui permet d'offrir une vision à moyen terme. Elle permet aussi d'établir une politique de péréquation entre les petits et gros projets et entre les petites et grosses communes.**

# LEXIQUE

**ALEC** Agence Locale de l'Énergie et du Climat

**AMO** : Assistant à maîtrise d'ouvrage

**APD** : avant-projet définitif

**APS** : avant-projet sommaire

**AVP** : études d'avant-projet

**BET** : bureau d'études

**CAUE** : Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement

**CCP** : Code de la Commande Publique

**CCTP** : Cahier des Clauses Techniques Particulières

**CEE** : Certificat d'Économies d'Énergie

**CEP** : Conseiller en Énergie Partagé

**CGCT** : Code Général des Collectivités Territoriales

**DCE** : Dossier de Consultation des Entreprises

**DDT** : Direction Départementale des Territoires

**DETR** : Dotation d'Équipement des Territoires Ruraux

**DIAG** : phase Diagnostic

**DOE** : Dossier des Ouvrages Exécutés

**DPGF** : Décomposition des Prix Globale et Forfaitaire

**DSIL** : Dotation de Soutien à l'Investissement Local

**EPCI** : Établissement public de coopération intercommunale

**FEDER** : Fonds Européen de Développement Régional

**MOA** : Maître d'ouvrage

**MOD** : Maîtrise d'Ouvrage Déléguée

**MOE** : Maîtrise d'Œuvre

**MOP** : Maîtrise d'Ouvrage Publique

**PRO** : études de projet

**SDE** : Syndicat d'énergie

**SDIE** : Schéma Directeur Immobilier Énergétique

**SPL** : Société Publique Locale

# RESSOURCES

## Modèle de convention de mandat de maîtrise d'ouvrage

Document disponible sur le site d'ACTEE : <https://www.programme-cee-actee.fr/ressources/groupement-de-commandes/>

## Modèle de cahier des charges d'accompagnement en commissionnement (version de travail)

Cf. chapitre suivant

<https://www.cerema.fr/fr/centre-ressources/boutique/maîtrise-ouvrage-publique-construire-ou-rehabiliter-batiment>

## EXEMPLE DE CAHIER DES CHARGES TYPE COMMISSIONNEMENT (VERSION DE TRAVAIL)

Description de la mission d'accompagnement des maîtres d'ouvrage au pilotage des opérations de rénovation énergétique des bâtiments

### 1. Préambule

La mission d'accompagnement décrite dans le présent cahier des charges a pour objectif d'aider les décideurs de la collectivité à intégrer des ambitions énergétiques et environnementales dans leurs opérations de rénovation, pour réduire la facture d'énergie ainsi que l'emprunte carbone des bâtiments, tout en améliorant le confort des usagers.

### POINT JURIDIQUE

La mission de commissionnement exercée par la SPL ALEC dans le cadre de la présente convention de prestation de services s'apparente à une mission de conducteur d'opération.

En effet, le conducteur d'opération apporte une assistance générale à caractère parfois administratif, financier et, très souvent, technique au maître d'ouvrage (article L. 2422-3 du CCP).

La prestation réalisée par le conducteur d'opération est un marché public qui doit donc être passé selon les règles de mise en concurrence qu'impose le CCP aux acheteurs publics. Dans le cas d'une relation « in house », la collectivité peut conclure le marché sans publicité ni mise en concurrence.

Cette mission se focalise sur les phases clés d'un projet, de l'élaboration du programme à la mise en exploitation, et se donne pour fil conducteur d'assurer l'atteinte des niveaux de performances visés. L'accompagnement portera en particulier sur les étapes suivantes :

- aide à la mobilisation des financements disponibles et au montage des dossiers (CEE, DSIL, fonds européens...) ;
- aide à la rédaction du programme et aux choix du maître d'œuvre ;
- aide au suivi et à la validation de la conception (APS, APD, DCE) ;
- accompagnement en phase travaux et au suivi des résultats.

### POINT JURIDIQUE

**Point d'attention 1** : l'article L2422-5 du CCP indique précisément que la délimitation de l'enveloppe financière et du programme d'une opération de travaux sont des prérogatives du Maître d'ouvrage ne pouvant faire l'objet d'un mandat.

Toutefois, le maître d'ouvrage peut décider de confier à un AMO, une mission générale d'accompagnement à l'élaboration du programme et de l'enveloppe financière du projet.

**Point d'attention 2 :** concernant l'accompagnement en phase travaux, il convient de veiller à ce que les missions qui font l'objet d'une mission d'AMO ne rentrent pas dans le champ du mandat de maîtrise d'ouvrage.

