



Guide de rédaction des cahiers des charges des missions d'assistance à la personne publique



REMERCIEMENTS

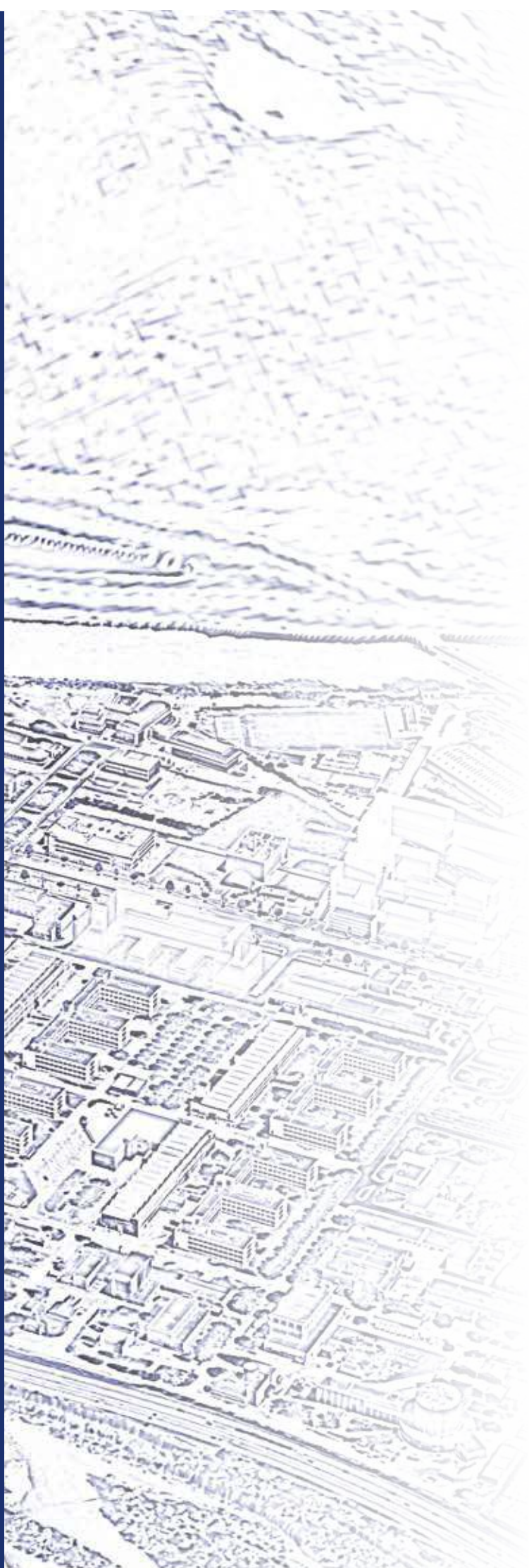
C

e guide a été élaboré à la demande du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, pour aider les structures universitaires dans la mise en œuvre des opérations du Plan Campus.

Sa rédaction a été pilotée par le MESR / SGPI et réalisée par Algoé avec la collaboration des membres d'un groupe de travail constitué, à cet effet, par le Ministère.

Nous tenons à remercier les membres de ce groupe de travail :

- Philippe Clémandot (MESR/SGPI),
- Jean Minier (CEA/Grenoble),
- Bertrand Mallet (Université d'Aix-Marseille),
- Kléber Pinto Silva (Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines),
- Christophe Dupas (Rectorat de Lyon),
- Sixte de Malliard (Algoé),
- Daniel Audouit (Algoé).



Guide de rédaction des cahiers des charges des missions d'assistance à la personne publique

Février 2012



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Le contexte

Lancée à l'initiative du Président de la République, l'Opération Campus est un plan exceptionnel de l'ordre de 2,5 milliards d'investissement en faveur de l'immobilier universitaire dont l'objectif est de faire émerger des campus d'excellence qui seront la vitrine de la France et renforceront l'attractivité et le rayonnement de l'université.

L'Opération Campus vise à requalifier et à dynamiser des campus existants pour créer et fédérer les campus de demain et leur donner une forte visibilité internationale. Elle s'inscrit dans la logique de l'autonomie des universités puisque ce sont celles-ci qui élaborent leurs projets dans le cadre de leurs besoins et de leurs ambitions scientifiques.

Dix sites, sélectionnés par un jury international, se sont vus attribuer une part d'une dotation non consommable de 5 milliards d'euros, dont les revenus de placement – de l'ordre de 200 millions annuels - seront utilisés pour financer la réalisation de leurs projets immobiliers. Deux sites campus supplémentaires, et neuf autres sites qualifiés de campus innovant ou prometteur bénéficient d'investissements qui seront supportés par le budget du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour un montant global atteignant 400 millions d'euros.

Les sites campus se situent dans les secteurs géographiques d'Aix, Bordeaux, Clermont-Ferrand, Dijon, Grenoble, Le Havre, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nancy-Metz, Nantes, Nice, Strasbourg, Toulouse, Valenciennes, et en régions Bretagne, Ile-de-France.

Ces opérations seront initiées et conduites par un pouvoir adjudicateur qui sera, selon le cas, un Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) créé par les universités concernées, ou un établissement d'enseignement supérieur ou de recherche.

La réalisation des opérations dans le cadre de contrats de partenariat public-privé (PPP) implique pour le pouvoir adjudicateur de confier des missions d'assistance à la personne publique (APP), préalablement au démarrage des procédures, à des prestataires externes afin de l'aider dans les phases d'évaluation préalable, de consultation des groupements, de suivi et de gestion des contrats de PPP.

Pour ce faire, le pouvoir adjudicateur du contrat de PPP doit recruter des prestataires pour traiter des aspects juridico-financier ainsi que des aspects techniques (programme fonctionnel, technique, environnemental et d'exploitation-maintenance).

Qu'est ce qu'un Partenariat Public Privé

Les Partenariats Public Privé visent à assurer la fourniture de biens et de services à caractère public au moyen d'infrastructures et d'équipements devant être conçus, financés, réalisés et exploités par un opérateur privé. L'opérateur privé sera alors rémunéré, tout au long de la durée du partenariat, par une redevance versée par la personne publique.

Le Contrat de Partenariat, qui relève de l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 (modifiée par la loi du 28 juillet 2008), est un contrat administratif par lequel l'autorité publique confie à un opérateur privé pour une période déterminée (en fonction de la durée d'amortissement des investissements), une mission globale ayant pour objet :

- la conception (facultative) et la construction ou la transformation d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public,
- puis l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion de ces ouvrages et biens,
- et leur financement (en tout ou partie).

Les autres formes de PPP (AOT-LOA, BEA, BEH) ont des contenus très similaires, avec quelques particularités liées notamment au cadre juridique duquel elles relèvent.

Les PPP sont donc par nature **des contrats complexes, qui engagent durablement la personne publique sur des montants financiers importants.**

Le recours à ce type de montage marque ainsi un changement important dans les pratiques des personnes publiques pour la réalisation de leurs projets d'investissement. Il implique notamment une manière différente de formaliser le besoin, de conduire la réalisation et de maîtriser les phases d'exploitation.

Le choix de la procédure PPP ne résulte pas d'une simple décision de principe, mais il répond à une volonté ferme en matière

- d'optimisation du coût global,
- d'intégration des objectifs de pérennité des ouvrages, de maintien de la valeur patrimoniale, de garantie de bonne maintenance, et de maîtrise des consommations d'énergies,
- de prise en compte d'exigences de performances sur les ouvrages,
- de partage des risques.

La longue durée de la phase d'exploitation (15 à 30 ans en général) justifie de mettre l'accent en amont sur une parfaite définition des besoins de la personne publique tout en anticipant sur des possibles évolutions futures de ces besoins (usages, fonctionnement des actifs, évolutions technologiques...).

La préparation et la mise en œuvre de ces contrats requièrent donc de la part de l'autorité publique, la réunion de compétences spécifiques multiples à haut niveau d'expertise.

A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse aux porteurs de projet, et de façon plus générale aux membres des équipes projet, qui, au sein des structures universitaires, vont avoir à conduire des opérations d'investissements immobiliers au titre du Plan Campus pour les opérations qui seront réalisées en montage de type PPP.

Ce guide pourra être également un outil de sensibilisation des équipes dirigeantes des universités, aux spécificités de ces montages en PPP et à leurs conséquences sur la constitution et la gestion du patrimoine immobilier, par exemple sur :

- l'expression des besoins et la prise en compte de son évolutivité dans le temps ;
- la formalisation d'exigences en termes de disponibilité ;
- la spécification des indicateurs de maintenance ;
- les compétences et moyens internes et externes à mettre en œuvre ;
- la prise en compte par les partenaires des contrats de partenariat d'autres usages valorisables en dehors de l'usage nominal ;
- le contrôle de l'exécution du contrat sur la durée, en matière de maintenance et de GER ;
- d'une manière générale le pilotage du contrat.

Le principe du guide

Ce guide doit permettre de prendre en compte :

- les diversités de situations et de problématiques (sur le contenu et la nature des opérations à réaliser, sur l'organisation de la personne publique) ;
- la nécessaire appropriation de la démarche par les porteurs de projets ;
- un certain degré d'adaptabilité et de souplesse.

C'est pourquoi il ne vise pas à décrire une solution ou un mode opératoire uniques, ni à fournir des solutions toutes faites (cahiers des charges types, ...).

Son ambition est plutôt de proposer des éléments de démarche, de donner des repères et de dégager des bonnes pratiques qui permettront aux équipes-projet de réussir le montage de leurs opérations en PPP et de conclure les contrats de partenariat au mieux des attentes et besoins de l'université.

Lexique

PPP	Partenariat Public Privé, terme générique qui recouvre les différentes formes juridiques de partenariat entre la Personne Publique et les opérateurs privés
CP	Contrat de Partenariat (régé par l'Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004, modifiée par la loi n° 2008-735 du 28 juillet 2008)
CPE	Contrat de Performance Energétique
AOT-LOA	Autorisation d'Occupation Temporaire et Location avec Option d'Achat
BEA	Bail Emphytéotique Administratif
personne publique	désigne l'autorité publique qui conclut le partenariat avec l'opérateur privé chargé de réaliser et d'exploiter l'ouvrage
Opérateur Privé	désigne le contractant à qui la personne publique confie la réalisation et l'exploitation de l'ouvrage
GER	désigne le Gros Entretien et Renouvellement au sens de niveau 4 et 5 de la norme X60-000 et ses annexes
Entretien Maintenance	ensemble des actions destinées à maintenir ou à rétablir un bien dans un état ou dans des conditions requises pour qu'il accomplisse sa fonction
APP	désigne les Assistants à la Personne Publique. Leur mission leur est confiée par l'autorité publique auprès de qui ils assureront des prestations de conseil, et d'assistance pour la passation du contrat de partenariat

La notion de Maîtrise d’Ouvrage dans les opérations en montage PPP

Dans les opérations réalisées au moyen d’un PPP, les responsabilités de Maîtrise d’Ouvrage se trouvent partagées dans le temps entre les 2 partenaires du contrat que sont :

- La personne publique
- L’opérateur privé

Par analogie avec les éléments de mission inscrits dans la loi MOP, cette répartition peut être définie comme suit :

Responsabilités de Maîtrise d’Ouvrage	Personne Publique	Opérateur privé
S’assurer de la faisabilité et de l’opportunité de l’opération	X	
En déterminer la localisation	X	
En définir le programme	X	
En arrêter l’enveloppe financière	X	
En assurer le financement		X
Choisir le processus selon lequel l’ouvrage sera réalisé et engager le PPP	X	
Conclure les contrats ayant pour objet les études, l’exécution des travaux, l’entretien maintenance, le GER, les services (et choisir les contractants)		X

Jusqu’à la signature du PPP, la personne publique conserve donc une grande partie des responsabilités de Maîtrise d’Ouvrage.

Au-delà de la signature du contrat, les responsabilités de Maîtrise d’Ouvrage sont en totalité assurées par l’opérateur privé par exemple :

- Le dépôt des dossiers et l’obtention des autorisations administratives
- La conduite de l’opération
- La réception des ouvrages
- L’exploitation des installations et équipements
- ...

