



**HAL**  
open science

# Optimisation de la collaboration entre maîtrise d'ouvrage publique et maîtrise d'oeuvre privée

Alexandre Combier

► **To cite this version:**

Alexandre Combier. Optimisation de la collaboration entre maîtrise d'ouvrage publique et maîtrise d'oeuvre privée. Sciences du Vivant [q-bio]. 2024. dumas-04790694

**HAL Id: dumas-04790694**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04790694v1>**

Submitted on 19 Nov 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

L'Institut Agro Rennes-Angers

Site d'Angers  Site de Rennes

Année universitaire : 2023 - 2024

Spécialité :

Paysage

Spécialisation (et option éventuelle) :

Projet de paysage du site au territoire

### Mémoire de fin d'études

d'ingénieur de l'Institut Agro Rennes-Angers (Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement)

de master de l'Institut Agro Rennes-Angers (Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement)

de l'Institut Agro Montpellier (étudiant arrivé en M2)

d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

# OPTIMISATION DE LA COLLABORATION ENTRE MAITRISE D'OUVRAGE PUBLIC ET MAITRISE D'ŒUVRE PRIVÉE

Par : Alexandre COMBIER

**Soutenu à Angers le 12 septembre 2024**

### **Devant le jury composé de :**

Président : Chloé JARENO

Maître de stage : Frédéric MOREAU

Enseignant référent : Nathalie CARCAUD

Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle de l'Institut Agro Rennes-Angers

Ce document est soumis aux conditions d'utilisation «Patrimoine-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France» disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr>





## REMERCIEMENT :

Je souhaite adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

Je tiens tout particulièrement à remercier Nathalie Carcaud pour sa grande expertise, sa patience et sa pédagogie qui m'ont permis de progresser tout au long de mon apprentissage. Je suis également très reconnaissant envers ma référente d'apprentissage pour sa disponibilité, son écoute attentive et son aide précieuse puis, envers Thomas Coisnon et Nathalie une seconde fois qui ont su nous mener droit au but tout au long de l'année avec humour et bienveillance.

Une pensée également à Marine et Christophe qui nous ont vaillamment accompagnés cette année.

Merci à Béatrice et Malika, nos deux superbes assistantes, toujours présentes et disponibles pour nous aider et nous aiguiller.

Je souhaite ensuite remercier Frédéric Moreau et la Ville d'Angers pour m'avoir offert un environnement de travail stimulant et enrichissant cette année.

Un grand merci à mes camarades de promotion pour leur bonne humeur et leur soutien indéfectible.

Enfin, un grand merci à mes parents et mon frère pour leur soutien continu ces huit dernières années.

Un remerciement spécial par ailleurs pour les entreprises : Robert Jardins basée à Lahonce (64), Point Green (ex Parc Espace Sud-Ouest) basée à Bayonne (64). Ainsi que les CFAA d'Hasparren (64) et d'Oeyreluy (40) qui m'ont accompagné et poussé au-delà de mes limites durant huit années d'apprentissage et sans qui ce mémoire n'aurait pas vu le jour.

Pour terminer, merci à l'institut Agro Angers pour ces trois années riches en apprentissage, expériences et émotions.



## TABLE DES ANNEXES

Annexe 1	Grille d'entretien vierge	39
Annexe 2	Grille d'entretien des Maîtres d'œuvre	42
Annexe 3	Déroulé d'une opération – CAUE Finistère	48
Annexe 4	Préambule du Fascicule 35	51

## ABREVIATION

ALM :	Angers Loire Métropole
DPJP :	Direction Parcs, Jardins et Paysages
MOA :	Maîtrise d'Ouvrage
MOE :	Maîtrise d'Œuvre
CPU :	Charte du Paysage Urbain
SDPA :	Schéma Directeur des Paysages Angevins
PNV :	Plan Nature en Ville
SPR :	Sites Patrimoniaux Remarquables
PSMV :	Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur
PADD :	Plan d'Aménagement et de Développement Durable
UNEP :	Union Nationale des Entreprises du Paysage
CAUE :	Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement
ZAN :	Zéro Artificialisation Nette
CCTG :	Cahier des Clauses Techniques Générales
DREAL :	Direction Régional de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 Schéma des acteurs d'un projet (ALEC Montpellier 2018) .....	4
Figure 2 Les phases du modèle en cascade (Faquir 2020).....	5
Figure 3 La représentation du modèle en "V" (Faquir 2020) .....	6
Figure 4 Etapes du déroulement d'un projet en maîtrise d'ouvrage public (CAUE du Finistère 2022) (Article L2422-6 - code de la commande publique - Légifrance 2019).....	7
Figure 5 Page de garde du règlement écrit du PLUi d'Angers Loire Métropole (Angers Loire Métropole 2021) .....	8
Figure 6 Carte de situation d'Angers et de ses espaces naturels. Réalisée par Alexandre COMBIER .....	10
Figure 7 Carte géologique de l'Atlas de paysage des Pays de la Loire (Région Pays de la Loire 2015) .....	11
Figure 8 Page de garde de la charte d'aménagement des espaces publics (Métropole Grand Nancy 2022).....	13
Figure 9 Extrait de la charte d'aménagements des espaces publics, Volet "Plantation de végétaux ligneux" (Métropole Grand Nancy 2022) .....	14
Figure 10 Page de garde de la charte d'aménagement des espaces publics (Métropole Grand Lyon 2023).....	14
Figure 11 Page de garde du Plan Nature (Métropole Grand Lyon 2023).....	17
Figure 12 Photographie des documents guide en Australie par l'institut Australien du paysage (Australian Institute of Landscape 2022).....	18
Figure 13 Photographie de la cité verte de Singapour par (Shiny Things 2012).....	18
Figure 14 Photographie de Portland, ville la plus verte des Etats-Unis par Posnov.....	19
Figure 15 Page de garde du Schéma Directeur des Paysages Angevins - Ville d'Angers.....	20
Figure 16 Page de garde du Plan Nature en Ville - Ville d'Angers.....	20
Figure 17 Page de garde de la Charte de l'Arbre - Ville d'Angers .....	21
Figure 18 Page de garde du Plan Biodiversité et Paysages - Angers Loire Métropole.....	21
Figure 19 Graphiques représentant la répartition des projets entre la Ville et l'aménageur Alter <sup>1</sup>	24
Figure 20 Graphiques représentant la répartition de l'utilisation des documents <sup>1</sup> .....	25
Figure 21 Graphiques représentant l'évaluation faite pour chaque document <sup>1</sup> .....	25

## TABLE DES MATIERES

Introduction .....	1
Méthodologie de la recherche .....	2
Contexte et situation.....	3
Description du contexte et des enjeux .....	3
Définition des concepts clés .....	3
Contexte géographique Angers .....	10
Supposition des facteurs clés de succès et des freins .....	12
Facteurs de succès :.....	12
Facteurs de freins :.....	12
Analyse des outils et des pratiques existants .....	13
Benchmark .....	13
Analyse des outils et des pratiques existants dans d'autres collectivités .....	13
Évaluation des outils et des pratiques de la ville d'Angers et ALM.....	20
Les outils disponibles à la ville d'Angers et ALM.....	20
Description des documents-cadres, outils et pratiques utilisés par la ville d'Angers et ALM .....	20
Collecte d'informations auprès de maîtres d'œuvre privés travaillant avec la ville d'Angers..	22
Explication de la méthode utilisée : Grille d'entretien.....	23
Présentation des résultats des entretiens avec les maîtres d'œuvre.....	24
Analyse et synthèse des perceptions et des attentes des maîtres d'œuvre .....	27
Identification des facteurs clés de succès et des freins à l'efficacité de la collaboration entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre .....	30
Rappel des hypothèses .....	31
Proposition d'amélioration .....	31
Analyse des succès avérés et leurs conséquences .....	31
Analyse des dysfonctionnements observés et leurs causes .....	33
Examen des facteurs à l'origine des dysfonctionnements.....	33
Identification des leviers d'action pour y remédier .....	34
Manque de communication et de collaborations .....	34
Besoins mal définis menant à des demandes incompatibles avec l'enveloppe budgétaire de l'opération.....	35
Des documents pas assez mis à jour et difficiles à récupérer.....	35
Proposition d'amélioration des documents-cadres de la Ville d'Angers.....	36
Conclusion .....	37
Limites et perspectives.....	38
Bibliographie.....	39
Sitographie.....	40

*"On ne peut pas avoir une nature qui nous soit propre et vivre en même temps dans la nature."*

*(Henry David Thoreau)*

# OPTIMISATION DE LA COLLABORATION ENTRE MAITRISE D'OUVRAGE PUBLIQUE ET MAITRISE D'ŒUVRE PRIVÉE

Analyse des documents-cadres, outils et pratiques de la ville d'Angers dans le domaine du paysage urbain

## INTRODUCTION

La transition écologique et le développement durable sont devenus des enjeux majeurs pour les sociétés modernes. Face aux défis environnementaux, économiques et sociaux, nous devons repenser nos modes de production, de consommation et d'aménagement du territoire. Dans ce contexte, les projets d'aménagements urbains et de constructions sont appelés à jouer un rôle clé dans la réalisation des objectifs de développement durable.

Selon une étude de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), le secteur du BTP (Bâtiments et Travaux Publics), est responsable de 27 % des émissions de gaz à effet de serre en France et de 45 % de la consommation d'énergie (ADEME 2024). Il est donc essentiel de promouvoir des pratiques de construction et d'aménagement durables, qui permettent de réduire les impacts environnementaux et d'améliorer la qualité de vie des citoyens. Pour atteindre ces objectifs, une collaboration efficace entre les acteurs publics et privés est indispensable.

Le secteur du paysage est également concerné par les enjeux de la transition écologique et du développement durable. En effet, les espaces végétalisés et les paysages urbains jouent un rôle important dans la lutte contre le changement climatique, la préservation de la biodiversité et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. D'après une étude de l'Agence française pour la biodiversité, les espaces verts urbains représentent en moyenne 20 % de la surface totale des villes françaises. (Angers 30 %, Limoges 10 %) (Observatoire des villes vertes 2023).

Pour répondre aux mieux à toutes ces problématiques, la réalisation de projet d'aménagement paysager durables et de qualité est nécessaire. Cela nécessite une collaboration efficace entre les acteurs publics et privés. Ces derniers doivent collaborer pour concevoir, réaliser et entretenir des aménagements qui répondent aux besoins des usagers, qui confortent et améliorent les écosystèmes. Ceux-ci contribuent à l'amélioration et la sauvegarde du paysage du territoire, tout en respectant les contraintes économiques et réglementaires.

En effet, les projets d'aménagements impliquent souvent plusieurs parties prenantes, dont, dans le cas d'un projet avec une collectivité, une maîtrise d'ouvrage publique et une maîtrise d'œuvre privée. Une relation fluide et efficace entre ces deux acteurs est nécessaire pour assurer la réussite du projet, en termes de qualité, de coût et de délai. Selon une enquête réalisée par le Conseil national de l'ordre des architectes, les retards et les dépassements de budget sont fréquents dans les projets de construction, et sont généralement liés à des dysfonctionnements dans la relation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre (Ordre des architectes 2022).

Dans ce contexte, l'objectif de ce mémoire est de comprendre :

« Comment évaluer et définir l'impact des différents outils déployés par les collectivités afin d'optimiser l'efficacité, des opérations et des relations, avec les maîtres d'œuvre ? »

Ceci dans le but de favoriser la réalisation de projets durables et de qualité. Cette recherche s'appuie sur une revue de la littérature, une analyse de cas et des entretiens avec des professionnels du secteur. Les résultats de cette étude devraient permettre de formuler des recommandations pour améliorer la collaboration entre les acteurs publics et privés, et contribuer ainsi à la transition écologique et au développement durable.

## METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

- Périmètre d'action : la Ville d'Angers a été choisie comme terrain d'étude pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela permet de rester en lien avec mon apprentissage réalisé cette année à la Direction Parcs, Jardins et Paysages de la Ville d'Angers. Ensuite, des contraintes géographiques et de déplacements ont limité le choix des collectivités à étudier. Enfin, il existe peu de collectivités comparables à Angers en France en termes de taille, de dynamisme urbain et avec des documents-cadres similaires. Les documents d'urbanismes comme le PLUi et le SCOT ne seront pas étudiés ici car ce sont des documents disponibles partout en France dans chaque commune et qui sont les bases légales pour chaque projet et chaque document créé, il n'y a donc pas de pertinence de les comparer avec des documents propres à la Ville d'Angers.
  
- Les objectifs de cette recherche sont les suivants :
  - o Comprendre les bases d'un déroulement d'un projet.
  - o Comprendre les enjeux relationnels entre un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre.
  - o Analyser les documents comparables à Angers ailleurs en France et dans le monde.
  - o Présentation des documents disponibles à Angers.
  - o Obtenir des points de vue extérieurs à la Direction des Parcs, Jardins et Paysages (DPJP) concernant les documents-cadres proposés par la ville d'Angers, afin de découvrir et de comprendre ce qui se passe réellement chez les maîtres d'œuvre.
  - o Comprendre les difficultés et les attentes des maîtres d'œuvre pour pouvoir analyser et diagnostiquer les différents problèmes existants.
  - o Analyser les facteurs de réussite et d'échec présents à la ville d'Angers et pouvoir proposer des pistes d'amélioration les plus pragmatiques possibles.
  - o Proposer des pistes d'amélioration pour améliorer les différents problèmes soulevés au niveau national.
  - o Proposer des améliorations concrètes pour la Ville d'Angers pour répondre aux problèmes relevés par les retours d'expérience et les recherches bibliographiques.

Cette suite d'objectifs me servira de ligne directrice. Le plan du mémoire est donc articulé autour de ces derniers.

- Définition des différents termes utilisés :
  - o Qu'est-ce qu'un projet et des relations « efficaces » ?

C'est « la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'effort, de dépense. ». (Guilbert, Lagane, Niobey 1989). En l'occurrence, ici, je parle d'optimiser l'efficacité dans le sens où un projet pourrait se dérouler de manière plus fluide, plus rapide, tout en limitant les surcoûts financiers et énergiques de la part des acteurs concernés (résolution de problèmes intempestifs augmentant la charge de travail et par conséquent la charge mentale par exemple.)

- o La qualité :

« L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un service ou d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites » (ISO 8402, 1986).

## CONTEXTE ET SITUATION

### DESCRIPTION DU CONTEXTE ET DES ENJEUX

Les villes Françaises sont confrontées à plusieurs problématiques en matière d'aménagement urbain et paysager. Parmi celles-ci, on peut citer la nécessité de préserver et de valoriser le patrimoine naturel et historique de la ville, de répondre aux besoins des habitants en termes de logement, de mobilité et d'équipement, et de favoriser le développement économique et l'attractivité du territoire. De plus, avec la transition écologique lancée partout en France depuis quelques années, de nouvelles thématiques en constante évolution voient le jour (Biodiversité, canopée urbaine, gestion des eaux pluviales à la parcelle, nature en ville...). Dans ce contexte, nombres d'entre elles ont mis en place plusieurs outils et documents pour cadrer les projets d'aménagements et de constructions, afin de garantir leur qualité et leur cohérence avec les objectifs de développement durable.

Cependant, des difficultés ont été rencontrées dans la mise en œuvre de ces outils, notamment en raison de la complexité des relations et de la diversité des acteurs concernés dans les projets, ces dernières seront détaillées plus bas. Les conséquences de ces difficultés peuvent être importantes, tant sur le plan économique que sur le plan environnemental, technique et social.

#### Définition des concepts clés

- **Maîtrise d'ouvrage (MOA)** : Le maître de l'ouvrage est la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit (Figure 1). Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre. Il lui appartient, après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé et de conclure, avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux. (*Article L2421-1 à L2422-13 - Code de la commande publique - Légifrance 2018*)
- **Maîtrise d'œuvre (MOE)** : Le « maître d'œuvre » est l'opérateur économique, titulaire du marché de maîtrise d'œuvre conclu avec le maître d'ouvrage. Il correspond à la ou les personnes physiques ou morales, publiques ou privées, qui, en raison de leurs compétences techniques, sont chargées seule ou en groupement d'opérateurs économiques par le maître d'ouvrage ou son mandataire d'une mission globale visant à apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme élaboré par ce dernier pour la réalisation d'une opération objet du marché, et notamment de diriger l'exécution des marchés de travaux, de lui proposer leur règlement ou de l'assister lors des opérations de réception des travaux ainsi que pendant la période de garantie de parfait achèvement (Figure 1). En cas de groupement d'opérateurs économiques, le « maître d'œuvre » désigne le groupement, représenté par son mandataire. (*Article L2430-1 à L2432-2 - Code de la commande publique - Légifrance 2018*)
- **Maîtrise d'usage** : La notion de maîtrise d'usage émerge dans différents champs de pratiques, en renouvelant simultanément le statut de l'usage et de l'utilisateur, concernés par différents services ou dispositifs, et plus largement, par de multiples relations sociales. La maîtrise d'usage est un moyen de donner une place active et décisive aux usagers en postulant que la pratique génère un savoir (Figure 1). En d'autres termes, le fait de se positionner « en bout de chaîne » d'une action par l'usage d'un objet ou d'un service, ne justifie pas d'être exclu des processus d'élaboration en amont, de cet objet ou de ce service, de quelque nature qu'ils soient. (Vulbeau 2014)

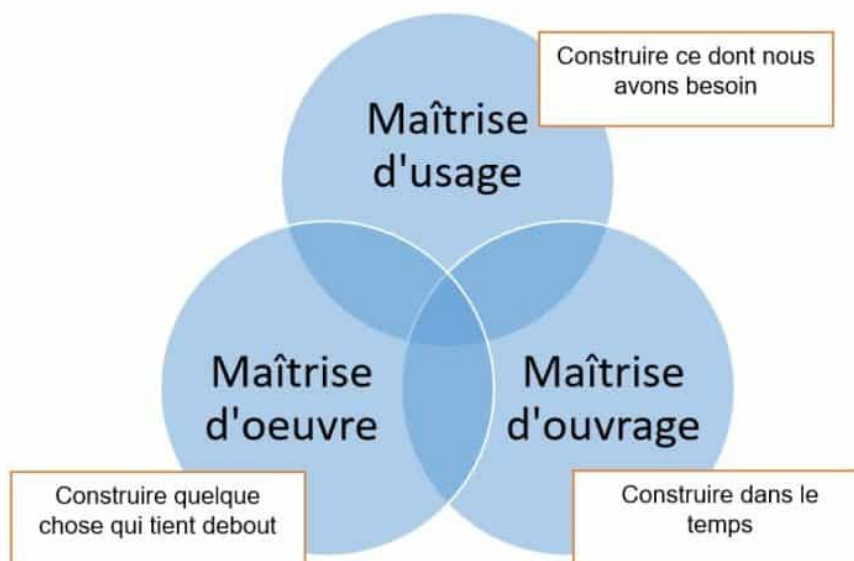


Figure 1 Schéma des acteurs d'un projet (ALEC Montpellier 2018)

- **Conducteur d'opération** : Le maître d'ouvrage peut passer avec un conducteur d'opération un marché public ayant pour objet une assistance générale à caractère administratif, financier et technique. Ce marché public est conclu par écrit quel qu'en soit le montant. (*Article L2422-3 - Code de la commande publique - Légifrance 2019*)
- **Maîtrise d'ouvrage déléguée** : Les maîtres d'ouvrage publics ont la possibilité de recourir à un tiers, mandataire privé pour certaines prestations qui sont déléguées. En effet, le maître d'ouvrage peut confier par contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage à un mandataire l'exerce, en son nom et pour son compte de tout ou partie des attributions du mandataire mentionnées à l'*Article L2422-6 - Code de la commande publique - Légifrance 2019*. (Marché Public 2023)
- **Document-cadre** :
  - o **Définition personnelle d'un document-cadre** : Un document-cadre est un document qui définit les objectifs, les règles et les contraintes d'un projet, et qui sert de référence pour les différents acteurs impliqués dans celui-ci. Il peut prendre différentes formes, telles que des cahiers des charges, des guides de bonnes pratiques, des contrats ou des chartes.
  - o **Définition d'après le Grand Avignon** : « Les documents cadres déterminent le périmètre d'intervention de domaines spécifiques. Ils définissent des axes de travail à l'échelle locale, régionale ou nationale pour garantir cohérence et transversalité des actions engagées » (Grand Avignon 2021)
- **Document d'urbanisme** : Les documents d'urbanisme visent à planifier et organiser l'urbanisation et l'aménagement d'un territoire. Ils peuvent être élaborés à l'échelle d'un bassin de vie, d'une agglomération, d'une intercommunalité, d'une commune. (DREAL Auvergne-Rhône-Alpes 2017).

