

## **Fonds vert d'accélération de la transition écologique dans les territoires**

**Exemple de cahier des charges (descriptif de mission)  
pour des études préalables à une opération de  
reconversion de friches ou de terrains désaffectés**

## Introduction

La reconversion des friches, des terrains désaffectés et des îlots urbains délaissés est indispensable à l'amélioration du cadre de vie des habitants du Jura. De telles opérations renforcent l'attractivité des villes et offrent des opportunités de développement optimales, sans artificialisation inutile – et dommageable – des terres agricoles, naturelles et forestières. Les projets aboutissent à la revalorisation du patrimoine local, sont l'occasion de donner de nouvelles impulsions à des quartiers en disgrâce et génèrent de nombreux bénéfices, matériels comme immatériels.

Les premières étapes d'une opération sont toutefois cruciales et déterminantes. Plus celles-ci sont menées dans le dialogue, avec le recours à des professionnels de l'urbanisme, de l'aménagement et des plans de financement, plus le projet sera adapté aux attentes de chacun et moins il se révélera coûteux pour la collectivité.

Peut-être est-ce parfois contre-intuitif, mais investir un peu dans quelques études préalables procure rapidement des gains tangibles à tous. Par exemple, le dynamisme des élus locaux est de suite perçu, les habitants et les commerçants se sentent immédiatement entendus et le maître d'œuvre (architecte-urbaniste) est directement en capacité de concevoir un projet cohérent, qui n'appellera aucune correction coûteuse, ou chronophage, ou en définitive mal insérée.

Du côté des financeurs, et en particulier de l'État pour le volet Recyclage foncier du *Fonds vert d'accélération de la transition écologique dans les territoires*, plus le projet est clarifié en amont et plus il est précisément défini, mieux la collectivité a des chances d'être subventionnée.

Ce descriptif de mission vise donc à aider les élus locaux et leurs collaborateurs dans la passation d'un marché public qui confie utilement à un prestataire la réalisation de telles études, et ainsi favorise le succès des projets à tout point de vue. Sur le plan de la réglementation par exemple, l'élaboration préalable d'un programme d'opération et la fixation d'une enveloppe prévisionnelle sont des exigences du Code de la commande publique. Sur le plan économique, la réalisation d'une étude de marché, même pour l'aménagement d'équipements publics, est le gage de dépenses publiques justifiées et d'installations durablement en adéquation avec les attentes du public visé. Sur le plan financier, une bonne identification des subventions et des montages technico-financiers envisageables permet d'exploiter tout le potentiel de partenariats dont le Jura peut se prévaloir.

Prévu pour être simplement inséré ou annexé à un projet de marché, et faire ainsi gagner du temps de rédaction, ce descriptif de mission est formulé en termes clairs et précis afin d'anticiper tout litige éventuel. L'esprit est d'y retrouver la liste des actions demandées au prestataire, celle des tâches que la collectivité se réserve et le contenu détaillé des documents à remettre.

L'accent est parfois mis sur certains points de vigilance, sur lesquels le retour d'expérience montre l'intérêt d'attirer l'attention du prestataire. Ils sont idéalement à maintenir dans les pièces contractuelles du marché. Des commentaires, en encadré, s'adressent en revanche uniquement aux rédacteurs et n'ont pas à figurer dans le document final.

Chaque projet étant unique et toute collectivité développant sa propre approche, des adaptations se révéleront naturellement nécessaires. N'hésitez pas à en discuter avec la direction départementale des territoires si vous éprouvez le besoin d'un échange de vue professionnel, instructif et enrichissant !

---

## I – Descriptif de la mission et des éléments attendus

---

### I.1 – Définitions

---

**Maître d'ouvrage :** L'expression « maître d'ouvrage », lorsqu'elle se rapporte à une personne, désigne le représentant du pouvoir adjudicateur. Celui-ci prend l'initiative du projet et est chargé de le faire aboutir dans les règles fixées par les codes lois et décrets, notamment le code de la commande publique.