Pour rappel, l'article L2422-6 du CCP dresse la liste des missions pouvant faire l'objet d'un mandat :

- La définition des conditions administratives et techniques selon lesquelles l'ouvrage sera étudié et exécuté ;
- La préparation, la passation, la signature, après approbation du choix de l'attributaire, du marché public de maîtrise d'œuvre ainsi que le suivi de son exécution ;
- L'approbation des études d'avant-projet et des études de projet du maître d'œuvre ;
- La préparation, la passation, la signature, après approbation du choix des attributaires, des marchés publics de travaux, ainsi que le suivi de leur exécution ;
- Le versement de la rémunération du maître d'œuvre et le paiement des marchés publics de travaux ;
- La réception de l'ouvrage.

Le rôle de la SPL ALEC n'est pas de se substituer aux acteurs du projet, mais d'assurer un appui technique et méthodologique auprès du maître d'ouvrage pour éclairer ses choix, faciliter le processus de décision et aider dans les arbitrages éventuels qui seront à effectuer, en bonne coopération avec l'équipe de maîtrise d'œuvre.

La mission d'accompagnement de la SPL ALEC s'inscrit dans la philosophie du « commissionnement énergétique » et consiste en particulier à proposer des outils pertinents pour atteindre et suivre les objectifs visés, émettre des avis et recommandations, porter l'attention de la commune sur des points de vigilance.

**En dernier lieu, pour que cette mission soit pleinement effective,** il est nécessaire que le maître d'ouvrage assure les engagements suivants :

- **faire état de la présente mission** auprès de ses services et associer la SPL ALEC à toutes les phases du projet ;
- **assurer la légitimité de la SPL ALEC** en tant qu'intervenant spécifique, vis-à-vis des autres acteurs de l'opération (MOE, entreprises) et faciliter le travail de collecte d'information ;
- **prendre en considération les recommandations de la SPL ALEC** à toutes les étapes du projet.

## POINT JURIDIQUE

**ATTENTION :** Le rôle de l'AMO doit se limiter à l'accompagnement et au conseil du Maître d'ouvrage. C'est bien le maître d'ouvrage qui a le dernier mot et décide de l'enveloppe financière et du programme d'une opération de travaux. En outre, en l'absence de mandat de maîtrise d'ouvrage, le MOA assume pour chaque opération, les attributions suivantes (article L2421-1 CCP) :

- la détermination de sa localisation ;
- l'élaboration du programme défini à l'article L. 2421-2 ;
- la fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle ;
- le financement de l'opération ;
- le choix du processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé ;
- la conclusion des marchés publics ayant pour objet les études et l'exécution des travaux de l'opération.

## 2. Définition du périmètre

Le maître d'ouvrage définit et valide en premier lieu le **périmètre d'intervention** de la SPL ALEC **dans l'opération** :

- phases du projet couvertes par la mission, du programme à la mise en exploitation ;
- lots techniques concernés (chauffage, ventilation, isolation, etc.) ;
- champs couverts (performance énergétique, empreinte environnementale des matériaux, qualité de l'air intérieur, etc.).

Ces éléments seront synthétisés dans un « **plan d'intervention** » qui précise également les livrables fournis par l'ALEC à chaque étape du projet et le nombre de jours nécessaires pour réaliser cette mission, sur la durée de l'opération.

### POINT JURIDIQUE

À la différence du mandat de maîtrise d'ouvrage, les prérogatives exercées par le conducteur d'opération dans le cadre d'une mission de commissionnement se limitent au conseil et à l'assistance. Le conducteur d'opération ne fait pas l'objet d'un mandat, il ne représente pas le maître d'ouvrage et ne peut prendre les décisions en son nom à ce titre.

## 3. Outil d'accompagnement

Pour assurer sa mission, la SPL ALEC s'appuiera sur un **outil d'analyse spécifique** (tableur) qui permet de synthétiser les avis, remarques et propositions formulés à toutes les étapes de l'opération, selon le périmètre d'intervention préalablement défini. Ce tableur permettra également de suivre les décisions prises et les réponses apportées par la maîtrise d'œuvre.

Cet outil est dénommé tableur d'analyse et de suivi du projet dans le présent cahier des charges.

## 4. Intervention en phase programme

Le programme doit exprimer clairement les objectifs recherchés afin de constituer un cadre de référence pour les acteurs de l'opération et leur permettre de se projeter le plus tôt possible sur les attentes et ambitions du maître d'ouvrage.