Il s'agit :

- o des plans locaux d'urbanisme (PLU),
- o des plans locaux d'urbanisme intercommunaux (PLUi)
- o des plans d'occupation des sols (POS),
- o des cartes communales,



- des schémas de cohérence territoriale (ScoT),
  - des directives territoriales d'aménagement (DTA ou DTADD).
- **Document d'application obligatoire** : L'application obligatoire d'une norme est caractérisée par la référence à la norme dans un texte réglementaire comme moyen unique de satisfaire aux exigences du texte. En effet, bien qu'une norme soit par principe d'application volontaire, les Pouvoirs publics peuvent, par exception, rendre tout ou partie d'une norme d'application obligatoire, en prenant un texte réglementaire spécifique à cet effet. L'article 17 (*Article L2422-6 - code de la commande publique - Légifrance 2019*) modifié par le décret n° 2021-1473 du 10 novembre 2021 relatif à la normalisation, précise que les normes peuvent être rendues d'application obligatoire par arrêté signé du ministre chargé de l'industrie et du ou des ministres intéressés. Indépendamment du décret susvisé, des textes spécifiques peuvent conférer à une norme un caractère obligatoire. Ces derniers supposent l'existence d'un contexte spécifique et ne visent que des usages particuliers et des administrés bien précis. (*Les normes d'application obligatoire 2020*)

### Concept de base

Pour expliquer les bases de la collaboration entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans un projet, nous allons observer des modèles de gestion de projet informatique (Faquir 2020) car ce furent les pionniers dans le domaine, notamment dans les projets de paysage.

Le modèle en cascade est le modèle le plus ancien, datant des années 1966-1970, et il a été développé à partir des secteurs de l'industrie et du bâtiment (Figure 2). Ce modèle repose sur le principe que chaque étape doit être terminée et validée avant de passer à l'étape suivante. Il se compose d'une livrable à produire. Ce modèle est généralement utilisé pour les projets peu complexes, mais il permet de revenir à l'étape précédente si la phase en cours n'est pas validée.

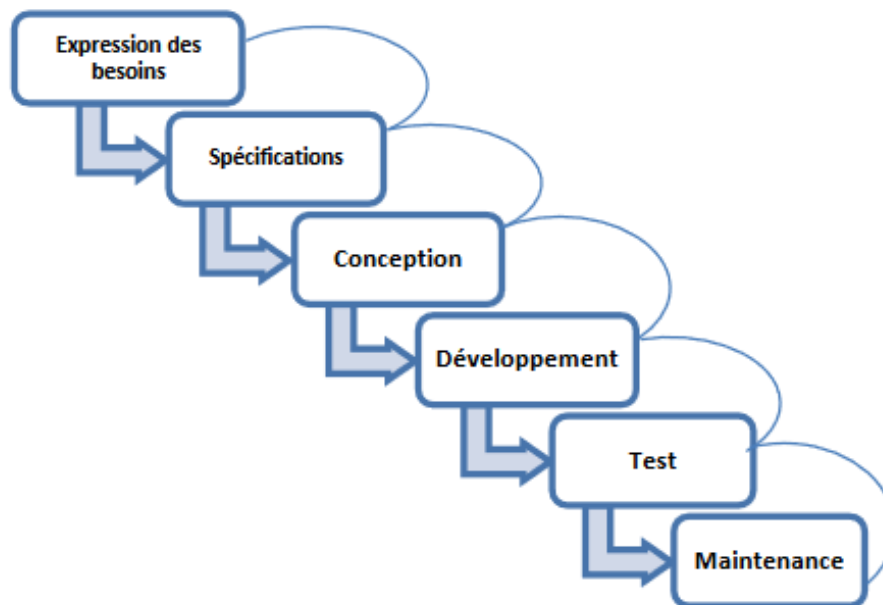


Figure 2 Les phases du modèle en cascade (Faquir 2020)

Le modèle en V (Figure 3) est une variante du modèle en cascade traditionnel. Il repose sur deux principes :

- la décomposition du projet en composants qui doit être accompagnée d'une procédure de recombinaison ;
- et chaque composant doit faire l'objet d'un plan de test fonctionnel pour vérifier sa capacité à remplir ses fonctions.

Ce modèle se compose d'un enchaînement d'activités descendant qui détaille le produit de sa conception jusqu'à sa réalisation, et d'un enchaînement d'activités ascendant qui assemble le produit en assurant sa qualité.

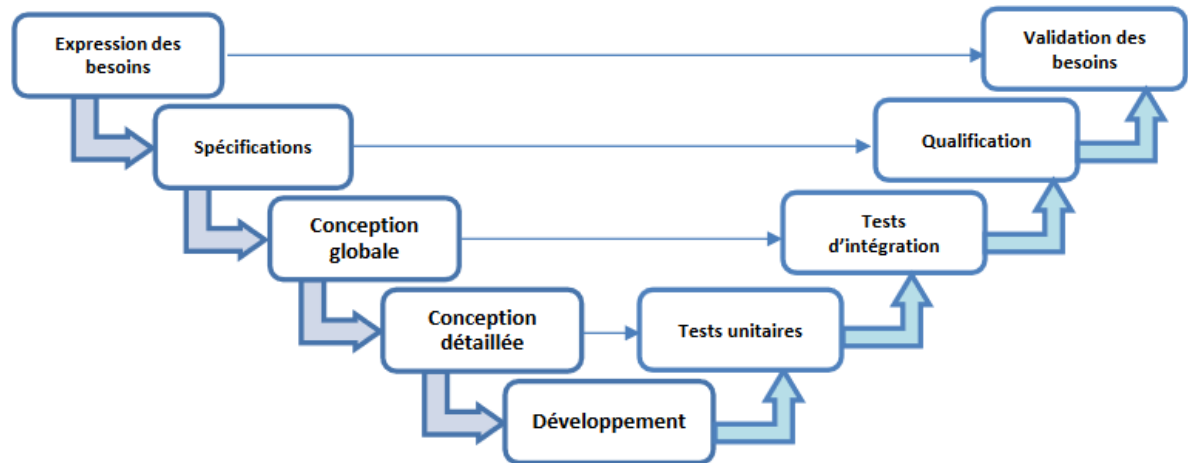


Figure 3 La représentation du modèle en "V" (Faquir 2020)

Comme l'on a pu le voir dans cette explication, le déroulement d'un projet est composé de différents maillons. Si l'un d'entre eux est défectueux, il nous pousse à revenir sur nos pas et recommencer ou à l'échec.

### Déroulement d'une opération en Maîtrise d'ouvrage public.

Le Code de la commande publique (comprenant l'ex-Loi MOP) se décompose selon un certain nombre de missions obligatoires qui forment « la mission de base ». (REA 2019)

La maîtrise d'ouvrage publique constitue un pilier central de l'aménagement du territoire, incarnant la volonté des collectivités de porter des projets répondant aux besoins de leurs citoyens. Ce système juridique spécifique confère à l'entité publique un rôle primordial, allant de l'initiation d'un projet à sa réception.

Le présent travail s'attache à décrypter les contours et les enjeux de la maîtrise d'ouvrage publique à travers l'analyse d'une opération emblématique, telle qu'illustrée par le schéma du CAUE du Finistère (Annexe 3 Déroulé d'une opération - CAUE Finistère). En s'appuyant sur ce document, nous proposons de retracer les différentes phases d'une opération type, depuis la phase amont de définition des besoins jusqu'à la livraison du projet (Figure 4).

## DEROULEMENT TYPE D'UNE OPERATION

**ÉTAPE 1 :** Le maître d'ouvrage engage les études préopérationnelles nécessaires pour examiner l'opportunité du projet (par exemple, quantifier et qualifier le besoin, connaître les projets concurrents, etc.), définir la localisation, la faisabilité technique et économique, ainsi que les conditions de réalisation de l'opération. Ces études sont mises en forme dans un préprogramme.

**ÉTAPE 2 :** Sur la base des résultats des études préopérationnelles, la collectivité prend la décision de réaliser (ou non) l'opération, approuve le préprogramme et prévoit le financement.

**ÉTAPE 3 :** Le maître d'ouvrage approuve le programme opérationnel, document écrit qui précise les objectifs du projet et décrit les besoins à satisfaire et les exigences particulières. La collectivité met en place le financement des études.

**ÉTAPE 4 :** Le maître d'ouvrage engage la consultation des maîtres d'œuvre.

**ÉTAPE 5 :** Le maître d'ouvrage choisit un maître d'œuvre auquel il confie les études et la direction des travaux.

**ÉTAPE 6 :** Le maître d'ouvrage fait appel aux conseils dont l'intervention est nécessaire ou obligatoire dès le début des études : contrôleur technique et coordonnateur sécurité et protection de la santé. Ils vont travailler en relation étroite avec le maître d'œuvre.

**ÉTAPE 7 :** Le maître d'ouvrage approuve les études aux différentes étapes : esquisse, avant-projet et projet.

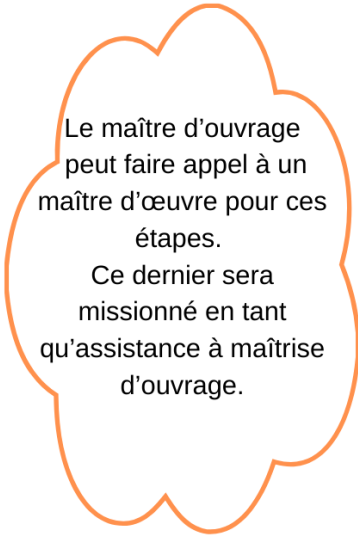
**ÉTAPE 8 :** La collectivité met en place le financement des travaux, définit les conditions de la consultation des entreprises et lance la procédure d'appel à la concurrence préalable aux marchés de travaux.

**ÉTAPE 9 :** Le maître d'ouvrage choisit les entreprises et notifie les marchés de travaux. Le maître d'ouvrage doit contracter une assurance dommages ouvrage.

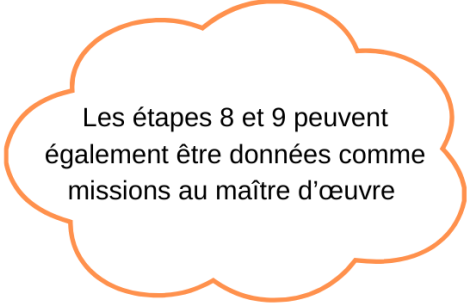
**ÉTAPE 10 :** Le maître d'ouvrage donne son accord au lancement des travaux.

**ÉTAPE 11 :** Les entreprises réalisent les travaux, le maître d'œuvre les dirige et le maître d'ouvrage en suit le bon déroulement, particulièrement les délais de réalisation et les coûts.

**ÉTAPE 12 :** Le maître d'ouvrage prononce la réception de l'ouvrage et en prend possession.



Le maître d'ouvrage peut faire appel à un maître d'œuvre pour ces étapes.  
Ce dernier sera missionné en tant qu'assistance à maîtrise d'ouvrage.



Les étapes 8 et 9 peuvent également être données comme missions au maître d'œuvre

*Figure 4 Etapes du déroulement d'un projet en maîtrise d'ouvrage public (CAUE du Finistère 2022) (Article L2422-6 - code de la commande publique - Légifrance 2019)*

En complément des missions définies par le Code de la Commande Publique, de nombreux documents sont à respecter par les maîtres d'œuvre.

Ils peuvent être « cadres » : ce sont des documents créés par la collectivité pour orienter les aménageurs vers des volontés politiques, techniques et fonctionnelles et compléter les documents réglementaires, ils peuvent être obligatoires ou non mais n'iront jamais à l'encontre des documents d'urbanisme (Charte d'aménagement, schéma directeur, plan guide ...)

Ils peuvent également être d'urbanisme (PLU(i), SCOT, PADD...) et sont créés par une collectivité (commune, département, région...) (Figure 5). Ils déterminent les conditions permettant d'assurer, dans le respect des objectifs du développement durable, la qualité urbaine, architecturale et paysagère, notamment les entrées de ville. Ce sont les documents de base à connaître par les aménageurs.

Il existe ensuite des documents d'application obligatoire, cela peut être des documents créés par des organisations (le plus souvent professionnelles comme l'UNEP). Par exemple, le cahier des clauses techniques générales (Annexe 4 Préambule du Fascicule 35) crée en 1999, puis actualisé pour répondre aux nouveaux enjeux de transition écologique et de pratiques paysagères le 15 octobre 2021 en fait partie. Il permet de concevoir et réaliser des projets plus durables constituant une réponse opérationnelle à des enjeux et à une ambition politiques et écologiques élevés. Le cadre qu'il propose et ses prescriptions sont garants de la durabilité et de la pérennité des aménagements paysagers. (UNEP 2021)

Nous retrouvons régulièrement des prescriptions du Fascicule 35 dans les chartes d'aménagement des différentes collectivités de façon à rappeler à chaque opération des pratiques spécifiques à respecter pour permettre une meilleure gestion et une pérennité par la suite.

Pour terminer, il existe également des documents et des outils réglementaires. Ces derniers sont créés par l'État et agissent au niveau national comme la loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages du 8 août 2016, les documents régissant les ENS, les EBC, les protections des allées et des alignements d'arbres... ou encore créés par l'Europe comme la convention européenne du paysage. (DREAL Auvergne-Rhône-Alpes 2017)

Nous verrons plus tard dans ce mémoire des exemples de documents en France et à l'international ainsi que leurs avantages et inconvénients.

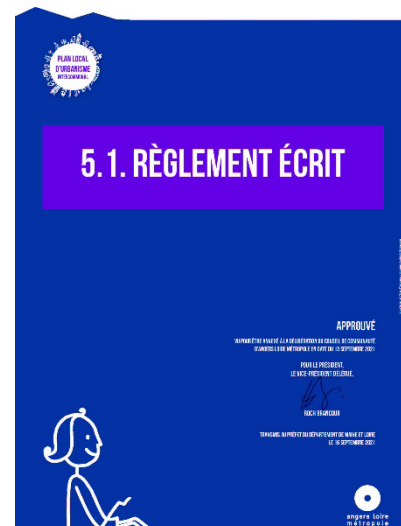


Figure 5 Page de garde du règlement écrit du PLUi d'Angers Loire Métropole (Angers Loire Métropole 2021)

## Fonctionnement de la Ville d'Angers

Maintenant que nous connaissons les modèles de projets et le déroulement d'un projet en maîtrise d'ouvrage public, nous allons étudier le fonctionnement de La Ville d'Angers, et plus précisément la Direction Parcs, Jardins et Paysages qui dispose de trois modes de fonctionnement pour la conception et la réalisation des aménagements paysagers. Peu de villes de cette envergure en France ont cette disposition, ce qui en fait une Direction assez atypique. Tous les projets doivent respecter des prescriptions spécifiques afin de garantir une gestion efficace ultérieure pour limiter les coûts de fonctionnement. Ces prescriptions, tout droit sorties du Fascicule 35 pour 80 % d'entre elles et des documents-cadres pour les 20 % restants, incluent des critères environnementaux, esthétiques et fonctionnels, visant à créer des aménagements durables et harmonieux.

La Direction Parcs Jardins et Paysages a recruté ces dernières années dans ses effectifs des conducteurs d'opérations. Comme vu précédemment, un conducteur d'opération a pour missions d'apporter une assistance au maître d'ouvrage sur l'ensemble des volets administratif, financier et technique. Concrètement, un conducteur d'opération (souvent comparé au Chef de projet) est le pilote global d'une opération et doit s'assurer du bon déroulé de ces dernières en surveillant le respect du budget, la communication auprès des habitants, services et élus. Il est un véritable pilier dans l'organisation des projets et va ensuite jouer un rôle crucial entre les différents acteurs par rapport au mode de fonctionnement utilisé.

Le premier est interne, avec un bureau d'étude propre à la direction. Ce bureau va assurer les études de conceptions demandées par le conducteur d'opérations, ce bureau d'étude aura un rôle de maître d'œuvre, et par conséquent, devra apporter une réponse technique tout en respectant l'enveloppe financière imposée. Cela peut ensuite mener à une réalisation soit par une entreprise externe, soit en régie. Cette méthode offre un contrôle total de l'opération et permet d'obtenir un projet en parfaite adéquation avec les volontés politiques et de gestion future. En effet, en gardant la maîtrise de l'ensemble du processus, la direction peut s'assurer que chaque étape, de la conception à la réalisation, répond précisément aux besoins et aux attentes spécifiques. Cependant, cette approche engendre une charge de travail importante pour les équipes internes, nécessitant une gestion rigoureuse des ressources humaines et matérielles.

Le deuxième mode de fonctionnement utilise une maîtrise d'œuvre externe. Dans ce cas, la direction par le biais des conducteurs d'opération, passe un marché avec des demandes et des besoins précis, établis et réfléchis auparavant, au maître d'œuvre, qui doit apporter une réponse technique. Dans certains cas, le maître d'œuvre peut être recruté très en amont du projet et aura pour missions de confirmer et d'affiner les demandes et les besoins du maître d'ouvrage. Notre rôle est de s'assurer que les éléments transmis soient bien compris et respectés par le maître d'œuvre. De plus, nous devons veiller à ce que les prescriptions présentes dans les documents-cadres soient respectées, afin de livrer au service gestionnaire un aménagement adapté aux volontés de gestion. Cette méthode permet de bénéficier de l'expertise et des compétences techniques d'un maître d'œuvre spécialisé, tout en conservant un contrôle sur les aspects essentiels du projet. Cependant, elle nécessite une communication claire et constante pour éviter les malentendus et garantir la conformité aux exigences initiales.



Le troisième mode de fonctionnement repose sur une maîtrise d'ouvrage déléguée. La Ville d'Angers travaille régulièrement avec Alter cités, dont le rôle est de recueillir les différentes demandes politiques, de comprendre les enjeux et les besoins d'un espace, tout en respectant l'intérêt général pour permettre la réalisation d'aménagements fonctionnels et répondant à un maximum de demandes des habitants. Ensuite, Alter cités consulte une maîtrise d'œuvre privée qui doit réaliser les mêmes tâches que lorsqu'elle travaille directement avec la Ville. Le rôle, du conducteur d'opération principalement ici, est d'assister la maîtrise d'ouvrage pour veiller au respect de l'intérêt général, à la compréhension des besoins et des enjeux de l'espace à aménager, au respect du patrimoine existant bâti comme végétal et au respect des prescriptions pour la future gestion du site. Cette approche permet de déléguer une partie de la charge de travail tout en s'assurant que les projets restent alignés sur les objectifs de la Ville. Elle nécessite cependant une coordination étroite et une supervision attentive pour garantir que toutes les parties prenantes respectent les exigences et les normes établies. C'est dans ce cadre qu'une partie des documents-cadres existants ont été créés dont notamment la Charte du Paysage Urbain.

En somme, chaque mode de fonctionnement présente des avantages et des défis spécifiques. La direction doit choisir la méthode la plus appropriée en fonction des caractéristiques de chaque projet, des ressources disponibles et des objectifs de gestion à long terme. Cette flexibilité permet de répondre de manière optimale aux besoins variés des aménagements paysagers, tout en assurant une gestion durable et efficace des espaces publics de la Ville.

