

ÉPREUVE N° 5



CONCOURS INTERNE D'INGÉNIEUR EN CHEF TERRITORIAL

SESSION 2013

Analyse d'un document

Option : Logistique et maintenance

EPREUVE N° 5

Durée : 4 h
Coefficient : 4

SUJET :

Le récent rapport de la Cour des Comptes a notamment pointé la politique immobilière des collectivités territoriales. Il insiste en particulier sur les processus de décision et sur la nécessaire maîtrise des coûts d'investissement et de gestion.

Dans cette optique, le projet d'agrandissement et de rénovation à haute performance énergétique d'un grand équipement complexe de votre collectivité - pour lequel un mandat de réalisation doit être passé à une SEM spécialisée - dont le parfait fonctionnement représente un enjeu important, est l'occasion pour votre Direction Générale de souhaiter une réflexion approfondie sur les modes de gestion et de maintenance, tant au point de vue performance énergétique qu'au niveau de la politique de maintenance de cet équipement, et par extension, des équipements de la collectivité, dont la gestion de la maintenance est considérée financièrement stratégique.

.../...

L'organisation actuelle

Le service « Maintenance – sécurité » est le service opérant de la gestion patrimoniale de l'équipement. Il fait partie des services administratifs rattachés au Secrétariat Général.

Il comprend en interne :

- Un responsable
- 3 techniciens pour la maintenance de bâtiment (entretien courant et gros entretien)
- 4 agents ERP pour la sécurité incendie (SSIAP)
- 2 agents de surveillance
- des agents de surveillance en CDD en renfort des agents permanents, en fonction des manifestations ponctuelles
- 1 agent de ménage
- 1 coursier

Le service Maintenance Sécurité prend appui sur les 52 marchés de prestataires du Département pour la maintenance au moyen de bons de commande et sur 2 marchés spécifiques à l'Équipement :

- Un marché de nettoyage des locaux et vitres
- Un marché de gardiennage de 3 personnes.

Cette organisation correspond aux besoins actuels, mais ne peut être envisagée pour le futur Equipement, la surface et les différents espaces sont plus grands, les technologies et les techniques de construction déployées sont beaucoup plus complexes. Sous réserve de formation, il est envisageable de garder le personnel interne.

Aussi, votre direction générale vous demande-t-elle, en tant qu'ingénieur en chef récemment recruté(e) au Département de la Maintenance, de faire des propositions pour l'organisation de la maintenance de l'équipement pour laquelle votre collectivité ne possède pas en son sein toutes les compétences.

Il vous revient de formuler des propositions de nature à assurer, pour la mise en service de cet équipement, le repositionnement de l'action de vos services, pour améliorer leur efficacité, atteindre les performances souhaitées, et préfigurer une organisation future.

Dans votre proposition, vous dresserez un état des possibilités en vous appuyant sur des pratiques innovantes, vous en déduirez les enjeux en termes organisationnels, financiers et budgétaires, et d'efficacité de l'action publique et en analyserez les conditions de la réussite.

QUESTION 1

Analyser l'opportunité pour votre collectivité, à partir des documents qui vous sont fournis, de recourir à des modes de gestion de la maintenance innovants intégrant des garanties de performance énergétique (GPE), voire des contrats de partenariat, et justifier le choix d'y recourir.

QUESTION 2

Dans un deuxième temps, à partir des éléments de ce dossier et de votre expérience professionnelle, vous proposerez une nouvelle organisation de la maintenance de votre équipement intégrant votre proposition de GPE, dans le cadre des contraintes budgétaires auxquelles font face les collectivités territoriales, prenant en compte :

- Les exigences de performance énergétique,
- Une exigence de politique publique rendue de qualité,
- Une garantie de fonctionnement et de pérennité.

Vous en définirez les conditions de la réussite puis esquisserez ce que pourra être l'organisation finale de la gestion patrimoniale et de la maintenance des équipements de votre collectivité, et sur quels marchés elle pourra s'appuyer.

Barème de notation :

- **Compte rendu critique de l'analyse :** 8 points
- **Orientations prospectives :** 10 points
- **Lisibilité et cohérence du document :** 2 points

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Compte rendu (extraits) des 6èmes rencontres de la performance énergétique (RPE) organisées par le Groupe Moniteur et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) Octobre 2012	Page 3
Document n° 2	« L'immobilier des Collectivités territoriales : vers une gestion plus dynamique » extraits du rapport public annuel 2013 de la Cours des Comptes	Page 7
Document n° 3	Le contrat de performance énergétique dans le secteur public : Marché public ou contrat de partenariat, (Fédération Française des Entrepreneurs Gestionnaires de Services aux Equipements, à l'Energie et à l'Environnement (FG3E)	Page 12
Document n° 4	« Plan Bâtiment Grenelle, la Garantie de Performance Energétique » Rapport, Caroline COSTA (EGIS), Michel JOUVENT (APOGEE)	Page 19
Document n° 5	« Pour une Gestion Active du Patrimoine », extrait de présentation aux «Conférences Techniques Interdépartementales des Transports et de l'Aménagement Méditerranée» (CoTITA).	Page 25
Document n° 6	Nouvel Equipement de Ville de N. , Etude des solutions d'organisation de la maintenance, rapport Bureau d'Etudes Quadrim Conseil.	Page 29

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies :** pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

RENOVATION D'UN EQUIPEMENT ET MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE MAINTENANCE

Il s'agit d'un ensemble immobilier d'environ 8 000m², sur deux étages, et des sous-sols, (terrain en pente) situé en tissu urbain dense, en secteur sauvegardé. L'ensemble constitue un îlot complet, avec cours intérieures, placette extérieure.

L'ensemble s'est bâti au fil des siècles, au gré des acquisitions foncières. Ainsi, les premiers bâtiments datent-ils du début du XVIIIème siècle, et font l'objet d'une inscription à l'inventaire supplémentaire des Monuments Historiques (Façades sur rues). Les aménagements se sont poursuivis au XIXème et XXème siècle. On peut considérer qu'un tiers de la surface date du XVIIIème, un tiers du XIXème, et le reste réalisé dans les années 50, mais de bonne qualité architecturale.

Il s'agit d'un ensemble majestueux, repère dans la ville.

Ancienne faculté, le bien a été racheté par la ville à la fin des années 90, par la collectivité.

Le site a partiellement été remis en service en 2005 par la collectivité, suite à des travaux minimum de sécurité et de propreté, pour sa biennale d'art chinois. Il sert actuellement de lieu d'expositions temporaires, et de siège d'événements à caractère culturel.

La collectivité souhaitant se doter d'un équipement culturel innovant, est né le concept de ce nouvel équipement :

- Une originalité : Le souhait de mixité, par l'aménagement d'une résidence d'artistes à l'étage. Une quarantaine de logements (T1 et T2) sont prévus d'être aménagés à l'étage. Ils seront gérés par un opérateur de logement social.
- Un centre d'art composé :
 - o De salles d'expositions (4)
 - o D'un centre de ressources (livres, revues, ressources audio-visuelles), en partenariat avec le réseau de médiathèques de l'agglomération
 - o D'un centre de médiation pédagogique ;
 - o D'ateliers d'artistes (environ 8)
 - o De réserves et d'ateliers
 - o De bureaux
- D'une salle de spectacles (amphi) de 200 places équipée des derniers équipements audio-visuels, lieu de conférences, de diffusion de films, de performances et petits spectacles, avec sa régie et ses locaux techniques.
- D'un lieu de convivialité : Un restaurant à thème d'environ 80 couverts sera concédé,
- D'espaces extérieurs, en prolongement de l'intérieur, pouvant servir d'espace d'exposition, de support d'événements, et de terrasse du restaurant.

Il est prévu la nécessité de créer de 500 à 1000m² de plancher pour réaliser le programme.

Coût estimé de l'opération : 18 M€



6^{ème} RPE – Le grand chantier de la rénovation 9 et 10 Octobre 2012 • Paris-La-Défense

ASSOCIATION
GÉNÉRALISTE
GROUPE MONITEUR

RENELI RENCONTRES DE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

Rénover dans le tertiaire : investir à coup sûr Table-ronde n°1 Peut-on garantir la performance énergétique ?

Philippe ROCHER, animateur

(...)

Nous allons entrer dans le vif du sujet avec Michel Jouvent, délégué général d'Apogée, une association professionnelle de propriétaires et de gestionnaires soucieux d'améliorer la qualité de leur patrimoine et plus particulièrement de la performance énergétique de celui-ci. Michel Jouvent est le rapporteur d'un groupe de travail sur la garantie de performance énergétique. Il a travaillé sur le plan Bâtiment Grenelle conduit par Philippe Pelletier – nous serons informés plus tard du nouveau nom du plan, de sa nouvelle feuille de route et de ses nouvelles missions. J'aimerais déjà savoir quelle est votre définition de la garantie de performance énergétique.

Michel JOUVENT, délégué général Apogée

Cette mission a effectivement été confiée à Philippe Pelletier en avril 2011. J'en suis le co-rapporteur avec Caroline Costa, directrice juridique d'Égis. Nous apportons des définitions et faisons des propositions.

Nous avons travaillé avec une centaine de représentants des différentes professions du bâtiment et de l'immobilier, dans un dialogue constructif et consensuel qui a débouché sur un rapport convenant à la plupart des experts engagés dans cette démarche.

La principale difficulté a été de coller à la fois au neuf et à l'existant, et à différents types de patrimoine (logements, bureaux, champ public), avec de fortes attentes des utilisateurs et des propriétaires-gestionnaires dans tous les secteurs.

Pour atteindre une certaine efficacité énergétique, il est nécessaire d'investir ; les acteurs comptant tous sur un retour sur investissement favorable, il est apparu indispensable de pouvoir les sécuriser.

Quelques définitions sont proposées : la garantie de performance énergétique (GPE) a pour objet de garantir une efficacité énergétique ; sa mise en œuvre se traduit par l'obligation imposée par un prestataire d'atteindre des objectifs d'efficacité énergétique fixés. Nous avons dû inventer deux termes pour la circonstance : la GPE intrinsèque (GPEI) et la garantie de résultat énergétique (GRE). La GPEI se situe aux dates de conception et de travaux, soit sur du neuf soit sur de l'existant. L'idée est de garantir un niveau maximal prédéterminé de consommation énergétique dite conventionnelle, en faisant mieux que la réglementation existante.

La garantie serait appliquée soit à un bâtiment soit à un patrimoine, soit en neuf soit en rénovation, autour des cinq usages de la réglementation : chauffage, refroidissement, eau chaude sanitaire, ventilation et auxiliaires.

Il s'agit donc d'un périmètre limité (celui de la réglementation actuelle), nous semblant insuffisant puisque pour les bâtiments les plus récents, ce qui est hors périmètre dépasse souvent ce qui est dans le périmètre réglementaire, et ce aussi bien pour des immeubles de bureaux que pour des bâtiments basse consommation (BBC). Les consommations individuelles représentent souvent plus que la partie commune.

Les cinq usages de la GPEI sont donc ceux de la réglementation. Si des non-conformités sont constatées, le professionnel qui a bâti s'engage à traiter celles-ci et à réparer dans les limites de la garantie, de manière à atteindre ce qui a été fixé au départ.

La garantie de résultat énergétique (GRE), quant à elle, incorpore les fonctions de maintenance et d'exploitation. Il s'agit d'un ensemble de consommations effectives, exprimées chaque fois en énergie finale, sur un périmètre d'usage fixé. Comme la GPEI, elle concerne un bâtiment ou un ensemble de bâtiments, neufs ou en rénovation, quelle qu'en soit la destination ; le cas d'une intervention sans travaux n'a pas été exclu – dans ce cas l'on peut obtenir des résultats en jouant sur la communication et sur un certain nombre de réglages (en Allemagne, 800 000 logements ont été traités de cette manière, sans effectuer de gros travaux).

Si les consommations effectives mesurées sont supérieures à ce qui est prévu par la garantie, le tiers garant doit s'acquitter d'une pénalité. Dans le cas inverse un partage des économies est envisageable. Dans un certain nombre de cas, les pénalités peuvent être prévues de telle façon que le prestataire soit vivement engagé à traiter les non-conformités.

Enfin, nous avons imaginé une GPE de courte durée, sur un ou deux ans après la réception. Nous avons hésité à faire figurer cette variante en complément de la GPEI, mais pour le moment, notre rapport s'en est tenu à une variante de la GRE.

Notre rapport comporte une vingtaine de propositions. Certaines d'entre elles figurent dans le dossier qui vous a été remis par *le Moniteur* et dans *RPE Mag*.