En conséquence, dans la suite de ce guide, et pour éviter toutes confusions, l’autorité publique «personne morale pour laquelle l’ouvrage est construit», sera désignée comme personne publique et non comme Maître d’Ouvrage.

STRUCTURATION DU GUIDE

Le guide est organisé et structuré suivant le processus de recrutement et de désignation des assistants à personne publique qui est représenté sur le schéma ci-après.



1	Définir l'organisation de la personne publique	13
2	Réunir les conditions préalables, les pré-requis	17
	<i>Cadrage du ou des futurs contrats de partenariat à conclure</i>	18
	<i>Conditions administratives</i>	20
3	Définir les besoins de la personne publique	23
	<i>Les compétences à assembler</i>	24
	<i>Les prestations à fournir</i>	30
4	Choisir le mode de contractualisation	49
	<i>La stratégie de commande publique</i>	50
	<i>Les procédures et formes de marchés possibles</i>	54
	<i>Le découpage en tranches et phases</i>	55

5	Monter le dossier de consultation des prestataires	59
	<i>La composition du dossier</i>	60
	<i>Recommandations – Points de vigilance</i>	60
6	Annexes	67
	<i>Exemples de trame de CCTP</i>	68
	<i>Documents ou sites de références</i>	69

T



I. DEFINIR L'ORGANISATION DE LA PERSONNE PUBLIQUE

Dès le lancement du projet, l'université ou la structure en charge de conduire l'Opération Campus doit :

- **désigner et installer un chef de projet (voir une équipe projet) Il devra notamment préparer et conduire la procédure de passation des contrats d'APP, diriger et contrôler l'exécution de leurs missions... ;**
- **définir et mettre en place une organisation projet (structure, missions, modes de reporting, processus et jalons de validation...)** ;
- **mobiliser et impliquer les structures d'appui (direction financière, service marchés, agent comptable...) ainsi que la Direction du Patrimoine Immobilière de (des) établissement(s) concerné(s) ;**
- **organiser la gouvernance de l'opération (mise en place d'un Comité de Pilotage, d'un comité technique...).**

Cette organisation doit être articulée et cohérente avec celle installée pour développer l'Opération Campus.

Pour cela, l'université pourra utilement s'appuyer sur le «Référentiel Organisation Projets», élaboré pour le compte du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Ce guide présente notamment des principes et des préconisations concernant :

- **la structuration et la planification du programme de l'Opération Campus (périmètres, contenus, calendriers...),**
- **le dispositif de gouvernance de ce programme (instances, rôles et missions, acteurs, fonctionnement),**
- **les compétences et moyens à mettre en place,**
- **les outils de pilotage et de reporting,**
- **le suivi budgétaire.**

2



2. REUNIR LES CONDITIONS PREALABLES, LES PRE-REQUIS

**CADRAGE DU OU DES FUTURS CONTRATS DE
PARTENARIAT À CONCLURE**

CONDITIONS ADMINISTRATIVES

La passation des marchés d'APP par la personne publique est soumise au Code des Marchés Publics (ou, pour les personnes publiques non soumises au Code des Marchés Publics, à l'ordonnance n° 2005.649 du 06 juin 2005). Elle devra donc en respecter strictement les règles, qui passent notamment par :

- **La définition des besoins.**
- **La mise en concurrence.**
- **L'égalité de traitement des candidats.**
- **La liberté d'accès à la commande publique.**

En particulier, l'article 5 du CMP stipule que : «*la nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant tout appel à la concurrence ou toute négociation non précédée d'un appel à la concurrence...*».

Cette définition des besoins est indispensable pour contracter avec les APP, sur des niveaux et des contenus d'assistance parfaitement adaptés au projet, mais aussi pour permettre aux APP une meilleure appréciation et valorisation des prestations à fournir. Elle doit faciliter également l'analyse et la comparaison des offres par la personne publique.

A ce stade, la définition des besoins visera donc à pouvoir cerner les éléments de dimensionnement des prestations qui seront demandées aux APP.

Cette définition des besoins passe d'abord par les pré-requis suivants :

CADRAGE DU OU DES FUTURS CONTRATS DE PARTENARIAT A CONCLURE

• *Les contrats de PPP*

Le ou les contrats de partenariat doivent être définis par :

- **la liste des opérations à réaliser au moyen de ces contrats,**
- **les missions incluses (financement, conception, réalisation, maintenance, services...),**
- **la typologie d'ouvrages à réaliser et maintenir (bâtiments, VRD, équipements techniques ou scientifiques...),**
- **le périmètre des services envisagés : services au bâtiment et services à l'occupant.**

• Les opérations incluses dans les contrats de PPP

Chacune des opérations qui ont vocation à être réalisées au sein de ces contrats de partenariat doit être identifiée et qualifiée avec un minimum de caractéristiques dimensionnantes qui sont :

- **son objet, ses enjeux et finalités,**
- **son contenu défini par exemple par ses grandes fonctionnalités (recherche, enseignement...), sa surface globale ou par grandes fonctions (synthèse du préprogramme s'il existe), sa typologie d'ouvrage (neuf, réhabilité...) sa localisation, ses limites géographiques,**
- **le budget global de l'opération¹**
- **ses grands objectifs : délais, performances (environnementales, énergétiques...),**
- **ses contraintes fortes connues (phasage, urbanistique...).**

Important

Au stade de l'identification des opérations à inclure dans un contrat de partenariat, le porteur de projet doit s'assurer de la capacité financière de la personne publique à couvrir le montant annuel de la redevance qu'impliquera la passation de ce type de contrat (cela passe d'abord par une estimation fiable des coûts d'investissements et des coûts d'exploitation - maintenance - services).

Remarque

La question de l'émiettement des opérations physiques au sein d'un même contrat de partenariat est ici posée. Cet émiettement peut être de nature géographique (plusieurs petites opérations sur des emprises distantes) ou résulter de la diversité de nature des travaux (constructions neuves, réhabilitations, amélioration de la performance énergétique). Si cet émiettement est probablement un résultat de l'élaboration du schéma directeur immobilier, il reste néanmoins un facteur peu favorable à l'optimisation technico-économique des contrats de partenariat, et à l'ouverture de la concurrence.

Nota

A ce stade de la réflexion, il est possible que le regroupement de la réalisation des opérations en un ou plusieurs contrats de partenariat ne soit pas ou ne puisse pas être arrêté. Le nombre des contrats à passer étant un élément dimensionnant pour les missions d'APP, il faudra en tenir compte au moment de l'élaboration du dossier de consultation des APP (voir partie 5 du présent guide). On pourra envisager un élément de mission d'Assistance à Maitrise d'Ouvrage pour la définition de la stratégie de réalisation du programme, consistant notamment à étudier l'opportunité du regroupement ou non des contrats de partenariat, et à définir ce regroupement.

¹ – Donner ici à minima l'ordre de grandeur du montant de l'investissement en TDC

CONDITIONS ADMINISTRATIVES

Avant de lancer le recrutement des APP, il convient de réunir les pré-requis suivants :

- ***Disposer d'un schéma stratégique universitaire ou d'un projet d'établissement, et si possible d'un schéma directeur immobilier de l'université.***
- ***Avoir signé la convention d'ingénierie.***
- ***Avoir obtenu une délibération du Conseil d'Administration de la structure porteuse du projet et de (des) l'établissement(s) pour lequel l'opération est réalisée.***

Il est recommandé suivant le contexte dans lequel s'inscrit l'opération de disposer en plus :

- ***de l'autorisation d'engagement du Ministère pour ce qui est de l'ingénierie de projet ;***
- ***de la signature de la convention de site avec les co-financeurs (collectivités territoriales...).***



3. DEFINIR LES BESOINS DE LA PERSONNE PUBLIQUE

LES COMPÉTENCES À ASSEMBLER

LES PRESTATIONS À FOURNIR

LES COMPETENCES A ASSEMBLER

Les compétences habituellement nécessaires pour réaliser une opération en Maîtrise d’Ouvrage Publique, vont aussi devoir être assemblées pour préparer et conduire la passation d’un Contrat de Partenariat ; il s’agit notamment des compétences en programmation, techniques et économie de la construction, qualité environnementale, management...

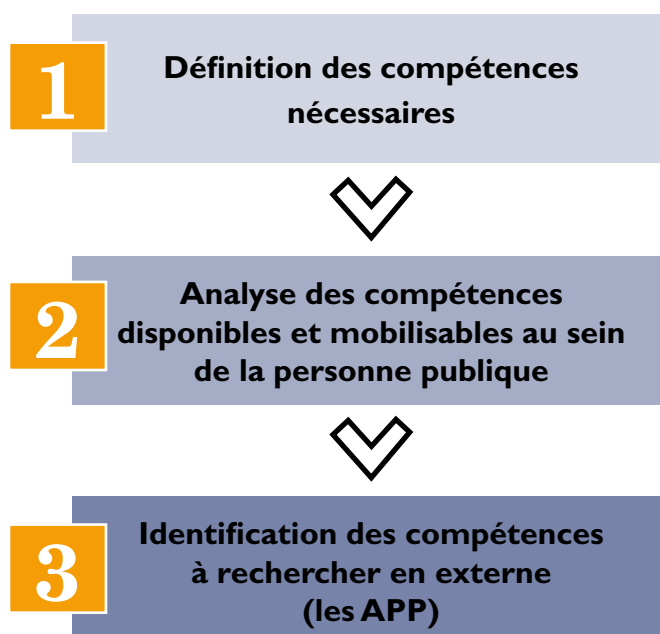
Cependant la passation de Contrats de Partenariat va nécessiter le recours à des compétences complémentaires spécifiques notamment en matières :

- **Juridique.**
- **Financière.**
- **Exploitation, maintenance, GER et services.**

Pour chaque opération et / ou contrat de partenariat, la personne publique devra s’interroger :

- **d’abord sur les compétences dont elle aura besoin pour monter le contrat de partenariat (en fonction de la nature et des spécificités de l’opération),**
- **puis sur l’existence ou non de ces compétences au sein de ses structures, ainsi que sur la mobilisation possible ou non de ces compétences au service du projet,**
- **et enfin sur le besoin de compétences complémentaires à solliciter auprès d’APP externes pour venir combler les manques identifiés dans l’université.**

Processus d’identification des compétences



A l'issue de ce processus, la personne publique doit être en mesure de préparer la procédure d'appel à la concurrence pour les marchés d'APP et notamment de préciser dans l'Avis d'Appel Public à la Concurrence (A.A.P.C.) ou dans le règlement de consultation (R.C.), ses exigences quant aux compétences ou capacités que les candidats devront présenter et justifier.

Les grilles figurant ci-après listent, à partir d'une segmentation traditionnellement rencontrée dans les PPP (Juridique, Financier, Technique, Management), le type de compétences qui peuvent être mobilisées pour définir, mettre en place et manager ces contrats.

Nota :

Le recours à des APP apportant les compétences spécifiques requises ne dispense pas la personne publique de la nécessité d'avoir au sein de son équipe projet des référents qualifiés dans ces domaines de compétences et capables de piloter chaque APP et de contrôler le service fait.

Compétences juridiques

Nature	Motifs de recours / Problématiques spécifiques à traiter
Compétences principales	
Droit des contrats publics	<ul style="list-style-type: none"> • Justification du recours du PPP • Dossier d'évaluation préalable • Procédure de consultation (égalité de traitement des candidats, respect de confidentialité, ...) • Définition et mise au point du contrat
Contentieux associés au droit des contrats publics	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement des contentieux • Négociation des modifications de contrat (travaux supplémentaires, sujétions imprévues, etc.),
Droit des sociétés	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation juridique et répartition des compétences des candidats (analyse de l'organisation juridique et des relations contractuelles internes aux candidats)
Compétences complémentaires éventuelles	
Droit de la Construction, de l'Urbanisme et de l'Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Application du PLU, POS • Règlementation Installations ICPE
Expertise en domanialité publique*	<ul style="list-style-type: none"> • Statuts fonciers à clarifier • Nécessité de déclassement de parcelles foncières • Redevances domaniales
Droit fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Assujettissement à la TVA • Application de la fiscalité locale (TLE, règles spécifiques...)
Droit bancaire	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation des plafonds de garantie • Validation des contrats de prêts et garanties associées
Droit social	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert de personnel vers l'opérateur privé

(*) La problématique de valorisation foncière et / ou immobilière aura été soulevée dans le cadre de l'élaboration du Projet Stratégique ou du Schéma Directeur Immobilier.