**Prestataire :** Il s'agit du titulaire du présent marché public.

**Comité de pilotage :** Le comité de pilotage supervise la conduite du projet et conseille le représentant du pouvoir adjudicateur à chaque étape. Sa composition est fixée par le maître d'ouvrage. Il comprend des représentants de la maîtrise d'ouvrage, des membres de ses services, des utilisateurs, des usagers et le gestionnaire.

**Comité de travail :** Des comités de travail sont constitués autant que de besoin. Ils sont chargés de préparer les décisions du comité de pilotage et du maître d'ouvrage, notamment pour déterminer, avec le concours du prestataire, les attentes auxquelles le projet devrait idéalement répondre. Un comité de travail peut comprendre des représentants de la maîtrise d'ouvrage, des membres de ses services, le gestionnaire, des habitants, des utilisateurs actuels ou potentiels, des associations et citoyens, des représentants de professionnels...

### I.2 – Montage de l'opération

---

#### I.2.1 – Généralités sur la phase *Montage de l'opération*

La phase *Montage de l'opération* a pour objectif de définir l'opération ainsi que d'en vérifier l'opportunité et la faisabilité.

En premier lieu, il s'agit de mettre en évidence tous les écarts entre les situations actuelle et attendue, à tous points de vue, telles que perçues et exprimées par les usagers, utilisateurs, élus et habitants.

Dans un second temps, plusieurs solutions sont étudiées pour pallier les écarts constatés et le maître d'ouvrage choisit celle qui convient le mieux à sa politique. C'est seulement à la fin de cette phase que le maître d'ouvrage décide de lancer l'opération, de l'abandonner ou d'en reporter la réalisation.

#### **Une obligation légale**

La vérification de l'opportunité et de la faisabilité d'une opération est une obligation légale fixée par l'article L.2421-1 du code de la commande publique : « Les attributions du maître d'ouvrage qui, pour chaque opération envisagée, s'assure préalablement de sa faisabilité et de son opportunité, sont les suivantes :

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

Le titulaire assiste le maître d'ouvrage pour :

- dresser un constat de la situation existante, avec une analyse par thèmes (usage, urbanisme, technique, environnement, respect de la réglementation, coûts de fonctionnement...);
- recueillir les attentes des usagers, utilisateurs, élus et habitants et assister le maître d'ouvrage pour déterminer ses objectifs prioritaires ;
- proposer des scénarios pour atteindre les objectifs en identifiant pour chacun les coûts et les principales contraintes techniques, urbaines, administratives, économiques et spatiales ;
- analyser les scénarios et retenir celui qui répond le mieux aux objectifs du maître d'ouvrage.

### **1.2.2 – Actions & documents attendus**

– Visite du site en compagnie d'un représentant du maître d'ouvrage ; Avis sur l'opportunité d'une levée de doute pollution (LEVE au sens de la norme NF X31-620-2), à faire réaliser par un bureau d'études compétent hors du cadre du présent marché ;

– Recueil et prise de connaissance des informations existantes : études réalisées, diagnostics, plans, correspondance, réglementations spécifiques, etc.

Le titulaire prend en particulier connaissance des études suivantes : **[liste des études]**

– Entretiens avec le maître d'ouvrage, les élus, les habitants et les utilisateurs, actuels ET potentiels, pour prendre connaissance des principaux éléments de contexte ainsi que des principales attentes fonctionnelles, économiques, urbaines ou d'autre nature ; Rédaction des comptes-rendus d'entretien correspondants et transmission au maître d'ouvrage ;

Le titulaire définit avec le maître d'ouvrage la liste des personnes à consulter et propose notamment une liste d'utilisateurs potentiels à rencontrer, individuellement ou de manière groupée.

Pour que tous comprennent l'importance de l'entretien, il explique au début de chaque entretien la démarche et son intérêt pour la qualité future du projet.

En priorité, il interroge les utilisateurs actuels ou potentiels sur leurs fonctions, sur leurs activités, sur leurs usages, sur la perception de leur rôle sociétal et sur leurs attentes en matière de fonctionnalité des locaux, de liaisons entre locaux, de sécurité et de surveillance, de confort, de flexibilité et d'adaptabilité des locaux, de facilité de maintenance et d'image à donner.