## CONTEXTE GEOGRAPHIQUE ANGERS

La ville d'Angers est située en Maine-et-Loire, un département reconnu pour son patrimoine naturel et paysager exceptionnel. Il est traversé par la Loire, fleuve emblématique de la région, qui a façonné le territoire et a donné naissance à des paysages uniques tels que les vallées et les coteaux. Le département compte également de nombreux espaces naturels protégés, tels que les parcs naturels régionaux et les réserves naturelles, qui abritent une faune et une flore diversifiées. En outre, le Maine-et-Loire est réputé pour son patrimoine architectural et historique, avec des villes et des villages pittoresques, des châteaux et des abbayes remarquables, ainsi que des sites archéologiques d'intérêt.

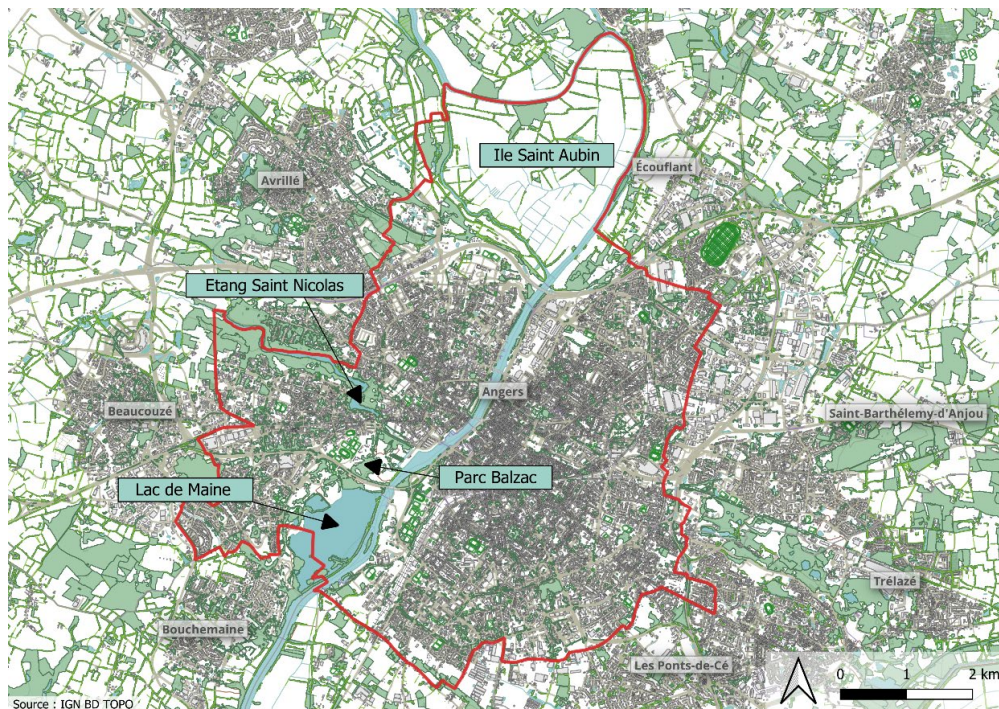


Figure 6 Carte de situation d'Angers et de ses espaces naturels. Réalisée par Alexandre COMBIER

La Ville d'Angers est entourée de nombreux espaces naturels protégés, tels que le parc Balzac ou le lac de Maine, ainsi que des zones naturelles protégées et espaces naturels sensibles tels que l'étang Saint-Nicolas, l'île Saint-Aubin et les bords de Loire (Figure 6). Elle est reconnue comme 1<sup>re</sup> ville verte de France pour la 4<sup>e</sup> fois d'affilée (Observatoire des villes vertes 2023). Elle jouit de nombreux espaces végétalisés comme le jardin des plantes, le jardin du Mail, l'arboretum Gaston Allard et bien d'autres. Elle est également traversée par la Maine qui contribuent à son paysage urbain et à sa biodiversité.

En termes de situation géographique paysagère, Angers se situe à la jonction entre le Bassin Parisien et le Massif Armoricaïn (Figure 7), ce qui lui confère une grande diversité de paysages allant des plaines agricoles aux collines boisées.

**« Deux sillons structurants et fédérateurs : la Maine et le sillon ardoisier. »  
(Région Pays de la Loire 2015)**

Cette situation géographique offre de nombreuses opportunités pour le développement de projet d'aménagement paysager, mais elle impose également des contraintes en termes de préservation des espaces naturels et de gestion des ressources en eau.

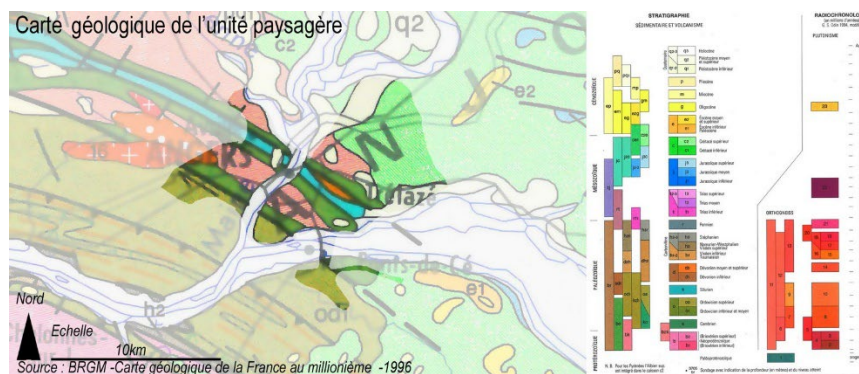


Figure 7 Carte géologique de l'Atlas de paysage des Pays de la Loire (Région Pays de la Loire 2015)

Dans ce contexte, les documents-cadres sont des outils essentiels pour guider les projets d'aménagements paysagers et garantir leur cohérence avec les objectifs de développement durable de la ville. Cependant, leur efficacité dépend de la qualité de leur élaboration et de leur mise en œuvre, ainsi que de la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans les projets. Les problèmes rencontrés à la Ville d'Angers, tels que la complexité des procédures administratives et la difficulté de communication entre les acteurs, peuvent entraîner des conséquences sur la qualité et la réalisation des projets.

## SUPPOSITION DES FACTEURS CLES DE SUCCES ET DES FREINS

Je vais maintenant présenter les différents facteurs que j'ai identifiés comme étant des hypothèses de succès ou de freins pour la réalisation de projets grâce à mes retours d'expérience ainsi

### Facteurs de succès :

- **Présence d'une maîtrise d'œuvre interne à la MOA** : La présence d'une maîtrise d'œuvre interne au sein de la maîtrise d'ouvrage facilite les échanges sur les projets internes et permet de bénéficier de compétences techniques plus poussées lors des opérations avec une maîtrise d'œuvre privée. Cette configuration améliore la communication et la coordination entre les différentes parties prenantes.
- **Conducteurs d'opérations compétents techniquement** : Les conducteurs d'opérations, assistant le maître d'ouvrage, doivent posséder des compétences techniques solides. Cela permet d'anticiper les problèmes et de repérer en amont les erreurs potentielles d'une maîtrise d'œuvre privée, assurant ainsi une meilleure gestion des projets.
- **Documents régulièrement actualisés** : La création régulière de documents permet de suivre l'évolution rapide de la transition écologique (Charte de l'arbre, Plan biodiversité, charte de l'eau...). Des mises à jour fréquentes garantissent que les projets restent alignés sur les dernières normes et pratiques en matière de durabilité.

### Facteurs de freins :

- **Contraintes budgétaires croissantes** : Les contraintes budgétaires de plus en plus présentes peuvent limiter la réalisation des projets. Les ressources financières insuffisantes peuvent entraîner des compromis sur la qualité et la portée des projets.
- **Demandes politiques ambitieuses** : Les demandes politiques de plus en plus ambitieuses peuvent parfois être en contradiction avec la faisabilité technique ou bien budgétaire du projet. Ces exigences peuvent créer des tensions et des retards dans la réalisation des projets.
- **Maîtrise d'ouvrage déléguée à un tiers** : La délégation de la maîtrise d'ouvrage à un tiers peut compliquer la communication et la coordination entre les différents acteurs. Cette situation peut entraîner des malentendus et des retards dans la mise en œuvre des projets.
- **Évolution rapide des pratiques et des technologies** : L'évolution rapide (des pratiques et des technologies) peut compliquer la mise à jour des documents et la formation des équipes. Les équipes doivent constamment s'adapter aux nouvelles technologies et méthodes, ce qui peut être un défi.
- **Documents obsolètes** : Le manque de mise à jour des documents peut rendre ces derniers obsolètes. Des documents non actualisés peuvent entraîner des erreurs et des retards dans la réalisation des projets. Comme nous le verrons plus tard, les chartes d'aménagement sont les documents les plus touchés par l'obsolescence. D'abord, à cause de l'évolution rapide du secteur, ensuite, par le travail titanesque effectué pour créer ces documents qui rebutent de nombreux services à se lancer dans une mise à jour tout aussi titanesque.
- **Concurrence entre services et directions** : La concurrence entre différents services et directions peut entraîner des conflits d'intérêt et des difficultés de coordination. Ces rivalités peuvent nuire à la cohérence et à l'efficacité des projets.
- **Surcharge de travail et surplus de documents** : La création régulière de documents peut entraîner une surcharge de travail et un surplus de documents à connaître pour les maîtres d'œuvre. Cette situation peut nuire à l'efficacité et à la qualité du travail des équipes.



# Analyse des outils et des pratiques existants

## BENCHMARK

### Analyse des outils et des pratiques existants dans d'autres collectivités

Dans cette partie, nous allons analyser différents documents de collectivités. Le choix de ces dernières c'est essentiellement fait par date de réalisation/mise à jour des documents, pertinence des documents et surtout par disponibilités de ces derniers, car peu de collectivités sont munies de tels documents. Cela est d'autant plus vrai pour les chartes d'aménagement, ces documents qui fournissent des prescriptions spécifiques et rappellent certaines règles du Fascicule 35 pour permettre une meilleure fluidité dans la conception et réalisation des documents.

#### Les chartes d'aménagement :

##### Nancy (Métropole Grand Nancy 2022) :

###### **Objectifs principaux :**

- **Amélioration de la qualité de vie :** La charte vise à créer un environnement urbain plus agréable et plus sain pour les habitants, en privilégiant les espaces verts, les mobilités douces et des aménagements conviviaux.
- **Développement durable :** Elle s'inscrit dans une démarche de développement durable en favorisant des solutions respectueuses de l'environnement et en encourageant la participation citoyenne.
- **Cohésion sociale :** La charte cherche à renforcer le lien social en créant des espaces de rencontre et d'échange pour tous les habitants.



Figure 8 Page de garde de la charte d'aménagement des espaces publics (Métropole Grand Nancy 2022)

###### **Axes principaux :**

- **Patrimoine et histoire :** La charte met en valeur le riche patrimoine architectural et historique de la métropole, en intégrant la dimension historique dans les projets d'aménagements et en préservant les éléments caractéristiques de chaque quartier.
- **Paysage et environnement :** L'axe paysager et environnemental vise à renforcer la qualité environnementale des espaces publics en privilégiant les espaces verts, la biodiversité et les aménagements respectueux des ressources naturelles.
- **Urbain et spatial :** Cet axe porte sur l'organisation de l'espace urbain, en favorisant des aménagements qui facilitent les déplacements, renforcent la cohésion sociale et améliorent le cadre de vie des habitants. Il s'agit notamment de repenser les centralités, les quartiers et les liaisons entre les différents secteurs de la métropole.
- **Usages :** La charte accorde une importance particulière aux usages des espaces publics, en considérant les besoins et les attentes de tous les usagers, qu'ils soient résidents, travailleurs, commerçants ou visiteurs. Elle vise à créer des espaces polyvalents, adaptés à une diversité d'activités et favorisant le lien social.

###### **Points forts :**

- **Vision globale :** La charte propose une vision à long terme pour l'aménagement de la métropole.
- **Approche participative :** Elle implique les citoyens dans le processus de décision.

- **Cohérence avec les politiques publiques :** La charte s'inscrit dans le cadre du Plan Métropolitain des Mobilités et d'autres projets d'aménagements.
- **Document interactif et ergonomique :** Le document est publié sous forme de Calameo et permet donc une lecture ergonomique et agréable. De nombreuses illustrations schématiques permettent d'alléger les blocs de texte et une meilleure compréhension du sujet. (Figure 9)

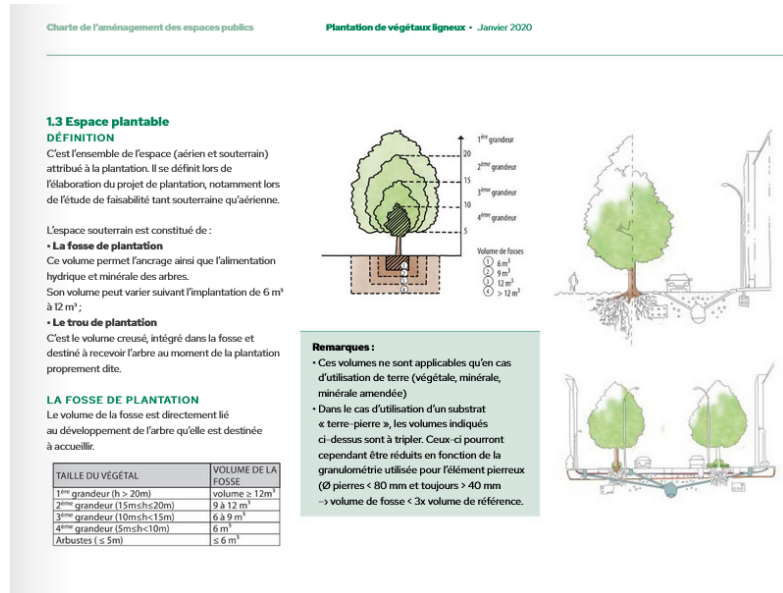


Figure 9 Extrait de la charte d'aménagements des espaces publics, Volet "Plantation de végétaux ligneux" (Métropole Grand Nancy 2022)

**Points faibles :**

- **Manque de mise à jour :** Charte datant de janvier 2020 et non mise à jour depuis. De ce fait des éléments sont obsolètes ou bien manquants.
- **Manque de synthèse :** Le document reprenant de nombreux éléments du Fascicule 35, il est lourd à lire et ne possède pas de version de synthèse pour faciliter la lecture et comprendre plus simplement les spécificités de la Métropole.

**Lyon (Métropole Grand Lyon 2023):**

La charte d'aménagement des espaces publics du Grand Lyon vise à définir un cadre commun pour l'aménagement des espaces publics sur l'ensemble du territoire métropolitain (Figure 10). Elle s'inscrit dans une démarche globale visant à :

- **Améliorer la qualité de vie des habitants :** en créant des espaces publics plus agréables, plus verts et plus accessibles.
- **Favoriser la transition écologique :** en intégrant des solutions durables et en adaptant les espaces publics aux enjeux du changement climatique.
- **Renforcer la cohésion sociale :** en créant des lieux de rencontre et d'échange pour tous les habitants.



Figure 10 Page de garde de la charte d'aménagement des espaces publics (Métropole Grand Lyon 2023)

- **Soutenir le développement économique** : en aménageant des espaces publics qui contribuent à l'attractivité du territoire.

#### **La charte repose sur plusieurs principes fondamentaux :**

- **La co-construction** : la charte a été élaborée en concertation avec les différents acteurs du territoire (élus, services, aménageurs, habitants).
- **L'adaptation aux enjeux du territoire** : la charte prend en compte les spécificités de chaque territoire et les enjeux locaux.
- **La diversité des usages** : la charte vise à répondre aux besoins de tous les usagers, en proposant des espaces publics variés et adaptés à différents types d'activités.

#### **Axes principaux :**

La charte identifie 6 axes d'action prioritaires :

- **La transition écologique** : la charte met l'accent sur la végétalisation des espaces publics, la gestion de l'eau, la réduction de l'empreinte carbone et l'adaptation au changement climatique.
- **La mobilité** : la charte favorise les mobilités douces (marche, vélo) et les transports en commun, en créant des espaces publics plus sécurisés et plus confortables pour les piétons et les cyclistes.
- **L'inclusion et l'accessibilité** : la charte vise à rendre les espaces publics accessibles à tous, en prenant en compte les besoins des personnes à mobilité réduite et en favorisant la mixité sociale.
- **La qualité paysagère** : la charte souligne l'importance de la qualité paysagère des espaces publics, en privilégiant des aménagements qui respectent les spécificités locales et les ressources naturelles.
- **La diversité des usages** : la charte encourage la création d'espaces publics polyvalents, capables d'accueillir une diversité d'activités et de répondre aux besoins évolutifs des habitants.

#### **Points forts et perspectives**

La charte d'aménagement des espaces publics du Grand Lyon constitue un outil précieux pour orienter les projets d'aménagements du territoire. Elle offre un cadre de référence clair et ambitieux, qui devrait permettre de renforcer l'attractivité et la qualité de vie du territoire.

Cependant, la mise en œuvre de cette charte nécessitera une mobilisation importante de tous les acteurs concernés, ainsi qu'un suivi régulier des actions engagées.

Une mise en forme agréable du document qui facilite sa lecture lui donne une bonne ergonomie.

#### **Points faibles :**

Nous retrouvons dans ce document essentiellement de grandes orientations. De ce fait un manque d'informations sur les prescriptions spécifiques voulues par la Métropole se fait ressentir.

**Nantes Métropole** (Nantes Métropole 2021) : Alors que les chartes des deux collectivités précédentes accordent une importance majeure à la végétalisation et à la biodiversité, celle de Nantes, bien que détaillée, adopte une approche plus générale de l'aménagement de l'espace public. Son contenu riche et organisé ne met que marginalement en avant les enjeux de végétalisation.

#### **Axes principaux :**

- **Transition écologique, climat et biodiversité** : la charte privilégie les solutions fondées sur la nature, la gestion de l'eau et l'adaptation au changement climatique.
- **Bien-être, confort d'usage et sécurité** : elle vise à créer des espaces publics accueillants, sécurisés et adaptés à tous les usagers.
- **Solidarité, inclusivité et hospitalité** : la charte encourage la mixité sociale et l'accessibilité pour tous, notamment les personnes à mobilité réduite.
- **Partage, proximité et temporalité** : elle favorise les rencontres et les activités de proximité, en tenant compte des différentes temporalités d'utilisation.
- **Mobilités** : la charte met l'accent sur les mobilités douces et les transports en commun, en créant des espaces publics adaptés aux piétons et cyclistes.
- **Transition, paysage et diversité** : elle valorise les spécificités locales et la diversité des paysages, en intégrant une dimension paysagère forte dans les projets.

#### **Points clés :**

- **Co-construction** : la charte a été élaborée en concertation avec les différents acteurs du territoire.
- **Adaptation aux enjeux locaux** : elle prend en compte les spécificités de chaque territoire et les enjeux locaux.
- **Diversité des usages** : elle vise à répondre aux besoins de tous les usagers, en proposant des espaces publics variés.

**En résumé**, la charte de Nantes met en avant une vision globale et cohérente de l'aménagement des espaces publics, en privilégiant la qualité de vie, la transition écologique et l'inclusion sociale. Elle constitue un outil précieux pour orienter les projets d'aménagements futurs et pour faire de Nantes une métropole plus durable et attractive.

**Ailleurs en France** : Peu de collectivités ont une charte d'aménagement similaire à celles d'Angers, Nancy et Lyon. Les chartes existantes, nommées Charte du Paysage, permettent une compréhension du paysage à grande échelle en complétion d'un SCOT ou Plan Paysage mais en aucun cas de guider les maîtres d'œuvre vers des pratiques spécifiques ou voulues par les collectivités.

#### Les documents stratégiques

Ce type de documents, contrairement aux chartes d'aménagement, prolifère partout en France.

Ils servent principalement de lignes directrices pour des aménagements globaux. Nous n'y trouverons pas de prescriptions techniques précises mais plutôt des fiches actions sur des grandes thématiques qui fournissent des orientations d'aménagements et de constructions.

Pour rester cohérent, nous allons rester sur une même échelle géographique que les chartes d'aménagement car ces types de documents existent tant au niveau d'une collectivité qu'au niveau national voir continental.