Compétences financières

Nature	Motifs de recours / Problématiques spécifiques à traiter
Compétences principales	
Financement de projets PPP	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance du processus de mise en place d'un PPP
Ingénierie financière	<ul style="list-style-type: none"> • Modélisation financière* • Valorisation financière des risques
Audit financier	<ul style="list-style-type: none"> • Audit des modèles financiers des candidats • Robustesse financière des organisations proposées par les candidats
Compétences complémentaires éventuelles	
Assurances	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture des risques, plafonds de garantie
Recettes annexes	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de marché • Compte de résultats et bilan prévisionnel
Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des règles fiscales dans les modèles financiers

(*) A prendre en compte à ce titre : l'intégration de la provision de GER dans la modélisation financière, ainsi que les modalités de gestion du compte GER.

Compétences techniques

Nature	Motifs de recours / Problématiques spécifiques à traiter
Compétences principales	
Expression des besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de préfiguration • Programmation fonctionnelle et performantielle • Organisation du travail et space planning
Ingénierie de construction	<ul style="list-style-type: none"> • Recueil des exigences techniques • Evaluation technique des propositions des candidats • Audit technique
Economie de la construction	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation du coût du projet • Négociation des modifications
Exploitation maintenance et GER	<ul style="list-style-type: none"> • Recueil des exigences d'exploitation • Evaluation d'un programme de maintien en condition opérationnelle • Audit d'exploitation
Compétences complémentaires éventuelles	
Qualité Environnementale Développement Durable	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de la personne publique de mettre en place une démarche HQE bâtiments, voire même d'obtenir la certification HQE • Exigence de la personne publique en matière de Développement Durable
Performance énergétique	<ul style="list-style-type: none"> • Exigence de la personne publique en matière d'efficacité énergétique de ses bâtiments : classement HPE, THPE, BBC... • Exigences spécifiques en matière d'efficacité énergétique, de maîtrise des émissions des gaz à effet de serre et de recours aux énergies renouvelables
Service à l'occupant	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de la personne publique de confier à l'opérateur des services à la personne (restauration, cafétéria, gestion locative de logements étudiants ou de locaux universitaires ou locaux recherche,...)
Architecture* Urbanisme Paysagiste	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation des exigences de la personne publique puis supervision du partenaire titulaire du contrat de partenariat.

(*) Une compétence en matière d'architecture et d'urbanisme, est utile, voire indispensable, en fonction de l'opération à traiter et des enjeux liés au site, pour la préparation et la passation du Contrat de Partenariat notamment pour :

- **Définir les exigences de la personne publique.**
- **Puis vérifier que ces exigences sont respectées dans les projets présentés par le candidat et analyser la qualité des réponses apportées.**
- **Eventuellement vérifier le respect de ces exigences au stade de la réalisation puis de la réception des ouvrages.**

Cette compétence doit être recherchée au sein des services internes de la personne publique, ou au travers des structures locales d'appui et de conseil (architecte-conseil, agence d'urbanisme...), ou chez les APP.

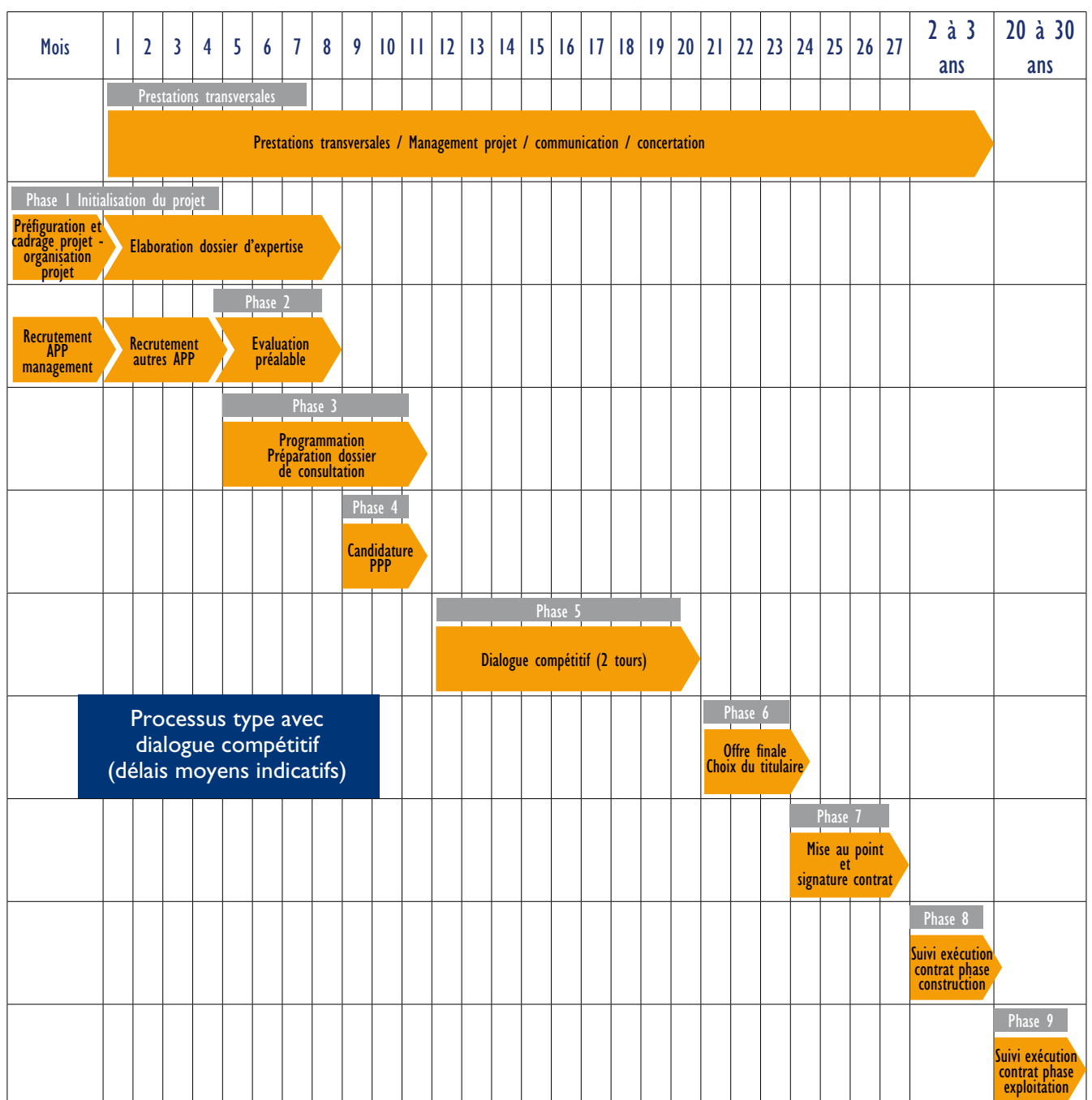
Compétences management

Nature	Motifs de recours / Problématiques spécifiques à traiter
Compétences principales	
Organisation du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Structuration du projet • Définition des rôles et des missions des acteurs sollicités • Elaboration des dispositifs d'animation et de pilotage
Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et suivi du planning général de l'opération (dont le calendrier des opérations préalables à la signature du contrat de partenariat) • Pilotage de la procédure
Coordination des acteurs (externes et internes à l'université)	<ul style="list-style-type: none"> • Support à l'animation des différents comités et réunions • Aide à l'animation et au management de l'équipe projet
Compétences complémentaires éventuelles	
Communication*	<ul style="list-style-type: none"> • Communication interne et/ou externe
Conduite de changement*	<ul style="list-style-type: none"> • Concertation interne, accompagnement du changement

(*) La communication et la concertation au sein des structures universitaires seront des éléments importants pour la réussite de l'opération. On privilégiera ici le recours aux services internes existants au sein des structures universitaires, un appui externe pouvant éventuellement être envisagé pour des prestations ponctuelles (production de supports de communication, animation d'un séminaire, voire établissement d'un plan de communication...).

LES PRESTATIONS A FOURNIR

Le schéma ci-après représente le déroulement chronologique du processus de préparation et de passation d'un contrat de partenariat, dans l'hypothèse d'une procédure avec dialogue compétitif, en identifiant les grandes phases.



Le contenu possible des prestations confiées aux APP est développé dans les tableaux qui suivent, à partir de ce processus en identifiant, pour chaque grande phase :

- *Les prestations à fournir*
- *Les compétences nécessaires pour réaliser ces prestations :*
 - T : compétence Technique
 - J : compétence Juridique
 - F : compétence Financière
 - M : compétence Management de projet
 - (se référer à la partie 3 pour le détail de ces compétences)
- *Le positionnement relatif de ces compétences dans la réalisation de la prestation (lorsque plusieurs compétences sont nécessaires) :*
 - P : Pilote et porteur de l'étude ou de l'action
(et donc en charge de l'assemblage des compétences et de la cohérence globale)
 - C : Contributeur de l'étude ou de l'action (pour ce qui relève de sa compétence propre)
- *Les prestations, rôles ou responsabilités que la personne publique ne pourra déléguer aux APP et devra donc en assurer le portage direct (même si des contributions des APP restent possibles). Elles sont présentées avec des textes sur fond orange*

A partir de là, il appartient à la personne publique, en fonction de l'analyse des compétences qu'il pourra mobiliser en interne, de définir lesquelles de ces prestations seront confiées aux APP, et donc spécifiées dans les cahiers des charges de ces marchés d'APP.

Nota :

Ce découpage, qui s'appuie sur le phasage du déroulement de la procédure, pourra aussi utilement être utilisé au titre du phasage des missions d'APP, au sens des «phases» du CCAG-PI.

Prestations transversales

Les prestations ci-dessous, transversales aux différentes phases de la procédure, sont à prévoir sur la durée de l'opération au moins jusqu'à la notification du contrat de partenariat, voire pour certains jusqu'à l'entrée dans les locaux.

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Planification générale de l'opération, planification détaillée de la procédure				P
Contrôle du respect du planning				P
Animation des réunions de coordination, y compris rédaction des ordres du jour et comptes-rendus				P
Mise en place et administration d'un dispositif de gestion documentaire des documents du projet				P
Elaboration du plan de communication				P
Accompagnement à la conduite du changement				P
Concertation interne				C (1)
Reporting du projet et élaboration des tableaux de bord				P
Animation des comités de pilotage universitaire et partenarial (2)				P
Suivi budgétaire du projet				P
Formation de l'équipe projet de l'université aux spécificités des contrats de partenariats (3)	C		C	

(1) Cette action ne peut être déléguée à un APP.

(2) Cette animation doit être prise en charge totalement par la personne publique, elle peut néanmoins se faire assister.

(3) Il est particulièrement utile de prévoir dans la prestation fournie par les APP, notamment l'APP financier, une formation aux termes et problématiques financiers utilisés lors de la mise en place d'un contrat de partenariat. Cette formation est à programmer dès l'engagement de la mission de l'APP financier. Il peut en être de même avec l'APP technique pour former les exploitants sur les bonnes pratiques d'encadrement de la maintenance et d'exploitation des services.

Phase I – Initialisation du projet

• *Préfiguration et cadrage du projet/organisation-projet*

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Pré-cadrage du projet (périmètre et contenu) : <ul style="list-style-type: none"> • principales fonctions et services à assurer • pré-dimensionnement (capacité, surface) • approche des coûts (investissement et exploitation-maintenance) • calendrier prévisionnel 	C			P
Esquisse de montages contractuels possibles et définition des périmètres des contrats de partenariat		C		P
Identification des financements possibles (faisabilité...)			C	P
Définition de l'organisation projet				P
Préparation des marchés d'APP (cahier des charges, procédure de consultation...) (I)				P

(I) Pour le recrutement des APP, la personne publique peut aussi s'appuyer sur l'APP management qui aura notamment en charge la préparation de la consultation et l'analyse des offres des candidats.

Ces prestations font partie des pré-requis au lancement du recrutement des APP tels que définis à la partie 2 du présent guide ; en effet, elles conduisent à fournir des éléments (nombre et périmètre des contrats de partenariat notamment) qui sont dimensionnants pour les marchés d'APP.