Philippe ROCHER (Animateur)

Nous allons maintenant demander aux acteurs directement concernés ce qu'ils pensent de ces propositions. La GPEI est donnée par le promoteur et liée à la structure du bâtiment construit. Bruno Marotte, en tant que directeur rénovation énergétique de Bouygues Bâtiment Ile-de-France, vous devez connaître dans le moindre détail ce que vous avez construit ; vous êtes le seul à être au fait de ce qui se cache derrière les épaisseurs de peinture et d'enduit, à savoir très précisément, une fois que le bâtiment est terminé, ce que vous y avez mis. Si le constructeur est le seul à pouvoir s'engager, que pensez-vous des deux définitions qui viennent d'être proposées ?

Bruno MAROTTE, directeur rénovation énergétique de Bouygues Bâtiment Ile-de-France

Michel Jouvent en est l'inventeur, et nous, les acteurs engagés. Le marché n'a pas attendu ces définitions : nous pouvons déjà donner des exemples de garanties de résultat énergétique. La GPEI ne constituant qu'une extension de notre métier, elle va se mettre en œuvre naturellement, sans complications.

En revanche, la GRE est pour nous le vrai sujet. On la voit sur le marché, aussi bien en neuf qu'en rénovation, en tertiaire qu'en logement, et nous avons des premières références dans ce domaine.

Nous avons quelques exemples en tertiaire, aussi bien en neuf qu'en rénovation. Les premiers exemples du marché ont été les bâtiments et travaux publics (BTP), notamment Balard, où nous avons apporté une garantie énergétique réelle sur l'ensemble du site, aussi bien sur la partie neuve que sur la partie réhabilitée. Elle a cette particularité de ne pas toucher uniquement les cinq usages de la réglementation thermique (RT), mais aussi le process – nous garantissons par exemple la consommation du système d'informations.

Par ailleurs, nous avons remporté un appel d'offre de la Ville de Paris sur la construction d'une école dans le 15^e arrondissement. Nous avons volontairement proposé à la Ville une garantie de consommation, en accompagnant, pendant trois ans le service dédié à l'exploitation et à la maintenance des chaufferies (le STEG) vers la garantie réelle énergétique proposée au client. C'est en partie grâce à cet élément de différenciation que nous avons remporté cet appel d'offre.

Nous ne pouvons pas encore nous prévaloir de très nombreuses références, mais, maintenant que le marché existe, nous sommes prêts à nous y engager.

La solution d'apporter la garantie pendant deux ou trois ans et de la transférer par la suite au mainteneur nous paraît bonne. Si le bâtiment, soit neuf soit rénové, tient ses engagements lors des premières années, il n'y a aucune raison pour qu'il ne les tienne pas ensuite. Nous faisons donc en quelque sorte un pas en avant vers l'usage du bâtiment en créant un quitus avec le mainteneur (acteur privé ou public), qui devient alors responsable de la garantie ; son rôle est donc de maintenir cette performance énergétique.

Nous pensons que cette solution permet de travailler tous ensemble, ce qui constitue l'une des clés de ces nouvelles garanties. En ce moment, nous construisons avec Jean Nouvel le nouvel auditorium de la Philharmonie de Paris, porte de la Villette. C'est Cofély qui sera chargé de la maintenance. En revanche, il n'existe pas de garantie de performance énergétique sur ce bâtiment, car elle n'a pas été demandée par le client et à l'époque de l'appel d'offre, ces sujets n'étaient pas encore d'actualité.

Animateur

Nous avons compris que le GPEI s'adressait au constructeur. Mais pour ce qui est de la GPE, l'on se tourne plus naturellement vers un spécialiste. De votre côté, Pascal Roger, qu'acceptez-vous ? Quelle garantie apportez-vous, quel risque allez-vous supporter, et ce, de quelle manière et pendant combien de temps ?

Pascal ROGER, directeur du développement de Cofély, filiale de GDF Suez

Tout d'abord, la maintenance n'est qu'un moyen parmi toutes les activités que nous menons. Vis-à-vis de ces sujets, nous sommes avant tout des exploitants, des personnes qui prenons la responsabilité de la consommation énergétique d'un bâtiment dans la durée. C'est à travers l'ensemble des interventions que nous nous inscrivons dans cette démarche, la maintenance n'en constituant qu'une petite partie.

Nous sommes une société de services énergétiques ; dans ce contexte, c'est sous une forme traditionnelle que depuis longtemps nous portons des contrats de résultats dans la durée, et qui sont aujourd'hui formulés de manière plus claire. Cet effort de définition a permis de faire un pas en avant très important : le contrat de performance énergétique ou la garantie de résultat énergétique s'avérant intelligible pour l'utilisateur (puisque quelqu'un lui garantit un niveau de consommation), nous devons maintenir ce contrat final avec lui dans des cadres extrêmement simples.

Bien entendu, tout ce qui paraît clair cache des éléments beaucoup plus complexes. Notre réflexion se donne pour objet de régler ces éléments de complexité pour arriver à un résultat simple. Cette première démarche de définition a permis de préciser une interface très compliquée à gérer, notamment sur des bâtiments neufs ; elle consiste finalement à énoncer ce que garantit le concepteur constructeur et ce que va prendre en charge un exploitant, qui *in fine* va être responsable techniquement et surtout financièrement, vis-à-vis du client final, sachant que les pénalités peuvent parfois s'avérer très lourdes.

Depuis l'an dernier, bon nombre d'éléments ont évolué. Au sein de notre fédération regroupant des entreprises de service énergétique, la FEDEM, le sujet nous a toujours paru complexe. Pour garantir un résultat énergétique, il faut d'abord définir une situation de référence et par là-même déterminer quels sont les outils de mesure et de vérification de cette performance. Notre fédération vient de publier un guide qui explique de manière relativement simple la manière dont nous pouvons mettre en place des processus d'analyse et de revue, *Les Éléments essentiels d'un plan de mesure et de vérification de la performance énergétique*. Ce guide peut être téléchargé sur le site de la FEDEM. La mesure est un élément crucial,

puisque toute la contractualisation tourne autour d'elle. Cette mesure comporte plusieurs éléments ayant trait à la conception et à la construction ; avec le bureau d'études Syntec, nous avons signé un accord dans lequel les entreprises membres sont prêtes à s'engager sur le fait que si le bâtiment qu'elles ont conçu ne délivre pas les performances attendues, elles acceptent une forme de pénalisation – pour un montant en relation avec celui de leurs prestations, mais qui a tout de même un poids important du point de vue de l'engagement.

Aujourd'hui, les constructeurs sont fortement engagés dans ce type de démarche, avec des mesures réelles sur des périodes de deux à trois ans ; la gestion de l'interface entre le constructeur et l'exploitant se règle progressivement. L'exploitant accompagne considérablement les travaux en phase de réalisation et il se trouve aux côtés du maître d'ouvrage dans la période test de transfert de responsabilités que constitue le moment de la réception de l'ouvrage.

Une fois la situation de référence établie, il faut déterminer les engagements ; l'on retrouve là un deuxième élément de complexité : l'exploitation courante, la maintenance, l'entretien, etc. Le résultat final de consommation énergétique dépend d'un facteur primordial, à savoir le comportement des usagers. Or cette notion d'usage est intégrée dans la garantie de résultats énergétiques. Ce sujet connaît des évolutions importantes : nous lançons un certain nombre d'actions de sensibilisation aux mesures.

L'utilisation des usagers constitue à la fois un acte technique (capteurs, etc.) et une démarche comportementale, dont nous sommes amenés à assumer la responsabilité, y compris financière, dans les contrats.

Les premiers contrats concernés ont été ceux de performance énergétique pour des partenariats public/privé. Le comportement devient donc un sujet essentiel.

Animateur

Voulez-vous dire que vous assumez le risque comportemental de l'utilisateur du bâtiment ?

Pascal ROGER

Oui, avec un certain nombre de variables. Lors de la détermination de ces contrats, le seul moment complexe est la rédaction de la formule de variabilité par laquelle une consommation de référence est définie, par rapport à un usage ou des conditions extérieures préétablies : la climatologie (les degrés jour unifiés ou DJU), le nombre d'occupants dans le bâtiment (qui se traduit parfois en nombre de repas servis), le parc informatique et le type d'activités que l'on y mène.

Sur des bâtiments existants, nous avons développé des simulations statistiques a posteriori, qui permettent de reconstituer cette variabilité sous une forme polynomiale contractuelle, c'est-à-dire qu'il y a une formule d'ajustement puis une formule de révision de prix. Ces éléments s'avèrent cruciaux dans la réalisation du contrat de performance énergétique. Rien ne peut se faire si les maîtres d'ouvrage ne nous transmettent pas un certain nombre d'informations fiables sur l'usage donné au bâtiment et sur les mesures de référence.

Un petit document également établi par la FEDEM, *Les Éléments essentiels du contrat de performance énergétique*, explique comment s'engager dans une démarche de performance énergétique, dont l'objectif, *in fine*, est de présenter un contrat extrêmement simple à un client : les conditions de départ, l'impact sur la consommation énergétique en cas de changement de conditions, et la durée de la garantie de la consommation.

(...)

L'Immobilier des Collectivités Territoriales : Vers une gestion plus dynamique

DOCUMENT n° 2

PRESENTATION

Le patrimoine immobilier des collectivités territoriales et de leurs groupements se développe et se diversifie du fait de l'accroissement continu de leurs domaines d'intervention et de l'expression de nouveaux besoins exprimés par les habitants. Les seules constructions inscrites à l'actif des bilans des communes, départements et régions atteignaient 242 Md€ en 2008.

Deux raisons justifient que la Cour des comptes s'y intéresse : la fiabilité des comptes qui enregistrent ce patrimoine et la qualité de sa gestion.

(...)

Aujourd'hui, les administrations publiques locales sont appelées à contribuer à l'effort de redressement des finances publiques et, au regard des tensions qui s'exercent sur les budgets locaux, les impératifs d'une gestion plus performante de l'immobilier ne peuvent plus être négligés.

La mise en œuvre d'une politique immobilière suppose d'abord de bien connaître son objet. Les chambres ont donc évalué l'état de la connaissance physique, juridique et comptable qu'ont les collectivités territoriales de l'ensemble de leur patrimoine foncier et immobilier public.

Par ailleurs, il convient aussi de bien appréhender l'utilisation du patrimoine pour optimiser les charges d'investissement et de fonctionnement. Les chambres ont donc examiné sa gestion par les collectivités territoriales en se focalisant plus particulièrement sur un patrimoine immobilier que toutes possèdent, leurs bureaux.

I - Impulser une nouvelle politique immobilière

Comme dans l'ensemble des administrations publiques, les pratiques administratives des collectivités locales ont visé à administrer le patrimoine, plutôt qu'à le valoriser. Sans chercher à répondre aux seuls impératifs de rentabilité, il apparaît souhaitable de promouvoir une gestion plus dynamique du patrimoine, qui s'appuie sur une stratégie cohérente.

A - Organiser les processus de décision

Les choix qui ont conduit à l'existant dans une collectivité territoriale ne sont souvent qu'une succession de décisions ponctuelles prises en fonction des besoins, des opportunités et des contraintes, au fil des opérations immobilières. La pleine propriété est en général préférée à la location, notamment par les petites communes, mais les situations sont en fait très diverses dans les autres collectivités.

Le choix entre la rénovation et l'acquisition ou la construction de nouveaux bâtiments de bureaux est plus souvent fait par les services que par l'assemblée délibérante en l'absence de stratégie immobilière. C'est

ainsi qu'une collectivité dont les services croissent peut par exemple passer pour ses bureaux d'une politique d'achat à une politique de location d'immeubles puis, au regard de la contrainte budgétaire, choisir de densifier les espaces de travail, sans que ces inflexions aient fait l'objet d'un débat de l'assemblée délibérante.

Les études préalables aux opérations importantes évaluent bien en général les besoins. En revanche, les alternatives pour les satisfaire, au regard des enjeux qu'elles représentent (budgétaires et de développement durable notamment), ne sont pas nécessairement et systématiquement déclinées et les évolutions imprévues et rapides d'un projet immobilier peuvent conduire certaines collectivités à faire des choix sans disposer des aides à la décision souhaitables. Il faut aussi souligner que le coût global actualisé des opérations, en investissement et en fonctionnement, est rarement évalué dans les

études préalables en amont des choix et ne peut donc figurer dans les programmes pluriannuels d'investissement.