- **La Métropole de Lyon**, avec de nombreux documents stratégiques tous liés les uns les autres, s'est fourni de nombreux documents stratégiques qui sont ensuite accompagnés par les chartes d'aménagement vu précédemment :



Figure 11 Page de garde du Plan Nature (Métropole Grand Lyon 2023)

○ Le Plan Nature 2021 (Figure 11) : Il s'articule autour de six axes avec des actions spécifiques. Ses objectifs sont de limiter l'effondrement de la biodiversité et ses conséquences sur les écosystèmes, d'atténuer les effets négatifs liés au réchauffement climatique, notamment les îlots de chaleur urbains, et de répondre à une demande croissante des habitants d'avoir de la nature à proximité de chez eux.

○ La charte de l'arbre : Il s'agit d'une démarche partenariale territoriale visant à rassembler les acteurs publics, privés et associatifs dont les missions, actions ou métiers sont liés à la production et au développement de l'arbre en milieu urbain. L'objectif principal est de partager des valeurs communes, de construire des projets collaboratifs et de mutualiser les moyens, afin de favoriser les échanges et les solidarités. Au 1er octobre 2020, la Charte de l'arbre comptait 122 signataires. (Lyon Métropole (69) 2016)

- **La Ville de Paris** a lancé son Plan biodiversité en 2018. Décliné en une trentaine d'actions, ce plan prend le relais de celui lancé en 2011. Il met également l'accent sur l'intégration renforcée de la biodiversité à toutes les étapes des projets d'aménagements, de constructions ou de rénovations de la ville.
- **La ville de Rochefort** : Une OAP thématique sur le « Végétal et Biodiversité » appartenant au PSMV (Plan de sauvegarde et de mise en valeur) est sortie en 2020. Cette dernière se base sur un PADD (Plan d'aménagement et de développement durable) approuvé la même année et aborde différents thèmes liés au végétal de façon à garder une harmonie et une cohérence dans ses paysages.

Comme nous pouvons le constater, de nombreux documents-cadres existent à travers la France, chacun ayant ses spécificités. Cependant, un point commun se dégage : l'accès à ces documents n'est pas toujours aisé. Par exemple, j'ai découvert plusieurs documents concernant Lyon et Nantes uniquement grâce à un site privé qui regroupe diverses chartes et documents stratégiques.

Un autre problème majeur qui reviendra fréquemment est l'obsolescence. De nombreuses villes ont élaboré leurs documents entre 2019 et 2020, promettant des mises à jour régulières ou une évolution continue. A ce jour les dernières mises à jour remontent en moyenne à 2021. Néanmoins, ces documents demandant une charge de travail extrêmement intense pour une simple mise à jour, une partie de ces documents va donc potentiellement se voir être mis à jour dans les mois à venir si l'on imagine une mise à jour bis ou trisannuelle.

Les pratiques en matière de documents stratégiques pour les aménagements paysagers et publics varient considérablement d'un pays à l'autre. Si l'on observe une tendance générale à l'adoption de "Guidelines" (Plans guide), offrant des orientations générales pour les projets, il est intéressant de noter que la nature et le degré de détail de ces documents peuvent différer significativement. Certains pays privilégient des approches plus normatives, avec des réglementations strictes, tandis que d'autres adoptent des approches plus souples, laissant une plus grande marge de manœuvre aux acteurs locaux. Cette diversité reflète les contextes culturels, environnementaux et politiques spécifiques à chaque pays.



- **En Australie :**

- L'institut Australien des architectes paysagers a élaboré une charte pour les architectes paysagers en leur donnant les grandes orientations d'aménagements à suivre dans le pays. (Australian Institute of Landscape 2022) (Figure 12)
- Dans la ville de Lake Macquarie, un guide de conception a été mis en place avec des tableaux à remplir par les aménageurs qu'ils doivent faire valider par la Ville. (Lake Macquarie City 2019)
- Le NSW Government a également mis en place un guide de standard rappelant les règles basiques à respecter pour les aménagements paysagers en Australie. Il rentre dans le détail concernant le bon choix de végétaux en fonction des emplacements, l'utilisation de végétaux indigènes...



Figure 12 Photographie des documents guide en Australie par l'institut Australien du paysage (Australian Institute of Landscape 2022)

- **Singapour : Cité dans un jardin (Garden by the bay)**

- Le gouvernement de Singapour a mis en place une stratégie ambitieuse visant à transformer la ville en une "Cité dans un jardin" (Figure 13).
- Cette initiative se traduit par des guidelines très strictes en matière d'aménagement paysager, notamment en ce qui concerne la densité des arbres, la diversité des espèces végétales, la gestion des eaux pluviales et l'intégration de la nature dans les espaces urbains (Zappi 2014). Le but est de créer une ville durable, résiliente et agréable à vivre. Les guidelines singapouriennes sont reconnues mondialement pour leur efficacité et leur impact sur la qualité de vie des habitants. (Davey et al. 2010)



Figure 13 Photographie de la cité verte de Singapour par (Shiny Things 2012)

- **Amsterdam, Pays-Bas : Ville cyclable**

- Amsterdam est célèbre pour son réseau cyclable dense et bien développé. La ville a mis en place des guidelines spécifiques pour favoriser les déplacements à vélo, notamment en créant des pistes cyclables sécurisées et bien intégrées dans le paysage urbain. (Picchi, Oudes, Stremke 2023)
- Les directives d'aménagement d'Amsterdam favorisent une mobilité douce en encourageant la marche et le vélo. Les infrastructures cyclables sont développées de manière à coexister en toute sécurité avec les autres usagers de la route. Parallèlement, les espaces verts sont conçus pour offrir des lieux de détente et de rencontre tout en intégrant des éléments de sécurité routière. (City of Amsterdam 2020)

- **Portland, Oregon : Ville verte**

- Portland est considérée comme l'une des villes les plus vertes des États-Unis (Figure 14). La ville a mis en place un plan directeur pour l'aménagement paysager qui vise à préserver les espaces naturels, à améliorer la qualité de l'air et de l'eau, et à favoriser la biodiversité.
- Les guidelines de Portland mettent l'accent sur l'utilisation de plantes indigènes, la gestion durable des ressources en eau, et la création de corridors écologiques. La ville encourage également la participation citoyenne dans les projets d'aménagements paysagers. (Goodling, Green, McClintock 2015)



Figure 14 Photographie de Portland, ville la plus verte des Etats-Unis par Posnov



# Évaluation des outils et des pratiques de la ville d'Angers et ALM

## LES OUTILS DISPONIBLES A LA VILLE D'ANGERS ET ALM

### Description des documents-cadres, outils et pratiques utilisés par la ville d'Angers et ALM

La ville d'Angers s'est dotée de nombreux documents pour encadrer les différentes pratiques et techniques à mettre en place lors d'opérations d'aménagements de l'espace public.

- Les premiers documents stratégiques à connaître vont être le **Schéma Directeur des Paysages Angevins**. Créé en juin 2019, il avait pour objectif d'être un guide pour mener à bien la transition écologique. Le document permet donc, sous forme de fiches actions (5 axes, 25 actions), de répondre à différents enjeux comme : La végétalisation et désimperméabilisation des surfaces minérales en ville, développer tous les modèles de nature en ville participative et d'habitants jardiniers, continuer d'avancer dans le concept de « Ville éponge » et bien d'autres.



Figure 16 Page de garde du Plan Nature en Ville - Ville d'Angers

- En complément de ce document, **le Plan Nature en Ville**, arrivé en juin 2021 a permis d'établir un premier bilan de son ainé ainsi que d'enrichir et compléter certaines actions du schéma directeur. Ce document permettait de réaffirmer les volontés municipales dans l'apport de nature en ville et d'aller plus loin dans le renforcement des strates végétales et dans la désimperméabilisation des sols.

Ces deux documents jouent un rôle crucial dans tous les aménagements effectués par la Ville depuis 2019. Effectivement, chaque opération a répondu et doit répondre à une action au minimum du SDPA ou du PNV.

- Dans la suite logique de ces documents, une OAP a vu le jour au niveau d'ALM. **L'OAP thématique "Bioclimatisme et transition écologique"**. Elle traite la question du végétal dans sa section 1.2 "Bioclimatisme : intégrer les composantes végétales dans son projet". Les objectifs de cette OAP sont de favoriser l'intégration paysagère des projets urbains en préservant la diversité des ambiances, en utilisant les éléments paysagers existants et en valorisant les éléments de la trame bocagère tels que les haies, les bosquets et les mares. Il est également recherché dans ce document la conservation des éléments structurants du paysage tels que les talus, les haies, les boisements et les arbres remarquables pour améliorer le cadre de vie des habitants. Cela signifie concrètement maintenir ou créer de la végétation au Nord et à l'Ouest pour se protéger des vents dominants et apporter de l'ombre en été, des îlots de fraîcheur dans les projets, de la végétation à feuilles caduques au Sud, et des essences adaptées au site de plantation et limitant les risques d'allergies. (Angers Loire Métropole 2021b)



Figure 15 Page de garde du Schéma Directeur des Paysages Angevins - Ville d'Angers



- Plus récemment, [la charte de l'arbre](#) a été créée. Cette dernière, qui vient d'être signée par les différents acteurs concernés (promoteurs, aménageurs, agence de paysage...), vient renforcer les volontés de la Ville sur la conservation et la protection des arbres, ainsi que sur le renforcement de la canopée urbaine en ville.

La charte a pour but de mobiliser et sensibiliser un grand nombre d'acteurs à la préservation et au développement de l'arbre en ville. Elle vise également à améliorer et augmenter les connaissances des Angevins sur l'arbre en milieu urbain, que ce soit d'un point de vue historique, juridique ou écologique. En outre, la charte a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des arbres en milieu urbain. Pour atteindre ces objectifs, elle affirme les actions de la ville en faveur de l'arbre et vise à développer le patrimoine arboré. Elle cherche également à améliorer le dialogue avec les acteurs privés intervenant sur l'espace public afin de mieux protéger le patrimoine existant et assurer son déploiement sur les espaces privés. Enfin, la charte vise à fédérer et rassembler les citoyens angevins autour de la canopée sur leur territoire. (Ville d'Angers 2024)



Figure 17 Page de garde de la Charte de l'Arbre - Ville d'Angers



Figure 18 Page de garde du Plan Biodiversité et Paysages - Angers Loire Métropole

- [Le Plan Biodiversité et des Paysages d'Angers Loire Métropole](#) constitue un tournant décisif dans la préservation et la valorisation du patrimoine naturel du territoire. Ce document-cadre, fruit d'une réflexion approfondie et d'une concertation avec les acteurs locaux, vient s'inscrire dans la continuité des actions déjà engagées en faveur de la biodiversité. Il offre une vision stratégique à long terme, en définissant un ensemble cohérent d'actions à mettre en œuvre sur les prochaines années.

Ce plan répond à un double enjeu majeur : d'une part, il vise à maintenir et à renforcer la richesse exceptionnelle du patrimoine naturel local, caractérisé par une grande diversité d'espèces et de milieux. D'autre part, il anticipe les défis posés par les changements globaux et les nouvelles tendances en matière d'aménagement du territoire. En intégrant 56 actions réparties en quatre axes thématiques, le plan propose un cadre d'action concret et opérationnel, permettant de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés, des collectivités aux citoyens, en passant par les entreprises et les associations.

En définissant des objectifs clairs et mesurables, le Plan Biodiversité et Paysages d'Angers Loire Métropole offre un outil précieux pour suivre l'évolution de la biodiversité sur le territoire et évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre. Il s'agit d'un véritable projet de territoire, qui s'inscrit dans une démarche de développement durable et qui contribue à améliorer la qualité de vie des habitants.

La Ville s'est également dotée d'une Charte du Paysage Urbain, un outil précieux pour s'assurer d'obtenir des aménagements en harmonie et cohérence dans la ville, ainsi qu'en accord avec les services gestionnaires.

La Charte du Paysage Urbain d'Angers constitue un véritable guide pour tous ceux qui souhaitent entreprendre des projets d'aménagements dans la ville. Elle est conçue comme un outil référentiel commun, destiné à tous les acteurs dont les projets et interventions sont amenés à impacter l'espace public ou le paysage urbain. Cet outil regroupe l'essentiel des informations transversales et des prescriptions techniques, paysagères et architecturales, réglementaires et administratives à prendre en compte dès l'élaboration des projets, ainsi que lors de leur mise en œuvre et leur gestion ultérieure (Ville d'Angers 2018). Divisée sous forme de fiches thématiques, cette charte rappelle de nombreuses règles de base d'aménagement présentes dans le Fascicule 35 (pour l'onglet paysage), combinées aux prescriptions spécifiques voulues par la Ville. Son but est de centraliser toutes les prescriptions intangibles souhaitées par la collectivité, afin de permettre une gestion durable, efficace et en cohérence avec le fonctionnement des services gestionnaires de la Ville. L'ensemble des informations relatives à cette Charte est regroupé au sein de ce site internet.

Conçue comme un document vivant, la Charte est prévue et imaginée afin de s'adapter aux évolutions de la ville et aux nouvelles réglementations. Elle se présente sous forme de fiches thématiques, ce qui permet une navigation aisée et une consultation ciblée. En centralisant les informations essentielles, la Charte évite les redondances et les interprétations divergentes, tout en favorisant une gestion durable et efficace des espaces publics. Un volet spécifique est consacré à la charte du mobilier urbain, définissant les critères esthétiques, fonctionnels et techniques auxquels doivent répondre les différents éléments d'ameublement de l'espace public (bancs, poubelles, abribus, etc.). Cette charte du mobilier garantit une cohérence visuelle et une qualité de service optimale pour les usagers.

Au-delà de son rôle de document réglementaire, la Charte du Paysage Urbain est un outil de communication et de sensibilisation. Elle permet aux acteurs de mieux comprendre les enjeux liés à l'aménagement de la ville et de s'approprier les principes d'une urbanisation respectueuse de l'environnement et du patrimoine. En somme, la Charte est un véritable levier pour valoriser le paysage urbain d'Angers et améliorer le cadre de vie des habitants.

Si les documents officiels de la ville d'Angers nous fournissent un cadre théorique solide pour comprendre les enjeux de l'aménagement urbain, il est essentiel de confronter ces données à la réalité du terrain. Pour ce faire, nous avons complété notre analyse par des entretiens avec des maîtres d'œuvre, acteurs clés de la mise en œuvre des projets. Leurs témoignages nous permettent non seulement de mieux saisir les contraintes et les opportunités liées à la réalisation concrète des projets, mais aussi de cerner les éventuels écarts entre les intentions initiales et les résultats obtenus. Cette approche combinée nous offre une vision plus complète et nuancée des enjeux liés à la biodiversité et au paysage dans le contexte angevin.

## COLLECTE D'INFORMATIONS AUPRES DE MAÎTRES D'ŒUVRE PRIVÉS TRAVAILLANT AVEC LA VILLE D'ANGERS

Dans le cadre de cette étude, il est important de recueillir des informations auprès des maîtres d'œuvre privés travaillant avec la ville d'Angers. Ces professionnels sont en effet des acteurs clés dans la réalisation des projets d'aménagements paysagers et leur expertise est précieuse pour comprendre les enjeux et les défis de la collaboration entre la maîtrise d'ouvrage publique et la maîtrise d'œuvre privée. Pour cette raison, j'ai décidé de mener une enquête auprès de plusieurs maîtres d'œuvre privés travaillant régulièrement avec la ville d'Angers. Cette enquête a pour objectif de recueillir leur point de vue sur les documents-cadres fournis par la ville, leur expérience de collaboration avec celle-ci et les éventuelles difficultés rencontrées. Les résultats de cette enquête seront présentés et analysés ci-dessous.

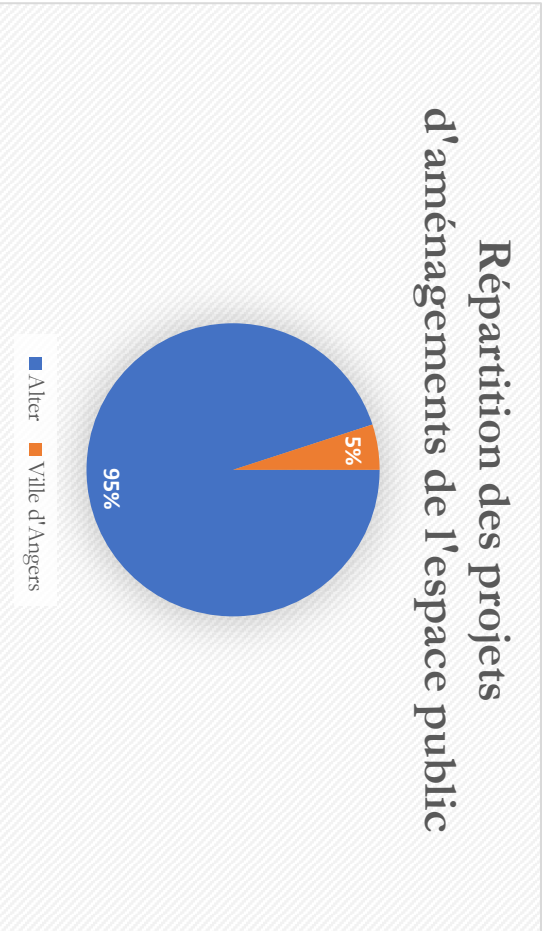
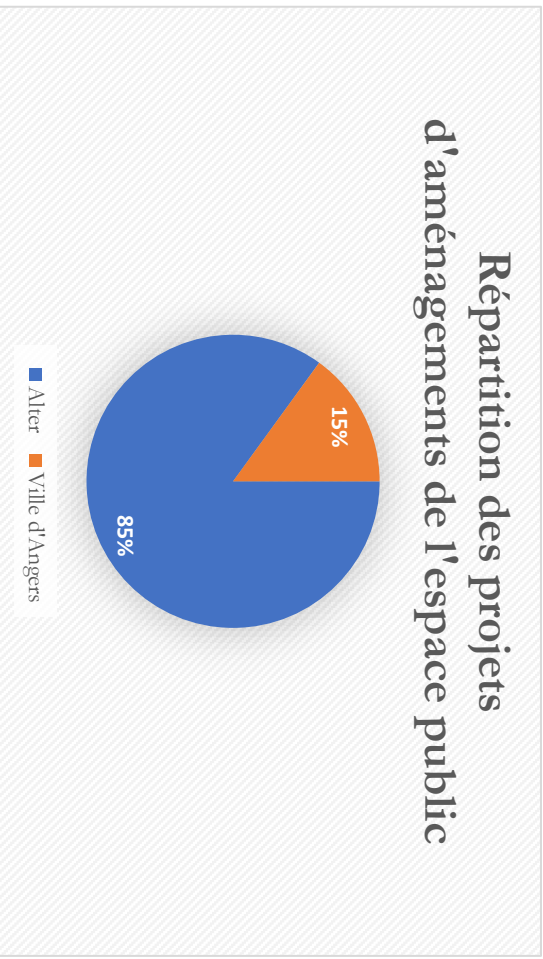
## Explication de la méthode utilisée : Grille d'entretien

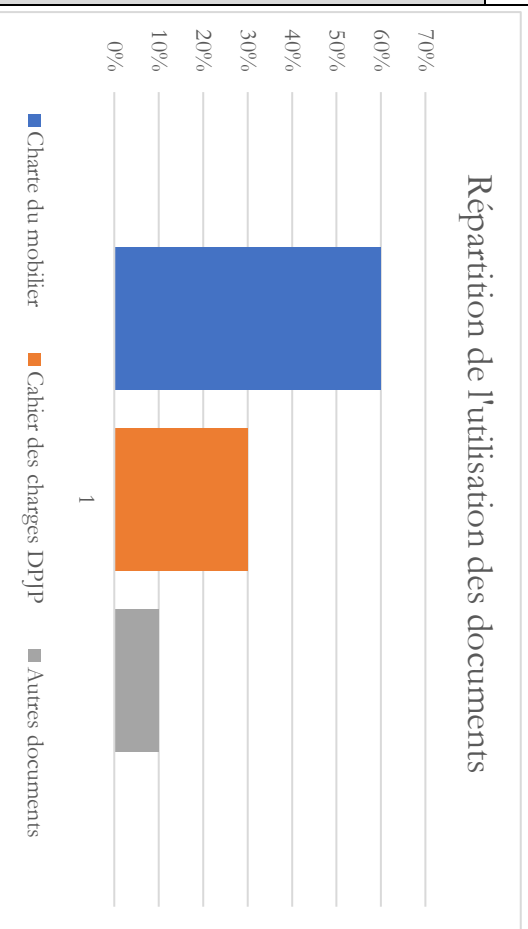
Pour réaliser ces entretiens, j'ai mis en œuvre une grille d'entretien (Annexe 1 Grille d'entretien Vierge) qui m'a servi de support lors de mes échanges avec les maîtres d'œuvre. Cette grille a été pensée en différentes parties pour guider l'entretien avec fluidité et structurer les discussions de manière cohérente.

