SARTHE
ASSOCIATION AMICALE
DES MAIRES ET ADJOINTS

Conduite de projet en collectivité rurale

Intervenants :
Jacques DEROUET et Daniel COGNE
Société POLYVALENCES

Lundi 14 septembre 2009

Conduite de projet en collectivité rurale

Constat

- Difficultés à conduire un projet d'investissement structurant
  - multiplicité d'interlocuteurs (techniques, financiers, institutionnels …)
  - simultanéité des actions à conduire
  - longueur des délais de procédure, difficulté de maîtrise de ces délais
  - procédures « à tiroirs », problème de coordination et de chronologie
  - multiplicité des réglementations applicables (urbanisme – ERP – financements – code des marchés publics)
  - difficulté à se projeter dans l'avenir (prospective budgétaire – capacité fiscale – maîtrise des coûts de fonctionnement ultérieurs)
  - problèmes de maîtrise des coûts finaux d'investissement
  - « pression » des citoyens locaux et des associations demandeuses

Interrogations

- Analyse du besoin ? Opportunité de sa réalisation ?
- dimensionnement des équipements ?
- échéancier de réalisation ?
- faisabilité (économique, urbanistique, technique, juridique) ?
- conséquences sur les finances locales ?
- gestion de l'équipement ?
- capacité de la commune à conduire le projet ?

Analyse du besoin – opportunité de sa réalisation

- choix politique de l'équipe municipale
- attentes des associations locales, de la population
- obligation réglementaire ou technique (constat)
  - station d'épuration
  - classes primaires
- réflexion préalable
  - visite d'équipements similaires
  - réunions diverses (commissions, associations …)
  - études d'opportunité
- acteurs concernés
  - maire
  - municipalité
  - conseil municipal
  - commissions municipales
  - responsables d'associations

  } commissions extra - municipales
  - services administratifs extérieurs divers

Échéancier du besoin

- contrainte réglementaire
  - ouverture de classe à la prochaine rentrée scolaire
  - blocage des constructions en l'attente de la nouvelle station d'épuration
- contrainte « politique » ou sociale
  - demande liée à des apports de population nouvelle importante
  - engagement de la municipalité à l'égard de la population
- réalisme de l'échéancier ?
  - analyse de la faisabilité
    - urbanistique et foncière
    - technique
    - administrative
    - financière
    - modes de gestion - fonctionnement

Faisabilité urbanistique et foncière

- positionnement de l'équipement sur le territoire
  - examen du positionnement au regard du document d'urbanisme en vigueur
    - zonage
    - règlement
    - servitudes
    - emplacements réservés
  - Compatibilité avec les divers outils de planification du territoire
    - SCOT
    - PLU
    - carte communale
    - RNU
  - délai de mise en œuvre des outils de planification – procédures
    - PLU (élaboration, révision, modification)
    - carte communale
    - DPU – DPU renforcé