C'est pourquoi certaines collectivités se dotent des compétences internes nécessaires, en n'hésitant pas à mutualiser leurs services au sein de l'établissement intercommunal de coopération qui les regroupe afin de disposer de l'expertise nécessaire pour réaliser des études fort utiles, en termes de besoins, d'opportunité pour les satisfaire et de coûts.

B - Se doter d'une stratégie immobilière

Une stratégie immobilière vise à fournir une vision d'ensemble claire à moyen et long terme en faisant le lien entre les différentes politiques qui affectent le patrimoine immobilier. Même des collectivités petites ou moyennes ont cette vision qu'elles développent en rénovant leur patrimoine, en recourant aux friches urbaines disponibles, et en procédant à des restructurations successives qui intègrent les préoccupations de développement durable (bâtiment HQE, limitation de l'étalement urbain, etc.). Cette stratégie leur permet d'accéder à des financements externes significatifs et d'utiliser leurs recettes de cession pour leurs investissements.

Mais les opérations immobilières qui traduisent cette vision d'ensemble résultent rarement de décisions prises après examen par les assemblées délibérantes des différents scénarii possibles et les démarches engagées pour que ces dernières puissent vraiment choisir sont peu abouties.

...

La stratégie immobilière de la commune d'Albi

A Albi, huit objectifs précis déclinés en sous-objectifs ont été arrêtés.

Ainsi, l'objectif « localiser les services municipaux en fonction des métiers et de leurs besoins spécifiques » se décline en un sous-objectif, celui de rapprocher les services techniques opérationnels (bâtiments, voirie et réseaux divers, informatique, propreté, marchés publics).

La construction sur un site technique d'un immeuble de bureaux de 800 m² a permis d'atteindre cet objectif tout en libérant des espaces de bureaux en centre-ville pour les services « guichets » de proximité avec les usagers, devant être accessibles par tous les publics du fait notamment de la présence et des fréquences des lignes de transport en commun.

Aujourd'hui, la stratégie de la commune prend en compte, dans les projets, les avantages liés à la mutualisation des moyens ville/agglomération qui offrent de nouvelles perspectives et de nouveaux enjeux.

Il lui faut maintenant mettre au point une réflexion stratégique approfondie et réaliser le schéma directeur de sa politique immobilière.

Il peut en résulter, par exemple, que la plupart des locaux d'une grande collectivité soient occupés jusqu'à « saturation », alors que des locaux anciens restent inoccupés parce que les travaux de réhabilitation et d'aménagement n'ont pas été lancés ou menés à leur terme, voire parce qu'ils ont été laissés à l'abandon et se sont dégradés faute d'entretien et d'occupation.

Des projets de regroupement rationnel de services, avec, par exemple, la construction d'un nouvel immeuble, peuvent aussi être engagés sans que, notamment, en amont du choix de l'assemblée délibérante, aient été établis tous les documents d'aide à la décision utiles.

...

En tout état de cause, l'immobilier constitue bien un impératif de gestion qui se traduit, pour certaines collectivités, par des objectifs stratégiques clairement définis comme, par exemple : réduire le nombre de biens et de mètres carrés dont la commune est propriétaire en identifiant les biens susceptibles d'être cédés ; concentrer les efforts sur la maintenance et la mise en conformité des bâtiments existants ; optimiser l'occupation des locaux disponibles ; répondre à l'impératif énergétique des « Grenelle de l'environnement ».

Dans les collectivités où la fonction immobilière a été identifiée comme stratégique, l'assemblée délibérante se prononce en général sur la politique de gestion du patrimoine sur la base des programmes pluriannuels d'investissement (PPI) existants (bâtiments administratifs, établissements scolaire). Toutefois, le plus souvent, il lui manque un document recensant et reliant les objectifs à arrêter et les opérations à prévoir, c'est-à-dire un projet de schéma directeur pour le patrimoine foncier et immobilier, qu'elle puisse discuter dans ses différents scénarii avant d'en choisir un pour en faire son projet patrimonial.

Ainsi, est-il hautement souhaitable que les grandes collectivités territoriales se dotent dans des délais raisonnables d'un schéma directeur pour leur patrimoine foncier et immobilier.

.../...

Il appartient donc aux collectivités territoriales qui ne l'ont pas encore fait, en s'inspirant des meilleurs pratiques en ce domaine, de se doter d'une politique immobilière à part entière dans le cadre d'une bonne gouvernance budgétaire qui va de la pleine maîtrise des choix en amont au contrôle attentif des coûts finaux en aval.

La mise en œuvre d'une nouvelle politique immobilière passe, d'abord, par une bonne connaissance du patrimoine immobilier, l'identification des opportunités, mais aussi des difficultés tenant à la valorisation du patrimoine public immobilier des collectivités territoriales.

II - Bien connaître le patrimoine

Le patrimoine immobilier des collectivités locales et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) s'est constitué au fil du temps. Il s'est diversifié et complexifié, et les collectivités ne le connaissent que très imparfaitement. Cela rend nécessaire, pour les collectivités, de disposer d'un diagnostic technique, à la fois physique, juridique et comptable de leurs biens.

A - Disposer d'un inventaire physique complet

L'inventaire physique permet le recensement complet des biens et leur suivi. Il est parfois encore inexistant. Il est très souvent partiel, succinct sous la forme d'une simple liste et insuffisamment renseigné.

Certaines collectivités n'ont pas établi un inventaire exhaustif de leur patrimoine immobilier (budget principal et budgets annexes), les seuls documents existants pouvant être un état de l'actif et un tableau synthétique des locaux d'habitation dont elles sont propriétaires, sachant que le premier document peut intégrer des éléments qui ne sont pas à jour et que le second peut ne prendre en compte qu'une partie des biens susceptibles de générer des produits. Dans la majorité des cas, les documents assurant le recensement plus ou moins complet des immeubles bâtis des collectivités territoriales sont multiples (inventaire des bâtiments communaux ; inventaire des biens acquis par la commune ; état des immobilisations par nature ; état des immobilisations en cours, etc.), ce qui ne facilite pas la comptabilisation et la gestion desdits immeubles.

Quand l'inventaire est exhaustif, il peut manquer de cohérence car plusieurs inventaires spécifiques sont établis respectivement pour le patrimoine immobilier, les biens classés ou inscrits, les biens des subdivisions et centres d'exploitation, le patrimoine historique et culturel et les collèges publics, sachant qu'il peut être tenu à jour uniquement pour les biens assurés ou pour les biens appartenant au domaine éducatif.

Les informations sur les biens recensés se limitent souvent au domaine comptable et financier, laissant de côté des informations extracomptables élémentaires comme la superficie des bâtiments. Dans de nombreux cas, les caractéristiques des biens que l'inventaire est censé mettre à disposition (le numéro d'inventaire unique, la date et le mode d'acquisition, la surface des biens, leur état de vétusté, leur occupation, le coût d'entretien annuel) sont soit incomplètes, soit éclatées sur différents supports, voire les deux, ce qui prive les gestionnaires locaux d'un outil d'information essentiel.

.../...

III - Pratiquer une gestion active du patrimoine

Une gestion plus dynamique du patrimoine pourrait s'appuyer sur un pilotage plus affirmé de la mise en œuvre de la stratégie et des outils permettant d'apprécier la performance.

A - Professionnaliser la « fonction immobilière »

Les opérations de gestion immobilières mobilisent les compétences juridiques, techniques, comptables et budgétaires de divers services mais elles ne sont pas intégrées dans une unité dédiée. Cette segmentation ne favorise pas la mobilisation des compétences et la maîtrise des coûts et des risques.

(...)

2 - La maîtrise des coûts

Les coûts d'investissement et de gestion

Les dépenses d'investissement - d'acquisition, de construction, de réhabilitation, de grosses réparations - et les dépenses d'exploitation - d'entretien et de loyers - forment l'essentiel des coûts de gestion.

L'évaluation des coûts d'investissement de l'immobilier local apparaît peu maîtrisée et les rares comptabilités analytiques des dépenses significatives générées par le patrimoine qui existent sont souvent partielles. Or une vision précise des coûts de gros entretien, de gros travaux ou de remise aux normes par bâtiment serait particulièrement utile, en tant qu'aide aux services quant à la planification des travaux et en tant qu'aide à la décision pour l'assemblée délibérante.

Il en est de même pour les coûts de fonctionnement (coût des loyers, des travaux d'entretien, de maintenance, des frais de nettoyage, des assurances, des communications, des énergies), alors que leur consolidation et leur possible comparaison dans le temps et dans l'espace au travers d'un certain nombre de bases de références, constituent des outils de pilotage pour toute organisation.

Les dépenses d'entretien méritent une attention particulière car elles pèsent lourdement sur les budgets locaux.

Le coût du théâtre-auditorium de Poitiers

L'avant-projet définitif de mai 2002 annonçait un montant prévisionnel d'un peu plus de 41 M€ HT. Le montant définitif (hors contentieux en cours), en mars 2011, s'élevait à 57,5 M€ HT.

La chambre régionale et territoriale a pu établir que l'augmentation de 40 % du coût initialement prévu s'expliquait pour 22,07 % par l'application normale de l'actualisation et/ou des révisions des prix des marchés de travaux et la réalisation de fondations spéciales et pour 17,93 % par les travaux supplémentaires et les difficultés non négligeables rencontrées par la commune, liées aux lacunes du maître d'œuvre et aux aléas divers. Elle a également, déduction faite des subventions reçues, estimé à près de 38 M€ HT le coût de l'opération supporté par la commune dont près du quart pour les travaux supplémentaires.

Planifier de manière coordonnée et rationalisée les travaux d'entretien est important car négliger l'entretien du patrimoine peut conduire à l'alourdissement des charges de fonctionnement par l'accélération de la dégradation du bâti provoquant des interventions plus lourdes, voire une détérioration irréversible du bâtiment. Or certaines collectivités n'ont pas de politique d'entretien planifiée, ce qui se traduit en général par des réponses « au fil de l'eau » aux demandes formulées par les services en matière de petits travaux, réparations et aménagements divers.

Les coûts d'accessibilité, de sécurité et de performance énergétique

Les dépenses de réhabilitation et de mise aux normes constituent un enjeu stratégique dans le cadre de la mise en œuvre des « Grenelle de l'environnement », car elles vont avoir un impact budgétaire élevé pour les immeubles anciens. Cet enjeu est de plus en plus pris en compte dans les études préalables et la programmation financière des collectivités territoriales qui n'hésitent pas à recruter un technicien « énergie » ou à recourir à

une expertise externe pour dresser un bilan énergétique de l'ensemble de leur patrimoine immobilier ancien.

Il est souvent constaté une forte corrélation entre le fait qu'une collectivité territoriale se dote d'instruments de pilotage de son immobilier et sa capacité à programmer et à bien maîtriser l'ensemble des réhabilitations et mises aux normes des bâtiments.

.../...

B - S'appuyer sur des outils d'information et d'évaluation efficaces

Pour répondre à leurs besoins, les collectivités peuvent choisir leurs outils de gestion patrimoniale mais les possibilités offertes ne sont pas toujours exploitées, voire mal ou sous-utilisées, et les informations produites sont lacunaires ou mal partagées, ce qui nuit à un management plus global de l'immobilier. L'État quant à lui apporte son aide à l'évaluation des biens immobiliers.

1 - Les applications informatiques

L'ensemble des informations nécessaires pour gérer l'immobilier est souvent disponible dans les systèmes d'information des collectivités territoriales, mais à l'échelle de grandes fonctions, de manière éparse et sans que leur fiabilité soit assurée structurellement (liens entre les données patrimoniales et la comptabilité).

Or, les applications informatiques disponibles pour gérer le patrimoine des collectivités territoriales sont nombreuses avec pour certaines des fonctionnalités intéressantes. Elles leur permettent, par exemple, de disposer d'un intranet autorisant les services des communes à consulter le plan et les matrices cadastrales, ainsi que les actes et hypothèques et d'accéder à des photos des biens ainsi qu'à des informations relatives aux consommations de fluides.

Toutes les collectivités n'ont pas recours à des logiciels dédiés, y compris les plus importantes. Certaines utilisent des tableurs bureautiques classiques qui ne sont plus adaptés à la complexité de la matière, voire à la taille de la collectivité. D'autres disposent d'outils généralistes, mais pas d'un logiciel spécifique intégrant l'ensemble des données relatives au patrimoine. Enfin, des collectivités recourent à un module « gestion du patrimoine » dans l'ensemble des logiciels qu'elles ont acquis mais ne s'en servent pas.