La première partie est assez classique et concerne l'identité, le parcours du maître d'œuvre ainsi que ses expériences avec la Ville d'Angers ou l'aménageur Alter. Cette section me servira essentiellement de repère pour identifier les personnes initiées ou non avec la collectivité et ces types de documents. En posant des questions sur leur parcours professionnel et leurs interactions passées avec la Ville d'Angers ou Alter, je pourrai mieux comprendre leur niveau d'expérience et d'implication dans les projets locaux.

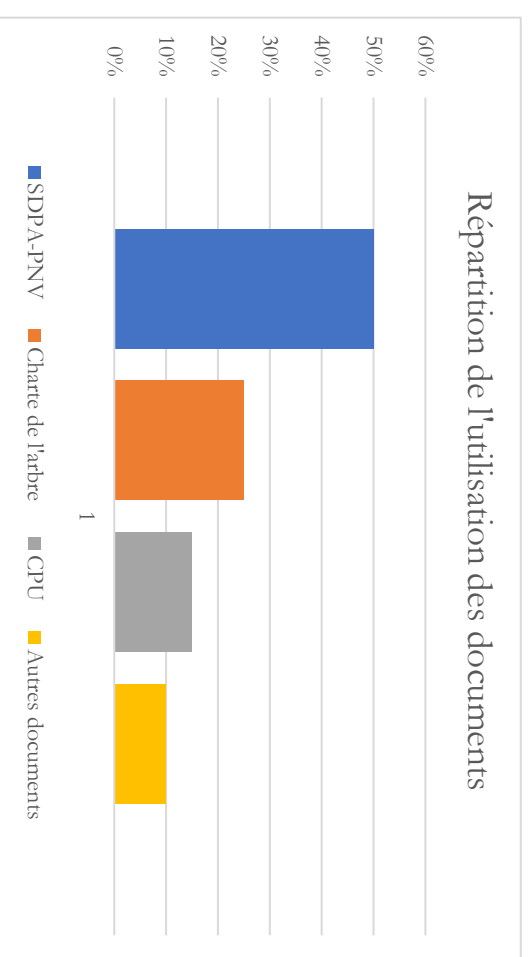
La seconde partie se focalise sur les documents existants dans la collectivité. Le but ici est d'avoir un premier aperçu des connaissances des maîtres d'œuvre envers les documents existants. Cela m'a permis d'adapter la suite de l'entretien pour obtenir un maximum de retour sur l'ensemble des documents existants, et non uniquement sur les documents connus. Mes questions portent donc sur le nombre de documents connus et s'il y a eu ou non des cas avérés d'utilisations avec la Ville ou avec Alter. En explorant ces aspects, je pourrai évaluer la familiarité des maîtres d'œuvre avec les documents en question et identifier les éventuelles lacunes ou besoins en formation.

Pour me permettre d'avoir une analyse concrète à effectuer, j'ai contacté quatre maîtres d'œuvre. Deux d'entre eux ont accepté de me recevoir. Ces entretiens me fourniront des données précieuses pour comprendre les dynamiques et les défis liés à l'utilisation des documents dans la collectivité. Les informations recueillies me permettront de formuler des recommandations pertinentes pour améliorer la gestion et l'utilisation de ces documents dans le cadre des projets urbains et d'aménagements.

	<b>Maître d'œuvre N°1</b>	<b>Maître d'œuvre N°2</b>
Identité des maîtres d'œuvre	Responsable d'agence, Paysagiste depuis 21 ans.	Responsable du pôle paysage, Paysagiste depuis 20 ans
	Travail depuis 2019 avec la collectivité	Travail depuis 2019 avec la collectivité
Connaissance des documents de la collectivité	<p style="text-align: center;"><b>Répartition des projets d'aménagements de l'espace public</b></p>  <p style="text-align: center;"><i>Figure 19 Graphiques représentant la répartition des projets entre la Ville et l'antennage Alter 1</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Répartition des projets d'aménagements de l'espace public</b></p>  <p style="text-align: center;"><i>Figure 19 Graphiques représentant la répartition des projets entre la Ville et l'antennage Alter 1</i></p>
Connaissance des documents de la collectivité	<p>Guide de la remise d'ouvrage (Document entre Alter et la Ville) Charte du paysage urbain : Charte du mobilier, volet DPJP, Volet Territoire intelligent (éclairage) SDPA, PVN</p>	<p>OAP Bioclimatisme et résilience Charte de l'arbre Charte du paysage urbain (tout sujets confondus) SDPA-PNV</p>
	Connaissance par Alter, documents en cours de création/mise à jour lors des premières opérations	Connaissance par un collaborateur lors de son arrivée à Angers puis lors de réunion avec la DPJP Également via des recherches internet
	Déjà utilisé avec Alter uniquement. Lors d'opérations en direct avec la Ville, les préconisations de l'ABF étaient plus précises que les documents fournis par la collectivité.	Déjà utilisé avec la Ville en direct et avec Alter



Utilisation principalement de la charte du mobilier puis de la charte du paysage uniquement en contrôle de leur conception (Figure 20). Le volet DPJP étant en partie obsolète à l'heure actuelle et avec des thématiques manquantes, elle n'est donc pas utilisée pour concevoir les projets en amont.



Le schéma directeur est très souvent utilisé comme ligne directrice en amont de chaque projet en aide à la rédaction de programmes et de proposition d'aménagements (Figure 20). Ensuite, tous les autres documents cités dans le graphique sont utilisés régulièrement comme aide et/ou contrôle à la conception. La charte du paysage est de moins en moins utilisée à cause de son obsolescence qui se fait de plus en plus ressentir.

Figure 20 Graphiques représentant la répartition de l'utilisation des documents 1

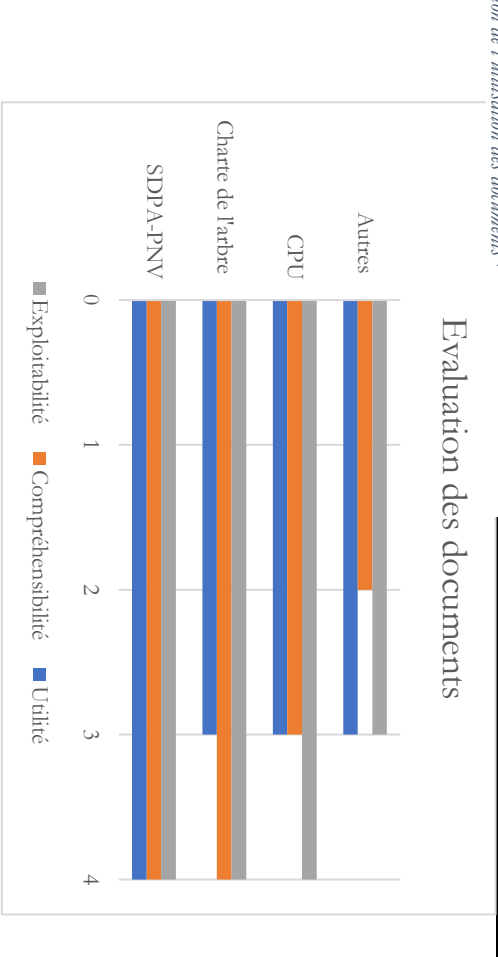
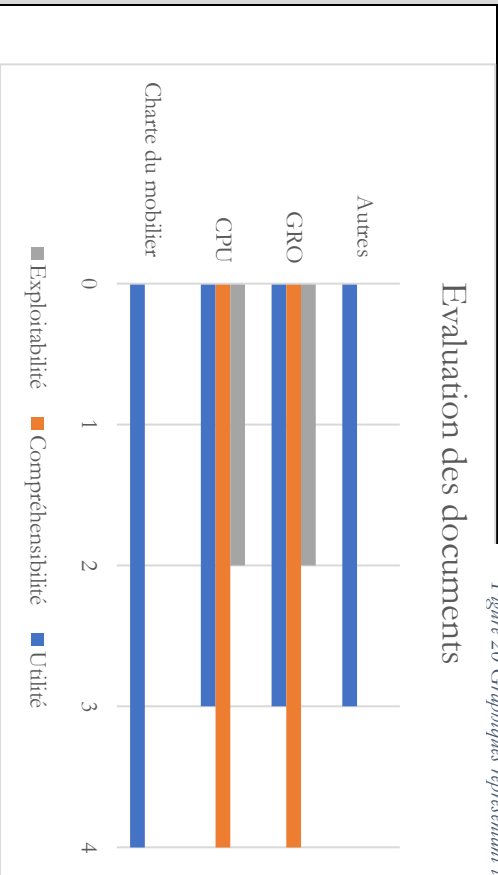


Figure 21 Graphiques représentant l'évaluation faite pour chaque document 1

	<p>Commentaires (Figure 21) :</p> <p>Mise en pratique compliquée dû au manque de mise à jour et au manque de thématique liées à la transition écologique dans la CPU.</p> <p>Certaines parties non terminées (CPU) et des interprétations floues (CPU et GRO)</p> <p>Le GRO n'étant pas valide, le maître d'œuvre est constamment dans le flou et dans la négociation avec Alter et la Ville.</p> <p>CPU utile uniquement en contrôle et non en aide à la conception.</p>	<p>Commentaires (Figure 21) :</p> <p>RAS.</p> <p>Légère difficultés dans la compréhension à cause de documents trop lourds à lire et peu ergonomiques. Puis, difficultés à trouver les documents en ligne car rangés dans plusieurs endroits différents.</p> <p>RAS.</p>
Amélioration des documents	<p>Trop d'informations superflues dans les documents, notamment la CPU avec la répétition du Fascicule 35, qui rend les documents lourds et flous. Il faudrait se focaliser sur l'essentiel en s'adaptant au contexte actuel (Transition écologique).</p> <p>Des thématiques sont manquantes, notamment la gestion intégrée des eaux pluviales.</p>	<p>Création d'un site où trouver tous les documents plus simplement accompagnés d'un guide de hiérarchie qui permettrait de connaître le processus des documents à lire, dans quelles situations et à quelles étapes d'un projet.</p> <p>Thématiques de gestion des eaux et le concept de ville éponge manquantes.</p>
Remarques supplémentaires	<p>Manque d'efficacité dans le déroulé des projets dû à un manque de communication entre les parties (Alter et Ville) et entre les documents et les parties.</p> <p>Manque de collaboration entre les directions de la collectivité qui compliquent davantage le déroulé des projets car cela crée une impossibilité de répondre à certains sujets.</p>	<p>Le maître d'œuvre attend impatiemment une mise à jour de la CPU.</p> <p>Il regrette également un manque de retour d'expérience sur les autres conceptions réalisées pour savoir dès le début d'une opération les aménagements à éviter et lesquels ont bien fonctionnés.</p>

<sup>1</sup>Tout les graphiques présentés dans ce tableau ont été réalisés par Alexandre COMBIER



## Analyse et synthèse des perceptions et des attentes des maîtres d'œuvre

À la suite des résultats obtenus dans le tableau précédent, nous allons analyser les différents problèmes et volontés obtenus des maîtres d'œuvre. Cela nous permettra par la suite d'affiner correctement les facteurs de réussite et d'échecs de ces documents.

- **Profil des maîtres d'œuvre** : Les maîtres d'œuvre entretenus ont le même âge et le même nombre d'années d'expérience. La seule différence réside dans le fait que l'un d'eux est basé à Angers depuis toujours, tandis que l'autre a travaillé dans d'autres villes, notamment Paris, avant de s'installer à Angers.
- **Expérience de collaboration** : Tous deux ont déjà travaillé quelques fois en direct avec la Ville, mais ils ont principalement collaboré avec l'aménageur Alter. Le Maître d'œuvre N°2 travaille néanmoins moins souvent pour la collectivité, car il est davantage impliqué dans l'accompagnement de promoteurs. Cet accompagnement est réalisé en utilisant les documents de la ville pour assurer une cohérence paysagère sur le territoire.
- **Connaissance des documents** : Les deux maîtres d'œuvre connaissent la majorité des documents de la collectivité. Cependant, l'un d'eux porte moins d'attention aux documents stratégiques, préférant se concentrer sur les documents plus concrets techniquement (CPU, GRO...).
- **Mode de découverte des documents** : Les maîtres d'œuvre ont pris connaissance des documents de manière différente. L'un les a connus via Alter, ce qui pourrait être une explication au fait qu'il porte moins d'intérêt aux autres documents. Effectivement, Alter étant seulement une maîtrise d'ouvrage déléguée, une perte d'informations doit se faire. Tandis que l'autre maître d'œuvre les a découverts par un collaborateur, lors des réunions avec la DPJP et via internet.
- **Utilisation des documents** : L'utilisation des documents varie d'un maître d'œuvre à l'autre. L'un utilise uniquement la CPU (Cahier de prescriptions, PJP et la charte du mobilier) comme simple document de contrôle, tandis que l'autre utilise la quasi-totalité des documents à différentes phases du projet comme aide à la conception. Notamment le SDPA, qui est très utile lors des phases amont d'un projet en tant que ligne directrice à suivre. À ce stade de l'entretien, un seul document est utilisé régulièrement par les deux parties : la CPU.
- **Évaluation des documents** : Concernant l'évaluation des documents (la notation allait de 1 à 4, avec 1 la moins bonne et 4 la meilleure), nous ressentons fortement l'implication de chaque partie dans les documents. Un maître d'œuvre n'a noté que deux documents, tandis que l'autre connaît davantage les autres. Ce qui ressort de cette évaluation est une utilité assez bonne pour l'ensemble des documents avec une moyenne de 3,3. Les documents considérés comme les plus utiles sont la Charte du mobilier et le SDPA. La compréhensibilité est également bonne avec une moyenne de 3,5. Le document le plus compréhensible grâce à son ergonomie et sa facilité de lecture est la charte de l'arbre. Concernant l'exploitabilité des documents, les notes sont plus fluctuantes, malgré une moyenne de 3,2. La CPU et le GRO obtiennent une note de 2 à cause de leur manque de mise à jour et le manque de notions et prescriptions sur la thématique d'actualités. Le manque de validation officielle des documents a par ailleurs été relevé comme problématique dans la compréhension entre Alter et le maître d'œuvre, et donc l'exploitabilité des documents.

- **Points d'amélioration** : Des points d'amélioration pour les documents ont été relevés auprès des maîtres d'œuvre interviewés. Les améliorations proposées portent principalement sur la mise à jour des documents avec une suppression des informations superflues déjà présentes dans d'autres documents d'urbanismes dont les maîtres d'œuvre doivent respecter, comme le CCTG (Fascicule 35). Les autres améliorations portent sur l'ajout de thématiques manquantes répondant aux problématiques écologiques actuelles. Une thématique précise est sortie du lot : la gestion intégrée des eaux pluviales pour répondre au concept de ville éponge présente dans le SDPA et PNV.
- **Remarques générales** : Dans les remarques plus générales ajoutées par les maîtres d'œuvre, il est ressorti une difficulté accrue à la recherche des documents. Effectivement, ces derniers étant créés par diverses directions de la collectivité, ils ne sont pas tous présents sur la même page internet. Cela ajoute un problème supplémentaire : les documents étant dispersés dans diverses pages internet de la Ville ou d'ALM, la hiérarchie des documents est inexistante. Cela reflète également un sujet relevé par les maîtres d'œuvre : le manque de collaborations entre les directions complique davantage le déroulé des opérations.
- **Résumé** : Les maîtres d'œuvre jugent les documents globalement utiles mais trop vagues pour une application concrète, notamment en ce qui concerne les prescriptions techniques. Ce manque d'exploitabilité s'explique par un ensemble de facteurs : absence de mises à jour régulières, thématiques dépassées, hiérarchie documentaire confuse et manque d'indications claires en début de projet. Ces lacunes, aggravées par une communication défaillante entre les différents services de la Ville, engendrent des informations erronées ou incomplètes qui parviennent aux maîtres d'œuvre, compromettant ainsi la qualité des études et des travaux.

## Evaluation des documents cadres de la Ville

À la suite de nos échanges avec les maîtres d'œuvre et de mon retour d'expérience, nous allons évaluer en détail les cinq documents clés qui reviennent le plus souvent dans nos projets : le Schéma Directeur des Paysages Angevins (SDPA), le Plan Nature en Ville (PNV), la Charte de l'arbre, le Plan biodiversité et la Charte des Paysages Urbains (CPU).

### Schéma Directeur des Paysages Angevins (SDPA) et Plan Nature en Ville (PNV)

- **Clarté et organisation**: Les SDPA et PNV se distinguent par leur structure claire et leur organisation logique, facilitant ainsi leur compréhension et leur utilisation par les différents acteurs impliqués dans les projets d'aménagement. Cette clarté est essentielle pour assurer une bonne appropriation des enjeux et des orientations définies.
- **Complémentarité**: Le PNV constitue un véritable complément au SDPA en apportant une dimension plus opérationnelle et en intégrant les enjeux de la transition écologique. Cette complémentarité permet de prendre en compte les évolutions des politiques publiques et les nouvelles attentes de la société en matière d'environnement.
- **Outil de démarrage**: Ces documents offrent un cadre de référence solide pour les projets d'aménagement, en définissant des objectifs clairs et des orientations stratégiques. Ils permettent ainsi d'éviter les incohérences et de garantir une cohérence globale des projets.
- **Sous-utilisation en amont**: Il est regrettable de constater que les SDPA et PNV ne sont pas systématiquement pris en compte dès les premières phases des projets. Cette sous-utilisation peut entraîner des difficultés en cours de réalisation, notamment en termes de compatibilité avec les orientations définies dans ces documents.



## Charte de l'arbre

- **Accessibilité:** La Charte de l'arbre se distingue par sa rédaction claire et concise, ce qui la rend accessible à un large public, y compris aux non-spécialistes. Cette accessibilité favorise une meilleure appropriation des enjeux liés à la gestion et à l'importance de l'arbre en ville.
- **Force juridique:** La signature de la charte par différents acteurs lui confère un caractère officiel et souligne l'importance accordée à la préservation de l'arbre en milieu urbain. Cette dimension juridique renforce le poids des prescriptions contenues dans la charte.
- **Cohérence avec les autres documents:** La Charte de l'arbre s'inscrit parfaitement dans une démarche globale, en cohérence avec les SDPA, PNV, Plan biodiversité et CPU. Cette articulation permet d'assurer une prise en compte intégrée des enjeux liés à l'arbre dans les projets d'aménagement.
- **Appréciation des maîtres d'œuvre:** La Charte de l'arbre est généralement bien accueillie par les maîtres d'œuvre, qui reconnaissent l'intérêt de disposer d'un référentiel clair et précis pour la gestion de l'arbre en ville.

## Plan biodiversité

- **Richesse d'informations:** Le Plan biodiversité est un document très complet, qui recense les enjeux liés à la biodiversité sur le territoire et propose un large éventail de mesures pour les préserver et les restaurer.
- **Illustrations:** Les nombreuses illustrations présentes dans le document facilitent la compréhension des enjeux et des mesures proposées, notamment pour les publics non spécialisés.
- **Manque de précision de certaines fiches actions:** Certaines fiches actions pourraient être enrichies par des données quantitatives (objectifs chiffrés, indicateurs de suivi) afin de faciliter leur mise en œuvre et leur évaluation.
- **Difficulté d'accès à la version détaillée:** La longueur du document peut être un frein à sa consultation par les acteurs de terrain. Une version synthétique serait utile pour diffuser les principales orientations du plan.
- **Communication insuffisante:** Le Plan biodiversité est encore méconnu du grand public et de certains acteurs de l'aménagement, ce qui limite son impact. Une communication plus active serait nécessaire pour le faire connaître et le valoriser.