Faisabilité urbanistique et foncière

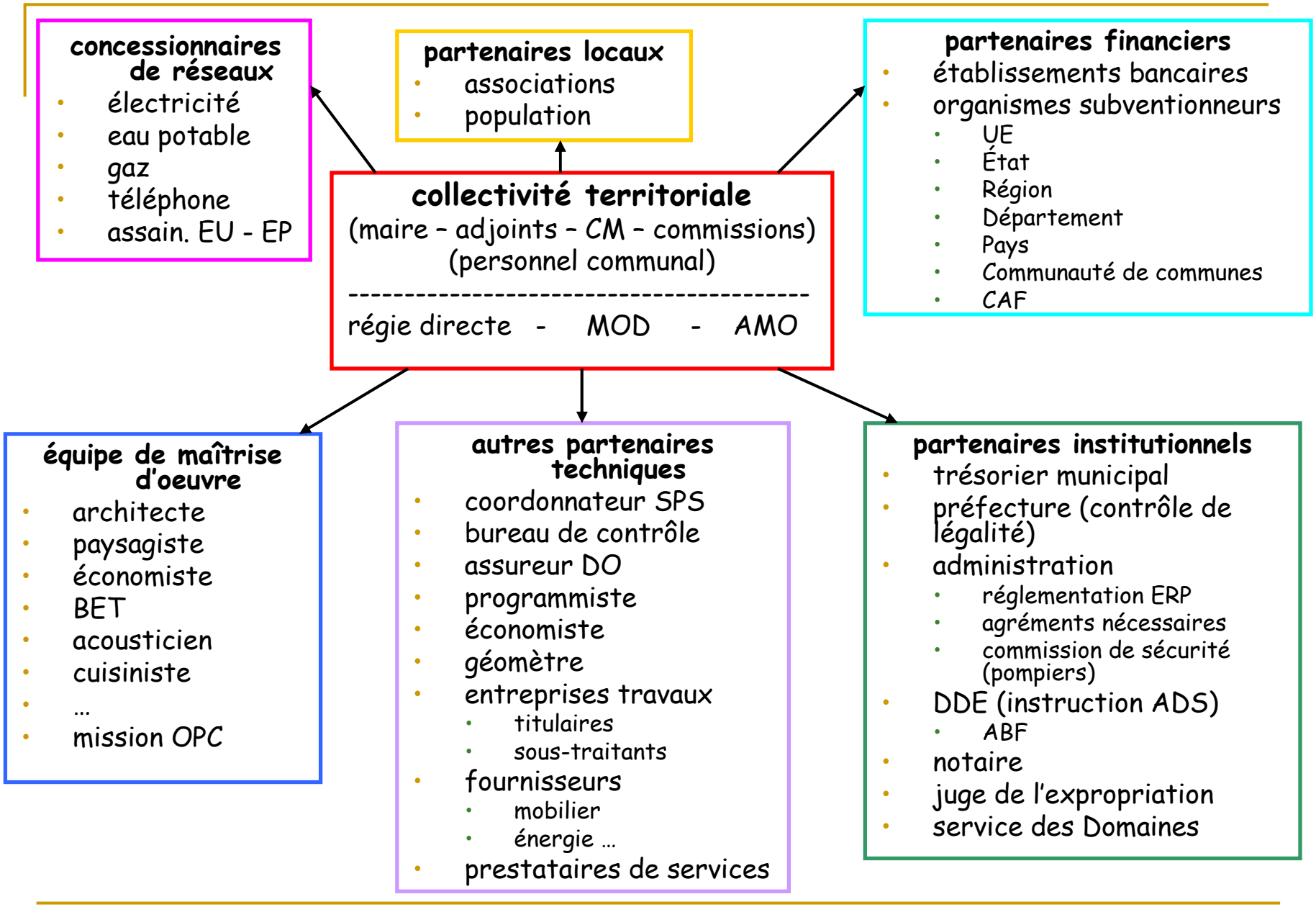
- disponibilité foncière
  - acquisition foncière à l'amiable
    - procédure – délais
    - rôle du Service des Domaines
  - acquisition dans le cadre du DPU
    - procédure – délais
  - acquisition d'emplacement réservé
    - procédure – délais
  - acquisition par voie d'expropriation
    - procédure – délais
      - ✓ phase administrative (DPU – cessibilité)
      - ✓ phase judiciaire (fixation des indemnités, ordonnance d'expropriation)
      - ✓ prise de possession des biens (paiement – consignation)

Faisabilité technique

- présence de réseaux – capacité des réseaux
  - électricité
  - eau potable
  - téléphone
  - gaz
  - assainissement EU – EP
- relations avec les gestionnaires de réseaux
  - délais d'études techniques et de réalisation
- choix du fournisseur d'énergie