Aussi, faute d'applicatifs informatiques adéquats, nombre de collectivités ne sont pas en mesure de fournir une estimation, ou une évaluation des coûts d'entretien, de gros travaux ou de remises aux normes par bâtiment et ne disposent d'aucun tableau de bord d'activité pour la gestion de leur patrimoine.

Certaines d'entre elles ont décidé d'établir un cahier des charges pour la gestion de leur immobilier et n'hésitent pas pour le satisfaire, soit à se doter d'un logiciel spécialisé, soit à changer celui dont elles disposent afin de pouvoir regrouper dans une base unique l'ensemble de leurs données sur le patrimoine et les exploiter au mieux dans le cadre de la mise en œuvre de leur stratégie immobilière.

2 - Les tableaux de bord de gestion

Les données relatives aux coûts de fonctionnement, quand elles existent et sont rendues accessibles par le système d'information, sont en général insuffisamment exploitées. Or, leur consolidation et leur comparaison permet d'établir des tableaux de bord d'activité, notamment de suivi des dépenses de fonctionnement par bâtiment (suivi des fluides, suivi des contrats de maintenance, dépenses de nettoyage, d'assurance, de loyers ou de frais financiers), de qualité, d'efficience, de mesure d'amélioration du cadre de travail etc.) qui constituent de précieux outils de pilotage pour les élus et gestionnaires des collectivités territoriales.

Le calcul du montant global des coûts de gestion des immeubles loués à des tiers, par exemple, permet de savoir si les loyers versés ont couvert les charges de fonctionnement.

(...)



DOCUMENT n° 3

12

**LE CONTRAT
DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE
DANS LE SECTEUR PUBLIC :
MARCHÉS PUBLICS
OU CONTRATS DE PARTENARIAT**

MARS 2008

FÉDÉRATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES GESTIONNAIRES DE SERVICES AUX ÉQUIPEMENTS, À L'ÉNERGIE ET À L'ENVIRONNEMENT

P réambule



Les Sociétés de Services en Efficacité Energétique (SSEE), représentées au sein de la FG3E, sont très impliquées dans les différents dispositifs d'économies d'énergie et de réduction des émissions de gaz à effet de serre (CO₂), qu'il s'agisse du secteur public ou du secteur privé, notamment par la mise en oeuvre du CONTRAT DE PERFORMANCE ENERGETIQUE dont elles ont une grande expérience depuis plusieurs décennies.

Dans le secteur public (collectivités territoriales et services de l'Etat), aussi bien pour les secteurs résidentiel que tertiaire : administration, enseignement, santé, équipements sportifs, etc, le CONTRAT DE PERFORMANCE ENERGETIQUE se décline aujourd'hui selon deux modes :

- le marché public,
- le contrat de partenariat.

Le but est une amélioration permanente de l'efficacité énergétique :

- optimisation des performances grâce à un suivi et une conduite constants du fonctionnement des équipements et de leur environnement dans le cadre d'un contrat de services de durée,
- économies d'énergies garanties, dans la durée,
- obtention d'un niveau de services défini en accord avec le client.

Rappel des principales définitions européennes

La Directive Européenne CE 2006/32 du 5 avril 2006, « relative à l'efficacité énergétique dans les utilisations finales et aux services énergétiques », précise les termes suivants :

- *Contrat de performance énergétique :*
Un accord contractuel entre le bénéficiaire et le fournisseur (normalement une Société de Services Energétiques) d'une mesure visant à améliorer l'efficacité énergétique, selon lequel des investissements dans cette mesure sont consentis afin de parvenir à un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique qui est contractuellement défini.
- *Efficacité énergétique :*
Le rapport entre les résultats, le service, la marchandise ou l'énergie que l'on obtient et l'énergie consacrée à cet effet.

Une amélioration de l'efficacité énergétique porte donc sur une économie d'énergie, un accroissement du service, ou les deux à la fois.



L a méthode

Le Club des Services d'Efficacité Énergétique (CS2E), dont la FG3E fait partie, a apporté un complément, dans le prolongement de la directive européenne. Il a proposé une définition des services d'efficacité énergétique :

- La mise en oeuvre d'actions conduisant à une amélioration de l'efficacité énergétique.*
- L'amélioration de l'efficacité énergétique doit être vérifiable et mesurable ou encore estimable dans les cas où un comptage n'est pas adapté.*
- Le prestataire doit fournir une garantie de résultats sur l'amélioration de l'efficacité énergétique et met en oeuvre les moyens qui lui permettent de s'engager par contrat à :*
 - caractériser avec précision la situation de référence,
 - atteindre durablement les objectifs de qualité et d'amélioration de l'efficacité énergétique annoncés,
 - contrôler et à mesurer la performance.

En incluant ces dispositions, il s'agira de contrats de performance énergétique avec garantie de résultats dans la durée.

Cette méthodologie s'articule autour de trois phases principales qui sont :

- l'identification des gisements d'amélioration de l'efficacité énergétique,
- la recherche et le choix d'un opérateur de service d'efficacité énergétique associé à une offre avec garantie de résultats,
- la mise en oeuvre du contrat, avec garantie de résultats dans la durée.

IDENTIFICATION DES GISEMENTS

Cette phase est destinée à permettre au maître d'ouvrage d'estimer les possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique du site considéré avant de faire le choix de la démarche retenue.

Il peut la mener en interne avec ses propres ressources ou faire appel à un prestataire extérieur. Cette phase peut être qualifiée de « prédiagnostic ».

Elle nécessite de recueillir des informations sur les consommations d'énergie et de fluides, sur la nature des contrats d'approvisionnement, ainsi que sur les niveaux de services existants et souhaités (s'ils sont différents).

A l'issue de cette phase, le maître d'ouvrage disposera d'une analyse lui permettant de décider de la suite qui peut être :

- prolonger la situation existante,
- procéder à des améliorations ponctuelles d'efficacité énergétique sans garantie de résultats,
- engager une démarche globale d'amélioration de l'efficacité énergétique avec garantie de résultats dans la durée.

RECHERCHE ET CHOIX D'UN OPERATEUR

Dans l'hypothèse d'une démarche globale avec garantie de résultats, le maître d'ouvrage pourra recourir :

- soit au marché public,
- soit au contrat de partenariat.

Quel que soit le type de contrat retenu, cette phase comportera un appel à candidatures d'opérateurs de services.

Les opérateurs candidats seront conduits, pour l'élaboration de leurs offres, à dresser un véritable diagnostic détaillé du site considéré. Les éléments d'analyse recueillis par le maître d'ouvrage au cours de la phase précédente pourront être communiqués aux candidats, mais en règle générale, ils devront les compléter par leur propres études pour pouvoir faire des offres étayées, avec garanties de résultats dans la durée. Ces offres comporteront en règle générale :

- des préconisations concernant des actions immédiates à engager pour l'amélioration de l'efficacité énergétique. Ces actions peuvent être des investissements et/ou des prestations de service ponctuelles,
- l'engagement de garantir une amélioration de l'efficacité énergétique,
- une exploitation des installations remises à niveau pour permettre la mise en oeuvre de la garantie d'amélioration de l'efficacité énergétique.

Le maître d'ouvrage recueillera les différentes offres des sociétés de services en efficacité énergétique et fixera son choix.

MISE EN OEUVRE DU CONTRAT DANS LA DUREE

La mise en oeuvre du contrat s'articule autour de deux périodes :

- la réalisation d'actions préalables prévues au contrat (les préconisations),
- le suivi sous la forme d'une exploitation des installations par le prestataire pendant toute la durée du contrat.

Les actions préalables

Les actions préalables seront plus ou moins importantes selon la qualité du site bâti et des équipements associés :

- isolation thermique et/ou remise à niveau des équipements (production de chaleur ou de froid, circuits de distribution, émetteurs, régulation ou système centralisé de gestion technique, etc...)
 - et/ou installation de nouveaux équipements (utilisation des énergies renouvelables, etc...).
- Elles peuvent aussi être des actions sans investissements lourds et très efficaces telles que désembouage et/ou équilibrage des circuits de distribution.

Le suivi : une exploitation dans la durée

Le suivi et l'exploitation du site par le prestataire sont des conditions essentielles pour assurer la garantie de résultats d'efficacité énergétique contractuelle dans la durée.

Elle donne tout son sens à la notion de garantie en impliquant, dans la gestion de tous les jours et sur la durée du contrat, le prestataire qui a fait les préconisations sur lesquelles sont fondées les garanties.

C'est grâce à cette présence permanente que les éventuelles dérives énergétiques pourront être corrigées « au fil de l'eau », sans attendre un bilan de fin de saison de chauffe.

Les instruments de pilotage (régulation, GTB, GTC, réglages de combustion...), ainsi que les instruments de mesure du suivi des résultats sont de plus en plus complexes pour assurer un fonctionnement optimal des équipements. La présence de spécialistes de conduite, formés à ces matériels, est indispensable pour assurer la garantie apportée.

Toute autre solution qui laisserait l'exploitation à un tiers (qui peut être le maître d'ouvrage) ne peut que constituer une source potentielle de conflit dans la recherche de responsabilités en cas de non obtention des résultats garantis.

Une instrumentalisation optimale du site sera nécessaire pour s'assurer d'une mesure réelle des résultats obtenus (consommations, température, hygrométrie, périodes de fonctionnement, etc...). Si cette instrumentalisation est insuffisante, elle fera l'objet d'un complément lors de la période de réalisation des actions préalables.

M

archés publics

Application aux marchés publics



Un marché public de performance énergétique est un contrat dont l'objet est la réalisation d'une série de prestations par un prestataire (une SSEE) qui garantit à l'acheteur public, dans la durée, les résultats convenus. Il comprend :

- la mise en oeuvre des préconisations. Les investissements sont réalisés et financés sous maîtrise d'ouvrage publique. Ils peuvent être réalisés par le prestataire titulaire du contrat d'exploitation dans le cadre d'un marché de construction/exploitation (article 10 du CMP), ou confiés à une entreprise distincte ; dans ce cas, le prestataire responsable de la garantie de résultats devra s'assurer de la qualité et de la conformité des réalisations,
- l'exploitation des installations (conduite des installations, maintenance, approvisionnement en énergie nécessaire

au fonctionnement des installations, gros entretien-renouvellement),

- le reporting, pendant la durée du contrat, des économies d'énergie réalisées et des niveaux de services délivrés,
- la garantie de résultats dans la durée et le suivi des moyens de contrôle.

Le financement des investissements est assuré par le maître d'ouvrage, qui peut avoir recours à l'emprunt.

D'une manière générale, on notera que plus on aura multiplié le nombre de marchés pour une prestation d'ensemble qui comporte des interactions très fortes entre ses composantes, plus on compliquera la coordination entre ces composantes et plus on rendra difficile la prise en charge d'une garantie

de résultats par l'un des prestataires. C'est pourquoi, on peut recommander, dans la mesure du possible, de regrouper ces prestations, afin de permettre à la SSEE d'apporter une garantie d'amélioration de l'efficacité énergétique en exploitant des installations dont

elle a préconisé les améliorations qui ont été exécutées, selon un processus qu'elle a maîtrisé. L'intégration des prestations permet en effet d'élever le niveau du transfert de responsabilité et de la garantie de résultats par l'un des prestataires.

Faut-il conclure un marché global ou des marchés séparés ?

L'ACHETEUR PUBLIC PEUT CONCLURE PLUSIEURS MARCHES CORRESPONDANT CHACUN A UNE DES PRESTATIONS SUIVANTES :

- diagnostic, préconisations,
- mise en oeuvre des actions retenues (travaux, prestations de service ponctuelles),
- exploitation.

Ce partage des responsabilités ne permettra pas facilement la prise en charge d'une garantie de résultats par l'un des intervenants. Celui qui est chargé de faire un diagnostic et des préconisations n'a pas le contrôle de leur mise en oeuvre ni de la manière dont l'exploitation sera menée sur le long terme.

Celui qui met en oeuvre les actions n'a pas participé à leur définition et ne maîtrise pas leur impact sur l'efficacité énergétique du site considéré.

En outre, il ne contrôle pas la manière dont l'exploitation sera menée.

Celui qui exploite n'a pas participé aux préconisations ni à leur mise en oeuvre.

L'ACHETEUR PUBLIC PEUT CONCLURE LES DEUX MARCHES SUIVANTS :

- diagnostic, préconisations, exploitation,
- mise en oeuvre des actions (travaux, prestations de service ponctuelles).