Si ces prestations ne peuvent être assurées par les moyens internes de la personne publique, elles pourront faire l'objet d'un marché spécifique d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage, en amont des marchés d'APP.

• *Elaboration du dossier d'expertise*

L'expertise préalable à la réalisation des opérations a plus précisément pour objectif de :

- Décrire les objectifs généraux et le contenu du projet en termes d'activités (formation, recherche, documentation, service à l'étudiant, logistique) ;
- Définir le périmètre de l'opération en matière de travaux, de service, de valorisation en donnant pour chacun une description des objectifs associés ;

- Situer le projet dans la stratégie de l'Etat, de l'établissement porteur et des autres établissements concernés, en particulier vis-à-vis du projet de campus du site, du contrat quadriennal des établissements, des schémas directeurs immobiliers ou SPSI ainsi que des schémas directeurs d'aménagement et de logements étudiants.
- Attester la faisabilité technique de l'opération en termes juridique et foncier, bâtiminaire, réglementaire, d'objectifs d'efficacité énergétique et de développement durable, de cohérence des coûts d'investissement et de fonctionnement retenus, de prise en compte des contraintes de réalisation et de calendrier, d'identification et de répartition des risques.
- Etablir un plan de financement équilibré entre les ressources prévues et les charges engendrées par le projet dans une approche de coût global optimisé.

Les assistants à la personne publique interviennent chacun dans leur domaine de compétence pour la réalisation du dossier d'expertise piloté et présenté par l'établissement porteur du projet.

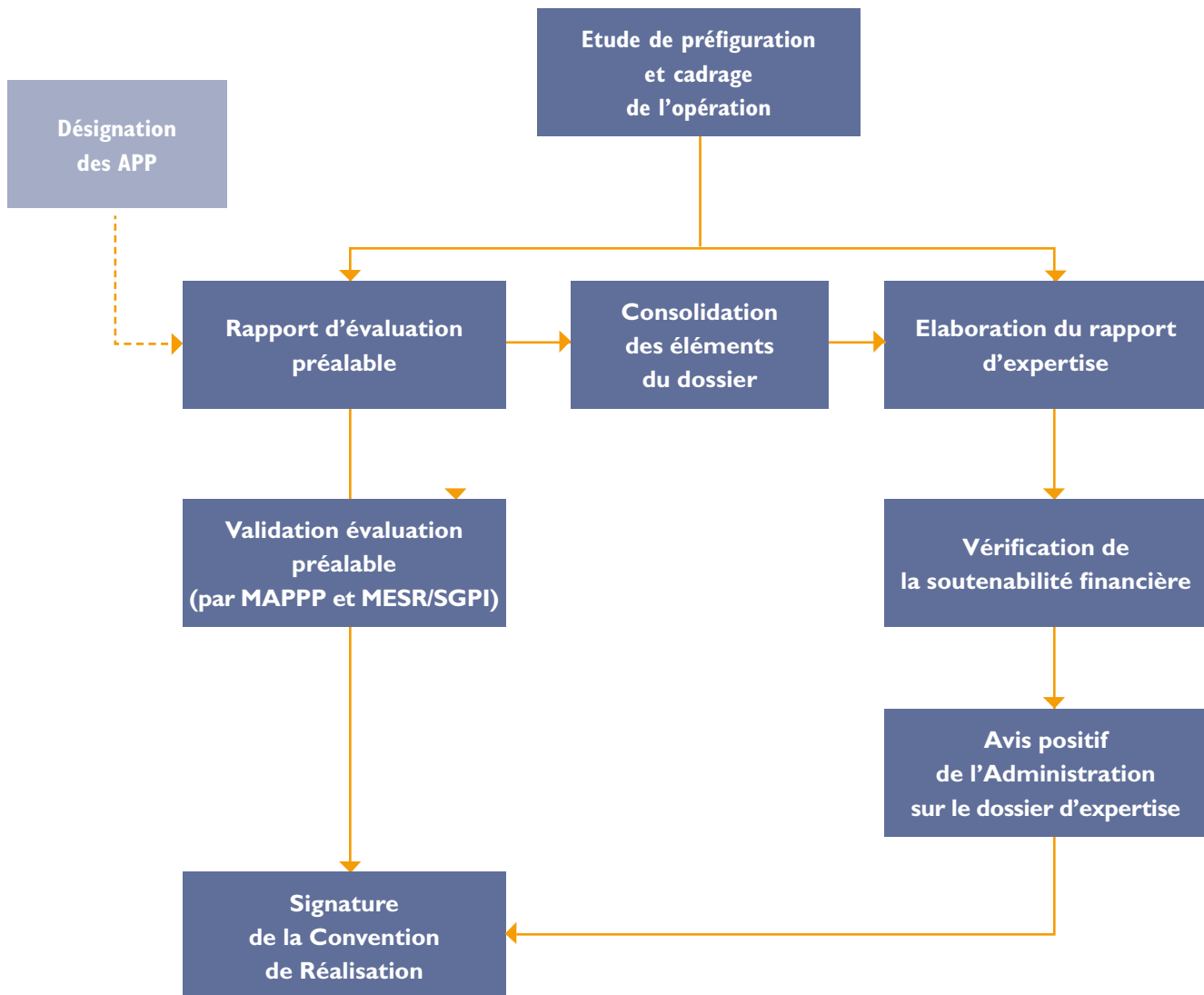
Cette expertise positive (validant le périmètre, les besoins et exigences fonctionnels, la faisabilité technique et soutenabilité budgétaire), ainsi que la validation de l'étude d'évaluation préalable (par la MAPPP) permettront ensuite, la signature entre l'Etat (le MESR en l'occurrence) et le porteur du projet (PRES ou université ou Fondation concernée) de la convention de réalisation de l'opération.

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Elaboration du dossier d'expertise (1) : • description des objectifs et contenu du projet • présentation de l'opération immobilière • plan de financement • organisation de la conduite d'opération				P (2)
Enrichissement et mise en cohérence du dossier d'expertise avec l'évaluation préalable	(3)	(3)	(3)	P (3)
Présentation du dossier auprès du rectorat, du DRRT et du Ministère				C

(1) La constitution de ce dossier d'expertise relève de la responsabilité de la personne publique porteuse du projet.

(2) Si la personne publique prévoit, en amont du recrutement des APP, une mission d'étude de préfiguration de l'opération, celle-ci pourra alors comprendre l'élaboration de ce dossier d'expertise, qui sera dans un 2^{ème} temps finalisée et ajustée, avec l'appui des APP, avec les résultats et hypothèses de l'étude d'évaluation préalable.

(3) S'agissant d'un dossier dont une partie des éléments seront établis ou affinés dans l'étude d'évaluation préalable, il pourra être prévu dans le cahier des charges des APP, une contribution de ceux-ci pour la fourniture de ces éléments, voire pour la formalisation finale du dossier d'expertise.



Phase 2 – Evaluation préalable

L'étude d'évaluation préalable est obligatoire en application de l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 relative aux contrats de partenariat.

L'ordonnancement général et les rubriques à renseigner dans le rapport d'évaluation préalable pour répondre au mieux aux exigences de l'ordonnance, sont précisés, à titre indicatif, dans la fiche établie par la MAPPP. La personne publique pourra utilement se référer à cette fiche.

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Description du projet	C			(3) P
Justification juridique du recours au contrat de partenariat et exposé des autres schémas juridiques envisageables	C (1)	P	C (1)	
Analyse comparative des schémas juridiques envisagés :				
- délais	P	C		(3)
- coûts (investissements, exploitation, maintenance)	P		C	
- actualisation, TVA			P	
- identification et valorisation financière du partage des risques	C	C	P	
- performances qualitatives et de développement durable	P	C	C	(3)
Finalisation du rapport d'évaluation préalable jusqu'à son approbation	C	P	C	(3)
Présentation de l'étude d'évaluation préalable auprès de la MAPPP et des autorités de tutelle	(2)	(2)	(2)	(2)
Coordination des acteurs, organisation de la démarche, synthèse de l'étude				P

- (1) Les compétences techniques et financières seront notamment sollicitées ici pour identifier et développer les éléments de complexité, d'urgence, ou d'avantage économique, qui justifieront le recours au contrat de partenariat.
- (2) La présentation de l'évaluation préalable aux autorités compétentes reste de la responsabilité de la personne publique, qui pourra cependant se faire assister par les APP lors de ces réunions (à spécifier alors dans le cahier des charges des APP).
- (3) Ces missions ou rubriques de l'étude d'évaluation préalable peuvent aussi être confiées à l'APP management.

Remarque :

La consultation de la MAPPP pendant l'élaboration de l'évaluation préalable est vivement conseillée car elle est de nature à faciliter grandement la validation finale de l'étude. Ainsi le délai global de cette phase pourra être optimisé au mieux. Il sera donc opportun de spécifier, dans le cahier des charges des missions d'APP, la participation à des réunions intermédiaires avec la MAPPP.

Phase 3 - Programmation, préparation du dossier de consultation

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Organisation et Coordination des études				P
Elaboration du préprogramme fonctionnel (1)	P			
Elaboration du programme fonctionnel et des exigences techniques et architecturales (2)	P			
Elaboration du programme exploitation, maintenance et services (2)	P		C	
Le cas échéant, élaboration du programme des exigences et contraintes en matière de phasage des travaux (3)	P			
Préparation et suivi des études et diagnostics complémentaires (identification et définition des besoins, préparation marché, suivi des études...)	P			
Rédaction du projet de contrat de partenariat (4)	C	P	C	
Elaboration du projet de matrice des risques (5)	C	C	P	
Rédaction du règlement de la consultation (6)	C	P	C	(8)
Elaboration des cadres de réponses à renseigner par les candidats au CP (7)	P			
Elaboration dossier de site, recensement et collecte des données relatives au site (études et diagnostics existants, PLU-POS, études de sols, contraintes géotechniques, archéologiques, urbanistiques, environnementales...)	P			
Estimation des coûts d'investissement, exploitation-maintenance, services	P			
Vérification du coût complet de l'opération au regard des résultats de l'évaluation préalable	C		P	
Vérification et mise en cohérence juridique et technique de l'ensemble des pièces du dossier soumis aux opérateurs candidats	C	P	C	
Présentation du projet aux organisations internes de la personne publique (utilisateurs...) y compris préparation des documents supports	C	C	C	(8) C

- (1) L'élaboration d'un préprogramme fonctionnel n'est pas une étape obligatoire systématique. Sa nécessité doit être appréciée en fonction de l'état de définition du projet (et du consensus sur cette définition), des études préalables existantes, et du degré de complexité de l'opération.
- (2) Ces programmes doivent être de type **performantiel**. Au-delà de la définition fonctionnelle des besoins, les programmes devront formaliser les **performances à atteindre** et les **exigences techniques et architecturales** à respecter. La formulation de ces performances devra être caractérisée par des indicateurs mesurables ou par l'obtention de caractéristiques objectives et indiscutables de façon à ce qu'elles soient opérationnellement exigibles sur le plan contractuel par la personne publique.
Le programme doit être précis pour permettre la mise en concurrence effective des candidats dans le respect de l'exigence d'égalité de traitement. Mais il doit aussi être suffisamment souple pour laisser des initiatives en phase de dialogue et permettre de bénéficier des compétences techniques et de la capacité de créativité des opérateurs candidats.
- (3) Il s'agit là des exigences et contraintes de la personne publique en cas de réalisation d'«opérations-tiroirs» ; il conviendra aussi de spécifier ici, le cas échéant, les exigences et contraintes en cas de réalisation des travaux en site occupé, avec maintien de tout ou partie du fonctionnement de l'établissement.
- (4) Comme la plupart des autres pièces du dossier de consultation, le projet de contrat de partenariat pourra être discuté avec les candidats pendant la phase de dialogue compétitif (les candidats pourront présenter des amendements).
- (5) Le partage des risques entre la personne publique et l'opérateur privé est une caractéristique fondamentale des contrats de partenariat. Il s'agit donc à ce stade de traduire dans cette matrice, la vision de la personne publique sur un partage des risques qui optimise le rendement financier du projet. Cette matrice sera ensuite discutée avec les opérateurs privés pendant les phases de dialogue. Son élaboration nécessite la mobilisation des compétences technique, juridique et financière, dans une analyse des caractéristiques et spécificités de chaque opération et de son environnement.
- (6) Le règlement de la consultation (ou règlement du dialogue) devra notamment définir précisément :
 - les éléments à fournir par les opérateurs candidats dans leur proposition,
 - les critères de jugement des propositions,
 - les modalités de déroulement du dialogue,
 - la possibilité d'éliminer des groupements en cours de dialogue,
 - l'attribution des primes : montants et conditions d'octroi.La qualité de ce document est essentielle pour la sécurisation juridique de la procédure.
- (7) L'élaboration de cadres de réponses, outre qu'elle participe à l'égalité de traitement des candidats, facilitera grandement le travail d'analyse et de comparaison des propositions.
- (8) L'APP management peut aussi être mobilisé sur ces prestations à fournir mais la personne publique restera le pilote de ces présentations