Faisabilité administrative

- capacité administrative à gérer l'ensemble de l'élaboration du projet
  - évaluation du temps nécessaire et des moyens humains à mettre en oeuvre
  - possibilité de recours à des partenaires extérieurs
    - maîtrise d'ouvrage déléguée ➔ mission – coûts
    - assistance à maîtrise d'ouvrage – conduite d'opération ➔ mission – coûts
  - connaissance des réglementations applicables au projet
- organigramme des partenaires impliqués dans le projet
  - tableau (page suivante)
- capacité « d'investissement – temps » des élus


concessionnaires de réseaux
électricité
eau potable
gaz
téléphone
assain. EU - EP
partenaires locaux
associations
population
partenaires financiers
établissements bancaires
organismes subventionneurs
UE
État
Région
Département
Pays
Communauté de communes
CAF
collectivité territoriale
(maire – adjoints – CM – commissions)
(personnel communal)
régie directe - MOD - AMO
équipe de maîtrise d'oeuvre
architecte
paysagiste
économiste
BET
acousticien
cuisiniste
…
mission OPC
autres partenaires techniques
coordonnateur SPS
bureau de contrôle
assureur DO
programmiste
économiste
géomètre
entreprises travaux
titulaires
sous-traitants
fournisseurs
mobilier
énergie …
prestataires de services
partenaires institutionnels
trésorier municipal
préfecture (contrôle de légalité)
administration
réglementation ERP
agréments nécessaires
commission de sécurité (pompiers)
DDE (instruction ADS)
ABF
notaire
juge de l'expropriation
service des Domaines

Faisabilité financière

- évaluation de l'enveloppe budgétaire
  - approche des coûts d'investissement
    - ratio /m² de SHON
    - recours à un économiste
    - recours au CAUE
    - comparaison avec des équipements similaires
  - évaluation des coûts périphériques
    - maîtrise foncière – frais d'actes
    - honoraires divers – études diverses
    - réseaux
    - divers imprévus
    - acquisitions mobilières

Faisabilité financière

- élaboration d'une prospective budgétaire
  - méthodologie (tableur Excel)
  - limites – degré de précision
  - scénario « fil d'eau » sans investissement nouveau
  - détermination d'un objectif (endettement – épargne nette)
  - analyse de la structure de la dette
    - typologie des emprunts existants (fixes, révisables, durée, taux)
  - détermination d'une capacité nouvelle d'investissements hors subventions
  - incidence du fonctionnement futur sur la prospective
  - politique fiscale et de tarification des services

Faisabilité financière

- recherche de financements extérieurs
  - subventionnements communautaires
  - subventionnements État
  - subventionnements Région – Département – Pays
    - politique de contractualisation
- récupération de la TVA – FCTVA
- recours à l'emprunt
  - pré – financement TVA
  - gestion de la trésorerie pendant la mise en œuvre du projet
- élaboration d'un plan de trésorerie pour la mise en œuvre du projet
  - intégration des divers paiements (études, travaux)
  - déblocage des subventions publiques

Mode de gestion de l'équipement - fonctionnement

- Mode de gestion de l'équipement
  - régie directe
    - gestion directe par la collectivité (personnel, travaux, acquisitions diverses)
  - délégation de service public
    - affermage
    - gérance
    - concession
  - gestion par une structure intercommunale
    - transfert de compétence (moyens humains, financiers, techniques)
- Fonctionnement
  - Moyens humains, techniques, maintenance, énergie …

Planification des procédures

- choix de l'équipe de maîtrise d'oeuvre
  - seuils de procédures et de publicité – code des Marchés Publics
  - définition d'un programme fonctionnel et d'une enveloppe prévisionnelle
  - déroulement d'un concours – délais
  - éléments de mission d'un contrat de maîtrise d'œuvre – contenu
    - ESQ – APS – APD – PRO – ACT – DET – VISA – EXE – AOR – OPC
  - forfait de rémunération – taux de tolérance

- Autres partenaires techniques
  - contrôleur technique
  - coordonnateur SPS
  - assurance dommages ouvrage