La prise en charge de la garantie de résultats par le prestataire chargé de diagnostic, des préconisations et de l'exploitation est tout à fait possible. Elle nécessite qu'il puisse s'assurer de la qualité de la réalisation des actions et leur adéquation avec ses préconisations.

Une période de un an (correspondant à une saison de chauffe) sera généralement nécessaire avant la prise en charge de la garantie de résultats.

L'ACHETEUR PUBLIC PEUT CONCLURE UN MARCHÉ GLOBAL INCLUANT TOUTES LES PRESTATIONS (ARTICLE 10 DU CMP) :
DIAGNOSTIC, PRECONISATIONS, MISE EN OEUVRE DES ACTIONS, EXPLOITATION.

Dans ce cas, la prise en charge de la garantie de résultats par l'opérateur est immédiate dès la fin des travaux.

C

ontrats de partenariat

Application aux contrats de partenariat¹



Au terme de l'article 2 de l'ordonnance du 17 juin 2004, une évaluation préalable à la conclusion des contrats de partenariat doit obligatoirement :

- démontrer la complexité (ou l'urgence) du projet (la complexité implique le recours au dialogue compétitif),
- exposer, par une analyse comparative des différents modes de commande publique, les choix du recours à la procédure de contrat de partenariat.

Le dialogue compétitif permet ainsi de mettre en compétition des projets, après mise en concurrence des candidats admis à dialoguer.

LA COMPLEXITÉ DU PROJET

La complexité résulte de deux facteurs :

1 - La difficulté à définir les moyens techniques répondant aux besoins de la personne publique

Pour répondre aux besoins en matière d'efficacité énergétique, et garantir le résultat convenu il est nécessaire d'accomplir une série de prestations :

- diagnostic,
- préconisations assorties d'un engagement d'économies d'énergie avec définition du périmètre et des moyens

1 | ordonnance n° 2004-559 du 17/06/2004

de contrôle (les préconisations peuvent porter sur des travaux ou des services),

- mise en oeuvre des actions (travaux sur le bâti, amélioration ou rénovation des équipements, prestations de service ponctuelles),
- financement des investissements,
- exploitation des installations (conduite, maintenance, approvisionnement en énergie nécessaire au fonctionnement,
- des installations, optimisation des achats d'énergie),
- le reporting, pendant la durée du contrat, des économies d'énergie réalisées,
- garantie de résultats dans la durée et suivi des moyens de contrôle.

La garantie d'amélioration de l'efficacité énergétique dans la durée suppose que le prestataire ait le contrôle de l'ensemble de la chaîne des prestations depuis le diagnostic jusqu'à l'exploitation des installations.

C'est parce qu'il a lui-même procédé au diagnostic et établi les préconisations d'amélioration, qu'il pourra garantir le résultat convenu en matière d'économies d'énergie et de niveau de services, en exploitant les installations.

Seul le prestataire qui est intervenu à toutes les étapes successives de la chaîne des prestations pourra garantir le résultat convenu pendant la durée du contrat.

A l'inverse, une fragmentation de la chaîne des prestations limiterait toute garantie de résultats.

La personne publique ne peut donc pas définir, seule et à l'avance, les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins en matière d'efficacité énergétique garantie : c'est l'intervention d'un prestataire dès le diagnostic et durant la phase d'exploitation qui garantira, dans la durée, le résultat convenu.

2 - Le Montage juridique

La garantie d'efficacité énergétique suppose que la responsabilité de cet engagement soit portée par un unique prestataire sans possibilité de division des recours entre les entreprises qui sont intervenues à l'un des stades quelconques de la chaîne de prestations.

Les contrats de partenariat d'efficacité énergétique offrent à la personne publique cette unicité de responsabilité et de recours : le prestataire, qui est intervenu dès le diagnostic,

garantit sans réserve les économies d'énergie et le niveau de services résultant notamment des travaux de rénovation ou d'amélioration, dans le cadre de l'exploitation des équipements dont il a la charge.

La condition de complexité résulte donc de l'extension de la responsabilité de l'exploitant à la garantie d'économie d'énergie et de niveau de services délivré : l'efficacité énergétique.

L'ANALYSE COMPARATIVE

La comparaison avec les marchés publics de services d'efficacité énergétique révèle que le contrat de partenariat permet à la personne publique de bénéficier :

- Des avantages liés à la maîtrise d'ouvrage privée, c'est-à-dire de l'expertise du partenaire privé en termes de :
 - maîtrise des coûts d'exécution,
 - maîtrise des délais de réalisation.
- De conditions optimales de financement :
 - Le résultat immédiat de l'investissement de rénovation est une amélioration de l'efficacité énergétique, donc une diminution des coûts de fonctionnement à service équivalent.
 - Cette diminution des coûts compense, et au-delà fréquemment, les frais annuels de remboursement de l'investissement fait par le partenaire privé dans des bâtiments où la maintenance n'a pas fait l'objet d'un suivi constant.
 - Le bénéfice intégral de l'amélioration de l'efficacité énergétique revient à l'acheteur public dès la fin du contrat de partenariat.

ZOOlé sur la procédure de dialogue compétitif ²

La procédure de dialogue compétitif s'applique, à l'exclusion de toute autre, aux projets complexes. Il s'agit d'une procédure dans laquelle le pouvoir adjudicateur conduit un dialogue avec les candidats admis à cette procédure, en vue de développer une ou plusieurs solutions aptes à répondre à ses besoins et sur la base de laquelle ou desquelles les candidats sélectionnés seront invités à remettre une offre.³

2 | Issu de la directive 2004-18 du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services.

3 | Commission Européenne, Directive générale Marché intérieur et Services, « Fiche explicative - dialogue compétitif - directive classique »

C onclusion

Les contrats de performance énergétique dans le secteur public



Marchés publics et contrats de partenariat constituent les deux cadres contractuels utilisables pour garantir l'amélioration de l'efficacité énergétique apportée par les SSEE.

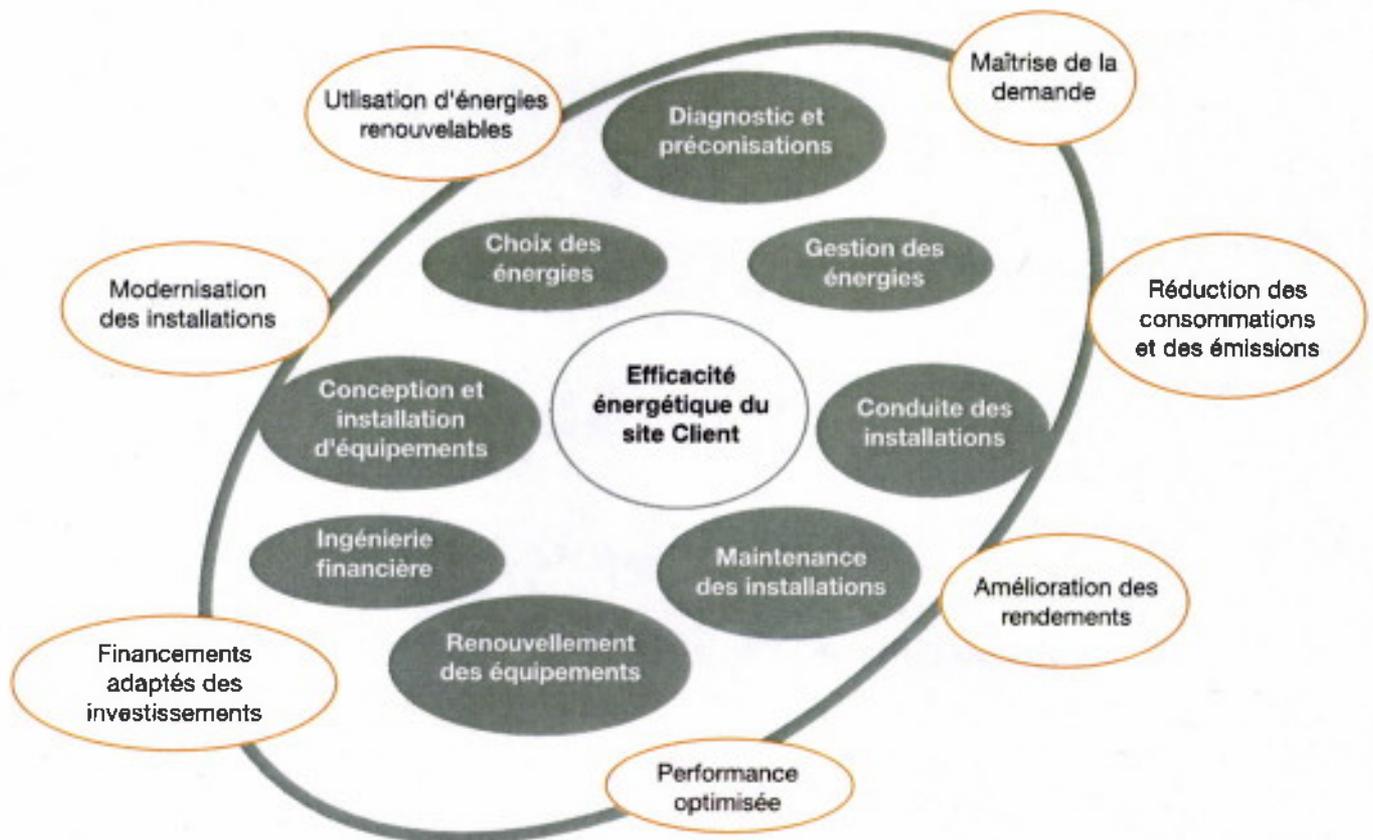
Cette garantie est assumée de manière continue, dans la durée, par une présence permanente dans la conduite des équipements, seul moyen de garantir les économies et d'optimiser le fonctionnement.

Des rencontres régulières avec l'acheteur public, associées aux résultats des mesures régulièrement enregistrées permettront d'accroître les bénéfices des investissements humains et matériels ainsi réalisés, voire de remédier

immédiatement à d'éventuelles dérives.

Au-delà de cette amélioration de l'efficacité énergétique, les SSEE contribuent à limiter les émissions de gaz à effet de serre et à préserver les ressources en préconisant et garantissant le recours à des énergies renouvelables ou de récupération.

À ce titre, on peut qualifier les contrats qu'elles proposent de « marchés publics de performance énergétique et environnementale » ou de « contrats de partenariat de performance énergétique et environnementale ».





PLAN BATIMENT GRENELLE

LA GARANTIE DE PERFORMANCE ENERGETIQUE

RAPPORT

CAROLINE COSTA (EGIS)
MICHEL JOUVENT (APOGEE)

5 Avril 2012

EXTRAITS

(...)

5.2 Les deux garanties de performance énergétique proposées

La Garantie de performance énergétique a pour objet de garantir une efficacité énergétique. Sa mise en œuvre se traduit par l'obligation souscrite par un prestataire d'atteindre des objectifs d'efficacité énergétique fixés.

Nous proposons de distinguer deux garanties contractuelles de performance énergétique :

- une GPE au stade conception et travaux, qui garantit les performances énergétiques intrinsèques, que l'on propose d'appeler la Garantie de Performance Energétique Intrinsèque (GPEI),
- une GPE qui incorpore l'exploitation et l'usage : garantie de résultats énergétiques, que l'on propose d'appeler la Garantie de Résultats Energétiques sur l'Usage (GRE)

5.3 La garantie de performance énergétique intrinsèque (GPEI) ou GPE Intrinsèque

5.3.1 Définition de la GPEI

La garantie de performance énergétique intrinsèque au bâtiment concerne les opérations, au stade conception et travaux, dans lesquelles il est prévu que les performances recherchées seront supérieures à celles de la réglementation thermique s'appliquant aux travaux envisagés. En effet, si les performances sont « simplement » réglementaires, c'est l'application de la loi qui est censée apporter les « garanties ».

Par ailleurs, de meilleures garanties de respect des engagements sont apportées par rapport à la réglementation (RT 2012 pour le neuf).

Et donc par rapport à la réglementation, la GPEI apporte :

- Des consommations énergétiques moins élevées,
- Une garantie plus affirmée.

La GPEI peut s'appliquer également aussi en l'absence de réglementation, notamment pour des rénovations (par exemple dans le cas de travaux effectués pour atteindre les seuils prévus pour les éco-prêts « performance énergétique globale » : 80 et 150 kWh/m²/an)

Le champ de la GPEI est bien celui du neuf et de la rénovation.