Phase 4 - Sélection des candidats invités au dialogue ou a l'appel d'offres

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Coordination des acteurs, pilotage de la procédure, animation du processus de travail				P
Appel à candidatures				
Définition des compétences et garanties demandées aux candidats	C	P	C	
Définition des critères et modalités de sélection des candidats	C	P	C	
Choix du nombre de candidats admis à participer au dialogue (1)				
Rédaction de l'Avis d'Appel Public à la Concurrence (AAPC)	C	P	C	
Réception des questions des candidats et envoi des réponses				C
Rédaction des réponses aux questions des candidats (2)	C	C	C	P
Analyse des candidatures (compris rapport)	C	P	C	
Présentation du rapport à la commission chargée de sélectionner les candidats (3)	C	C	C	C

- (1) Il est conseillé de préciser dans le cahier des charges des marchés d'APP, le nombre maximum de candidats qui seront invités à participer au dialogue compétitif. Le choix est du ressort de la personne publique et ne peut être délégué à un APP.
- (2) Les compétences techniques, juridiques, financières et management peuvent être sollicitées pour préparer les réponses aux questions des candidats. Tous les échanges avec les candidats (questions/réponses) doivent se faire par le canal exclusif de la personne publique.
- (3) La présence des compétences techniques, juridiques et financières peut être demandée lors des réunions de présentation aux commissions. La personne publique doit cependant rester le pilote de cette présentation.

Phase 5 - Procédure de dialogue compétitif

La procédure pour passer un contrat de partenariat peut être soit une procédure d'appel d'offres soit une procédure en dialogue compétitif. Dans le présent guide seule la procédure de dialogue compétitif est détaillée. Dans le cas où une autre procédure était retenue il conviendra alors d'ajuster les prestations confiées aux APP.

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Analyse des propositions des candidats				
Définition et formalisation de l'organisation à mettre en place pour l'analyse des propositions des candidats (sous-commissions, organisation de la synthèse, cadres de rapport...)				P
Coordination des acteurs, pilotage de la procédure, animation du processus de travail (réunions, ...)				P
Réception des questions des candidats et envoi des réponses (1)				C
Rédaction des réponses aux questions posées par les candidats retenus, pendant la période d'élaboration des propositions	C	C	C	P
Analyse technique, juridique et financière des propositions des candidats ainsi que leurs variantes et options éventuelles au regard des critères définis au règlement de la consultation (2) (6)	P (5)	P (5)	P (5)	
Présentation devant les organisations internes de la personne publique (utilisateurs...) des propositions et des résultats des analyses (compris préparation documents de présentation)	C	C	C	C
Etablissement du rapport d'analyse avec liste de questions et thèmes à aborder avec les candidats en réunion de dialogue, y compris exposé de la problématique (3)	C	C	C	P
Positionnement des propositions des candidats au regard des conclusions du rapport d'évaluation préalable	C	C	C	P
Présentation de l'analyse des propositions devant la commission de dialogue (4)	C	C	C	C

- (1) Il est important que tous les échanges avec les candidats soient assurés exclusivement par la personne publique afin de garantir l'égalité de traitement des candidats et la traçabilité de ces échanges.
- (2) Le cahier des charges de consultation des APP devra préciser le nombre de rendus successifs qui seront demandés aux opérateurs pendant la phase de dialogue compétitif et qui devront donc être analysés par les APP, cet élément étant dimensionnant pour les marchés d'APP.
- (3) Il pourra être envisagé ici de demander, en complément du rapport, une synthèse des résultats de l'analyse à l'intention de la commission de dialogue (avec des supports pédagogiques par exemple). Cette synthèse peut être confiée à l'APP Management.
- (4) La participation des APP à cette réunion de présentation peut être envisagée.
- (5) Chacun analysera les propositions des candidats pour son domaine de compétence.
- (6) Si les futurs utilisateurs sont associés à l'examen des projets présentés par les candidats, on pourra prévoir dans la mission de l'APP technique, un accompagnement et un encadrement de ce travail d'examen.

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Réunions de dialogue compétitif				
Définition d'une méthodologie générale pour le déroulement du dialogue compétitif et l'organisation des réunions de dialogue (1)				P
Préparation des réunions de dialogue (ordre du jour, liste des questions ou thèmes à aborder avec chaque candidat...)	C	C	C	P
Participation aux réunions de dialogue	C	C	C	C (2)
Rédaction des comptes-rendus des réunions de dialogue (3)	C	C	C	P
Actualisation des documents de consultation à l'issue de chaque cycle de dialogue	C	C	C	
Participation à la réunion de clôture du dialogue	C	C	C	C (2)

- (1) La formalisation de cette méthodologie pourra être assurée par la compétence «Management de projet» (avec contribution de la compétence juridique).
- (2) La direction des réunions de dialogue et l'animation de ces réunions doivent être assurées par la personne publique. Elle peut se faire assister par l'APP management notamment pour faire respecter l'ordre du jour dans l'objectif d'égalité de traitement des candidats.
- (3) La rédaction des comptes-rendus ou des relevés de position peut être confiée à l'APP management, en veillant à assurer une relecture-validation par les autres APP pour ce qui relève de leurs spécialités.

Phase 6 - Offres finales, choix du titulaire

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Coordination des acteurs, pilotage de la procédure, animation du processus de travail				P
Préparation du dossier de demande d'offres finales (DDOF)				
Mise à jour et actualisation des pièces constitutives du DDOF (programmes performanciels, projet de contrat, règlement de consultation, cadres de réponse...) (1)	C	C	C	P
Envoi du DDOF aux candidats				C
Analyse des offres finales				
Prestations similaires à celles définies pour l'analyse des propositions des candidats (voir phase 5)	← Voir phase 5 →			
Le cas échéant, rédaction des demandes de clarification des offres des candidats (2)	C	C	C	P
Etablissement proposition de notation des offres finales au regard des critères spécifiés au règlement de consultation (3)	C	C	C	P
Etablissement rapport d'analyse des offres finales	C	P	C	
Rédaction du rapport de choix de l'attributaire		C		
Présentation du rapport devant la commission de choix de l'attributaire du contrat (et/ou du Comité de pilotage) (4)	(4)	(4)	(4)	(4)

- (1) Cette mise à jour des pièces du DDOF sera réalisée sur la base des décisions arrêtées lors de la clôture du dialogue (voir phase 5).
- (2) Les demandes de clarification des offres doivent être établies dans le respect des règles de la commande publique, elles peuvent être préparées par les APP, chacun dans son domaine de compétence ; pour des questions d'égalité de traitement des candidats et de traçabilité, l'envoi de ces demandes et la réception des réponses devra se faire par le canal exclusif de la personne publique.
- (3) La proposition de notation des offres par les APP pourra ensuite être amendée et ajustée par la personne publique, qui garde la responsabilité du classement des offres. Les principes et modalités de notation des offres sur la base des critères définis dans le règlement de consultation devront avoir été clairement arrêtés par la personne publique avant l'analyse des offres finales, l'adoption de règles communes à tous étant bien évidemment une nécessité pour garantir l'égalité de traitement des candidats et la pertinence du choix de l'attributaire.
- (4) Les APP peuvent être invités à participer à la réunion de la commission de choix si la personne publique le juge nécessaire (à spécifier dans le cahier des charges des marchés d'APP).

Phase 7 - Mise au point et signature du contrat de partenariat

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Coordination des acteurs, pilotage de la procédure, animation du processus de travail				P
Mise au point du contrat				
Identification des sujets nécessitant une mise au point des pièces du contrat de partenariat (1)	C	C	C	P
Participation aux réunions de mise au point du contrat avec l'attributaire pressenti et assistance à la personne publique pour cette mise au point	C	C	C	C
Rédaction des comptes-rendus de ces réunions	C	C	C	(2)P
Pour les pièces du contrat établies par l'opérateur privé, vérification de leur conformité aux décisions arrêtées lors des réunions	C	C	C	P
Pour les pièces du contrat qui relèvent de la personne publique, mise à jour de ces pièces en fonction des décisions arrêtées lors des réunions	C	C	C	P
Vérification de la cohérence de l'ensemble des pièces constitutives du contrat (3)		P		
Signature et notification du contrat				
Rédaction et envoi lettre de rejet des offres des candidats non retenus (4)		C		
Rédaction et envoi des courriers de réponses aux demandes d'explications des candidats non retenus		C		
Engagement comptable et juridique, obtention des autorisations des tutelles.		(5)	(5)	

- (1) Cette identification se basera principalement sur les rapports d'analyse des offres finales, pour chaque domaine de compétence.
- (2) Les comptes-rendus pourront aussi être établis par la personne publique ou l'APP Management s'il s'agit de réunions multithématiques.
- (3) Cette vérification de cohérence pourra être prioritairement mise à la charge de l'APP juridique, même si des collaborations ciblées, de la part de chacun des autres APP, pourront aussi être sollicitées. Cette vérification de cohérence est essentielle à la qualité du contrat qui sera mis à la signature ; elle a pour but d'éviter toute ambiguïté qui serait de nature à créer des difficultés ultérieures dans l'application du contrat, d'autant que les personnes qui seront en charge de suivre cette exécution du Contrat de Partenariat ne seront pas nécessairement celles qui auront participé à sa mise au point.
La composition du dossier du Contrat de Partenariat et la hiérarchisation de ses pièces constitutives doivent aussi être clairement établies à ce stade.
- (4) Rédaction des projets de lettres par l'APP juridique, validation et envoi par la personne publique.
- (5) Cette étape administrative reste de la responsabilité exclusive de la personne publique et ne nécessite pas en principe de mobiliser les APP. Cependant l'appui des APP juridique et financier peut être opportun au moment des discussions à mener avec le Ministère des Finances (clauses résolutoires du contrat...), le MESR, le Ministère du Budget et des Comptes Publics, la MAPPP.

Phase 8 - Suivi de l'exécution du contrat jusqu'à l'entrée dans les lieux

Les prestations à la charge de la personne publique (en direct ou avec l'appui de ses APP) vont dépendre des dispositions et obligations qui seront prévues (et inscrites) au contrat pour cette période.

Le tableau ci-dessous définit les prestations qui peuvent être envisagées, sans que cette liste doive être considérée comme exhaustive.

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Suivi des délais et des coûts, reporting de la personne publique (1)				P
Phase conception				
Vérification du respect des engagements contractuels de l'opérateur privé (délais, conformité au programme, autorisations administratives...) (2)	P			C
Vérification de la conformité des dossiers d'études (APD, PRO, PC...) au programme (3)	P			
Conduite des études et procédures qui sont hors champ du contrat de partenariat mais en interface avec ce contrat (4)	P			

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Négociation et passation d'avenants en cas de modification de clauses du contrat (6)	C	C	C	
Phase réalisation				
Vérification du respect des engagements contractuels de l'opérateur privé (délais, conformité au programme, autorisations administratives...) (2)	P	C		C
Vérification de la conformité de la réalisation du programme (5)	P			
Conduite de la réalisation des travaux qui sont hors champs du contrat de partenariat mais en interface avec celui-ci (4)	P			
Négociation et passation d'avenants en cas de modification de clauses du contrat (6)	C	C	C	
Assistance à la cristallisation des taux			P	
Traitement des litiges	C	C		
Phase entrée dans les lieux				
Participation aux opérations préalables à l'entrée dans les lieux, vérification de la conformité des ouvrages, contrôle et mise au point des procès-verbaux d'entrée dans les lieux (7)	P			
Contrôle des procès-verbaux d'essais et de mesure des performances, contrôle de conformité aux exigences du programme	P			
Contrôle contractuel lors de l'entrée dans les lieux		P		
Détermination et application des pénalités contractuelles (le cas échéant)	C	C (8)		C
Calcul de la redevance définitive			P (8)	

- (1) Ce reporting concernera non seulement le suivi de l'exécution du contrat de partenariat, mais aussi toutes les actions qui sont de la responsabilité exclusive de la personne publique et qui ont une interface avec le CP (notamment les obligations de la personne publique envers l'opérateur privé) ; l'insuffisance de maîtrise de ces actions pouvant avoir des conséquences lourdes, en délais et coûts, sur le contrat de partenariat.
- (2) Cette prestation pourra être assurée par exemple au travers des réunions périodiques de revue de projet (rythme à préciser pour dimensionner le marché d'APP) entre la personne publique et l'opérateur privé. Elle peut être réalisée par les moyens propres de la personne publique ou avec l'assistance des APP.