Les attentes et les objectifs sont à distinguer en fonction de leur nature (technique, politique, sociale, urbaine, paysagère, etc.) et de leur échelle (quartier, commune, ville).

– Réalisation d'un diagnostic simplifié des bâtiments ; Rédaction d'un rapport de diagnostic et présentation devant le comité de pilotage ;

Le diagnostic simplifié porte notamment sur l'état de la structure et des composants du bâti, le potentiel des locaux (destinations, fonctionnalités, liaisons, accessibilité, sécurité et surveillance, éléments de confort, flexibilité des locaux, facilité de maintenance), l'image donnée par les bâtiments et les locaux, l'insertion urbaine et les coûts de fonctionnement.

Ce diagnostic est réalisé à partir d'une analyse des plans des bâtiments, d'une visite et d'entretiens auprès des utilisateurs et du gestionnaire éventuels.

Le rapport de diagnostic, de quelques pages, doit mettre en évidence les atouts et les lacunes des bâtiments au regard des différents thèmes d'analyse. Pour être compréhensible pour tous les membres du comité de pilotage, il est illustré par des photographies et par des plans commentés.

– Analyse comparative des atouts et contraintes du site dans son ensemble, concernant l’insertion urbaine, l’impact social et culturel, les coûts et l’environnement ; Rédaction d’un rapport d’analyse de site et présentation devant le comité de pilotage ;

L’analyse de site a pour objectif d’aider le maître d’ouvrage à exprimer des exigences réalistes dans le programme de consultation du concepteur. En aucun cas elle ne doit aboutir à une décision sur des solutions techniques, ce qui relèverait d’une mission de maîtrise d’œuvre. Si des solutions techniques doivent être évoquées, ce ne peut être que pour démontrer l’existence de moyens aptes à répondre aux attentes, et dans l’hypothèse que le maître d’œuvre puisse soit y recourir, soit en développer de plus adaptées au programme tel qu’il sera finalement arrêté.

Elle porte au minimum sur :

– l’insertion urbaine avec des critères 1) d’équilibre et de complémentarité avec les équipements publics, services et fonctionnalités urbaines, 2) de diversité des fonctions urbaines, 3) de morphologie urbaine et de paysage, 4) de lisibilité et d’affichage, 5) d’impact sur le renouvellement urbain et sur la revitalisation du quartier, 6) d’accès par mode de transport, 7) d’accessibilité aux personnes à mobilité réduite, 8) de capacité du réseau de desserte, 9) de stationnement, 10) d’amélioration des liaisons du quartier, 11) d’impact sur le voisinage, 12) de connexion aux réseaux et 13) de respect de la réglementation d’urbanisme ;

– les coûts et l’économie avec des critères 1) de coût d’acquisition, 2) de création ou de consolidation d’activités économiques, 3) de création de valeur et d’impacts, positifs et négatifs, sur les activités économiques du territoire, 4) de coût de construction et de réhabilitation (dont portance des sols, dépollutions, topographie, raccordements, aménagements existants, etc.), 5) de montage opérationnel et financier, notamment de groupement de maîtrise d’ouvrage, 6) de cessions, de location ou de génération d’autres recettes directes et 7) de bilan opérationnel pour le maître d’ouvrage ;

– l’impact social et culturel avec des critères 1) d’image du quartier, 2) de perception du site par les habitants, 3) d’attentes des habitants concernant le site, 4) de mise en valeur du patrimoine, bâti ou non-bâti, 5) d’utilisation actuelle du site, 6) de possibilités de rencontres et d’échanges entre les habitants ;

– l’environnement avec des critères 1) d’accès aux modes de déplacement doux, 2) de climat, 3) de possibilité de recours aux énergies renouvelables, 4) d’approvisionnement en énergie, 5) d’impact visuel, 6) de gestion des eaux pluviales et usées, 7) d’impact sur les écosystèmes, 8) de collecte et de valorisation des déchets, 9) de qualité de l’air, 10) d’exposition au bruit, 11) d’exposition aux risques naturels et technologiques (y c. pollution du sol) et 12) de possibilité d’organisation d’un chantier exemplaire.