La garantie de performance énergétique intrinsèque peut être définie comme :

Un engagement contractuel entre :

- un maître d'ouvrage, ou un propriétaire, appelé « le bénéficiaire »
- et
- un « prestataire », appelé « le garant » (maître d'œuvre, entreprises)

Ou bien :

- Un bénéficiaire utilisateur (acqureur, ou locataire ou particulier faisant construire)
- et
- un « prestataire », maître d'ouvrage (MOA) professionnel, ou bien constructeur + Maître d'œuvre et entreprises

- Dans les deux cas, le « prestataire » s'engage,
- dans le cadre de la réalisation de travaux neufs ou sur existant,
 - portant sur un immeuble ou sur un ensemble d'immeubles,
 - sur un niveau maximal de consommations énergétiques « théoriques » ou « conventionnelles » ou « normalisées », en respectant un scénario d'utilisation et des paramètres de confort spécifiés (température, ventilation, qualité de l'air, etc.).

5.3.2 Caractéristiques de la GPEI

Le périmètre est, en base, celui de la réglementation RT 2012, avec ses 5 usages.

Les consommations sont estimées d'une part en énergie primaire, d'autre part en énergie finale, afin de faciliter la compréhension des futurs utilisateurs et la mise en relation avec la GRE.

Les performances seraient évaluées sur la base d'un référentiel, avec certification d'ouvrage, assortie d'autocontrôles et de contrôle des autocontrôles, pendant la phase étude, pendant la phase chantiers et avant la réception, avec mesures sur site (thermographies infra rouge, etc.)

La GPEI est logée dans le contrat CPI, VEFA, Contrat de MOE, marché d'entreprise, etc.

Le scénario d'utilisation serait indiqué par le maître d'ouvrage et adapté au cas de figure : par exemple, pour le logement : logements familiaux ou logements étudiants ou personnes âgées, etc.

Le contrôle permet de sécuriser le maître d'ouvrage et de diminuer le risque de contentieux ultérieur.

Le contrôle n'est pas réalisé sur les consommations réelles, mais :

- sur dossier,
- et sur site.

Le contrôle sur dossier permet de vérifier les méthodes de calcul, le choix des matériaux, etc.

Le contrôle sur site est un contrôle visuel (matériaux, épaisseur d'isolants, pose des menuiseries, etc.), complété au besoin de sondages et d'approfondissements : par exemple thermographies infra-rouge.

Des mesures sont également effectuées (perméabilité à l'air, débit d'air, ventilations, etc.). Ces contrôles sont effectués avant la réception (une ou deux semaines avant la livraison). **Si des non-conformités sont repérées, le tiers spécialisé s'engage à les traiter et à réparer.**

5.3.3 Avantages de la GPEI

La GPEI présente plusieurs avantages :

- La possibilité d'inclure des scénarios d'utilisation plus adaptés que ceux de la réglementation,
- Les contrôles, qui permettent de vérifier le choix de matériaux, la perméabilité à l'air, l'exactitude des calculs,
- La diminution des charges de fonctionnement sur les usages réglementaires,
- La diminution des émissions de gaz à effet de serre,
- La présomption de sécurisation de la rentabilisation au moins partielle de l'investissement.
- Les dysfonctionnements et non conformités repérés sont traités par le prestataire garant **avant la livraison de l'immeuble**,
- La certification, optionnelle, apporte des éléments intéressants à l'engagement,
- Le « commissionnement » peut également être une solution intéressante.

La GPEI permet d'éviter certaines des causes d'écart entre consommations réelles et consommations théoriques, à savoir les choix de conception inadaptés, des matériaux et équipements moins performants que prévu, une mauvaise mise en œuvre, etc.

Dans un immeuble collectif, la GPEI peut s'appliquer à des logements identifiés, alors que la réglementation concerne l'ensemble des logements.

5.3.4 Points de vigilance sur la GPEI

Parmi les points de vigilance, nous citerons :

- Le surcoût liés à la mise en place des contrôles : référentiel, recours aux spécialistes, déplacements, mesures,
- Les consommations hors périmètre, qui peuvent être importantes, ne sont pas gérées,
- La dégradation des matériaux dans le temps n'est pas prise en compte, ni les conséquences d'un suivi et d'un entretien insuffisants,
- La nécessité de développer des outils de simulation pour mieux prédire les consommations d'énergie en fonction de scénarios définis entre les parties prenantes.

5.4 La garantie de résultats énergétiques (GRE) (ou GPE Usage)

5.4.1 Définition de la GRE (ou GPE Usage)

La garantie de résultats énergétiques est définie comme :

Un engagement contractuel entre :

- un maître d'ouvrage, ou un propriétaire ou un locataire, appelé « le bénéficiaire »
et

- un prestataire spécialisé, appelé « le garant »,

par lequel ce dernier s'engage,

- pour un immeuble ou sur un ensemble d'immeubles,

- dans le cadre de la réalisation de travaux neufs ou sur existant,

- ou même sans qu'il y ait des travaux (*cf. Allemagne et CPE de services*)

- sur un niveau maximal de consommations énergétiques réelles et mesurables, ou sur un pourcentage de réduction des consommations énergétiques réelles par rapport à une situation de référence avant contrat, en respectant des paramètres de confort spécifiés (température, ventilation, qualité de l'air, etc.), et ceci pendant une durée de couverture contractualisée ».

C'est une **garantie de résultats énergétiques**.

L'engagement pourrait également porter sur une valeur maximale d'émissions de gaz à effet de serre, ou sur un pourcentage de réduction d'émissions par rapport à une situation de référence avant contrat.

Nous sommes dans l'attente des résultats du groupe de travail en cours, notamment sur la question des émissions de gaz à effet de serre pour l'électricité.

On peut aussi, admettre dans la GRE, et concernant les énergies renouvelables, un engagement sur un niveau minimum de production : exemple du contrat conclu entre Habitat 76 et un groupement autour de EDF Optimal Solutions sur 20 ans pour la maintenance des panneaux photovoltaïques ; ce contrat prévoit des pénalités si la production d'électricité n'atteint pas un minimum fixé à l'avance et modulé en fonction de l'ensoleillement.

Des clauses de confort minimum doivent être ajoutées, avec pénalisation, de façon à ce que la diminution de consommations ne soit pas obtenue, par exemple, par une baisse de température ou un retard dans la mise en route du chauffage à l'automne, ou son arrêt anticipé au printemps.

La GRE peut être logée dans un Contrat de Performance Energétique (CPE) ou dans un autre contrat, mais une condition nécessaire est que le prestataire spécialisé soit un groupement intégrant un exploitant ou un exploitant lui-même, chargé au minimum des prestations P2 avec ou sans P3 et avec ou sans P1.

Pour ce qui concerne la GRE très courte durée (voir ci-dessous), elle peut être logée, comme la GPEI, dans le contrat CPI, VEFA, contrat de MOE, marché d'entreprise.

5.4.2 Caractéristiques de la GRE

Le périmètre peut être défini au cas par cas :

- Energie de chauffage et eau chaude sanitaire,
- Périmètre des 5 usages de la réglementation sans l'éclairage,
- Périmètre des 5 usages de la réglementation (y compris éclairage),
- Périmètre de l'ensemble des usages, sauf les usages de process (ateliers techniques, restaurants, salles de serveurs, etc.),
- Périmètre de l'ensemble des usages¹¹.

Les consommations réelles, exprimées en énergie finale, doivent pouvoir être mesurées par une méthode simple.

Elles doivent être corrigées des facteurs d'influence (degrés jours unifiés, usages anormaux des locaux, etc.).

Si les consommations réelles corrigées sont **supérieures** aux consommations maximales garanties, le garant supporte une pénalité qui ne peut être que libératoire en proportion de l'écart (consommation x prix unitaire), majorée éventuellement d'un multiplicateur.

Si les consommations réelles corrigées sont **inférieures** au maximum garanti, l'économie bénéficie - en totalité ou en partie - au bénéficiaire de la garantie.

Pour éviter des suivis trop fréquents, l'instauration d'une marge de neutralisation de la pénalité ou du bonus (marge appelé « tunnel »), autour du maximum garanti semble raisonnable (par exemple 5 %). Prix de l'énergie : Aller jusqu'à une garantie sur les prix de l'énergie, actualisés, bien qu'intéressante pour le payeur final (et souhaitée par les associations de locataires de logements sociaux), nous semble déraisonnable (bien que cela existe). Il semble plus prudent pour les parties de rester à un prix contractuel de l'énergie (prix à la conclusion du contrat). Une révision des prix de l'énergie en cours de contrat peut également être prévue.

Dans certains cas, le bénéficiaire de la garantie peut s'engager, dans une démarche vertueuse, à réinvestir dans de nouveaux dispositifs d'économie.

La GRE peut s'appuyer sur une certification tierce partie « exploitation ».

Le choix de la durée de la période de garantie sur laquelle on s'engage est important, avec un équilibre à trouver entre :

- une durée longue, permettant de bénéficier de la garantie le plus longtemps possible,
- une durée courte, permettant de ne pas s'engager trop longtemps avec un prestataire et de faire jouer la concurrence.

La GRE « courte durée »

La GRE peut courir seulement jusqu'à la fin de garantie de parfait achèvement (un an) ou la fin de garantie biennale (deux ans), avec un immeuble en fonctionnement et occupé. Il s'agit de la « GRE courte durée ».

Le fait que l'immeuble soit en fonctionnement permet de connaître les **consommations réelles** correspondant aux usages listés dans la garantie et donc de prendre les mesures correctrices nécessaires.

Ceci suppose évidemment la mise en place de comptages spécifiques à ces usages et de processus adéquats.

La GRE très courte durée est une option possible pour le client qui souhaite **un résultat constaté objectivement**, sans s'engager avec le prestataire choisi dans la durée. La GRE sécurise l'investissement complémentaire et son temps de retour réel¹³.

5.4.3 Avantages de la GRE

La GRE présente plusieurs avantages :

- L'obligation bénéfique de suivi méthodique, précis et régulier des consommations, avec un système d'information adéquat du type Gapéo, Siego, Ergelis, etc : il faut agir vite pour corriger les écarts : ce point a été signalé à plusieurs reprises dans les exposés,
- La diminution des charges de fonctionnement situées dans le périmètre,
- La diminution des rejets de gaz à effet de serre,
- La sécurisation de la rentabilisation au moins partielle de l'investissement : ceci peut être intéressant, notamment dans le **contexte de raisonnement en coût global** ; en présence d'une GRE, la banque acceptera plus facilement de financer un sur-investissement.
- La réduction des écarts constatés entre prévisions de consommations et réalisations,
- Enfin, le prestataire garant est incité, pour diminuer ses pénalités, à améliorer, de lui-même, la performance énergétique. Le cercle est donc vertueux.

La GRE permet d'éviter une autre des causes d'écart entre consommations réelles et consommations théoriques¹⁴, à savoir les difficultés de gestion et de pilotage de l'installation technique. Par contre, les autres causes d'écart, telles que les différences d'utilisation par les occupants, les températures intérieures, la bureautique et les process, la durée et le rythme d'occupation sont plus délicates à traiter.

Enfin, la GRE peut permettre d'élargir la démarche en ayant comme base l'énergie, mais en traitant également de l'eau, des déchets, de la qualité de l'air, etc. et donc des autres préoccupations environnementales ; celle deviendrait une Garantie de Résultats Environnementaux.

5.4.4 Points de vigilance sur la GRE

Parmi les points de vigilance, nous citerons :

- le surcoût lié à la prise de risque par le tiers: vis-à-vis du comportement des utilisateurs notamment, mais aussi des matériaux, de leur mise en œuvre, etc.
- le coût de mise en place et de gestion de l'engagement : consultation, recours aux spécialistes et experts, etc.
- le coût de la mise en place et de la gestion des instruments de mesure (comptages, protocole IPMVP),
- la nécessité, souvent reconnue, d'une période probatoire (première année « à blanc »),
- les consommations individuelles et/ou de process deviennent de plus en plus importantes par rapport aux consommations « bâtimentaires » et sont les moins facilement « garantissables »,
- seules les consommations figurant dans le périmètre sont garanties,
- suivre les consommations réelles privatives exige un accord avec le locataire et/ou les copropriétaires (bail vert)
- et, enfin et non le moindre, les dysfonctionnements sont indemnisés mais non « réparés » sur la période du contrat ; et donc les objectifs du Grenelle peuvent ne pas être atteints, sauf si le partenaire effectue de lui-même des modifications pour éviter les pénalités.

(...)