- (3) Cette prestation peut être assurée par les moyens propres de la personne publique ou avec l'appui des APP ; le contrat de partenariat devra préciser quels sont les dossiers d'études que l'opérateur privé doit soumettre à l'avis de la personne publique.
- (4) Il peut s'agir ici de toutes les obligations qui restent à la charge de la personne publique et qui sont hors Contrat de Partenariat, mais en interface avec ce contrat, telles que, par exemple :
- l'obtention de certaines autorisations administratives,
 - les travaux de viabilisation du site (voirie d'accès, amenées de réseaux fluides en limite de site...,
 - des travaux de démolitions ou de mise à disposition du terrain (dépollution des sols, clôtures...).
- (5) Cette prestation pourra se faire par exemple au travers de la présentation à la personne publique de prototypes ou d'espaces-témoins, de choix de matériaux ou matériels..., ou à l'occasion de visites de chantier. Le statut et la portée de cette vérification seront différents suivant que cette vérification répond à des obligations contractuelles (elle peut alors avoir valeur d'approbation) ou à une préoccupation de la personne publique de prévenir les risques de non-conformité des ouvrages. Au titre de cet élément de prestation, la participation à certaines réunions périodiques de revue de contrat avec l'opérateur privé peut être demandée aux APP.
- (6) Attention : la forfaitisation de cette prestation dans les marchés d'APP pose des difficultés du fait de l'impossibilité de quantifier le besoin a priori ; le mode de contractualisation devra donc être défini en conséquence.
- (7) Il pourra aussi être demandé aux APP une prestation d'assistance pour la définition du processus de mise à disposition des ouvrages et d'entrée dans les lieux. Le cas échéant, il conviendra aussi de préciser dans le cahier des charges des marchés d'APP si des mises à disposition partielles sont à prévoir (dans le cas d'opérations-tiroirs par exemple).
- (8) Cette prestation reste de la responsabilité de la personne publique. Elle peut se faire assister pour la réaliser par les APP.

Phase 9 - Suivi de l'exécution du contrat en phase exploitation

Les prestations définies dans le tableau ci-dessous peuvent être réalisées par la personne publique en direct ou avec l'assistance des APP, les critères de ce choix étant principalement liés à l'existence ou non des compétences nécessaires.

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Prestations liées à l'entrée dans les lieux				
Suivi des levées de réserves, recensement des désordres et dysfonctionnements et suivi des réparations	P			
Contrôle du respect par l'opérateur privé de ses engagements contractuels	P	C		
Prestations d'exploitation-maintenance-services				
Contrôle du respect par l'opérateur privé de ses engagements contractuels (moyens, outils, dispositifs...) (1)	P	C		

Prestations à fournir	Compétences à mobiliser			
	T	J	F	M
Suivi de la qualité des prestations à la charge de l'opérateur privé (audit, vérification de la conformité au contrat, respect des performances) (2)	P			
Détermination et application des pénalités et calcul du loyer		C (3)	C	
Gestion des modifications et de leur impact (technique, juridique, financier), assistance à la passation d'éventuels avenants (4)	C	C	C	
Assistance à la prise en main du contrat par la personne publique, organisation des tâches d'exploitation à la charge de la personne publique, formation des équipes	P			
Suivi du compte de GER (Gros Entretien Renouvellement)	P		C	

- (1) Cette prestation sera notamment renforcée au démarrage de la période d'exploitation afin de contrôler la bonne mise en place par l'opérateur privé de son organisation.
- (2) Cette prestation pourra être assurée par exemple au travers des réunions périodiques de revue de contrat (rythme à préciser pour dimensionner le marché d'APP) entre la personne publique et l'opérateur privé. Elle peut être réalisée par les moyens propres de la personne publique ou avec l'assistance des APP. Elle peut inclure également des audits périodiques (semestriels ou annuels sur les premières années d'exploitation) pour expertiser la manière dont les partenaires assurent l'exécution du contrat et son contrôle.
- (3) La personne publique est responsable de la décision d'application des pénalités. Elle peut se faire assister par les APP pour déterminer son montant.
- (4) Attention : la forfaitisation de cette prestation dans les marchés d'APP pose des difficultés du fait de l'impossibilité de quantifier le besoin a priori ; le mode de contractualisation devra donc être défini en conséquence.

4



4. CHOISIR LE MODE DE CONTRACTUALISATION

LA STRATÉGIE DE COMMANDE PUBLIQUE

**LES PROCÉDURES ET FORMES DE MARCHÉS
POSSIBLES**

LE DÉCOUPAGE EN TRANCHES ET PHASES

La passation des marchés d'APP par la personne publique est soumise au Code des Marchés Publics (ou pour les pouvoirs adjudicateurs non soumis au Code des Marchés Publics, à l'ordonnance n°2005.649 du 6 juin 2005). Pour la passation de ces marchés, les chefs de projet des Opérations Campus se référeront donc à ces textes réglementaires, complétés le cas échéant par les dispositions spécifiques adoptées par l'université (par exemple pour la mise en œuvre des MAPA – marchés à procédures adaptées).

Dans ce qui suit, le guide ne reprendra donc pas les dispositions et exigences de ces textes ; il s'attachera plutôt à préciser certains aspects liés soit à la spécificité des marchés d'APP, soit à l'organisation du programme des opérations.

LA STRATEGIE DE COMMANDE PUBLIQUE

A partir de l'analyse qui sera faite concernant les compétences à mobiliser et la définition des opérations à réaliser, le chef de projet devra d'abord définir et choisir une stratégie de commande pour les marchés d'APP.

Les paramètres à prendre en compte pour le choix de cette stratégie sont de plusieurs natures :

- **Les compétences** : le découpage des marchés d'APP pourra en effet se faire par les compétences que la personne publique doit rechercher en externe pour réaliser son opération.
- **Le processus opérationnel** : le découpage de ces marchés d'APP peut aussi être défini en fonction des différentes phases du processus de préparation et de mise en œuvre de l'opération.
- **La structuration contractuelle du programme d'opération** : le programme d'investissement de la personne publique comprend par définition, plusieurs opérations distinctes qui pourront être réalisées au moyen d'un ou de plusieurs contrats de partenariat ; le découpage des marchés d'APP devra donc être conçu en tenant compte de cette organisation contractuelle.

Bien entendu, l'organisation retenue pour les marchés d'APP pourra combiner tout ou partie de ces paramètres.

Les tableaux qui suivent décrivent les principales solutions d'allotissement envisageables (les plus fréquemment rencontrées) en fonction de ces paramètres, et sur la base des quatre principales compétences à réunir :

- *Technique*
- *Juridique*
- *Financière*
- *Management*

Suivant l'allotissement proposé, une recommandation est faite qui tient compte des spécificités de l'Opération Campus.

L'allotissement par les compétences

Les marchés d'APP sont alors définis par les périmètres de compétences.

		Points forts	Points faibles	
Un APP multi compétence (1)		<ul style="list-style-type: none"> • Un seul marché à gérer • Pas de coordination à assurer entre APP • Présentation d'une offre globale et cohérente (pas de risque de doublon) 	<ul style="list-style-type: none"> • Un coût sans doute plus élevé • Une procédure marché plus lourde • Risque que l'APP se substitue à la personne publique 	
APP Juridique	APP Financier	APP Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Désignation des meilleurs spécialistes dans chaque compétence • Possibilité d'avoir des procédures simplifiées pour les marchés APP Juridique et Financier 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordination des APP repose sur la personne publique • Requier une compétence renforcée de l'équipe projet
APP Juridique et Financier		APP Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblage des compétences juridique et financière devant travailler de manière rapprochée (EP) • Réduit les risques liés aux interfaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Reste un besoin de coordination à la charge de la personne publique
Choix préférentiel suggéré				
APP Management (2)		APP Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'avoir un APP (management) pour aider d'abord à la désignation des autres APP, puis à leur coordination • Allège la charge et le besoin de compétences du chef de projet • Sécurise le projet et limite l'impact d'une éventuelle défaillance d'un APP 	<ul style="list-style-type: none"> • Passation de 3 marchés et gestion administrative associée
APP Juridique et Financier		APP Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'avoir un APP (management) pour aider d'abord à la désignation des autres APP, puis à leur coordination • Allège la charge et le besoin de compétences du chef de projet • Sécurise le projet et limite l'impact d'une éventuelle défaillance d'un APP 	<ul style="list-style-type: none"> • Passation de 3 marchés et gestion administrative associée
Choix préférentiel suggéré				

- (1) Toutes les compétences sont réunies dans un marché unique, qui nécessite alors généralement un groupement momentané d'entreprises (en effet il n'y a pas d'exemples d'opérateur économique qui réunisse l'ensemble de ces compétences au sein de sa propre structure). Ce marché peut aussi être confié à un opérateur unique qui alors devrait constituer son équipe avec des sous-traitants pour les compétences manquantes.
- (2) Dans cette configuration, le marché «APP Management» ne comprend pas toujours la mission d'assistance à la désignation des autres APP, il porte alors principalement sur le management de l'opération, la coordination des acteurs et le pilotage de la procédure

L'allotissement par le processus

		Points forts	Points faibles
Un marché depuis l'initialisation (Evaluation préalable) jusqu'à la mise en exploitation (1)		<ul style="list-style-type: none"> • Conserver la mémoire du projet au sein des APP • Engager les APP sur leurs préconisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Longue durée du marché et difficulté de spécifier notamment les prestations post signature du contrat • Difficulté de se séparer d'un APP déficient
Choix préférentiel suggéré			
Evaluation préalable		<ul style="list-style-type: none"> • Permet en suivi du contrat d'élargir la concurrence aux APP engagés précédemment avec les opérateurs non retenus • Pas d'engagement de la PP au-delà de l'évaluation préalable • Engagement financier progressif 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de discontinuité des APP sur le projet • Nécessité de bien planifier les appels d'offres (sinon risque de retards sur le projet)
Passation du contrat	Exécution du contrat (2)		
Evaluation préalable et passation du contrat	Exécution du contrat (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence entre l'évaluation préalable et les projets discutés en dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de bien phaser les appels d'offres • Risque de discontinuité des APP sur le projet
Choix préférentiel suggéré			

(1) Dans ce scénario, la mission de l'APP commence avec l'évaluation préalable et se poursuit tout au long de la procédure jusqu'aux premières années d'exploitation (en général 1 ou 2 années d'exploitation). Il est conseillé alors de découper le marché en tranches et, pour chacune des tranches, en phases (au sens du CCAG-PI).

Variante possible : le suivi d'exécution du contrat de partenariat peut se limiter à la phase conception, réalisation des travaux et entrée dans les lieux.

(2) Dans ce scénario, l'évaluation préalable, la passation du contrat du partenariat et le suivi d'exécution de ce contrat font l'objet de marchés distincts.

Le découpage en tranches et phases est aussi à envisager pour ces marchés (hormis pour le marché évaluation préalable).

Variante possible : identique au scénario (1)

(3) Il est conseillé de découper le marché d'APP Passation de Contrat en tranches et phases, la tranche ferme étant limitée à l'évaluation préalable.

Variante possible : identique au scénario (1)

Remarque générale :

Dans ces scénarios d'allotissement, chacun des marchés d'APP peut bien entendu s'entendre par compétences (Technique, Juridique, Financière et Management) avec des périmètres éventuellement différents pour chacun d'eux.