L’analyse de(s) site(s) s’intéresse à l’impact des futures activités sur son environnement et, inversement, à l’influence de l’environnement sur les futures activités. Par exemple, elle traite des bruits générés par le voisinage et des bruits susceptibles d’être émis depuis le site.

Elle recense les principales contraintes réglementaires applicables en matière d’urbanisme, de transport et de construction.

– Étude de marché et d’estimation de la demande portant sur [nombre] scénarios susceptibles de répondre aux attentes ; Rédaction du rapport d’étude correspondant et présentation devant le comité de pilotage ;

L’étude de marché comprend, pour chaque scénario :

– la détermination de l’aire d’attractivité de l’opération ;

– une évaluation, soigneusement justifiée, de la demande, et notamment du nombre et des caractéristiques des utilisateurs et usagers potentiels ;

– l’identification, justifiée, de leurs éventuelles attentes spécifiques ;

– une appréciation des évolutions prévisibles de la demande et des attentes.

Elle devra au minimum porter sur les scénarios de [projet probable 1] et [projet probable 2].

– Présentation des attentes des usagers, utilisateurs, élus et habitants au maître d'ouvrage ; Conseil pour l'arbitrage entre les attentes divergentes et pour le choix des objectifs prioritaires de l'opération ; Rédaction de la fiche d'objectifs préliminaires et transmission au maître d'ouvrage ;

La fiche d'objectifs préliminaires expose les finalités de l'opération et les principaux éléments de contexte. Elle résume les attentes exprimées par les utilisateurs et validées par le maître d'ouvrage. Elle précise notamment les liaisons à prévoir avec des équipements publics voisins ou des services urbains.

La présentation des attentes met en évidence les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Elle montre clairement les attentes qui sont contradictoires entre elles.

Les objectifs sont formulés en termes de service à rendre et de surface bâties par macro-fonctions. Il ne s'agit pas encore de décrire dans le détail les performances des locaux ou des éléments du bâti, même si les entretiens et le diagnostic ont permis d'en discerner quelques-unes.

– Étude de la faisabilité de [nombre] scénarios susceptibles de répondre aux attentes, parmi les scénarios ayant fait l'objet de l'étude de marché, éventuellement ajustés ; Rédaction du rapport d'étude correspondant et présentation devant le comité de pilotage ;

Les scénarios peuvent répondre à différents niveaux de qualité de service et envisager des partenariats avec des collectivités, des bailleurs sociaux, des associations, des entreprises ...

La description de chaque scénario doit expliciter 1) le type de projet, 2) les caractéristiques essentielles, 3) les modalités de réalisation (y c. planning et procédures réglementaires), 4) les principales contraintes réglementaires, 5) un bilan financier sommaire de l'opération (dépenses, recettes) et 6) un plan de financement (participations, subventions).

Chaque scénario est évalué au regard des contraintes spatiales, réglementaires, de délais, de coûts, de montages opérationnels et financiers potentiels, de chantier ainsi qu'en fonction du niveau de réponse aux attentes urbaines, architecturales et fonctionnelles. Pour faciliter la prise de décision, la description et l'évaluation de chaque scénario est résumée sur une feuille format A4 et présentée sous forme de grille d'analyse. Des croquis et illustrations pourront judicieusement être insérées dans le rapport pour démontrer l'étendue des possibles et la bonne prise en considération des contraintes spatiales, sans toutefois empiéter sur le rôle dévolu légalement au maître d'œuvre (article L.2431-3 du code de la commande publique).

Le maître d'ouvrage retient un scénario à l'issue de la réunion de présentation.

– Proposition d'éventuelles études environnementales complémentaires à faire réaliser :

Mesures de bruit, diagnostic pollution (INFOS ou DIAG au sens de la norme NF X31-620-2), perméabilité du sol, étude phytosanitaire, diagnostic énergétique, étude de pré-faisabilité pour l'approvisionnement en énergie, etc. ;

#### **Inclure directement ces études au présent marché ?**

Ces études pourront être confiées au prestataire s'il a les compétences requises ou s'il les acquiert. Il sera alors nécessaire de passer un avenant au marché.