Pour une gestion active du patrimoine

Présentation CETE du 07-06-2012

Qu'est-ce que la Gestion Active du Patrimoine

- La GAP se construit autour de 3 piliers :
 - Un patrimoine considéré comme un support de services publics de qualité
 - Une gestion de la propriété unique et centralisée,
 - Une stratégie immobilière,
- Elle se gère donc à partir d'une approche à trois niveaux :
 - La gestion de la stratégie,
 - La gestion de la propriété,
 - La gestion de l'occupation.
- Elle nécessite une organisation de gestion claire avec la séparation des fonctions propriétaire/gestionnaire/occupant
- A partir d'une description spécifique, le référentiel.

Le cycle de vie du patrimoine



La Gestion de l'Actif (Asset Management)



C'est la gestion stratégique

- Analyse financière globale
- Recherche du meilleur rendement économique
- Propositions d'achats, de cessions
- Propositions de constructions, démolitions

La Gestion de la Propriété (Property Management)



- Gestion des baux et des contrats
- Gestion technique du propriétaire pour la garantie de la valeur du bien
- La conformité réglementaire (accessibilité, thermique, ..)
- La gestion de la connaissance du patrimoine

La Gestion de l'Occupation (Facility Management)



- La qualité du service public rendu,
- La recherche des conditions d'occupation au meilleur coût,
- L'entretien, la maintenance quotidienne et l'exploitation,

L'organisation de l'activité de gestion

L'activité s'organise à partir de ces 3 niveaux, auxquels on ajoute les fonctions de pilotage

piloter la fonction immobilière	Gestion de l'actif	Gestion de la Propriété	Gestion de l'Occupation
DEFINIR LA STRATEGIE GERER LES MOYENS DE L' ORGANISATION SUIVRE LES INDICATEURS	VENDRE ACQUERIR DECIDER DES GROSSES OPERATIONS SUR LE PATRIMOINE MONTER DES OPERATIONS CONDUIRE LES OPERATIONS	MAINTENIR LA CONNAISSANCE PILOTER LES OPERATIONS DE GROSSE MAINTENANCE ET DE RENOVATION GERER ADMINISTRATIVEMENT	ASSURER LE RESPECT DES OBLIGATIONS REGLEMENTAIRES REALISER LA PETITE MAINTENANCE GERER L' OCCUPATION ASSURER LES SERVICES ASSOCIES CONDUIRE LES INSTALLATIONS TECHNIQUES

La fonction immobilière se pilote

Il a fallu, pour mettre en place les conditions d'une gestion active du patrimoine, restructurer la fonction immobilière de la ville et définir un mode de pilotage.

Cela nécessite de :

- Mettre en place une organisation adéquate
- Mettre en place un système d'information
- Mettre en place les moyens de pilotage
- Mettre en place une stratégie Immobilière

DOCUMENT n° 6

Ville de

Nouvel Equipement

Étude des solutions d'organisation de la maintenance

La mission porte sur l'ensemble des métiers lié à l'exploitation / maintenance du nouvel Equipement.

L'exploitation / maintenance couvre les domaines suivants

- ✓ La conduite et l'entretien des installations techniques
- ✓ La gestion des énergies et fluides
- ✓ Le service de sécurité / sûreté
- ✓ Le nettoyage des locaux et de la vitrerie
- ✓ Le clos et le couvert
- ✓ Les équipements de second œuvre
- ✓ Les équipements relatifs à la sûreté du bâtiment (contrôle d'accès, vidéosurveillance, gardiennage)
- ✓ Les équipements audio-visuels (video, conférences, visio – conférences, distribution de l'image, etc..)

Les équipements informatiques (serveurs, switch, baies de brassage, distribution finale ne sont pas concernées par l'étude).

Qu'est-ce que le Gestion de l'exploitation et de la maintenance d'un site ?

1. Prestations d'exécution

- ✓ Sécurité gardiennage
- ✓ Nettoyage
- ✓ Maintenance technique
- ✓ Maintenance bâtiment
- ✓ Etc

2. La gestion et le pilotage des prestations

- ✓ Suivi des prestations en relation avec le propriétaire et les occupants.
- ✓ Gestion des énergies
- ✓ Gestion des coûts.

3. La Gestion patrimoniale (gestion des obligations du propriétaire)

- ✓ respect des normes et règles de sécurité
- ✓ Maintien de la pérennité des ouvrages

L'occupation des locaux engendre des besoins en matière d'exploitation-maintenance liés :

- Aux ouvrages et à leur fonctionnement général
- À l'activité des occupants

La **responsabilité des moyens** mis en œuvre pour les satisfaire peut être **attribuée au Propriétaire (ou son représentant) ou à l'occupant.**

La première solution s'applique bien aux cas général immeubles **multi-occupants** :

- Le propriétaire (Maître d'ouvrage) délègue à un gestionnaire immobilier la responsabilité des prestations communes.
- Chaque occupant a en charge les prestations privatives
- Le gestionnaire immobilier gère pour le compte du propriétaire le gros entretien qui lui sont imputables

Dans le cas d'un immeuble **mono-occupant** :

- ✓ La gestion technique immobilière est couramment déléguée par le propriétaire à l'occupant unique,
- ✓ La gestion du gros entretien reste de la responsabilité du propriétaire

Le cas de l'Équipement correspond au schéma d'un **immeuble mono-occupant** ou l'occupant unique est le propriétaire.

Comme pour les autres schémas la gestion et le fonctionnement du site concerne : le **Maître d'ouvrage** (gestion patrimoniale), le **Gestionnaire** (l'occupant ou missionné par le Maître d'ouvrage), l'occupant.

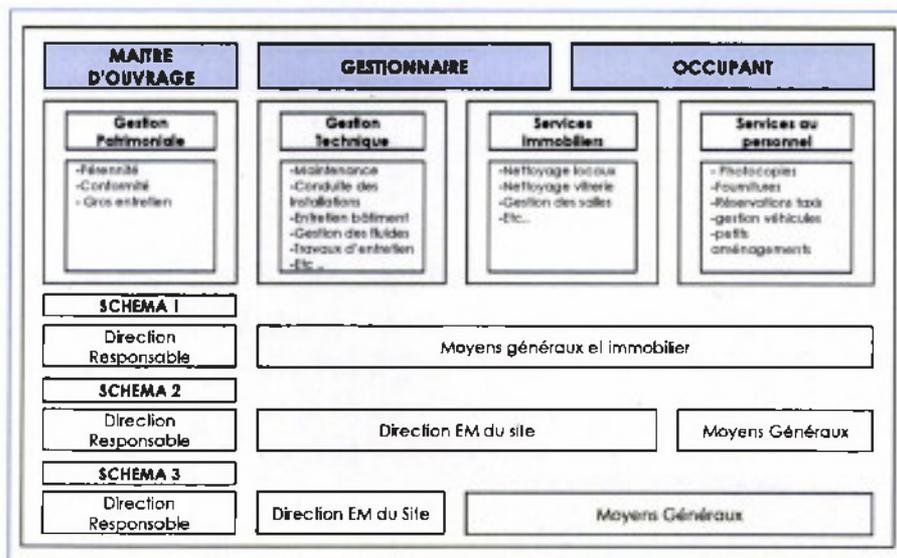
ENTITES		FONCTIONS PRINCIPALES
La Ville de ...		Maître d'ouvrage, responsable des travaux de gros entretien, de la conformité et de la pérennité.
OCCUPANTS		Les services hébergés, le public
DIRECTION EM DU SITE (à mettre en place)		Entité responsable de la gestion EM du site, de sa coordination et du contrôle des moyens opérationnels dans le cadre des budgets approuvés
MOYENS INTERNES	PRESTATAIRES	Moyens chargés de l'exécution opérationnelle des prestations d'exploitation maintenance sous le contrôle de la Direction EM du site.

ETUDE D'ORGANISATION GENERALE

L'étude d'organisation générale concerne : le pilotage et la gestion des prestations (L'organisation en charge des prestations d'exécution est étudiée plus loin)

L'équipement s'apparente à un bâtiment mono-occupant où l'occupant unique est le Maître d'ouvrage (Propriétaire).

Le graphe ci-dessous rappelle les entités en présence et leurs domaines de responsabilités :



En fonction du graphe précédent (CF les 3 dernières lignes), les trois principaux schémas possibles d'organisation générale sont :

- **Schéma 1** : la gestion de l'Exploitation-Maintenance est déléguée par le Maître d'ouvrage à l'occupant unique,
- **Schéma 2** : Le Maître d'ouvrage confie à un gestionnaire la responsabilité de la gestion technique et des services immobiliers (Direction unique du site)

- **Schéma 3** : les moyens généraux ont en charge les services immobiliers et le Gestionnaire assure la Direction technique.

Dans les trois schémas, le maître d'ouvrage conserve la responsabilité de la Gestion patrimoniale. Le Maître d'ouvrage doit aussi s'assurer que l'entité à laquelle il a délégué la Gestion EM, remplit correctement ses missions de façon à assurer la pérennité du patrimoine.

Schéma 1 : Délégation de la Direction EM à l'occupant

Les moyens généraux assurent :

- La gestion technique
- La gestion des services immobiliers
- Les services aux agents

- Avantages

- o Les occupants ont un interlocuteur unique pour tous les problèmes liés à leur hébergement et au déroulement de leurs activités.
- o Il est possible d'envisager la mise en place d'un centre d'appel unique.
- o Les Moyens Généraux ont la responsabilité en direct du nettoyage des locaux, dont la qualité contribue au confort offert aux occupants.
- o Les moyens généraux peuvent maîtriser en principe la conduite des équipements proches des utilisateurs (éclairage, appareils terminaux de chauffage, climatisation, ventilation,) et dont le bon fonctionnement contribue à leur confort.

Ce schéma permet une bonne optimisation des moyens affectés à la Direction du site, puisqu'ils font partie du même service, ce qui limite les activités de coordination.

- Inconvénients

- o Les Moyens Généraux ont en charge la Gestion technique et doivent s'associer des compétences techniques, dont ils ne disposent pas.
- o Les fonctions des Moyens Généraux sont étendues de ce fait à un domaine qui généralement pas ne leur est pas attribué.
- o Cette disposition risque de détourner les Moyens Généraux de ses vocations premières qui consistent à offrir des facilités aux Agents dans le déroulement de leurs activités et à veiller à la qualité de leur hébergement.
- o Les Moyens Généraux ont la responsabilité du nettoyage de l'ensemble des locaux du site, y compris ceux éloignés de l'environnement direct des postes de travail et qui de ce fait risquent d'être moins bien traités.
- o La conservation des ouvrages ne fait pas partie des préoccupations premières des utilisateurs. Le Maître d'ouvrage doit être vigilant sur le fait que les prestations de maintenance gérées par l'occupant répondent à l'objectif de pérennité. Il doit assurer des contrôles périodiques.

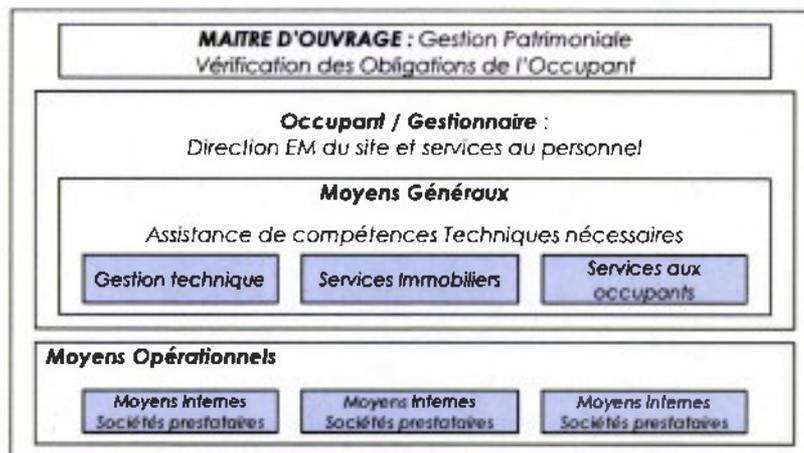


Schéma 2 : Direction EM du site Unique

La **Direction EM unique** assure :

- La gestion technique
- La gestion des services immobiliers
- Avantages
 - o Les occupants ont un interlocuteur unique pour tous les problèmes liés à leur hébergement.
 - o Il est possible d'envisager la mise en place d'un centre d'appel unique.
 - o Cette organisation permet une bonne optimisation des moyens de la Direction du site, puisque le personnel qui contrôle la maintenance des équipements, a aussi en charge le contrôle du nettoyage des locaux.
 - o Les Moyens Généraux se consacrent pleinement aux services aux Agents.
 - o N'étant pas impliqués directement dans la gestion des services immobiliers et le fonctionnement des installations, les Moyens Généraux peuvent se montrer exigeants sur la qualité des prestations et des conditions de confort. Ils sont les représentants des occupants pour tous les problèmes liés à ces domaines et ont la Direction unique du site comme interlocuteur.
 - o Cette organisation permet une meilleure prise en compte de la pérennité du patrimoine, puisque le gestionnaire est missionné par le Maître d'ouvrage.
- Inconvénients
 - o Le nettoyage des locaux est géré par une entité qui est moins proche des préoccupations et de l'environnement immédiat des occupants que peuvent l'être les Moyens Généraux.
 - o Cet inconvénient est minimisé par le fait que les Moyens Généraux auront la possibilité de manifester leur mécontentement si la qualité des prestations n'était pas jugée satisfaisante.
 - o Le Gestionnaire aura tendance à privilégier les actions qui contribuent à la pérennité des ouvrages, à celles qui relèvent des besoins immédiats des occupants.