L'allotissement par la structuration du programme

Les opérations à réaliser au titre du Plan Campus peuvent être totalement distinctes (type d'équipements et localisation géographique) et de nature très différentes (constructions neuves, réhabilitations, contrat de performance énergétique...).

En pré-requis au lancement de ses opérations, la personne publique doit s'interroger et statuer sur le regroupement éventuel de ces opérations au sein d'un seul ou de plusieurs contrats de partenariat. Cette structuration des contrats de partenariat pour réaliser le programme d'investissements est à prendre en compte pour décider de l'allotissement des marchés d'APP.

Remarque générale :

pour les 2 premiers scénarios, le ou les marché(s) d'APP peut(vent) bien entendu s'entendre par compétences.

			Points forts	Points faibles
Un APP par contrat partenariat	Un APP par contrat partenariat	Un APP par contrat partenariat (1)	<ul style="list-style-type: none"> Facilité pour spécifier le besoin et phaser les appels d'offres d'APP Enrichissement de savoir faire grâce aux croisements des expertises 	<ul style="list-style-type: none"> Plusieurs marchés à passer et à gérer Pas d'effet de masse Difficulté à capitaliser
Un APP couvrant l'ensemble des contrats de partenariat			<ul style="list-style-type: none"> Moindre coût grâce à l'effet de masse Meilleure capitalisation de la doctrine, des outils et démarche Permet de solliciter l'APP financier sur la faisabilité financière, en coût complet, dans le dossier d'expertise. 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement de la personne publique sur la durée et difficulté de se séparer d'un APP qui serait défaillant La « pensée unique »
Un APP technique par contrat de partenariat			<ul style="list-style-type: none"> Compromis permettant une bonne adaptation aux besoins de la personne publique et aux spécificités de chaque contrat de partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement de la personne publique sur la durée Attention, risque de surcharge des APP si plusieurs procédures de passation de contrats de partenariat sont menées simultanément
Un APP juridico-financier pour l'ensemble des contrats de partenariat (2)				

Choix préférentiel suggéré

- (1) A envisager notamment lorsque la passation des différents contrats de partenariat est étalée sur une durée importante et rend plus difficile, faute d'une définition des périmètres suffisamment précises, de passer des marchés d'APP «multi-contrats de partenariat».
- (2) Cette organisation des marchés d'APP nécessite d'avoir bien défini au préalable la stratégie de réalisation du programme d'investissement, ainsi que le nombre et le périmètre des contrats de partenariat avec leurs éventuelles spécificités (foncier, recettes annexes...).

LES PROCEDURES ET FORMES DE MARCHES POSSIBLES

Les procédures de passation envisageables sont celles définies pour les marchés de services dans le Code des Marchés Publics (ou l'ordonnance 2005-649) en fonction notamment des seuils.

Nota :

La procédure à privilégier est celle de l'appel d'offres notamment l'appel d'offres ouvert, le nombre de candidats potentiels sur ces marchés d'APP ne justifiant pas à ce jour l'appel d'offres restreint.

En règle générale les montants des marchés d'APP n'autoriseront le recours à des procédures non formalisées (type MAPA) que dans des cas limités (marchés séparés par compétence, avec périmètre de mission réduit).

• *Prix forfaitaires - Prix unitaires*

On privilégiera dans la majorité des cas et pour l'essentiel des prestations d'APP, des marchés à **prix global et forfaitaire**.

Pour certaines prestations à inclure dans les marchés d'APP il peut être cependant difficile, pour la personne publique, de définir précisément à l'avance son besoin, par exemple :

- l'assistance pour la passation d'avenant au contrat de partenariat (le nombre et la portée de ces avenants ne sont pas connus à l'avance) ;
- l'assistance pour le règlement des litiges et contentieux entre la personne publique et le titulaire des contrats de partenariat (le nombre et la portée étant là aussi inconnus a priori) ;
- l'assistance juridique auprès de la personne publique pour l'instruction et l'expertise de toute difficulté de nature réglementaire ou législative.

Le marché d'APP devra donc comprendre des dispositions contractuelles permettant à la personne publique, le moment venu, de solliciter si besoin l'un ou l'autre des APP pour des prestations spécifiques non incluses dans le forfait de base. A titre indicatif, ces dispositions contractuelles pourront être :

- la possibilité de recourir aux **marchés complémentaires** au sens de l'article 35 du Code des Marchés Publics ;
- la définition, dans le marché, de prestations **en option**, qui auront alors été chiffrées par les APP dans leurs offres (ces options devront avoir été définies avec précision par la personne publique dans le cahier des charges) ;

- la définition, dans le marché, de **Prix Unitaires**, permettant à la personne publique, en cours d'exécution du marché, de commander des prestations complémentaires par **bons de commandes**. Ces prix unitaires pourront être définis :
 - par journée, ou demi-journée, d'intervention (à préciser par catégorie d'intervenant) ;
 - par réunion (participation à une réunion avec ou sans préparation) ;
 - par visite d'audit comprenant la préparation, le/les visites, le rapport accompagné de préconisations, la réunion de restitution.

• *Marchés-cadres*

Le recours à des marchés-cadres pour les APP n'apparaît pas adapté pour la réalisation des opérations prévues au titre du Plan Campus, compte-tenu notamment du nombre de contrats de partenariat envisagés généralement par chaque université.

Cependant, ce type de marchés pourra avoir son utilité pour des prestations d'assistance juridique et financière pendant les années d'exploitation des contrats de partenariat pour accompagner l'équipe de l'université qui sera en charge du management de ces contrats. Ce cas de figure, qui concerne les futures équipes d'exploitation, sort du cadre du présent guide, et ne sera donc pas traité ici.

LE DECOUPAGE EN TRANCHES ET PHASES

Les marchés d'APP étant des marchés de services, leur exécution pourra s'appuyer sur les dispositions définies dans le CCAP-Prestations Intellectuelles.

Le découpage des prestations demandées aux APP pourra alors être défini en **phases** au sens du CCAG-PI, sur la base par exemple de celui décrit précédemment (cf. partie 3 du présent guide) ; cette organisation permet à la personne publique, si les circonstances le nécessitent, de résilier le marché à l'achèvement de chaque phase, moyennant le cas échéant l'octroi d'une indemnité au prestataire.

Par ailleurs, il est impératif de décomposer les marchés d'APP en **tranches** :

- Si la mission comprend l'étude d'**évaluation préalable**, il est préconisé d'en faire une **tranche ferme** (limitée à cette étude), les prestations au-delà de l'évaluation préalable faisant alors l'objet d'une ou plusieurs tranches conditionnelles. En effet la réalisation de ces prestations sera conditionnée par les décisions de la personne publique en conclusion de l'évaluation préalable (notamment décision de recours ou non au montage en contrat de partenariat)

- Pour les éléments de mission couvrant les phases d'assistance à la **passation du contrat de partenariat**, il est conseillé de les inclure dans une tranche unique (en tranche **conditionnelle** si le marché comprend l'évaluation préalable, suivant le scénario ci-dessus), compte tenu de la continuité d'intervention qu'ils demandent de la part des APP.
- Les éléments de mission couvrant les phases d'assistance à la **mise en œuvre du contrat de partenariat** pourront également faire l'objet d'une ou plusieurs tranches conditionnelles (par exemple phase conception, phase réalisation et entrée dans les lieux, phase exploitation, ...) permettant ainsi à la personne publique d'affermir ou non ces tranches le moment venu, en fonction de ses besoins et de ses moyens propres.

Remarque concernant le scénario Maitrise d'Ouvrage Publique

En application de l'ordonnance du 17 juin 2004, la décision de recours au montage en Contrat de Partenariat est conditionnée par les conclusions favorables de l'étude d'évaluation préalable. Ceci implique qu'à l'issue de cette étude, et en fonction de ses résultats, la personne publique peut décider de renoncer au montage en CP et d'opter pour un autre schéma contractuel, par exemple en Maitrise d'Ouvrage Publique (Maitrise d'Œuvre + marchés de travaux, marché de conception- réalisation...) ou une autre forme de partenariat (DSP, bail à construction...).

En conséquence, la personne publique pourrait être tentée d'inclure dans les marchés d'APP, en tranches conditionnelles, des missions d'assistance couvrant ces autres scénarios contractuels possibles, permettant ainsi de poursuivre la réalisation de l'opération, quelque soit le montage retenu, avec les prestataires APP désignés.

Dans le cadre des opérations du Plan Campus, nous déconseillons cette pratique pour les raisons suivantes :

- a.** Les scénarios alternatifs possibles, hors Contrat de Partenariat, sont multiples et ne sont identifiés qu'à l'occasion de l'évaluation préalable ; ils ne peuvent donc en principe être définis à l'avance dans le Cahier des Charges des APP.
- b.** Les contenus des missions d'APP sont de nature et d'importance (en volume) très différents suivant les différents montages contractuels possibles ; et pour chacun de ces montages ils dépendent aussi des compétences dont la personne publique dispose en interne. Il faudrait donc prévoir autant de tranches conditionnelles que de scénarios possibles.

- c.** Outre que pour chacun de ces scénarios, la personne publique devra décrire précisément son besoin dans le Cahier des Charges, cela complexifie et alourdit la procédure, que ce soit pour le chiffrage des prestations par les candidats APP, ou pour l'analyse des offres d'APP et le choix des prestataires par la personne publique.
- d.** La nature même des missions d'APP, en scénario CP ou en scénario MOP, n'implique pas la même responsabilité dans l'acte de construire et donc n'engage pas de la même manière les prestataires APP en matière d'assurance professionnelle.
- e.** L'opération Plan Campus prévoit que le financement des opérations retenues au titre de ce plan se fera au moyen de Contrats de Partenariat Public-Privé. Le non recours à ce type de montage remettrait alors en cause la faisabilité financière de ces opérations.

En conséquence, nous préconisons dans ce guide et pour les opérations du Plan Campus, de ne définir les marchés d'APP que pour l'hypothèse contrat de partenariat. Au cas où le montage retenu à l'issue de l'évaluation préalable serait différent, la personne publique devra relancer une nouvelle consultation pour des prestations d'APP ou d'AMO après avoir redéfini précisément son besoin en fonction du scénario retenu, ainsi que le financement de l'opération.

5



5. MONTER LE DOSSIER DE CONSULTATION DES PRESTATAIRES

LA COMPOSITION DU DOSSIER

RECOMMANDATIONS – POINTS DE VIGILANCE

La constitution du Dossier de Consultation passe par la rédaction de pièces techniques et administratives qui permettront aux APP d'élaborer des offres de services répondant le plus précisément aux besoins de la personne publique.

Comme pour le choix de la procédure, ou la forme des marchés, le Dossier de Consultation devra être établi en respectant les règles de la commande publique (Code des Marchés Publics ou ordonnance 2005-649) pour les marchés de services.

La fonction de ce guide n'est pas de reprendre ici ces prescriptions, mais plutôt de donner quelques recommandations et points de vigilance, concernant les marchés d'APP.

LA COMPOSITION DU DOSSIER

Le contenu du dossier de consultation des APP comprendra les éléments suivants :

- Les pièces administratives : Avis d'Appel Public à la Concurrence (AAPC), Acte d'Engagement (AE), Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP), règlement de consultation (RC).
- Les pièces techniques : Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP), cadres de Décomposition du Prix Global et Forfaitaire (DPGF), Bordereau de Prix Unitaire (BPU).
- Les documents transmis pour information des candidats, pour leur permettre d'appréhender au mieux le contexte général des projets et des futurs contrats de partenariat sur lesquels porteront les missions d'APP.

RECOMMANDATIONS – POINTS DE VIGILANCE

Procédure de passation du contrat de partenariat

Le dossier de consultation des APP sera établi avec l'hypothèse d'une procédure de passation du Contrat de Partenariat **avec dialogue compétitif**. En effet, c'est la procédure la plus couramment utilisée et la plus adaptée, compte-tenu du critère de complexité attaché aux types d'opérations concernées. Les autres procédures possibles au titre de l'ordonnance du 17 juin 2004 (appel d'offres ou procédure négociée) ne seront, dans la grande majorité des cas, pas adaptées ni justifiées pour les opérations du Plan Campus.

C'est pourquoi les contenus de missions sont décrits à la partie 3 du présent guide avec l'hypothèse d'une procédure de dialogue compétitif.