Nous avons préféré ne pas demander systématiquement la réalisation de ces études dans ce marché : elles ne sont pas toujours opportunes et, lors d'une consultation, il vaut mieux élargir la concurrence en ne demandant pas inutilement des compétences très spécialisées. Ce choix n'allonge pas le délai de réalisation de l'opération si les marchés de ces études sont passés simultanément avec ceux de levé topographique et d'étude géotechnique.

– Analyse comparative des montages opérationnels envisageables (concession, appel à projet, appel à manifestation d'intérêt, groupement de maîtrise d'ouvrage, solution coopérative...); Présentation sous forme d'une grille d'analyse détaillée ;

– Analyse comparative des procédures d'urbanisme envisageables (zone d'aménagement concerté, permis de construire valant division, division primaire, lotissement...); Présentation sous forme d'une grille d'analyse détaillée ;

## **I.3 – Programmation**

---

### **I.3.1 – Généralités sur la phase Programmation**

La phase Programmation s'achève par la validation du programme de consultation de maîtrise d'œuvre. Ce document décline les attentes du maître d'ouvrage et des utilisateurs en matière d'usage, d'insertion urbaine, d'architecture, de technique, d'environnement, d'économie et de délais. Il renseigne également le maître d'œuvre par des informations sur la maîtrise d'ouvrage, sur le site et sur la réglementation en matière d'urbanisme.

Dans le programme, les objectifs validés lors du choix du scénario sont déclinés en exigences et complétés par des indicateurs mesurables. Les études de programmation permettent ainsi de cadrer la commande faite au concepteur et de mettre en place de bonnes conditions de suivi.

Avant d'aboutir à ce document, il est nécessaire de faire réaliser des études complémentaires. Il peut s'agir d'études de sol, d'un relevé topographique ou des études environnementales proposées par le titulaire lors de la phase *Montage de l'opération*.

Lors de la phase Programmation, le titulaire assiste le maître d'ouvrage pour la rédaction des marchés d'études environnementales complémentaires et pour la rédaction du programme de consultation des concepteurs, y compris les exigences concernant l'environnement et l'entretien-maintenance.

Le programme de consultation de maîtrise d'œuvre doit être un document homogène et synthétique, dont les exigences sont faciles à lire et à mémoriser. Par conséquent, le maître d'ouvrage refuse que les exigences environnementales fassent l'objet d'un cahier séparé ; elles doivent être intégrées au document général de manière logique. Si nécessaire, certaines exigences sont répétées ; le programme est ainsi plus facile à lire que s'il contenait de multiples renvois.

### **I.3.2 – Actions & documents attendus**

– Proposition de clauses techniques pour les marchés d'études environnementales complémentaires ainsi que de critères de sélection des candidats ;

La rédaction des clauses administratives et du règlement de consultation, la passation du marché et son suivi sont assurés directement par les services du maître d'ouvrage.

– Présentation in situ, au maître d'ouvrage et au comité de pilotage, d'un ou plusieurs projets similaires réalisés dans la région ;

Le choix du (ou des) projet(s) à visiter est fait en concertation avec le maître d'ouvrage. Le principe de la visite est de lui montrer un projet réussi, notamment en matière de qualité urbaine et environnementale. C'est l'occasion d'attirer son attention sur la qualité d'usage, l'insertion urbaine et les coûts de fonctionnement. Les frais de la visite sont à la charge du maître d'ouvrage.

– Propositions de recalage des objectifs de l'opération suite à la visite et suite à la réalisation des études complémentaires ;

– Nouveaux entretiens avec le maître d'ouvrage, les élus, les habitants et les utilisateurs, actuels ou potentiels, en vue d'affiner les attentes ; Rédaction des comptes-rendus correspondants ; Traduction de ces attentes en exigences dans le programme de consultation des concepteurs ;

#### **Pour quelle raison ?**

De nouveaux entretiens sont nécessaires. Les objectifs de l'opération et le site sont désormais mieux connus. Le maître d'ouvrage a fait le choix de construire ou de réhabiliter un bâtiment, ce qui apporte de nouvelles informations à prendre en compte : budget, urbanisme, contraintes techniques et délais. Les attentes recueillies lors de la phase *Montage de l'opération* doivent donc être précisées, par exemple en matière d'architecture, de fonctionnement de l'équipement, d'horaires d'utilisation, de conditions d'accès, etc.

