

Réussir un projet d'aménagement urbain (2/4) : Evaluation des coûts d'objectifs et choix des modes contractuels

A propos de l'auteur

Mme Marina Brodsky

Consultant auprès des collectivités locales - Administratrice de l'ACAD (Association des consultants en aménagement et développement des territoires)

Brodsky Consultants

[Voir les articles de cet auteur](#)

Le montage d'un projet d'aménagement urbain est un travail de longue haleine. Il réclame une analyse fine, de la définition du besoin à l'évaluation des résultats. L'Acad propose une série de quatre fiches explicative pour en maîtriser tous les aspects. La deuxième de ces fiches pratiques est consacrée à l'évaluation des coûts d'objectifs et au choix des modes contractuels.

L'ACAD (Association des Consultants en Aménagement et Développement des Territoires) s'est fixée pour objectif d'accompagner les acheteurs publics dans la réussite de leurs projets d'aménagement urbain au sens large du terme. Le deuxième volet de la série porte sur l'évaluation des coûts d'objectifs et le choix des modes contractuels.



Un élément ... essentiel

Bien évaluer le coût d'objectif de l'opération est certainement l'élément essentiel pour garantir la réussite d'une opération d'aménagement. Cela suppose de définir avec précision le besoin, être en capacité de le chiffrer, à la fois en termes d'études préalables et, plus tard, en termes de maîtrise d'œuvre et de travaux.

Dans de trop nombreux cas, les études amont (diagnostic, études urbaines, programmation...) sont négligées au profit d'un montant de travaux prédéfini qui correspond aux capacités financières que le maître d'ouvrage est en capacité de mobiliser.

De la même manière, on fixe un montant d'études non pas au regard des prestations à réaliser mais du budget que l'on peut y consacrer. Et très souvent, les prestataires sont confrontés à des demandes impossibles à satisfaire dans un cadre financier incohérent par rapport aux objectifs à atteindre.

On prend donc le problème à l'envers. C'est la raison pour laquelle les missions de la loi MOP doivent pouvoir être mises en œuvre en deux temps. Les études préalables d'une part, et la maîtrise d'œuvre d'autre part et, ensuite, via une consultation distincte.

Dans de trop nombreux cas, les études amont sont négligées au profit d'un montant de travaux prédéfini qui correspond aux capacités financières que le maître d'ouvrage est en capacité de mobiliser

Les 6 problématiques du cahier des charges

Même si chaque projet est différent, la structure d'un cahier des charges est la plupart du temps identique, quelle que soit la particularité de l'opération et quelle que soit la nature de la mission confiée. Elle s'articule autour de 6 problématiques que les acheteurs doivent s'attacher à définir avec précision :

- le contexte du projet et ses enjeux ;
- les études déjà réalisées et les données mises à disposition ;
- le contenu de la mission et les objectifs à atteindre ;
- la gouvernance du projet ;
- les compétences à mobiliser ;
- le calendrier prévisionnel de déroulement de l'étude.

Même si chaque projet est différent, la structure d'un cahier des charges est la plupart du temps identique

A ce stade, il est important que les acheteurs publics (DGST – Directeurs Aménagement – techniciens...) puissent se tourner d'ores et déjà vers des professionnels susceptibles de les accompagner dans l'expression de leurs besoins.

Dans le cadre d'un sourcing, les consultants interrogés sauront poser les bonnes questions pour que le cahier des charges soit précis, concis, exhaustif et complet. Et avec ces éléments, ils pourront également communiquer une estimation du montant des études à engager.

Le choix des modes contractuels découlera de ce travail préalable de sourcing.

Mode de gestion

Quel est le type de consultation à lancer en fonction du budget à investir et de la liberté qu'on entend se donner pour faire le meilleur choix de l'équipe en charge de la mission ?

La réglementation sur les marchés publics s'est considérablement assouplie depuis 10 ans. Elle offre une multitude de possibilités pour mettre en adéquation le besoin et le type de contrat. Une boîte à outils que les

L'achat de prestations intellectuelles repose sur une forte relation *intuitu*

acheteurs publics doivent maîtriser pour s'offrir un maximum de souplesse tout au long de la procédure de mise en concurrence.

***personae*, une confiance réciproque entre le maître d'ouvrage et son consultant.**

Quelle que soit l'estimation financière de la mission (études préalable ou mission de maîtrise d'œuvre), les procédures permettant d'engager des négociations ou des échanges avec les consultants doivent être privilégiées.

Contrairement aux achats de fournitures courantes, l'achat de prestations intellectuelles repose sur une forte relation *intuitu personae*, une confiance réciproque entre le maître d'ouvrage et son consultant. La procédure adaptée doit être privilégiée, ou la procédure avec négociation si le montant des études excède les seuils européens. Celle de l'appel d'offres qui interdit la négociation doit être proscrite parce qu'elle condamne l'acheteur et les opérateurs à une compréhension réciproque et immédiate des besoins et de la réponse apportée.

Ecueils à éviter :

- copier ce qui a été fait par d'autres sur le même sujet et éviter des transpositions ou reproductions malheureuses et inadéquates ;
- méconnaître l'évaluation du coût des études au regard des exigences exprimées dans le cahier des charges. Les maîtres d'ouvrage sont très souvent amenés à constater que beaucoup d'offres dépassent largement leur budget. Ils se condamnent à retenir le moins disant, voire une offre anormalement basse, pour éviter l'infructuosité de la procédure ;
- recourir systématiquement à des équipes ultra pluridisciplinaires comme l'assurance de voir tous les sujets traités, sans mesurer le coût induit par l'intervention d'experts ;
- choisir une procédure de mise en concurrence et un montage juridique inadaptés sous prétexte de transparence et d'habitudes. Se priver des nouvelles possibilités offertes par la réforme des marchés publics par défaut de connaissance ou de maîtrise des différentes étapes de la procédure.

Conseils et recommandations :

- réaliser un sourcing en amont de l'élaboration du cahier des charges, pour maîtriser les conséquences en termes de faisabilité, de coût et de délais de réalisation ;
- ne pas hésiter à confier une mission d'AMO pour accompagner le maître d'ouvrage dans la conduite de l'opération, en amont et tout au long de la procédure ;
- engager le plus tôt possible un dialogue entre juristes, acheteurs et services opérationnels pour examiner la procédure la mieux adaptée au besoin ;
- organiser des réunions techniques et comités de pilotage à bon escient. Limiter le nombre de scénarios et variantes qui demandent un important travail aux consultants et qui rendent difficiles les prises de décision ;
- favoriser les accords cadre de prestations intellectuelles, exécutés par des marchés subséquents et qui permettent une souplesse dans l'exécution de la mission ;
- proscrire les accords-cadres multi-attributaires qui condamneraient la cohérence architecturale et urbaine du projet.

Série "Réussir un projet d'aménagement urbain"

Déjà publié sur achatpublic.info : "[La définition du besoin](#)"

A lire prochainement :

- La composition des équipes à consulter et les compétences à mobiliser (3/4)
- Le bon déroulement de la mission et l'évaluation et l'utilisation des résultats (4/4)