## Charte des Paysages Urbains (CPU)

- **Intégration des différentes directions:** La CPU a le mérite de rassembler les orientations de différentes directions de la Ville d'Angers, ce qui permet d'assurer une cohérence globale des projets d'aménagement.
- **Cohérence visuelle:** La charte du mobilier urbain contribue à renforcer l'identité visuelle de la ville et à améliorer la qualité de l'espace public. Son fonctionnement, avec les points de centralité permettant des exceptions, permet sur certains projets de laisser une certaine créativité auprès des maîtres d'œuvre.
- **Manque de flexibilité:** Certains maîtres d'œuvre estiment tout de même que la charte du mobilier limite leur créativité et leur marge de manœuvre. Il serait intéressant de réfléchir à des modalités permettant de concilier les exigences de cohérence et les besoins d'innovation.
- **Mise à jour nécessaire:** La CPU nécessite d'être régulièrement mise à jour pour tenir compte des évolutions réglementaires, techniques et des nouvelles pratiques en matière d'aménagement.

- **Complexité et manque d'ergonomie:** Le document peut être perçu comme complexe et difficile à appréhender, notamment en raison de sa longueur et de son organisation. Une simplification de la structure et une amélioration de la présentation seraient souhaitables.
- **Redondances:** La présence de nombreuses redondances avec le Fascicule 35 alourdit le document et peut créer de la confusion.

## Conclusion

Ces cinq documents constituent un socle important pour la mise en œuvre de projets d'aménagement respectueux de l'environnement et du patrimoine. Cependant, il apparaît clairement qu'une meilleure diffusion, une simplification et une mise à jour régulière sont nécessaires pour en optimiser l'utilisation. En agissant sur ces différents points, nous pourrions renforcer l'efficacité de ces outils et contribuer à une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux dans nos projets d'aménagement. Dans la suite de ce document, nous proposerons des pistes d'amélioration pour chacun de ces documents, afin d'optimiser leur utilisation et leur efficacité.

## Identification des facteurs clés de succès et des freins à l'efficacité de la collaboration entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre

### **Facteurs de réussite :**

- **Collaboration renforcée :** Une collaboration étroite et continue entre toutes les parties prenantes (maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, élus, habitants, etc.) est essentielle pour favoriser une co-construction du projet, une meilleure prise en compte des attentes de chacun et une résolution efficace des éventuels conflits.
- **Communication fluide et transparente :** Une communication régulière, claire et transparente, tant à l'oral qu'à l'écrit, est indispensable pour assurer une bonne compréhension des objectifs, des enjeux et des contraintes du projet par tous les acteurs.
- **Connaissance mutuelle approfondie :** Une connaissance approfondie des rôles, des compétences et des attentes de chacun permet de favoriser une meilleure coordination des actions et de renforcer la confiance entre les partenaires.
- **Documents clairs, structurés et accessibles :** Des documents bien rédigés, structurés de manière logique et utilisant un vocabulaire adapté à chaque public facilitent la compréhension et l'utilisation des informations par tous les acteurs.
- **Cohérence documentaire :** Une cohérence entre les différents documents (SDPA, PNV, Charte de l'arbre, etc.) est essentielle pour éviter les contradictions et les redondances, et pour garantir une vision globale et cohérente du projet.
- **Cadre de référence clair et partagé :** Un cadre de référence clair et partagé par tous les acteurs (objectifs, contraintes, calendrier, etc.) permet de donner du sens au projet et de faciliter la prise de décision.

### **Facteurs de freins :**

- **Communication défailante :** Une communication insuffisante, mal adaptée ou tardive peut générer des incompréhensions, des conflits et des retards dans l'avancement du projet.
- **Définition floue des besoins :** Des besoins mal définis ou évolutifs peuvent conduire à des difficultés de mise en œuvre, à des modifications fréquentes du projet et à une insatisfaction des utilisateurs finaux.
- **Contraintes budgétaires trop importantes :** Des contraintes budgétaires trop importantes peuvent limiter les ambitions du projet, conduire à des choix difficiles et générer des tensions entre les différents acteurs.

- **Manque de suivi et d'actualisation** : L'absence de suivi régulier et de mise à jour des documents peut entraîner une perte d'information, des incohérences et une difficulté à prendre des décisions éclairées.
- **Accessibilité limitée aux documents** : Une mauvaise organisation des documents, leur dispersion sur différentes plateformes ou l'absence d'un référentiel unique peuvent rendre difficile leur accès et leur utilisation par les différents acteurs.
- **Coordination insuffisante entre les services** : Une mauvaise coordination entre les différents services d'une collectivité peut entraîner des retards, des doublons et une perte d'efficacité dans la réalisation du projet.

Ces facteurs de réussite et d'échec seront analysés en profondeur pour identifier les meilleures pratiques et les améliorations possibles dans la collaboration entre maîtres d'œuvre et maîtrise d'ouvrage

## Rappel des hypothèses

Avant de passer à la synthèse des résultats et l'analyse des fonctionnements, voici un rappel de mes hypothèses posées précédemment :

### **Facteurs de succès :**

- Présence d'une maîtrise d'œuvre interne à la MOA
- Conducteurs d'opérations compétents techniquement
- Documents régulièrement mis à jour

### **Facteurs de freins :**

- Contraintes budgétaires croissantes
- Demandes politiques ambitieuses
- Maîtrise d'ouvrage déléguée à un tiers
- Évolution rapide des pratiques et des technologies
- Concurrence entre services et directions
- Surcharge de travail et surplus de documents

## PROPOSITION D'AMELIORATION

### ANALYSE DES SUCCES AVERES ET LEURS CONSEQUENCES

La collaboration entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre à Angers repose sur plusieurs facteurs de succès qui ont été identifiés à travers mon retour d'expérience personnel, le résultat des entretiens réalisés avec les maîtres d'œuvre et les recherches bibliographiques. Ces facteurs ont des conséquences significatives sur l'efficacité et la réussite des projets.

#### **Collaboration et connaissance de l'autre**

Une bonne collaboration entre les différents acteurs favorise une meilleure compréhension des besoins et des attentes. Cette collaboration renforce la cohésion et la synergie entre les équipes, ce qui permet de surmonter les défis plus efficacement. De plus, une bonne connaissance des compétences et des attentes de chaque partie prenante facilite la coopération et la compréhension mutuelle.

Dans le cas d'Angers, lorsque nous fonctionnons avec la maîtrise d'œuvre interne, cette connaissance de l'autre et une communication maîtrisée permet d'obtenir une efficacité maximale dans les projets. Chaque personne maîtrise des parties de chaque document et une complémentarité très intéressante se forme donc, chose plus délicate avec un maître d'œuvre externe, et davantage compliqué en AMO avec des interlocuteurs supplémentaires entre nous et le maître d'œuvre. Cette connaissance approfondie permet de mieux anticiper les besoins et de répondre de manière plus précise aux attentes. En conséquence, les projets sont mieux alignés avec les objectifs initiaux, les délais sont plus souvent respectés, les relations entre les parties prenantes sont plus harmonieuses et les projets avancent de manière plus fluide.

### **Communication**

Une communication efficace et régulière permet de clarifier les objectifs et de résoudre rapidement les problèmes. Cette communication continue réduit les malentendus et les conflits, ce qui améliore la coordination entre les parties prenantes. Les projets bénéficient ainsi d'une meilleure gestion des risques et d'une plus grande réactivité face aux imprévus. La communication n'est pas en première place des succès dans la Ville d'Angers mais jouit tout de même d'un panel d'employés efficaces et facilement joignables.

### **Documents attrayants, ergonomiques et complémentaires**

Des documents clairs et bien structurés (SDPA, PNV, Plan Biodiversité, Charte de l'Arbre) facilitent leur utilisation et leur compréhension. Cette clarté réduit les erreurs d'interprétation et améliore l'efficacité des processus. De plus, des documents bien intégrés et cohérents entre eux évitent les redondances et les contradictions. Cette intégration améliore la traçabilité et la transparence des informations, ce qui facilite la gestion et le suivi des projets. Les parties prenantes peuvent ainsi se concentrer sur les aspects essentiels du projet sans être ralenties par des documents complexes ou mal organisés, et accéder rapidement aux informations pertinentes sans être submergées par des données redondantes.

### **Un cadre bien défini**

Un cadre clair et bien défini permet de mieux comprendre l'utilité et l'importance de chaque document à chaque étape d'un projet. Ce cadre structuré assure une meilleure planification et une meilleure exécution des tâches. Les parties prenantes savent exactement ce qui est attendu d'elles à chaque étape, ce qui réduit les incertitudes et les retards.

### **Présence d'une maîtrise d'œuvre interne à la MOA**

La présence d'une maîtrise d'œuvre interne à la MOA facilite la coordination et la communication entre les différentes parties prenantes. Cette intégration interne permet une meilleure compréhension des besoins et des contraintes de la maîtrise d'ouvrage, ce qui améliore la qualité des décisions et des actions.

### **Conducteurs d'opérations compétents techniquement**

Des conducteurs d'opérations compétents techniquement assurent une gestion efficace des projets. Leur expertise permet de résoudre rapidement les problèmes techniques et de garantir la conformité des travaux aux normes et aux exigences. Cette compétence technique renforce la confiance des parties prenantes et améliore la qualité des réalisations.

L'ensemble de ces facteurs de succès ont des conséquences positives sur la collaboration entre la maîtrise d'ouvrage publique et la maîtrise d'œuvre privée à Angers. Ils contribuent à une meilleure compréhension mutuelle, à une communication efficace, à une gestion rigoureuse des documents et à une coordination harmonieuse des actions. Ces éléments sont essentiels pour la réussite des projets et pour la satisfaction des parties prenantes.

## ANALYSE DES DYSFONCTIONNEMENTS OBSERVÉS ET LEURS CAUSES

À travers les recherches menées, les retours d'expérience recueillis lors des entretiens avec les maîtres d'œuvre, ainsi que mes propres observations au cours de l'année écoulée, nous avons identifié de nouveaux problèmes tout en confirmant ceux déjà connus.

### Examen des facteurs à l'origine des dysfonctionnements

#### Manque de communication et de collaboration :

Le manque de communication et de collaboration entre les différentes parties prenantes est souvent à l'origine de nombreux problèmes dans la réalisation des projets. Des malentendus ou une mauvaise communication peuvent entraîner des divergences dans les attentes, les spécifications ou les délais, et affecter négativement la qualité du projet (Gernais 2023). Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce manque :

- **Absence de réunions régulières** : Le manque de réunions régulières entre les maîtres d'œuvre, la maîtrise d'ouvrage et les autres parties prenantes peut entraîner une mauvaise coordination et des malentendus. Les réunions permettent de clarifier les objectifs, de résoudre les problèmes en temps réel et de s'assurer que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.
- **Mauvaise gestion des informations** : Une mauvaise gestion des informations peut entraîner une perte de données importantes ou une diffusion inégale des informations. Cela peut conduire à des décisions prises sur la base d'informations incomplètes ou incorrectes.
- **Manque de transparence** : Le manque de transparence dans la communication peut créer de la méfiance et des tensions entre les parties prenantes. Une communication ouverte et honnête est essentielle pour établir une relation de confiance.
- **Problèmes de hiérarchie et de responsabilité** : Des structures hiérarchiques complexes ou mal définies peuvent compliquer la communication et la collaboration. Il est important de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun pour éviter les conflits et les malentendus.

#### Besoins mal définis menant à des demandes incompatibles avec l'enveloppe budgétaire de l'opération :

Des besoins mal définis peuvent conduire à des demandes incompatibles avec l'enveloppe budgétaire de l'opération. La MOA doit s'assurer que le projet reste dans les limites du budget alloué et **respecte les délais** convenus. La MOE doit faire preuve de rigueur pour réaliser les travaux dans le temps imparti et dans les coûts prévus (Gernais 2023). Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce problème :

- **Absence de cahier des charges clair** : Un cahier des charges mal défini ou incomplet peut entraîner des attentes divergentes et des demandes irréalistes. Il est essentiel de définir clairement les besoins et les attentes dès le début du projet.
- **Manque de consultation des parties prenantes** : Ne pas consulter suffisamment les parties prenantes peut conduire à des besoins mal compris ou mal définis. La consultation permet de recueillir les attentes et les contraintes de chacun, et de les intégrer dans le projet.
- **Estimations budgétaires inexactes** : Des estimations budgétaires inexactes ou mal réalisées peuvent entraîner des demandes incompatibles avec l'enveloppe budgétaire. Il est important de réaliser des estimations précises et réalistes pour éviter les dépassements de budget.
- **Changements fréquents des besoins** : Des changements fréquents des besoins en cours de projet peuvent compliquer la gestion budgétaire et entraîner des demandes incompatibles avec l'enveloppe budgétaire. Il est essentiel de stabiliser les besoins dès le début du projet et de gérer les changements de manière rigoureuse.



### **Des documents pas assez mis à jour et difficiles à récupérer :**

Des documents pas assez mis à jour et difficiles à récupérer peuvent entraîner des retards et des incohérences dans la réalisation des projets. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce problème :

- **Absence de processus de mise à jour :** L'absence de processus de mise à jour des documents peut entraîner des informations obsolètes et inutilisables. Il est important de mettre en place des processus réguliers de mise à jour pour garantir la pertinence des documents.
- **Manque de centralisation des documents :** La dispersion des documents sur différentes plateformes ou leur manque de centralisation peut compliquer leur accès et leur utilisation. Une centralisation des documents permet de faciliter leur accès et de garantir leur cohérence.
- **Problèmes de classification et de recherche :** Des problèmes de classification et de recherche peuvent rendre les documents difficiles à trouver. Il est essentiel de mettre en place un système de classification clair et de disposer d'outils de recherche efficaces.
- **Manque de validation officielle :** Le manque de validation officielle des documents peut entraîner des incertitudes et des incohérences. Il est important de valider officiellement les documents pour garantir leur fiabilité et leur cohérence.

## IDENTIFICATION DES LEVIERS D'ACTION POUR Y REMEDIER

### Manque de communication et de collaboration

- **Établir des réunions régulières :**
  - Réunions de suivi : Organiser des réunions de suivi régulières entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et les autres parties prenantes pour clarifier les objectifs, résoudre les problèmes en temps réel et s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde.
  - Comités de pilotage : Mettre en place des comités de pilotage regroupant les pilotes de chaque direction concernée pour superviser l'avancement du projet, prendre des décisions stratégiques collectivement et faire remonter pour les comités de directions les arbitrages nécessaires lors de désaccord profond entre les pilotes.
- **Améliorer la gestion des informations :**
  - Outils de gestion de projet : Utiliser des outils de gestion de projet (comme Trello, Asana, ou des logiciels spécialisés) pour centraliser les informations, suivre les tâches et les délais, et faciliter la communication.
  - Plateformes collaboratives : Mettre en place des plateformes collaboratives (comme Microsoft Teams, Slack) pour faciliter la communication et le partage d'informations en temps réel.
- **Promouvoir la transparence :**
  - Communication ouverte : Encourager une communication ouverte et honnête entre toutes les parties prenantes pour établir une relation de confiance.
  - Rapports de transparence : Publier régulièrement des rapports de transparence pour informer toutes les parties prenantes de l'avancement du projet et des décisions prises.
- **Clarifier les rôles et responsabilités :**
  - Organigramme de projet : Établir un organigramme clair définissant les rôles et responsabilités de chaque partie prenante.
  - Charte de projet : Rédiger une charte de projet détaillant les attentes, les responsabilités et les processus de communication.

## Besoins mal définis menant à des demandes incompatibles avec l'enveloppe budgétaire de l'opération

- **Définir un cahier des charges clair :**
  - Validation du cahier des charges : Faire valider le cahier des charges par toutes les parties prenantes (y compris les élus) pour s'assurer qu'il répond aux besoins et aux contraintes de chacun.
- **Consulter les parties prenantes :**
  - Ateliers de consultation : Organiser des ateliers de consultation pour recueillir les attentes et les contraintes de toutes les parties prenantes.
  - Questionnaires et enquêtes : Utiliser des questionnaires et des enquêtes pour obtenir des retours détaillés sur les besoins et les attentes.
- **Réaliser des estimations budgétaires précises :**
  - Études de faisabilité : Réaliser des études de faisabilité pour évaluer les coûts et les délais du projet.
  - Outils de gestion budgétaire : Utiliser des outils de gestion budgétaire pour réaliser des estimations précises et réalistes.
- **Stabiliser les besoins et gérer les changements :**
  - Plan de gestion des changements : Élaborer un plan de gestion des changements pour anticiper et gérer les modifications des besoins en cours de projet.
  - Comité de changement : Mettre en place un comité de changement pour évaluer et valider les modifications des besoins.

## Des documents pas assez mis à jour et difficiles à récupérer

- **Mettre en place des processus de mise à jour :**
  - Calendrier de mise à jour : Établir un calendrier de mise à jour des documents pour garantir leur pertinence.
  - Responsables de mise à jour : Désigner des responsables pour la mise à jour des documents et s'assurer qu'ils sont formés et informés des dernières évolutions.
  - Informer l'ensemble du personnel de chaque service pour simplifier la mise à jour. Cela permettra à chacun et chacune d'être impliqués et de fournir toute nouvelles informations au responsable de mise à jour.
- **Centraliser les documents :**
  - Plateforme de gestion documentaire : Utiliser une plateforme de gestion documentaire (comme SharePoint, Google Drive) pour centraliser les documents et faciliter leur accès.
  - Répertoire centralisé : Créer un répertoire centralisé où tous les documents du projet sont stockés et accessibles à toutes les parties prenantes.
  - Améliorer la classification et la recherche :
  - Système de classification : Mettre en place un système de classification clair et cohérent pour organiser les documents.
  - Outils de recherche : Utiliser des outils de recherche avancés pour faciliter la recherche et l'accès aux documents.

- **Valider officiellement les documents :**

- Processus de validation : Établir un processus de validation officielle des documents pour garantir leur fiabilité et leur cohérence.
- Signature électronique : Utiliser des outils de signature électronique pour faciliter et accélérer le processus de signature et permettre de valider officiellement les documents.

## PROPOSITION D'AMÉLIORATION DES DOCUMENTS-CADRES DE LA VILLE D'ANGERS.

L'analyse des entretiens réalisés auprès des maîtres d'œuvre, couplée à l'étude bibliographique, a permis d'identifier plusieurs pistes d'amélioration pour les documents cadres de la ville d'Angers. Ces propositions visent à renforcer l'efficacité de ces outils, à faciliter leur utilisation et à améliorer la cohérence globale de la démarche.

### **Améliorer l'accessibilité et la cohérence des documents :**

- Centralisation et hiérarchisation : Créer une plateforme unique regroupant tous les documents cadres, avec une arborescence claire et intuitive permettant de retrouver rapidement l'information recherchée.
- Mise à jour régulière : Mettre en place un système de mise à jour automatique des documents, afin de garantir leur pertinence et de réduire le risque d'obsolescence.
- Harmonisation du vocabulaire et des formats : Utiliser un vocabulaire commun et des formats standardisés pour faciliter la compréhension et la comparaison entre les différents documents.

### **Renforcer la clarté et l'exploitabilité des documents**

- Simplification : Supprimer les redondances et les informations superflues, en se concentrant sur l'essentiel.
- Illustrations et exemples : Illustrer les concepts abstraits par des schémas, des photos ou des exemples concrets.
- Intégration de nouvelles thématiques : Mettre à jour les documents pour intégrer les nouvelles réglementations et les enjeux actuels, notamment en matière de gestion des eaux pluviales et de biodiversité.

### **Favoriser la collaboration et la communication**

- Renforcer les échanges entre les services : Mettre en place des groupes de travail réunissant les différents services concernés par la production et la mise à jour des documents cadres.
- Clarifier les rôles et les responsabilités : Définir clairement les rôles de chaque acteur impliqué dans la production et l'utilisation des documents.
- Communiquer de manière proactive : Organiser des réunions d'information et des formations à destination des maîtres d'œuvre et des autres acteurs concernés.