– Recueil des attentes de l'éventuel futur gestionnaire du ou des bâtiment(s) en matière de gestion et d'entretien-maintenance ; Rédaction du compte-rendu correspondant ; Traduction de ces attentes en exigences dans le programme de consultation des concepteurs ;

– Proposition d'exigences complémentaires à celles exprimées par le maître d'ouvrage, les élus, les habitants, les utilisateurs et le gestionnaire ;

Ces exigences ont pour but d'améliorer la qualité du projet et d'élargir son potentiel d'utilisation à venir. Elles sont basées sur les connaissances que le titulaire peut avoir du fonctionnement et des performances de bâtiments, espaces et activités similaires.

– Analyse de l'impact environnemental du projet de programme et proposition de mesures environnementales de compensation ;

– Proposition d'exigences environnementales, accompagnées d'indicateurs mesurables et d'une analyse sommaire de leur incidence sur les coûts d'investissement et de fonctionnement ;

– Rédaction du programme ; Présentation du programme devant le comité de pilotage ;

Le programme est un des documents du marché de maîtrise d'œuvre. À ce titre, il doit être précis et organisé. Il décrit le projet du maître d'ouvrage et sert de base à la conception. Par conséquent, il lui faut être agréable à lire et attrayant ; il doit susciter l'imagination.

Le programme doit être un document homogène et réaliste. En particulier, le prestataire vérifie que les attentes relatives à la qualité d'usage et à la qualité environnementale, parfois contradictoires, ne conduisent pas à une demande inconcevable.

Le prestataire indique dans le programme les études et les documents particuliers qui sont demandés au marché de maîtrise d'œuvre pour démontrer que le projet respecte les exigences.

Il vérifie que les outils de conception à utiliser pour réaliser ces études, tels que les logiciels de calcul et de simulation, soient d'usage courant.

Les exigences du programme sont exprimées uniquement en termes de performances sur le bâti, les locaux, les réseaux ou les espaces extérieurs. Elles ne sont pas exprimées sous forme de moyens, sauf pour les éléments qui doivent être choisis en cohérence avec les moyens d'entretien du maître d'ouvrage ou qui doivent être standardisés sur l'ensemble de son patrimoine.



### Recommandations qu'il est parfois utiles d'indiquer au marché

Le programme doit comprendre :

- une présentation de l'opération et de son contexte ;
- une présentation du site ;
- une présentation de la politique de développement durable du maître d'ouvrage (environnement, social, économie) ;
- une description des services à rendre et une présentation des utilisateurs ;
- une description des espaces et de leur organisation ;
- une présentation des attentes architecturales, paysagères et urbaines ;
- les exigences techniques et environnementales de l'opération ;
- les exigences opérationnelles (coûts, délais, chantier).

Dans la partie du programme présentant l'opération et son contexte, le programmiste peut utilement rappeler l'historique du projet et les choix réalisés par le maître d'ouvrage en phase *Montage de l'opération*. De cette manière, le concepteur ne s'engagera pas vers une solution qui aura été auparavant écartée par le maître d'ouvrage.

Les exigences sont hiérarchisées selon trois classes de priorité :

- 1 : Les exigences réglementaires et exigences relatives à l'usage, à la santé et à la sécurité ;
- 2 : Les exigences prioritaires relatives à l'environnement ;
- 3 : Les exigences secondaires relatives à l'environnement, potentiellement contradictoires avec les exigences de priorité 2 ou avec l'enveloppe financière.