En phase programme, la SPL ALEC peut intervenir à deux niveaux :

- **contribuer à la rédaction du programme** dans le cadre du périmètre d'intervention qui a été préalablement défini, sur les ambitions énergétiques et environnementales ;
- **assurer une simple relecture globale** qui porte sur la vérification de la traduction des attentes et des besoins du maître d'ouvrage dans le programme. Les avis et propositions formulés par la SPL seront répertoriés dans le tableur d'analyse et de suivi du projet.

### POINT JURIDIQUE

Le code de la commande publique indique les éléments constitutifs d'un Programme nécessaire à la réalisation d'un ouvrage de travaux (article L2421-2 du CCP) :

- les objectifs que l'opération doit permettre d'atteindre ;
- les besoins que l'opération doit satisfaire ;
- les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement.



## 5. Détermination de l'enveloppe financière

*La mission générale confiée au conducteur d'opération peut comprendre une mission d'accompagnement à la détermination de l'enveloppe financière de l'opération. Tout comme le Programme de l'opération, la détermination de l'enveloppe financière doit être élaborée avant le début de la mission de maîtrise d'œuvre, et donc avant le commencement des études d'avant-projet (article L2422-2 du Code de la commande publique) par le maître d'œuvre.*

*La détermination de l'enveloppe financière est indispensable pour estimer la faisabilité d'une opération et en déterminer les coûts.*

## 6. Intervention en phase concours/choix MOE

À cette phase, la SPL ALEC participe à la **sélection de l'équipe de maîtrise d'œuvre** et produit le cas échéant une note d'analyse des projets, selon le type de marché (avec ou sans concours etc.).

## 7. Intervention en phase conception

La SPL ALEC assure à ce stade une **relecture approfondie des documents produits** par la maîtrise d'œuvre (APS, APD, DCE) pour en vérifier la cohérence avec le programme et évaluer l'impact énergétique des choix de conception. Elle complète sur cette base le tableur d'analyse et de suivi du projet.

La SPL participe également aux réunions (3 au maximum) regroupant le maître d'ouvrage et l'équipe de maîtrise d'œuvre afin de partager ses analyses. Le choix des moments pertinents pour cette participation sera décidé avec le maître d'ouvrage en cours de projet.

- **Au stade APS/APD**, la relecture portera en particulier sur les points de vigilance suivants : choix des systèmes techniques en lien avec les usages prévus, traitement de l'enveloppe du bâtiment (ponts thermiques, étanchéité à l'air, choix des matériaux, etc.), prise en compte de la dimension optimisation dans le choix de conception, de la dimension exploitation-maintenance (accessibilité des équipements, facilité d'entretien et de suivi, coût d'exploitation induit, etc.), interactions entre lots techniques.

- **Au stade DCE**, la SPL ALEC vérifie que les CCTP sont complets et détaillés avec : plans et schémas, spécifications techniques précises, analyse fonctionnelle, procédure d'autocontrôle et de mise au point des installations avant réception, préparation et remise des DOE, etc. La SPL vérifiera en particulier **que les DPGF traduisent précisément les CCTP** car ce document formalise de manière contractuelle les prestations demandées. A noter en particulier : l'autocontrôle est de la responsabilité des entreprises mais c'est une prestation à part entière qui doit être chiffrée dans le DPGF et faire l'objet d'un livrable (rapport d'autocontrôle et de mise au point).

## POINT JURIDIQUE

La phase de conception consiste en l'élaboration du projet. Dans le cas où le maître d'ouvrage se fait accompagner par un AMO, le conducteur d'opération s'assure de :

- mettre en place le marché de MOE pour sélectionner un MOE répondant aux besoins du Programme de l'opération ;
- assurer la bonne transmission des décisions du maître d'ouvrage au MOE ;
- apporter une relecture aux études proposées par le MOE en vue de l'opération de travaux (adéquation avec le programme définit par le MOA) ;
- actualiser le planning prévisionnel suite à l'obtention des autorisations liées au projet, aux délais impliqués par la passation des différents marchés... ;
- vérifier la bonne exécution des missions de maîtrise d'œuvre (suivi des études APS, APD par le Maître d'œuvre, suivi des consultations et enquêtes réglementaires nécessaires au projet...).

## 8. Intervention en phase travaux et livraison

### POINT JURIDIQUE

En phase travaux, l'assistance à maîtrise d'ouvrage peut porter sur différents domaines :

- choix des entrepreneurs sur la base des conseils du maître d'œuvre ;
- assurer la bonne transmission des décisions du maître d'ouvrage et le maître d'œuvre pour assurer le respect du calendrier des travaux (notification au MOE du début des travaux acté par le maître d'ouvrage, information au maître d'ouvrage de l'avancement de travaux, notification des décisions prises par le maître d'ouvrage suite au contrôle technique de l'ouvrage...) ;
- suivi du décompte des prestations transmis par le maître d'œuvre ;
- ...