### **Améliorer la prise en compte des spécificités locales**

- Intégrer les retours d'expérience : Tenir compte des retours d'expérience des maîtres d'œuvre pour améliorer la pertinence des documents.
- Adapter les documents aux spécificités de chaque projet : Permettre une certaine flexibilité dans l'application des documents, tout en garantissant le respect des principes généraux.

En résumé, les améliorations proposées visent à créer un ensemble de documents cadres plus cohérent, plus accessible et plus adapté aux besoins des utilisateurs. Cette démarche contribuera à renforcer la qualité des projets d'aménagements sur le territoire d'Angers Loire Métropole et à favoriser une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux.

## Conclusion

L'analyse des outils et des pratiques existants dans différentes collectivités a révélé plusieurs problèmes dans la collaboration entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Les chartes d'aménagement et les documents stratégiques, bien que présents, manquent souvent de mise à jour et de pertinence, ce qui complique leur utilisation par les maîtres d'œuvre.

Ceux interrogés ont par ailleurs souligné des difficultés liées à la communication et à la collaboration entre les différentes parties prenantes. Le manque de réunions régulières, la mauvaise gestion des informations et l'absence de transparence sont des facteurs aggravants. De plus, des besoins mal définis et des demandes incompatibles avec l'enveloppe budgétaire sont fréquents et sont souvent dû à l'absence de cahiers des charges clairs et à des estimations budgétaires inexactes.

Les documents, bien que perçus comme utiles et compréhensibles, manquent d'exploitabilité concrète. Ce manque est dû à l'absence de mise à jour régulière, à la dispersion des documents sur différentes plateformes, et à un manque de validation officielle. Ces problèmes sont accentués par une mauvaise communication entre les directions et les parties prenantes, créant des informations erronées et floues.

En outre, la transition écologique et la préservation des paysages sont des enjeux cruciaux qui nécessitent une attention particulière. Les collectivités doivent intégrer des pratiques durables et des solutions innovantes pour répondre aux défis environnementaux actuels. Par exemple, la gestion intégrée des eaux pluviales, la promotion de la biodiversité et l'utilisation de végétaux indigènes sont des éléments essentiels à inclure dans les chartes d'aménagement et les documents stratégiques.

Les exemples de Lyon et de Nantes montrent que certaines collectivités ont déjà pris des initiatives significatives en matière de transition écologique. Le Plan Nature de Lyon, avec ses six axes et ses actions spécifiques, vise à limiter l'effondrement de la biodiversité et à atténuer les effets négatifs liés au réchauffement climatique. De même, la Ville de Paris a lancé son Plan Biodiversité en 2018, mettant l'accent sur l'intégration renforcée de la biodiversité à toutes les étapes des projets d'aménagements.

Cependant, ces initiatives doivent être soutenues par une communication efficace et une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes. La transition écologique nécessite une approche intégrée et coordonnée, où chaque acteur comprend son rôle et ses responsabilités. Les maîtres d'œuvre doivent être formés et informés des dernières évolutions en matière de durabilité pour pouvoir les intégrer dans leurs projets.

En conclusion, pour optimiser l'efficacité des opérations et des relations avec les maîtres d'œuvre, il est essentiel de renforcer la communication, la collaboration et la mise à jour régulière des documents. De plus, l'intégration des enjeux de transition écologique et de conservation des paysages dans les pratiques et les outils de gestion est cruciale pour répondre aux défis environnementaux actuels et futurs. En adoptant une approche holistique et en mettant en œuvre des pratiques durables, les collectivités peuvent non seulement améliorer la qualité de leurs projets, mais aussi contribuer à la création d'un environnement plus résilient et harmonieux.

## LIMITES ET PERSPECTIVES

Pour réaliser ce mémoire, de nombreux problèmes et limites se sont dévoilés. La plus importante ayant limité mes résultats est la non-disponibilité des maîtres d'œuvre et des collectivités, seulement deux maîtres d'œuvre sur quatre ont accepté l'entretien et aucune collectivité sur les trois contactées ne m'ont répondu.

Ensuite, le sujet étant très vaste, je n'ai pas pu détailler davantage certains aspects comme les documents réglementaires, les atlas de paysage et plans paysage, jouant tous un rôle précieux dans la structuration des paysages de chaque territoire.

Pour terminer, le fonctionnement de la Ville d'Angers, ainsi que des collectivités en général, étant très complexe et propre à chacune, a été légèrement simplifié sans pour autant compromettre les étapes et informations cruciales. Cela permet une meilleure compréhension des lecteurs ne connaissant pas le territoire. L'analyse des dysfonctionnements humains a également été écartée pour la même raison et aussi parce que le sujet étant très complexe et vaste, il pourrait faire l'objet futur d'une recherche spécifique dessus.

De nombreuses perspectives de suites à ce mémoire sont imaginables. Le nombre de types de documents existants en France et en Europe étant si important, le même exercice serait faisable à des échelles plus grandes avec des documents de types : Atlas de paysage, plan paysage, loi paysage, loi montagne et littoral, convention européenne du paysage...

L'arrivée de différentes lois comme la loi ZAN, qui affecte déjà, et impactera davantage nos paysages, incitera par ailleurs à la création de nombreux nouveaux documents. Ces créations de documents devront être guidées et les collectivités accompagnées pour permettre à ces derniers d'être efficace et de limiter l'ensemble des problèmes relevés ici.

Une étude à plus petite échelle est également envisageable avec des entreprises de paysages et leurs potentielles difficultés à suivre et appliquer les différentes prescriptions découlant des conceptions réalisées en amont.

Une étude pourrait être réalisée sur l'aspect « humain » dans la suite de ce mémoire (les dysfonctionnements d'une conduite de projet lors de relations MOA/MOE et dans le cas d'une AMO également).

L'aspect gestion des aménagements est également souvent oublié et nécessiterait davantage de lumière pour pouvoir être intégré dès les phases conceptions.



## BIBLIOGRAPHIE

ANGERS LOIRE MÉTROPOLÉ, 2021a. *Règlement écrit PLUi ALM*. septembre 2021.

Article L2421-1 à L2422-13 - Code de la commande publique - Légifrance, 2018. [en ligne]. [Consulté le 23 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000037704449](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037704449)

*Article L2422-3 - Code de la commande publique - Légifrance*, 2019. [en ligne]. [Consulté le 19 août 2024]. Disponible à l'adresse : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000037704471](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037704471)

*Article L2422-6 - code de la commande publique - Légifrance*, 2019. .

Article L2430-1 à L2432-2 - Code de la commande publique - Légifrance, 2018. [en ligne]. [Consulté le 23 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000037704513](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037704513)

CITY OF AMSTERDAM, 2020. Amsterdam Green Infrastructure Vision 2050 - A liveable city for people, plants, and animals. . 12 mai 2020.

DAVEY, Meredith, BELLEW, Patrick, ER, Kenneth, KWEK, Andy et LIM, Johnny, 2010. Gardens by the Bay: High performance through design optimization and integration. *Intelligent Buildings International*. 1 avril 2010. Vol. 2, n° 2, pp. 140-157. DOI 10.3763/inbi.2010.0029.

FAQUIR, Amal El, 2020. *Les méthodes d'analyse du besoin et le rôle de la MOA dans la réussite de cette phase d'analyse du besoin* [en ligne]. other. BAKIA Consulting, 38 rue de Ponthieu, 75008 Paris. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02995510>

GERNAIS, Anthony, 2023. La collaboration MOA MOE : les clés d'une maîtrise d'œuvre réussie. *Altimède Stratégie* [en ligne]. 2 août 2023. [Consulté le 13 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://altimedestrategie.fr/reflexions/collaboration-moa-moe-maitrise-doeuvre-reussie>

GOODLING, Erin, GREEN, Jamaal et MCCLINTOCK, Nathan, 2015. Uneven development of the sustainable city: shifting capital in Portland, Oregon. *Urban Geography*. 19 mai 2015. Vol. 36, n° 4, pp. 504-527. DOI 10.1080/02723638.2015.1010791.

GUILBERT, Louis, LAGANE, René et NIOBEY, Georges, 1989. *Grand Larousse de la langue française*. Paris : Larousse. Grand dictionnaire des lettres, 1-7. ISBN 978-2-03-101371-6. 443

Les normes d'application obligatoire, 2020. *France Normalisation* [en ligne]. [Consulté le 14 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.francenormalisation.fr/les-acteurs-de-la-normalisation/normes-obligatoires/>

PICCHI, Paolo, OUDES, Dirk et STREMKER, Sven, 2023. Regional Strategy, Municipality Plans and Site Designs for Energy Transition in Amsterdam, The Netherlands: How Sustainable Are Implementation Processes on Different Spatial Levels? *Sustainability*. 28 mars 2023. Vol. 15. DOI 10.3390/su15075876.

REA, Bruno, 2019. La conduite d'opération : l'organisation, la maîtrise d'ouvrage. [en ligne]. CNFPT. [Consulté le 11 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://encyclopedie.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/fiches/La%20conduite%20d%27op%C3%A9ration%20%3A%20l%27organisation%2C%20la%20ma%C3%AEtrise%20d%27ouvrage/>

UNEP, 2021. FASCICULE 35 – Aménagements paysagers, aires de sports et de loisirs de plein air du cahier des clauses techniques générales applicables aux marchés publics de travaux de génie civil. . 15 octobre 2021. Vol. 2, pp. 157.

VULBEAU, Alain, 2014. La maîtrise d'usage, entre ingénierie participative et travail avec autrui. *Recherche sociale*. 2014. Vol. 209, n° 1, pp. 62-75. DOI 10.3917/recsoc.209.0062.

ZAPPI, Daniela C., 2014. *Water sustainability system at Gardens by the Bay*. Singapore : Gardens by the Bay. ISBN 978-981-07-8672-4.

## SITOGRAPHIE

- [1] ADEME, 2024. Engagez votre entreprise dans la rénovation énergétique des bâtiments tertiaires. *Agir pour la transition écologique* | ADEME [en ligne]. 2024. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises/renovation-batiments-tertiaires>
- [2] OBSERVATOIRE DES VILLES VERTES, 2023. *Palmarès des villes les plus verte de france 2023* [en ligne]. [Consulté le 19 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : [https://www.observatoire-villesvertes.fr/wp-content/uploads/2023/11/DOSSIER-DE-PRESSE\\_PALMARES-DES-VILLES-VERTES-2023.pdf](https://www.observatoire-villesvertes.fr/wp-content/uploads/2023/11/DOSSIER-DE-PRESSE_PALMARES-DES-VILLES-VERTES-2023.pdf)
- [3] ALEC MONTPELLIER, 2018. *schema-maitrise-oeuvre-ouvrage-usage. ALEC Montpellier Métropole* [en ligne]. 2018. [Consulté le 19 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.alec-montpellier.org/tous-les-evenements/atelier-technique/concevoir-batiment-futurs-usagers/attachement/schema-maitrise-oeuvre-ouvrage-usage/>
- [4] GRAND AVIGNON, 2021. Les documents cadres, des outils de référence. *Grand Avignon* [en ligne]. 2021. [Consulté le 6 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.grandavignon.fr/fr/les-documents-cadres-des-outils-de-referance>
- [5] DREAL AUVERGNE-RHÔNE-ALPES, 2017. Qu'est ce qu'un document d'urbanisme ? *DREAL Auvergne-Rhône-Alpes* [en ligne]. 4 octobre 2017. [Consulté le 14 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.auvergne-rhone-alpes.developpement-durable.gouv.fr/qu-est-ce-qu-un-document-d-urbanisme-a12409.html>
- [6] MARCHÉ PUBLIC, 2023. Organisation de la maîtrise d'ouvrage et recours à des tiers - MOP Article L2422-1. [en ligne]. 12 novembre 2023. [Consulté le 14 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.marche-public.fr/ccp/L2422-01-organisation-maitrise-ouvrage-tiers-mop.htm>
- [7] Les normes d'application obligatoire, 2020. *France Normalisation* [en ligne]. [Consulté le 14 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.francenormalisation.fr/les-acteurs-de-la-normalisation/normes-obligatoires/>
- [8] CAUE DU FINISTÈRE, 2022. *Déroulé d'une opération* [en ligne]. mars 2022. [Consulté le 9 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.caue-finistere.fr/wp-content/uploads/2022/03/fiche-introduction.pdf>
- [9] RÉGION PAYS DE LA LOIRE, 2015. Atlas de paysage des Pays de la Loire. *Atlas de Paysage des Pays de la Loire* [en ligne]. 7 décembre 2015. [Consulté le 9 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.paysages.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/les-caracteres-de-l-agglomeration-angevine-a521.html>
- [10] MÉTROPOLÉ GRANDNANCY, 2022. Charte des espaces publics. [en ligne]. janvier 2022. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <http://www.grandnancy.eu/construire-la-venir/charte-des-espaces-publics>
- [11] MÉTROPOLÉ GRAND LYON, 2023. *Charte des espaces publics* [en ligne]. juillet 2023. Grand Lyon. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : [https://www.grandlyon.com/fileadmin/user\\_upload/media/pdf/urbanisme/charte-espaces-publics.pdf](https://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/media/pdf/urbanisme/charte-espaces-publics.pdf)
- [12] NANTES MÉTROPOLÉ, 2021. Charte d'aménagement et de gestion de l'espace public. [en ligne]. 2021. [Consulté le 6 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://metropole.nantes.fr/territoire-institutions/nantes-metropole/competences/espaces-publics/charte-amenagement-espace-public>

- [13] AUSTRALIAN INSTITUTE OF LANDSCAPE, 2022. *A Charter for Australian Landscape Architects* [en ligne]. septembre 2022. AILA. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : [https://www.aila.org.au/common/Uploaded%20files/\\_AILA/Governance/AILA\\_CHARACTER\\_2016.pdf](https://www.aila.org.au/common/Uploaded%20files/_AILA/Governance/AILA_CHARACTER_2016.pdf)
- [14] LAKE MACQUARIE CITY, 2019. *LANDSCAPE DESIGN GUIDELINES* [en ligne]. août 2019. Lake Macquarie. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <file:///C:/Users/acombier/Downloads/Landscape-Design-Guidelines.pdf>
- [15] LYON MÉTROPOLE (69), 2016. Charte de l'arbre de Grand Lyon. *Nature En Ville* [en ligne]. 1 janvier 2016. [Consulté le 6 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.nature-en-ville.com/ressources/charte-de-larbre-de-grand-lyon>
- [16] SHINY THINGS, 2012. *Supertree Forest* [en ligne]. [photo]. 12 juillet 2012. [Consulté le 23 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.flickr.com/photos/shinythings/7566500354/>
- [17] VILLE D'ANGERS, 2024. Schéma Directeur des Paysages Angevins et Plan Nature en Ville. [en ligne]. 2024. [Consulté le 23 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.angers.fr/>
- [18] ANGERS LOIRE MÉTROPOLE, 2021b. PLUi : OAP thématique « bioclimatisme et transition écologique » et végétal. *Nature En Ville* [en ligne]. 1 janvier 2021. [Consulté le 23 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.nature-en-ville.com/ressources/plui-oap-thematique-bioclimatisme-et-transition-ecologique-et-vegetal>
- [19] VILLE D'ANGERS, 2024. Charte de l'Arbre. [en ligne]. 2024. [Consulté le 23 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : [https://www.angers.fr/uploads/tx\\_pdfbox/charte\\_de\\_1\\_arbre.pdf](https://www.angers.fr/uploads/tx_pdfbox/charte_de_1_arbre.pdf)
- [20] VILLE D'ANGERS, 2018. CPU Angers. *Charte du Paysage Urbain - Angers* [en ligne]. juillet 2018. [Consulté le 12 août 2024]. Disponible à l'adresse : <https://cpu.angers.fr/institutionnels>

# ANNEXE

## ANNEXE 1 GRILLE D'ENTRETIEN VIERGE

COMBIER Alexandre // Apprenti Ingénieur Paysagiste  
Master 2 Spécialisation Projet de Paysage du Site au Territoire



### Entretien N°X

La Ville d'Angers s'est dotée d'un certain nombre de documents stratégiques ou opérationnels qui visent à cadrer les objectifs, actions et obligations techniques minimales relatifs aux aménagements paysagers des espaces publics.

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin d'études d'ingénieur Paysagiste réalisé à l'Institut Agro Rennes-Angers, Campus d'Angers, et en apprentissage à la Ville d'Angers – Direction Parcs, Jardins et Paysages, je souhaite tester la visibilité, la compréhension et l'utilité de ces documents-cadres pour des bureaux de maîtrise d'œuvre de paysage privés par le biais des questions ci-dessous.

#### Présentation :

Qui êtes-vous ? (Nom, Prénom, Agence, années d'expérience)	
Quelle(s) fonction(s) occupez-vous dans l'agence ?	
Depuis combien de temps travaillez-vous sur des opérations de la collectivité :  De façon directe ?  Via l'aménageur ALTER ?  Sur quels types de missions / opérations ?	

#### Connaissance des documents cadre de la collectivité :

Quels documents existants connaissez-vous ?	
Comment en avez-vous pris connaissance ?	
Avez-vous déjà eu l'occasion de les utiliser dans le cadre d'une opération pour la collectivité ?	
Avez-vous déjà eu l'occasion de les utiliser dans le cadre d'une opération avec l'aménageur Alter ?	

### Utilisation des documents :

Lesquels, consultez-vous le plus fréquemment ? (À quelle fréquence ?)	
Comment les utilisez-vous dans le cadre de vos missions ?	
Utilisez-vous de la même manière lors d'opérations avec l'aménageur Alter ?	
Dans le cadre des missions qui vous sont confiées par la collectivité,  Sur une échelle de 1 à 4 avec le 1 inutile et 4 très utile, pouvez-vous noter l'utilité des documents que vous connaissez :	
Avez-vous déjà rencontré des difficultés pour comprendre ou appliquer ces documents ? Si oui, lesquelles ?	
Sur une échelle de 1 à 4 avec le 1 Complexe et 4 Très simple, pouvez-vous noter la compréhensibilité de ces documents :	
Sur une échelle de 1 à 4 avec le 1 Impossible et 4 Très simple, pouvez-vous noter l'exploitabilité de ces documents :	

### Amélioration des documents existants :

Selon vous, comment ces documents pourraient-être améliorés ?	
Avez-vous des idées de documents qui pourrait-être créés ?	
Avez-vous des idées de thématiques manquantes au sein de la collectivité ?	



## Conclusion

<p>Avez-vous des remarques à ajouter ?</p>	
<p>Accordez-vous l'autorisation de publier cet entretien dans les annexes du mémoire ?</p> <p><input type="checkbox"/> Avec anonymisation</p> <p><input type="checkbox"/> Sans anonymisation</p>	<p>J'autorise Alexandre COMBIER à publier cet entretien dans son mémoire.</p> <p>Signature</p> <p>Le</p>

## ANNEXE 2 GRILLE D'ENTRETIENS DES MAITRES D'ŒUVRE

COMBIER Alexandre // Apprenti Ingénieur Paysagiste  
Master 2 Spécialisation Projet de Paysage du Site au Territoire



### Entretien N°1

La Ville d'Angers s'est dotée d'un certain nombre de documents stratégiques ou opérationnels qui visent à cadrer les objectifs, actions et obligations techniques minimales relatifs aux aménagements paysagers des espaces publics.

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin d'études d'ingénieur Paysagiste réalisé à l'Institut Agro Rennes-Angers, Campus d'Angers, et en apprentissage à la Ville d'Angers – Direction Parcs, Jardins et Paysages, je souhaite tester la visibilité, la compréhension et l'utilité de ces documents-cadres pour des bureaux de maîtrise d'œuvre de paysage privés par le biais des questions ci-dessous.

#### Présentation :

Qui êtes-vous ? (Nom, Prénom, Agence, années d'expérience)	Aurélien Adam, Agence Résonance, 21 ans d'expérience.
Quelle(s) fonction(s) occupez-vous dans l'agence ?	Gérant de l'agence
Depuis combien de temps travaillez-vous sur des opérations de la collectivité :	
De façon directe ?	2 opérations en 2019 - 2020
Via l'aménageur ALTER ?	7 ans, depuis le début du NPNRU Belle-Beille
Sur quels types de missions / opérations ?	MOE, Diagnostic, programmation.