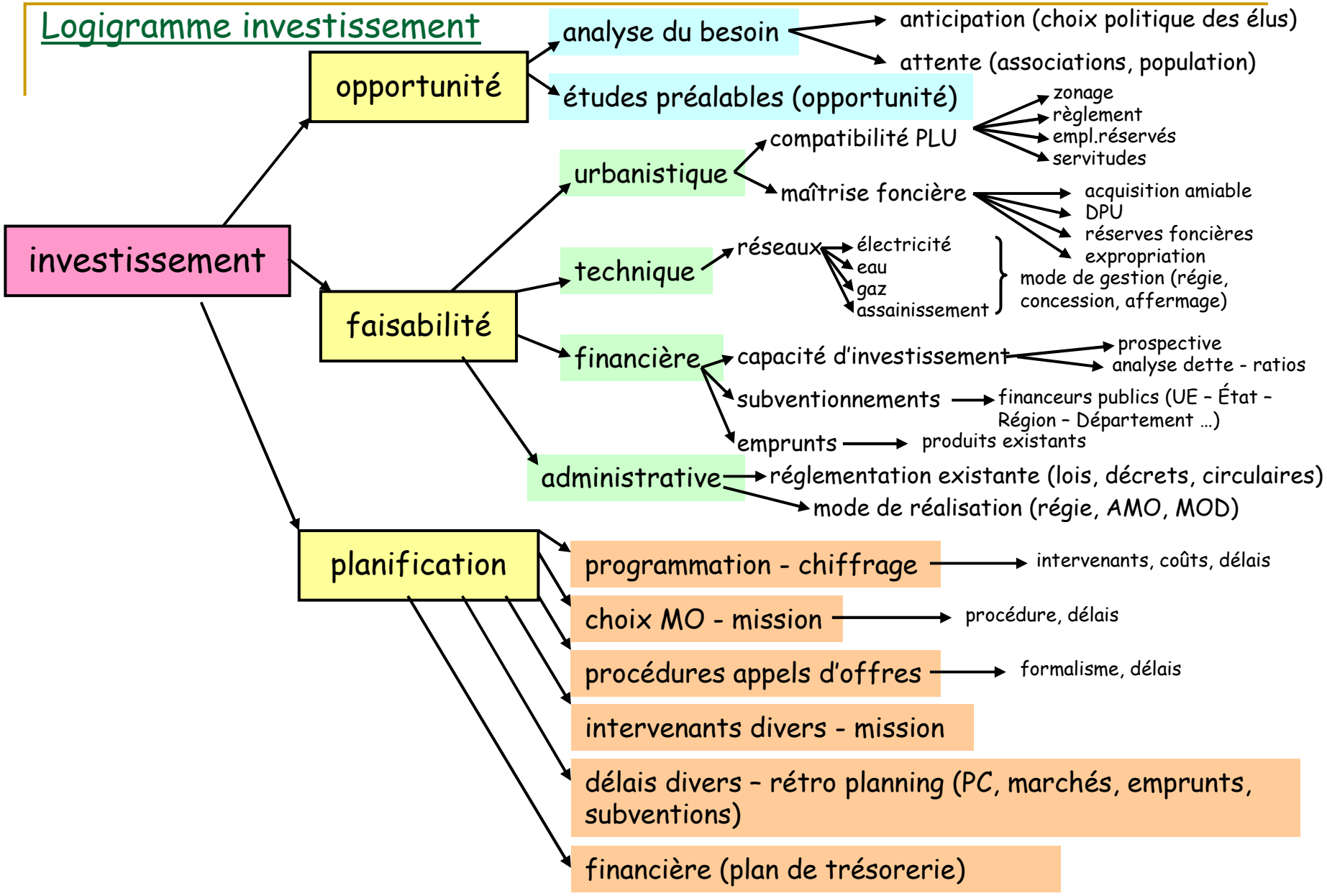
Planification des procédures

- dévolution des marchés de travaux
  - seuils de procédures et de publicité – code des Marchés Publics
  - déroulement d'une procédure – délai
    - procédure adaptée
    - procédure formalisée
  - formalisme pour la finalisation du marché - délai