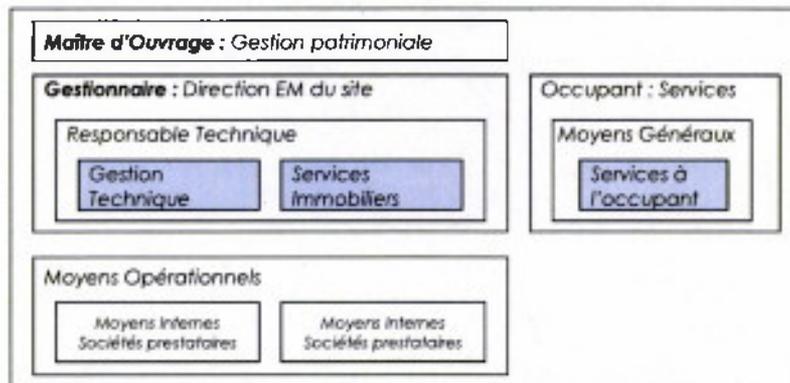
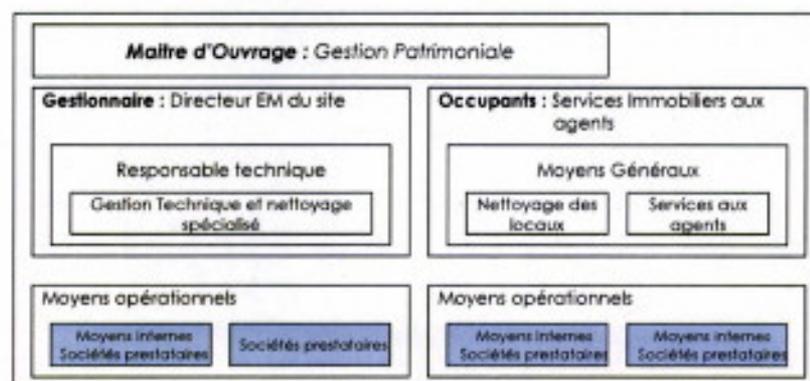


Schéma 3 : La Direction EM assure la gestion technique

Ce schéma correspond sensiblement au précédent, mais pour lequel **le nettoyage incombe aux Moyens Généraux**

- Avantages
 - o Les Moyens Généraux conservent la maîtrise du nettoyage réalisé dans le proche environnement des occupants.
 - o Cette organisation permet une bonne prise en compte de la pérennité du patrimoine, puisque la gestion technique et le nettoyage spécialisé, sont confiés au Gestionnaire missionné par le Maître d'ouvrage.
- Inconvénients
 - o Il existe deux entités concernées par les activités liées à l'hébergement des agents de la Ville.
 - o Cette solution rend plus difficile la mise en place d'un centre d'appel unique pour prendre en charge de l'ensemble des demandes des occupants.
 - o Les moyens ne sont pas optimisés puisqu'il sera nécessaire d'instaurer des réunions de pilotage entre la Direction EM du site et les Moyens Généraux.



Premières conclusions sur l'organisation générale

Le premier schéma (délégation à l'occupant) présente l'inconvénient de confier la responsabilité de la conduite et de la maintenance des ouvrages à une entité qui ne dispose pas en interne des compétences techniques requises. Ce schéma est rarement retenu.

Le second schéma (Direction EM unique) présente l'avantage de l'existence d'une Direction unique pour la maintenance et les services immobiliers. Elle permet la constitution d'un centre d'appel unique pour tous les problèmes liés à l'hébergement des occupants. La pérennité du patrimoine est correctement prise en compte.

Le Troisième schéma (Direction EM = Gestion technique) qui confie le nettoyage des locaux aux Moyens Généraux est moins performant concernant l'optimisation des moyens de la Direction du site. Par contre, il sera adapté si la Ville décidait de maintenir le nettoyage des locaux de l'Équipement par du personnel interne.

Origine des moyens constituant la Direction EM du site

Les missions qui relèvent de la Direction EM, nécessitent la présence d'un responsable technique de bon niveau pour assurer les fonctions de pilotage. Le niveau de qualification requis étant celui d'un jeune Ingénieur ou d'un technicien confirmé.

Il nous semble important de souligner qu'il est nécessaire de faire tourner les effectifs (3 à 5 ans), afin de maintenir la motivation et l'acuité du pilotage des prestataires.

La Direction du site requiert ainsi des compétences administratives et techniques qui peuvent provenir :

- de la Ville,
- de l'extérieur.

Les deux solutions possibles concernant l'origine de moyens de la Direction EM du site sont :

- **Schéma 1** : Une **Direction EM** du site entièrement assurée par une **société extérieure** ;
- **Schéma 2** : Une **Direction EM** du site assurée par des **responsables de la Ville**, éventuellement assistée par un conseil technique extérieur.

Dans le **schéma 2** deux variantes sont possibles

- o **Schéma 2a** : La **Direction EM** du site est **indépendante des prestataires** extérieurs et des moyens internes en charge des prestations d'exécution.
- o **Schéma 2b** : **Direction EM** du site et **prestations d'exécution globalisées**

Schéma 1 Direction EM assurée par une société extérieure

Une **société indépendante des prestataires**, assure la Direction EM du site et à ce titre, contrôle et coordonne d'autres sociétés qui réalisent les prestations.

- Avantages
 - o *La mission est assurée par une entreprise spécialisée pouvant mettre en place des moyens compétents et adaptés à la situation.*
 - o *Elle permet une bonne optimisation des moyens affectés à la Direction EM du site puisqu'ils proviennent de la même origine.*
 - o *L'externalisation permet de s'affranchir de la gestion d'une équipe et les missions peuvent être régulièrement (en fin de contrat) remises en question.*
 - o *Le contrat du prestataire peut prévoir des obligations de résultats quantifiées.*
- Inconvénients
 - o *Cette solution fait apparaître un nouvel acteur et de plus extérieur, qui complexifie la relation entre les différentes entités « Maître d'ouvrage » et « occupants ».*
 - o *Cette solution présente une difficulté concernant la gestion des moyens internes.*
 - o *Devenant « contractuelles », les missions de la Direction EM du site peuvent difficilement évoluer en fonction du contexte.*
 - o *L'externalisation des responsabilités peut supprimer une certaine transparence concernant la réalité des prestations opérationnelles*
 - o *Le bâtiment est géré et les prestations de maintenance sont réalisées par des entités extérieures et présentent pour une durée déterminée : La pérennité de l'ouvrage à long terme risque de ne pas être une priorité.*

- o Le changement du prestataire extérieur sera délicat, voir difficile, parce qu'il sera le seul à avoir la connaissance précise du fonctionnement technique de l'équipement.

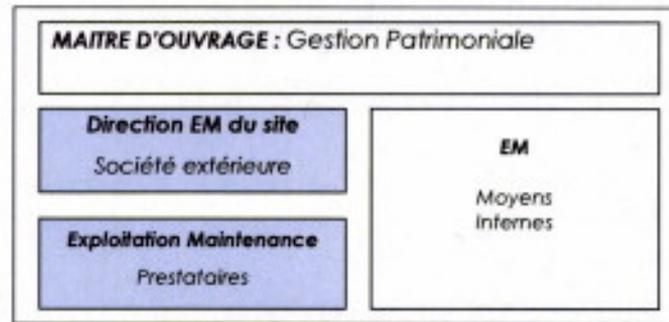


Schéma 2a : Direction EM assurée par un Responsable de la Ville et indépendante des moyens opérationnels

Cette solution correspond au schéma 1 du chapitre précédent, mais dans lequel les moyens qui constituent la Direction EM du site proviennent de la Ville.

Une assistance d'une société extérieure peut s'envisager pour intégrer des compétences qui n'existeraient pas en interne.

- Avantages

- o Cette solution implique directement le Maître d'ouvrage dans la gestion de l'Exploitation-Maintenance de son patrimoine ce qui nous semble indispensable.
- o La Direction EM du site peut être mise en place sans avoir à reconsidérer l'organisation des prestataires (internes et externes) d'Exploitation-Maintenance
- o Réactivité face aux exigences du fonctionnement de l'équipement et des entités, par l'implication d'une équipe dédiée à la supervision et la coordination des intervenants,
- o Les responsables du suivi et de la coordination des prestations opérationnelles peuvent assurer leur mission au plus près des besoins, sans risquer d'être absorbés par la gestion du personnel interne et la planification de leur travail.
- o Souplesse dans la mise en place des moyens en fonction de l'évolutivité des besoins.
- o Bonne gestion des moyens internes avec la réserve indiquée ci-dessous, concernant le fait que des responsables de la Ville supervisent d'autres responsables de la Ville.

- Inconvénients

- o Les responsables de la Ville qui ont en charge les prestations d'entretien avec des moyens internes, interviennent en tant que prestataire de services. Il faut qu'ils acceptent d'être supervisés et contrôlés par un autre responsable de la Ville.
- o Equipe dédiée ne pouvant s'appuyer sur la connaissance d'un large patrimoine (expérience, comparaison, ...). Inconvénient qui peut être minimisé par l'assistance d'un conseil extérieur.
- o Il est plus difficile au Maître d'ouvrage d'imposer des obligations de résultats à la Direction du site, que dans le schéma 1.

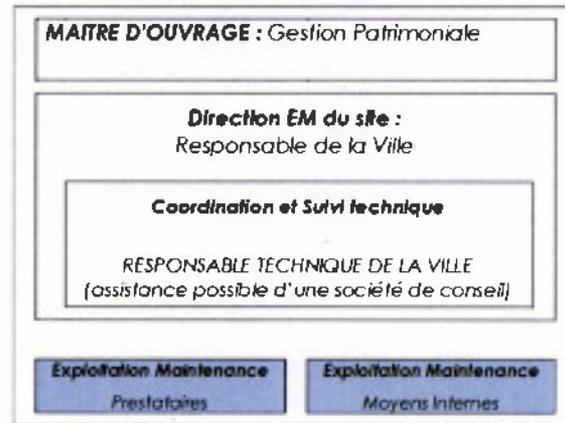


Schéma 2b : Direction EM du site et prestations Globalisées

La Direction EM globalisée regroupe la supervision et la coordination des intervenants externes, ainsi que la gestion des moyens internes opérationnels.

- Avantages
 - o Bonne implication du Maître d'ouvrage, comme dans la solution précédente,
 - o Possibilité d'optimisation de l'encadrement des moyens opérationnels internes, qui est toutefois à minorer, dans la mesure où il faudra renforcer le contrôle des activités de cette structure globale.
 - o Bonne réactivité possible des moyens opérationnels qui sont placés sous une direction unique pour la coordination et l'exécution des prestations
 - o Bonne gestion des moyens internes comme dans la solution précédente.
- Inconvénients
 - o Le fait de confier une grande quantité de prestations à une seule entité lui donne, de fait, un pouvoir important.
 - o La mise en place de ce schéma nécessite de modifier l'organisation des moyens internes sur l'Équipement actuel, répartis dans trois équipes relevant de services différents, ce qui rend plus difficile la mise en œuvre.
 - o La globalisation des responsabilités présente l'inconvénient majeur de supprimer toute transparence réelle et conduit à la nécessité de la mise en place d'un contrôle poussé extérieur à la Direction du site pour vérifier les modalités d'exécution de certaines prestations (techniques notamment).
 - o La possibilité de renforcer les compétences de la Direction du site par un Conseil extérieur est difficile à envisager, dans la mesure où l'intervention du Conseil, se justifiera plutôt au niveau du contrôle renforcé indiqué précédemment.
 - o Cette solution ne permet que difficilement les remises en cause partielles du fait de son traitement global