- Mise au point du programme suite aux remarques du maître d'ouvrage ;

### Pourquoi être attentif à la précision du programme ?

Un marché public de maîtrise d'oeuvre sans programme suffisamment précis peut faire l'objet d'un contentieux sur la base des articles L.2421-1 et 2 du Code de la commande publique. Selon l'article L.2421-3 de ce même code, « 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'oeuvre. Il peut préciser le programme et l'enveloppe financière avant tout commencement des études de projet par le maître d'oeuvre. »

De plus, selon une directive datant de 1973, « des programmes imprécis, voire inexistant, ou modifiés au cours de la réalisation des ouvrages sont générateurs de désordres, d'improvisation ou de dépassement de crédit, c'est-à-dire, en définitive, d'ouvrages ratés et hors de prix. » Il est donc essentiel d'être rigoureux lors de la phase *Programmation*, ce qui sous-entend une rédaction de qualité mais aussi, de la part du maître d'ouvrage, une bonne implication et la concession de délais suffisants au prestataire.

- Estimation du coût d'investissement du programme et proposition d'un plan de financement actualisé ; Proposition d'un planning de l'opération, d'un échéancier des dépenses, d'un tableau récapitulatif des intervenants et d'un plan de concertation pour la suite de l'opération ; Présentation devant le comité de pilotage ;

Le plan de financement est sommaire. Il présente les subventions envisageables et leur montant et, en cas de groupement de maîtrise d'ouvrage, les financements imputables à chacun de ses membres.

Pour le maître d'œuvre et les entreprises, le planning doit prévoir des délais suffisants et favorisant une bonne prise en compte de l'environnement en phase *Conception* et en phase *Travaux*.

Le tableau récapitulatif des intervenants a pour but de rappeler, tout au long de l'opération, les missions, responsabilités et autorités de chacun. Il est à transmettre à tout nouvel intervenant.

Le plan de concertation propose les mesures de communication à prévoir tout au long de l'opération auprès des personnes concernées, c'est-à-dire les financeurs, les utilisateurs, les usagers, le gestionnaire, les riverains et les autorités administratives de contrôle.

– Réalisation d'un tableau de suivi des exigences du programme ;

Ce tableau est actualisé au fur et à mesure de l'avancement de l'opération. Il indique les exigences formulées au programme, leur(s) indicateur(s) de suivi et, pour chaque étape, la réponse apportée par le maître d'œuvre et les avis correspondant exprimés par le titulaire.

**Pour quelle raison ?**

Il est indispensable que ce tableau soit réalisé avant le choix du maître d'oeuvre. L'expérience montre que son utilisation est alors mieux acceptée. En outre, on peut estimer qu'il est toujours préférable que les intervenants sachent à partir de quels critères leur prestation est contrôlée.

## Exemple de cadre de décomposition du prix global et forfaitaire

Élément de la mission	Temps passé prévisionnel	Montant
<b>Phase Montage de l'opération</b>		
Visite du site ; Recueil et prise de connaissance des informations existantes (études, réglementations locales...)		
Entretiens sur le contexte et les attentes générales avec le maître d'ouvrage, les élus, les habitants et les utilisateurs actuels et potentiels		
Diagnostic simplifié des bâtiments		
Analyse comparative et multithématique des atouts et contraintes du site dans son ensemble		
Étude de marché et d'estimation de la demande portant sur ... scénarios susceptibles de répondre aux attentes		
Synthèse des attentes, conseil pour l'arbitrage entre les attentes divergentes et le choix des objectifs prioritaires		
Étude de la faisabilité de ... scénarios susceptibles de répondre aux attentes		
Proposition d'études environnementales complémentaires		
Analyse comparative des montages opérationnels et des procédures d'urbanisme envisageables		
<b>Phase Programmation</b>		
Clauses techniques des marchés d'études environnementales complémentaires et critères de sélection des candidats		
Visite de bâtiments similaires		
Recalage des objectifs de l'opération suite à la visite et à la réalisation des études complémentaires		
Entretiens de spécification des attentes ; Exigences complémentaires		
Analyse de l'impact environnemental, mesures environnementales de compensation ; Exigences environnementales et estimation de leur coût		
Rédaction du programme et mise au point		
Estimation, plan de financement, planning, échéancier, tableau des intervenants, plan de concertation		
Tableau de suivi des exigences du programme		
<b>TOTAL</b>		

## Exemple de planning prévisionnel