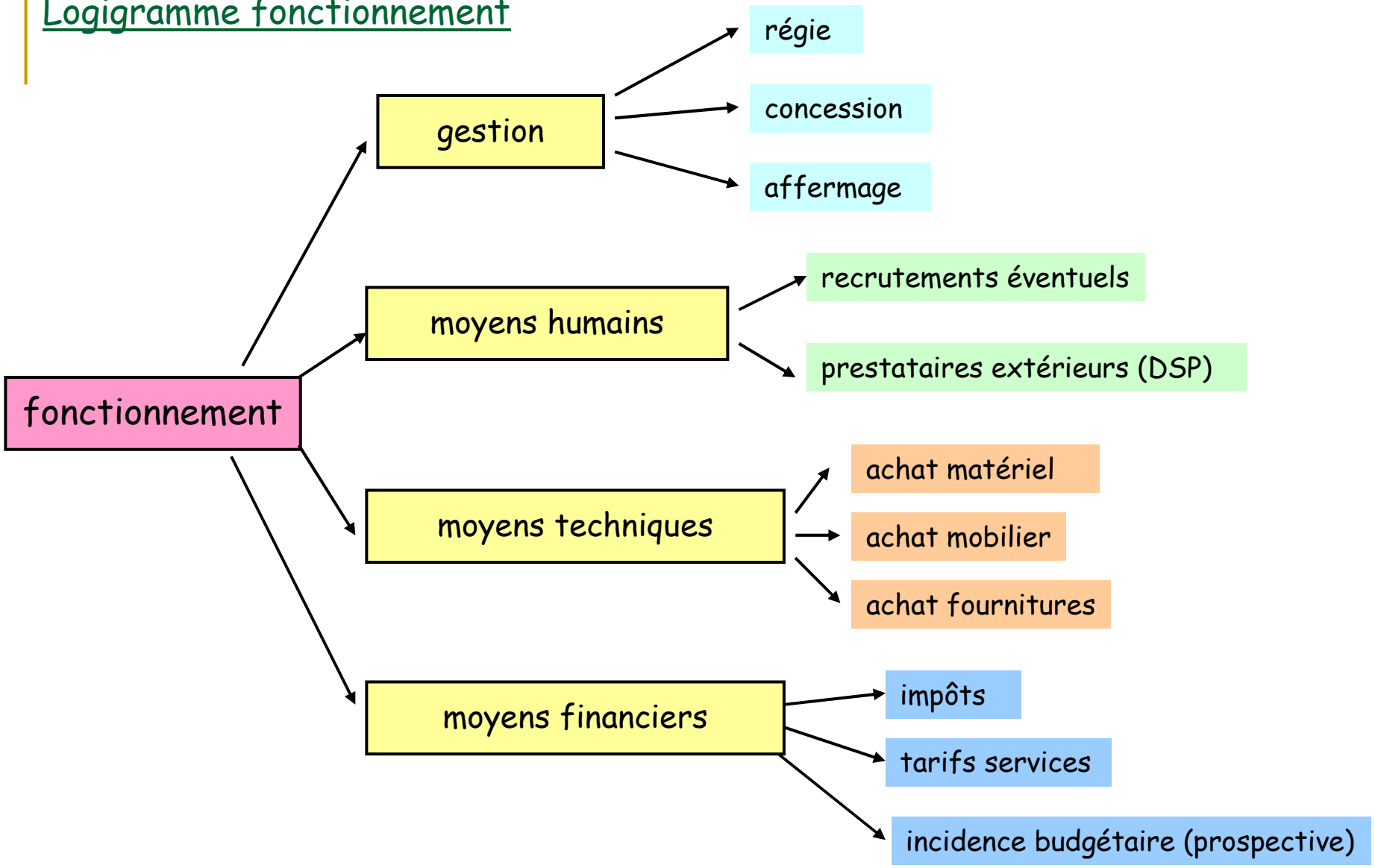
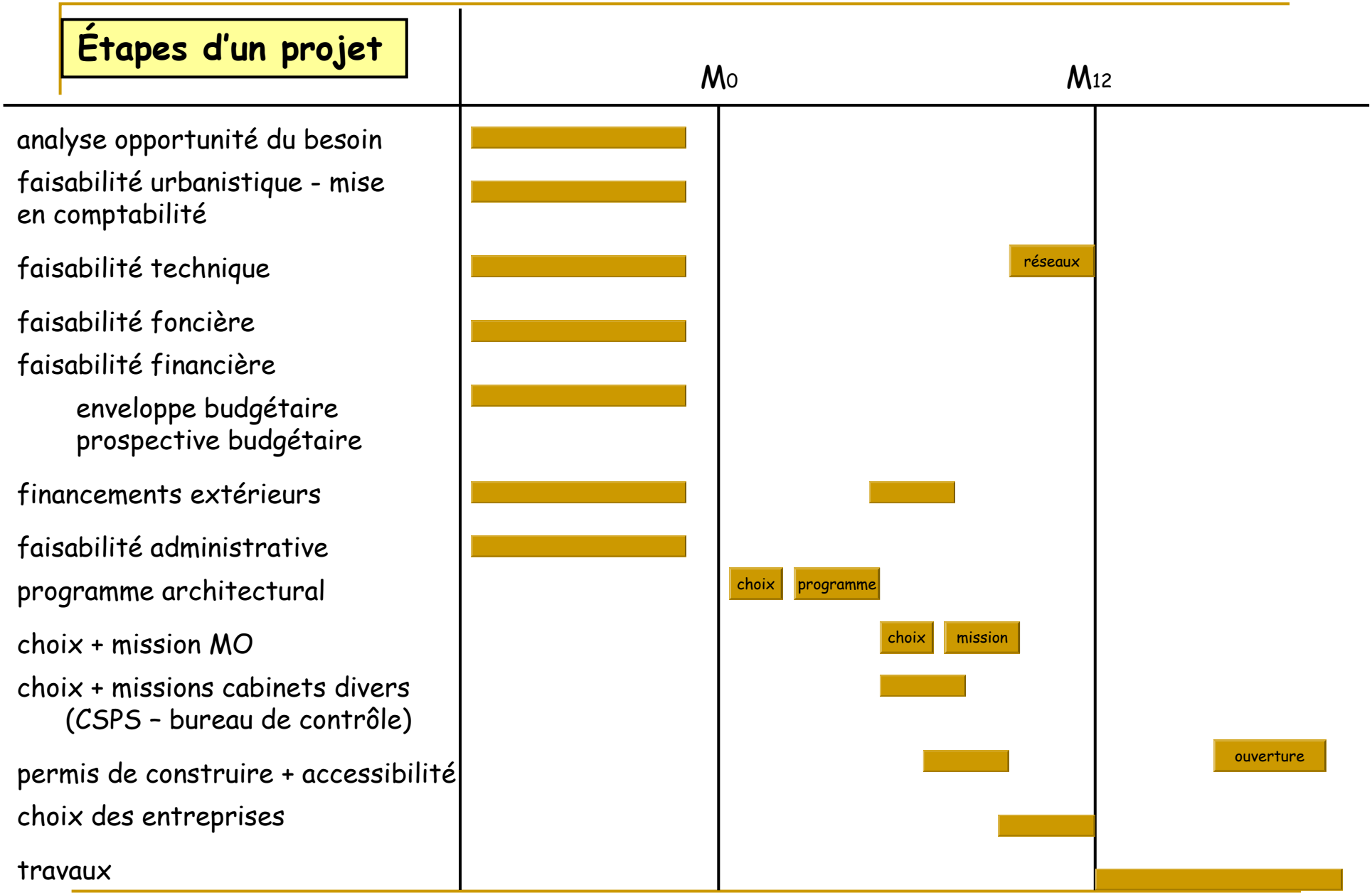
Planification des procédures

- permis de construire
  - contenu du dossier
  - instruction de la demande – délais (ABF – services divers)
  - archéologie préventive
  - passage en commission de sécurité ERP
    - réglementation ERP
    - rôle du maire à l'égard des ERP (ouverture au public)

Logigramme investissement



Logigramme fonctionnement



Étapes d'un projet