La SPL ALEC ne participe pas aux réunions de chantier de manière récurrente mais peut-être présente lors de la première réunion pour présenter sa mission aux entreprises. Il est toutefois demandé que les comptes rendus de ces réunions puissent être transmis systématiquement pour un suivi au plus près de l'avancement des travaux.

L'intervention de la SPL ALEC en phase chantier peut porter sur les tâches suivantes, à définir avec le maître d'ouvrage dans le périmètre d'intervention :

- **une visite en phase chantier** en présence du maître d'œuvre pour réaliser un relevé de conformité des matériaux sur la base des étiquettes matériaux et vérifier le respect des règles de l'art sur la mise en œuvre des matériaux (isolation, étanchéité, pose des fenêtres, etc.), par échantillonnage ;

- **un suivi de la remise des livrables spécifiques en lien avec le maître d'œuvre** : rapports d'autocontrôle/mise au point et la constitution des DOE par les entreprises ;
- **une visite en phase réception** pour effectuer des constats visuels, repérer d'éventuels manquements ou anomalies sur la base d'une check-list de validation ;
- **un suivi instrumenté en phase chantier ou réception**. Ce suivi peut reposer sur des mesures ponctuelles ou des relevés périodiques de compteurs, des enregistreurs de mesures autonomes, des mesures en continu par le système de Gestion Technique du Bâtiment en place, etc. Ce suivi fera l'objet d'une note d'analyse qui synthétise les résultats des mesures, les dysfonctionnements observés, les préconisations d'interventions. Les points suivants sont par exemple vérifiés : réglage des courbes de chauffe de la régulation, programmation horaire, paramétrage des circulateurs, équilibrage hydraulique.

L'ensemble des constatations et des remarques effectuées en phase chantier seront répertoriées dans le tableur d'analyse et de suivi du projet.

## POINT JURIDIQUE

**Point d'attention 1** : l'article L2422-4 du code de la commande publique dispose que : « *la mission de conduite d'opération est incompatible avec toute mission de maîtrise d'œuvre, de contrôle technique définie à l'article L.111-23 du code de la construction et de l'habitation ou d'exécution de travaux, portant sur la même opération et exercée soit par le conducteur d'opération directement, soit par une entreprise liée définie à l'article L. 2511-8* ».

**Point d'attention 2** : un certain nombre de prérogatives doivent faire l'objet d'un mandat de maîtrise d'ouvrage.

En effet, dans le cas où le maître d'ouvrage souhaite déléguer tout ou partie de ses attributions, le mandat de maîtrise d'ouvrage doit prévoir (article L2422-7 du CCP) :

- l'ouvrage qui fait l'objet du contrat, les attributions confiées au mandataire, les conditions dans lesquelles le maître d'ouvrage constate l'achèvement de la mission du mandataire, le cas échéant les modalités de la rémunération de ce dernier, les pénalités qui lui sont applicables en cas de méconnaissance de ses obligations et les conditions dans lesquelles le contrat peut être résilié ;
- le mode de financement de l'ouvrage ainsi que les conditions dans lesquelles le maître d'ouvrage fera l'avance de fonds nécessaires à l'exécution du contrat ou remboursera les dépenses exposées pour son compte et préalablement définies ;
- les modalités du contrôle technique, financier et comptable exercé par le maître d'ouvrage aux différentes phases de l'opération ;
- les conditions dans lesquelles l'approbation des études d'avant-projet et la réception de l'ouvrage sont subordonnées à l'accord préalable du maître d'ouvrage ;
- les conditions dans lesquelles le mandataire peut agir en justice pour le compte du maître d'ouvrage.

**Point d'attention 3** : la réception de l'ouvrage relève des prérogatives du maître d'ouvrage. Il peut déléguer à un tiers le soin de réceptionner l'ouvrage par l'intermédiaire d'un mandat de maîtrise d'ouvrage. En effet, l'article L. 2422-6 du CCP indique clairement que la réception de l'ouvrage figure parmi les missions du maître d'ouvrage pouvant être déléguées dans le cadre d'un mandat.



---

[bapaura.fr](https://bapaura.fr)



Le projet européen BAPAURA a reçu un financement  
du programme de recherche et d'innovation Horizon  
2020 de l'Union Européenne (subvention n°891839)