#### Connaissance des documents cadre de la collectivité :

Quels documents existants connaissez-vous ?	Gro avec Alter CPU : DPJP, Mobiliers, TI (Eclairage) Connaissance des autres documents-cadres mais uniquement les grandes lignes.
Comment en avez-vous pris connaissance ?	Par Alter principalement, les documents étaient en cours de mise à jour/création lors des premières opérations.
Avez-vous déjà eu l'occasion de les utiliser dans le cadre d'une opération pour la collectivité ?	Alter uniquement Lors d'opérations direct, lien avec l'ABF qui était plus précis que les documents.

<p>Avez-vous déjà eu l'occasion de les utiliser dans le cadre d'une opération avec l'aménageur Alter ?</p>	<p>Tout le temps depuis le début du NPNRU Belle-Beille</p>
--	--


### Utilisation des documents :

<p>Lesquels, consultez-vous le plus fréquemment ? (À quelle fréquence ?)</p>	<p>Cahier prescriptions DPJP + Charte du mobilier</p>
<p>Comment les utilisez-vous dans le cadre de vos missions ?</p>	<p>Sert de contrôle plus que d'aide à la conception</p>
<p>Utilisez-vous de la même manière lors d'opérations avec l'aménageur Alter ?</p>	<p>Oui</p>
<p>Dans le cadre des missions qui vous sont confiées par la collectivité,  Sur une échelle de 1 à 4 avec le 1 inutile et 4 très utile, pouvez-vous noter l'utilité des documents que vous connaissez :</p>	<p>- CPU utile en contrôle uniquement donc 3</p>
<p>Avez-vous déjà rencontré des difficultés pour comprendre ou appliquer ces documents ? Si oui, lesquelles ?</p>	<p>Difficultés avec CPU car obsolète, en document de travail et charte du mobilier trop restrictif.</p>
<p>Sur une échelle de 1 à 4 avec le 1 Complexe et 4 Très simple, pouvez-vous noter la compréhensibilité de ces documents :</p>	<p>- CPU 4 - GRO 4</p>
<p>Sur une échelle de 1 à 4 avec le 1 Impossible et 4 Très simple, pouvez-vous noter l'exploitabilité de ces documents :</p>	<p>- CPU 2 - GRO 2</p>

### Amélioration des documents existants :

Selon vous, comment ces documents pourraient-être améliorés ?	<p>Comment se focaliser sur l'essentiel, écarter le superflu et s'adapter au contexte.</p> <p>Trop prescriptif et obsolète, répétition du fascicule 35 inutile.</p>
Avez-vous des idées de documents qui pourrait-être créés ?	Non
Avez-vous des idées de thématiques manquantes au sein de la collectivité ?	Gestion des eaux pluviales et toutes les thématiques en lien avec la transition éco actuelle.

### Conclusion

Avez-vous des remarques à ajouter ?	<p>Manque d'efficacité avec ces documents</p> <p>Manque de collaboration et cohérence entre les différentes directions de la collectivité.</p>
<p>Accordez-vous l'autorisation de publier cet entretien dans les annexes du mémoire ?</p> <p><input type="checkbox"/> Avec anonymisation</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sans anonymisation</p>	<p>J'autorise Alexandre COMBIER à publier cet entretien dans son mémoire.</p> <p>Signature </p> <p>Le 18/07/24</p>

## Entretien N°2

La Ville d'Angers s'est dotée d'un certain nombre de documents stratégiques ou opérationnels qui visent à cadrer les objectifs, actions et obligations techniques minimales relatifs aux aménagements paysagers des espaces publics.

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin d'études d'ingénieur Paysagiste réalisé à l'Institut Agro Rennes-Angers, Campus d'Angers, et en apprentissage à la Ville d'Angers – Direction Parcs, Jardins et Paysages, je souhaite tester la visibilité, la compréhension et l'utilité de ces documents-cadres pour des bureaux de maîtrise d'œuvre de paysage privés par le biais des questions ci-dessous.

### Présentation :

Qui êtes-vous ? (Nom, Prénom, Agence, années d'expérience)	[REDACTED]
Quelle(s) fonction(s) occupez-vous dans l'agence ?	Responsable du pôle paysage.
Depuis combien de temps travaillez-vous sur des opérations de la collectivité :	2019
De façon directe ?	<input type="radio"/> Oui un peu <input type="radio"/> Oui essentiellement
Via l'aménageur ALTER ?	<input type="radio"/> Peu d'aménagement d'espaces publics, <input type="radio"/> essentiellement accompagnement de promoteurs etc..
Sur quels types de missions / opérations ?	

### Connaissance des documents cadre de la collectivité :

Quels documents existants connaissez-vous ?	PLUi, OAP, Charte de l'arbre, CPU (tout), SDPA-PNV
Comment en avez-vous pris connaissance ?	Par une collaboratrice lors de son arrivé sur Angers et par le biais de la DPJP lors de réunion. Surtout via des recherches d'information sur internet.
Avez-vous déjà eu l'occasion de les utiliser dans le cadre d'une opération pour la collectivité ?	<input type="radio"/> Oui
Avez-vous déjà eu l'occasion de les utiliser dans le cadre d'une opération avec l'aménageur Alter ?	<input type="radio"/> Oui

### Utilisation des documents :

Lesquels, consultez-vous le plus fréquemment ? (À quelle fréquence ?)	SDPA à chaque début de projet
Comment les utilisez-vous dans le cadre de vos missions ?	Sert d'aide et de ligne directrice à la rédaction de programme et les formulations de proposition d'aménagement. Utilisation très en amont.
Utilisez-vous de la même manière lors d'opérations avec l'aménageur Alter ?	Même façon qu'avec la collectivité pour garder une cohérence dans le paysage du territoire, utilisé également de cette manière avec les promoteurs et autres MOA privés.
Dans le cadre des missions qui vous sont confiées par la collectivité,  Sur une échelle de 1 à 4 avec le 1 inutile et 4 très utile, pouvez-vous noter l'utilité des documents que vous connaissez :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SDPA 3-4</li> <li>- Charte de l'arbre 4</li> <li>- Minimum 3 pour les autres documents</li> </ul>
Avez-vous déjà rencontré des difficultés pour comprendre ou appliquer ces documents ? Si oui, lesquelles ?	Pas de difficultés dans les documents mais difficultés à trouver les documents sur internet et savoir les quels utiliser.
Sur une échelle de 1 à 4 avec le 1 Complexe et 4 Très simple, pouvez-vous noter la compréhensibilité de ces documents :	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Charte de l'arbre 4 ++</li> <li>- Autres documents entre 3 et 4</li> </ul>
Sur une échelle de 1 à 4 avec le 1 Impossible et 4 Très simple, pouvez-vous noter l'exploitabilité de ces documents :	- RAS ils sont tous exploitable correctement

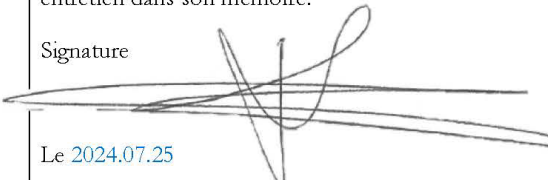
### Amélioration des documents existants :

Selon vous, comment ces documents pourraient-être améliorés ?	Site internet / plateforme regroupant tous les documents au même endroit et avec une arborescence des documents à lire/connaitre dans l'ordre.
Avez-vous des idées de documents qui pourrait-être créés ?	Synthèse pour chaque document car ils sont très lourd à lire+ prérequis à suivre lors du lancement d'une opération.



Avez-vous des idées de thématiques manquantes au sein de la collectivité ?	Gestion des eaux pluviales et toutes les thématiques en lien avec la transition éco actuelle.
--	---

## Conclusion

Avez-vous des remarques à ajouter ?	Beaucoup d'attente sur la mise à jour de la CPU à venir. Manque de retour d'expérience sur d'autres conceptions réalisées et ce qui fonctionne ou non.
Accordez-vous l'autorisation de publier cet entretien dans les annexes du mémoire ? <input checked="" type="checkbox"/> Avec anonymisation <input type="checkbox"/> Sans anonymisation	J'autorise Alexandre COMBIER à publier cet entretien dans son mémoire. Signature  Le 2024.07.25



## Le cadre, les étapes, les rôles

Fiche éditée en mars 2022

La loi sur l'Architecture du 3 janvier 1977 (dont sont issus les CAUE) a déclaré la création architecturale et la qualité des constructions d'intérêt public. La qualité de la production architecturale ou des aménagements d'infrastructures est directement liée à la responsabilité du maître d'ouvrage, aux compétences du maître d'œuvre et aux moyens qui lui sont attribués. Le choix de la maîtrise d'œuvre apparaît comme un moment décisif dans la concrétisation d'un projet. Au-delà du strict respect de la légalité, se joue dans la manière d'appréhender un marché public de maîtrise d'œuvre, la mise en débat de la qualité attendue et l'ambition du maître d'ouvrage pour son opération.

### MAÎTRISE D'OUVRAGE ET D'ŒUVRE LE CADRE LÉGAL

Jusqu'à l'entrée en vigueur du code de la commande publique (le 1<sup>er</sup> avril 2019), les rapports entre les maîtres d'ouvrage publiques et les maîtres d'œuvre étaient régis par une législation dite «MOP» (Maîtrise d'Ouvrage Publique).

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, les dispositions de cette loi ont été intégrées et mises à jour dans le code de la commande publique (dit «CCP»).

## DÉROULEMENT TYPE D'UNE OPÉRATION

### LES ÉTAPES CLÉS



**POINT DE DÉPART :** Décision de la collectivité d'**étudier l'opportunité** et les conditions de réalisation d'un projet (construction, réhabilitation, aménagement d'espaces publics...).

Le maître d'ouvrage peut se faire assister par un **conducteur d'opération** ou **assistant à la maîtrise d'ouvrage**.

Le maître d'ouvrage peut solliciter le **conseil du CAUE** pour **l'aider à définir son projet (opportunités, enjeux, ambitions)**

**ÉTAPE 1 :** Le maître d'ouvrage engage les **études préopérationnelles** nécessaires pour examiner l'opportunité du projet (par exemple quantifier et qualifier le besoin, connaître les projets concurrents, etc.), définir la localisation, la faisabilité technique (la nature et la résistance du sol, par exemple) et économique, ainsi que les conditions de réalisation de l'opération. Ces études sont mises en forme dans un préprogramme.

**ÉTAPE 2 :** Sur la base des résultats des études préopérationnelles, la collectivité prend la **décision de réaliser** (ou non) l'opération, approuve le préprogramme et prévoit le financement.

**ÉTAPE 3 :** Le maître d'ouvrage approuve le **programme opérationnel**, document écrit qui précise les objectifs du projet et décrit les besoins à satisfaire et les exigences particulières. La collectivité met en place le financement des études.



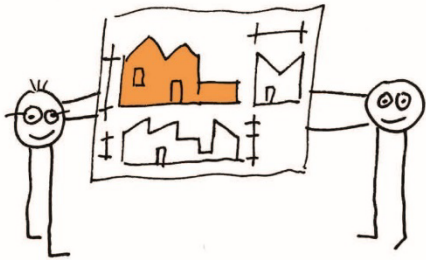
Le maître d'ouvrage peut solliciter le **conseil du CAUE** pour **l'aider à définir la procédure** de sélection de la maîtrise d'œuvre

**ÉTAPE 4 :** Le maître d'ouvrage engage la **consultation des maîtres d'œuvre**.

**ÉTAPE 5 :** Le maître d'ouvrage **choisit un maître d'œuvre** auquel il confie les études et la direction des travaux.

## DÉROULEMENT TYPE D'UNE OPÉRATION LES ÉTAPES CLÉS

**ÉTAPE 6 :** Le maître d'ouvrage fait appel aux conseils dont l'intervention est nécessaire ou obligatoire dès le début des études : **contrôleur technique et coordonnateur sécurité et protection de la santé**. Ils vont travailler en relation étroite avec le maître d'œuvre.

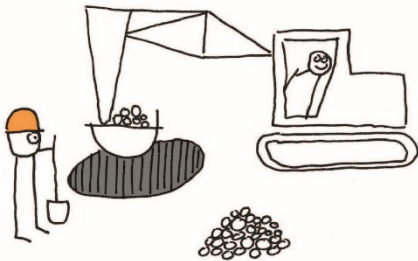


**ÉTAPE 7 :** Le maître d'ouvrage approuve les études aux différentes étapes : esquisse, avant-projet et projet.

Le maître d'ouvrage peut solliciter le **regard neutre du CAUE** pour **l'aider à** analyser les propositions du maître d'œuvre.

**ÉTAPE 8 :** La collectivité met en place le financement des travaux, définit les conditions de la **consultation des entreprises** et lance la procédure d'appel à la concurrence préalable aux marchés de travaux.

**ÉTAPE 9 :** Le maître d'ouvrage **choisit les entreprises** et notifie les marchés de travaux. Le maître d'ouvrage doit contracter une **assurance dommages ouvrage**.



**ÉTAPE 10 :** Le maître d'ouvrage donne son accord au **lancement des travaux**.

**ÉTAPE 11 :** Les entreprises **réalisent les travaux**, le maître d'œuvre les dirige et le maître d'ouvrage en suit le bon déroulement, particulièrement les délais de réalisation et les coûts.

**ÉTAPE 12 :** Le maître d'ouvrage prononce la **réception de l'ouvrage** et en prend possession.

Le **CAUE** peut valoriser l'opération : **émission de TV, publication, visites...** pour sensibiliser d'autres maîtres d'ouvrages.







**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**FASCICULE 35 – « Aménagements paysagers, aires de sports et de loisirs de plein air » du cahier des clauses techniques générales applicables aux marchés publics de travaux de génie civil**

## **PREAMBULE**

Face aux défis portés par la transition écologique, une des réponses est la promotion du vivant, qu'il s'agisse du végétal ou du sol et de leur cortège faunistique. Ce sont des éléments de régulation climatique et de qualité du cadre de vie (espaces récréatifs, espaces publics) et un important atout dans le cadre de l'artificialisation des sols.

Il est impératif de bien considérer la spécificité du vivant dans la commande publique. En effet, le vivant suppose un accompagnement spécifique et de qualité dans le temps, pris en compte à la conception, lors de la mise en œuvre et durant l'accompagnement du végétal.

Par ailleurs, un projet environnemental vertueux est un projet qui permet notamment le respect et l'expression de la biodiversité, de renforcer le lien social, et de limiter les interventions en matière d'entretien, de santé et de qualité de vie.

Aussi, l'objet du présent fascicule est de traiter de la manière la plus homogène possible à la fois de l'exigence de qualité et de la pérennité des projets. Le coût global du projet (y compris la gestion technique et financière du patrimoine vivant) doit être défini dès la conception. L'idée est de mieux définir la durabilité du projet et d'être adapté au sol, au bon usage et au climat.

### **Objectifs poursuivis pour la refonte du fascicule**

Trois objectifs ont guidé le groupe de travail.

– Le fascicule doit être un document contractuel avec une exigence de qualité dont la maîtrise d'ouvrage devra tenir compte pour la définition et l'expression de son besoin. Ce doit être un document simple, facilement utilisable, respectueux de l'environnement, et qui intègre les évolutions du métier nécessaires afin d'assurer la pérennité des réalisations.

– Le fascicule doit servir de base afin d'élaborer la décomposition des pièces techniques et financières au service de l'exigence de qualité. Les prestations techniques doivent être détaillées et reprises dans un poste de prix spécifique pour chaque prestation.

– L'élaboration du projet établi par le maître d'œuvre et suivant le fascicule devra permettre aux entreprises de remettre des offres en totale adéquation avec l'objectif fonctionnel, technique et financier du dossier de consultation des entreprises (DCE) garantissant ainsi la qualité de la commande initiale.

### **Plan général du fascicule**

Le fascicule a été structuré en trois parties.

#### **1- Nature et qualité des fournitures**

- Sols - Les objectifs de cette partie sont :
  - de préserver les sols existants ;




- le cas échéant, de valoriser les matériaux en place afin de créer des sols fertiles ;
  - en dernier recours, de fournir de la terre végétale extérieure au chantier.
- Végétaux - Les objectifs de cette partie sont :
- de favoriser des essences adaptées au sol, au climat et à leur utilisation ;
  - de définir les critères qualitatifs des végétaux ;
  - de favoriser les essences produites localement dans le respect des critères précédents.
- Autres fournitures: l'objectif de cette partie est de favoriser les fournitures respectueuses de l'environnement.

### **2- Travaux de création**

L'objectif est de réaliser des travaux de qualité et respectueux de l'environnement, et d'assurer l'accompagnement du végétal durant deux années en prévoyant le budget nécessaire dans les pièces financières du marché.

### **3- Travaux d'entretien**

L'objectif est de pérenniser les aménagements et de garantir leur bon fonctionnement et usage au cours du temps, grâce aux travaux courants d'entretien. Ces derniers, dans le cas des végétaux, sont postérieurs aux travaux de finalisation qui accompagnaient la plantation et qui ne peuvent s'y substituer.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplôme : Ingénieur</li> <li>- Spécialité : Paysage</li> <li>- Spécialisation / option : Projet de paysage du site au territoire</li> <li>- Enseignant référent : Nathalie CARCAUD</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auteur(s) : Alexandre COMBIER</li> <li>- Date de naissance* : 30/11/1997</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisme d'accueil : Ville d'Angers – Direction Parcs Jardin et Paysages</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb pages : 42                      Annexe(s) : 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adresse : 20 Bd de Lavoisier, 49000 Angers</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Année de soutenance : 2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maître de stage : Frédéric Moreau</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titre français : Optimisation de la collaboration entre maîtrise d'ouvrage publique et maîtrise d'œuvre privée</li> <li>- Titre anglais : Improving collaboration between public clients and private consultants</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résumé (1600 caractères maximum) :</li> <li>- Cette recherche vise à optimiser la collaboration entre les acteurs publics et privés dans les projets d'aménagements urbains, en prenant comme cas d'étude la ville d'Angers. L'objectif est de mieux comprendre les enjeux liés à la relation entre les maîtres d'ouvrage publics et les maîtres d'œuvre privés, d'analyser l'efficacité des documents existants et de proposer des améliorations pour fluidifier les processus. L'étude a révélé plusieurs défis, notamment un manque de communication et de coordination entre les différents acteurs, une documentation incohérente et des difficultés liées à la gestion budgétaire. Pour y remédier, il est recommandé d'améliorer la communication, de standardiser les documents, d'affiner les processus budgétaires et d'impliquer davantage les parties prenantes dès le début des projets. En agissant sur ces points, la ville d'Angers pourra améliorer l'efficacité de ses projets d'aménagements urbains et renforcer les partenariats avec le secteur privé.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abstract (1600 caractères maximum) :</li> <li>- This research aims to optimize collaboration between public and private sector entities involved in urban development projects, with the city of Angers, France, serving as a case study. The objective is to gain a deeper understanding of the challenges and opportunities associated with the relationship between public contracting authorities and private project management firms, to analyze the effectiveness of existing documentation, and to propose improvements to streamline processes. The study identified several challenges, including a lack of communication and coordination among stakeholders, inconsistent documentation, and difficulties with budget management. To address these issues, it is recommended to improve communication, standardize documentation, refine budgeting processes, and involve stakeholders more actively from the outset of projects. By taking these steps, the city of Angers can enhance the efficiency of its urban development projects and strengthen partnerships with the private sector.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mots-clés : maîtrise d'ouvrage public, aménagement urbain, aménagements paysagers, maîtrise d'œuvre, optimisation de processus, gestion de projet, documents techniques, Angers</li> <li>- Key Words: project owner, urban planning, landscaping, project manager, process optimization, project management, standards, technical documents, Angers</li> </ul>	

\* *Élément qui permet d'enregistrer les notices auteurs dans le catalogue des bibliothèques universitaires*