La description des compétences à apporter par les APP

Le règlement de la consultation devra définir précisément et détailler les compétences que devront apporter les candidats pour réaliser la mission. Pour cela, la personne publique pourra s'appuyer sur les indications de la partie 3 du présent guide.

Les critères de sélection des candidatures

Les critères de sélection et les pièces à fournir par les candidats respecteront les règles habituelles et les textes réglementaires de la Commande Publique. Il est préconisé de veiller notamment aux points suivants :

- Le règlement de la consultation précisera quels sont les éléments à fournir par les candidats pour justifier de la mise à disposition des compétences demandées pour l'opération ; ces éléments pourront être :
 - les titres d'études et professionnels des personnels de la société candidate,
 - les listes de références de missions similaires réalisées (on pourra se limiter aux références datant de moins de 5 ans),
 - les certificats de qualification professionnelle,
 - les attestations de maîtrise d'ouvrage.

- Les références de missions réalisées par le candidat devront préciser :
 - le donneur d'ordre (public ou privé),
 - la désignation de l'opération avec ses caractéristiques principales (surface, montant...) et ses spécificités le cas échéant (délais, conditions particulières de réalisation,...),
 - la désignation de la mission ainsi que le rôle du candidat dans cette mission, avec indication du montant de sa part du marché,
 - la période de réalisation de la mission,
 - les coordonnées (nom, fonction, n° de téléphone) du représentant du donneur d'ordre.

Il est recommandé à la personne publique de se renseigner auprès des donneurs d'ordre indiqués sur les références sur les conditions et les apports réels faits par le candidat sur les projets cités.

Il est recommandé à la personne publique de veiller à sélectionner des candidats qui disposent des moyens suffisants (et disponibles) pour réaliser la mission demandée.

Pour cela, et afin de pouvoir sélectionner des candidats disposant des capacités (humaines, professionnelles, techniques, financières) suffisantes au regard des besoins de l'opération, le règlement de consultation pourra éventuellement fixer des niveaux minimaux de capacité (dans le respect des règles de la commande publique).

Les critères d'attribution du marché

Le règlement de consultation devra définir les critères d'attribution ainsi que leur pondération. Il est préconisé de réserver un poids significatif au critère technique, et d'éviter de privilégier le critère prix, une formule possible étant par exemple :

- critère technique : entre 60 et 75 % ;
- critère prix : entre 40 et 25 %.

D'autres critères peuvent être ajoutés en fonction des caractéristiques de l'opération ou des exigences de la personne publique (pondération à revoir alors en conséquence), par exemple :

- le critère délai, s'il est demandé aux candidats de s'engager sur un calendrier de mission qu'ils devront proposer dans leur offre. Attention cependant à s'assurer que les engagements contractuels pris par le candidat portent bien sur sa propre production d'éléments de mission et non sur un calendrier global ou sur des phases dont il n'aurait pas la responsabilité de la maîtrise du délai.

Le règlement de la consultation pourra également préciser quels sont les éléments qui seront pris en compte par la personne publique pour l'appréciation de l'offre au regard de chaque critère. Par exemple, pour le critère technique, ces éléments d'analyse pourront être :

- la compréhension de la problématique et des enjeux ;
- la méthodologie proposée (clarté, cohérence, originalité, adaptation aux spécificités du projet) ;
- la composition de l'équipe (répartition des compétences et des rôles dans l'équipe, niveau de qualification des intervenants, niveau d'expérience des intervenants sur des missions similaires) ;
- les garanties apportées quant à la pérennité des intervenants désignés et les possibilités et conditions de leur remplacement ;
- le calendrier proposé (et la cohérence avec sa méthodologie) ;
- la décomposition du temps passé, par phase et catégorie d'intervenant.

Il est conseillé de ne pas indiquer de pondération de ces éléments d'analyse.

Concernant le critère prix, le règlement de consultation pourra éventuellement préciser le mode d'évaluation des offres au regard de ce critère. La définition ou non de ce mode d'évaluation dans le règlement de la consultation, est laissée à l'initiative de chaque personne publique, en fonction des pratiques éventuellement déjà définies en interne.

Les éléments dimensionnants, à faire figurer dans le CCTP

Pour permettre aux candidats d'appréhender le plus finement les prestations et les éléments de mission à fournir, et permettre ensuite à la personne publique une analyse d'offres réellement comparables et un choix pertinent et éclairé, il est indispensable d'indiquer dans le CCTP un certain nombre d'éléments qui sont dimensionnants pour les marchés d'APP. Il s'agit principalement :

- du nombre d'opérateurs privés qui seront invités à participer au dialogue compétitif (1) (2) ;
- du nombre de cycles de dialogue avec les opérateurs privés, en précisant si possible le format (durée et nombre) des réunions de dialogue auxquelles les APP devront participer (3) ;
- des autres réunions auxquelles les APP devront participer (Comités de Pilotage, Comités Techniques...) en indiquant si possible leurs rythmes prévisionnels ;
- de l'organisation de la personne publique (qui sera interlocuteur principal des APP, quelles sont les instances de décision mises en place, les modalités de coordination entre APP, quelles sont les modalités d'acceptation des éléments des missions d'APP...) ;
- des éventuelles conditions particulières d'exécution des missions (calendrier du projet, réunions périodiques de coordination, réunion commune de lancement, utilisation d'un outil de Gestion Electronique de Documents, nombre d'exemplaires à fournir pour chaque livrable...).

- (1) Le nombre minimal de candidats étant déterminé par les textes réglementaires (en l'occurrence minimum : 3 candidats), on se limitera à fixer un **nombre maximal** de candidats ; il est préconisé de retenir un maximum de 4 ou 5 candidats ; l'expérience montre qu'au-delà l'attrait pour les candidats et donc la concurrence, se réduisent, l'effort d'investissement demandé globalement aux candidats est alourdi, et pour la personne publique, le travail d'analyse et la conduite du dialogue se complexifie, sans réel bénéfice dans l'optimisation du projet.
- (2) Le CCTP (ou le CCAP) du marché d'APP pourra inclure des clauses d'ajustement du forfait dans le cas où le dialogue compétitif serait conduit avec un nombre de candidats différent de celui pris comme hypothèse initiale du forfait de rémunération. Par exemple :
- marché basé sur 5 candidats ;
 - minoration des X % appliquée sur le forfait de la phase Y en cas de dialogue avec 4 candidats ;
 - minoration des Z % appliquée sur le forfait de la phase Y en cas de dialogue réduit à 3 candidats.
- (3) Deux cycles de dialogue sont en général suffisants pour avoir un dialogue compétitif efficace et profitable à la personne publique. Pour des opérations simples, un seul tour de dialogue pourra même suffire. La personne publique pourra aussi prévoir, dès le début de la période d'élaboration des propositions initiales, une réunion de présentation par les opérateurs privés des grandes orientations (architecturales, techniques, juridiques, financières) de leur projet. Cette présentation, faite alors avec la participation des APP, permet de s'assurer que les candidats ont bien appréhendé le besoin de la personne publique et d'apporter si nécessaire des précisions ou compléments dans la définition de ces besoins.

Concernant les missions confiées aux APP

Le CCTP décrira les missions qui sont confiées aux APP. Pour cette description, la personne publique pourra s'appuyer sur la structuration (phase, éléments de mission) et les contenus définis au chapitre 3 du présent guide, en les explicitant si besoin en fonction du contexte de l'opération et d'éventuelles conditions particulières d'exécution.

Concernant les livrables élaborés par les APP

A partir des prestations et missions décrites au CCTP, il appartient aux APP de préciser dans leur offre, en fonction de la méthodologie qu'ils proposent, les livrables qu'ils produiront au titre de ces éléments de missions.

Pour cela, il est préconisé de demander aux APP (à préciser sans le règlement de consultation) d'indiquer dans les offres les livrables qu'ils produiront au regard de chaque élément de mission et de présenter des exemples de livrables produits dans des missions similaires.

Par ailleurs, au cas où la personne publique souhaite faire établir par les APP des livrables spécifiques pour ses besoins internes de communication, de concertation, ou de prise de décision, elle devra les indiquer expressément dans le Cahier des Charges. Ce peut être le cas par exemple pour des présentations spécifiques devant des instances de décisions, devant des groupes d'utilisateurs, devant des représentants des personnels, ...

Le cadre du DPGF

Il est conseillé d'imposer un cadre de la DPGF (Décomposition du Prix Global et Forfaitaire) qui permettra de faciliter la comparaison des offres des candidats.

Le cadre de DPGF fera apparaître :

- le découpage en tranches et phases,
- la décomposition des éléments de missions avec un sous-détail adapté au besoin (à évaluer en fonction du contenu détaillé des prestations demandées).

Il pourra utilement être complété avec un cadre de décomposition des temps (exprimés en jour) prévus par le candidat pour chaque élément de mission et catégorie d'intervenants.

Le Bordereau de Prix Unitaires

Le bordereau de prix sera défini au cas par cas en fonction des besoins du projet, pour les prestations non forfaitisables à la remise des offres. Il pourra porter par exemple sur :

- les prix de journée, ou demi-journée, d'intervenants en différenciant les types et niveaux de compétences requis
- des prix de participation à une réunion, en précisant le cas échéant, si cette participation inclut une préparation préalable (instruction d'une problématique et rédaction d'une note par exemple)
- des tarifs horaires par catégories d'intervenants

Les pièces utiles à la compréhension

Il est conseillé de transmettre aux candidats le maximum d'informations pour leur permettre de dimensionner des offres répondant au mieux aux besoins de la personne publique. Il pourra s'agir par exemple :

- d'une synthèse du schéma directeur immobilier,
- de l'organisation prévue par la personne publique pour conduire le projet,
- du préprogramme des opérations à inclure dans le contrat de partenariat,
- ...



6. ANNEXES

EXEMPLES DE TRAME DE CCTP

DOCUMENTS OU SITES DE RÉFÉRENCES

EXEMPLES DE TRAME DE CCTP

I. Objet du marché

I.1 - Présentation de l'opération

- Contexte
- Caractéristiques principales du projet
- Objectifs
- Enjeux

I.2 - Présentation générale de la mission

- L'objet de la mission, son contenu, son périmètre
- Les attentes de la personne publique
- Le découpage en tranches et phases

I.3 - Les intervenants dans l'opération

- La personne publique, l'équipe-projet
- Les autres assistants à la personne publique
- Les partenaires de l'opération

2. Contenu détaillé de la mission

Détailler ici le contenu de la mission en s'appuyant sur le partie 4 du Guide :

- par tranche
- par phase (éventuelle)
- par élément de mission

Préciser le cas échéant les productions (livrables) spécifiques attendues des APP

3. Conditions d'exécution de la mission

3.1 - Calendrier de la mission

- Calendrier général de l'opération dans lequel devront s'inscrire les missions des APP
- Délais contractuels fixés pour la réalisation des éléments de mission
- Délais contractuels par phase
- Délais d'examen et d'acceptation des livrables pour la personne publique

3.2 - Modalités de travail

- Instances de décisions, de coordination, de travail auxquelles les APP devront participer (avec leur périodicité prévisionnelle)
- Modalités d'échanges avec la personne publique et avec les autres APP et autres intervenants (principes de diffusion et de circulation des documents...)

3.3 - Organisation de la personne publique

3.4 - Livrables

- Modalités de présentation des livrables (forme, nombres d'exemplaires)
- Modalités d'examen et validation des livrables
- Utilisation éventuelle d'un outil de gestion électronique de documents

DOCUMENTS OU SITES DE REFERENCES

- Site internet de la MAPPP www.ppp.bercy.gouv.fr
- Site internet de la MIQCP www.archi.fr/MIQCP
- Fiche MESR «dossier d'expertise»

COLLECTION «Les référentiels» :

- **Signalétique extérieure des campus. Le guide pratique**
- **Guide méthodologique destiné à assister les porteurs de projets du Plan Campus du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la rédaction des clauses juridiques de leurs contrats de partenariat**
- **Guide de rédaction des cahiers des charges des missions d'assistance à la personne publique**

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
Direction générale pour la recherche et l'innovation
Service des grands projets immobiliers**

Conception graphique Agence Linéal • 03 20 41 40 76

Février 2012