

# Marchés publics de maîtrise d'œuvre

## Le **mini-guide** pour bien choisir l'**architecte** et son **équipe**



**La qualité de l'architecture n'est jamais le fruit du hasard. Elle naît de la rencontre d'une volonté et d'un talent : volonté d'un maître d'ouvrage qui saura affirmer ses exigences architecturales et talent d'une équipe de maîtrise d'œuvre qui saura apporter une réponse à la commande de bâtiment qui lui aura été confiée.**

1

## Commande publique la passation du marché de maîtrise d'œuvre, une **responsabilité essentielle** du maître d'ouvrage public

Le maître d'ouvrage est la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre.

L'architecture n'est pas une marchandise : la création architecturale et la qualité des constructions ont été déclarées d'intérêt public par la loi sur l'architecture parce qu'elles impactent le cadre de vie de tous.

**Seuls les architectes, professionnels formés et diplômés, dûment assurés et inscrits à l'Ordre des architectes sont habilités à établir des projets architecturaux.**

La qualité de la production architecturale et la satisfaction des usagers sont directement liées au choix de l'architecte et de son équipe, et aux moyens qui lui sont accordés.

Or, les maîtres d'ouvrage se heurtent à la complexité des textes qui régissent la passation des marchés publics (code des marchés publics, loi du 12 juillet 1985 dite « loi MOP », loi sur l'architecture, code de la propriété intellectuelle etc.) et aux habitudes prises pour la passation des marchés de travaux et de fournitures, le tout concourant à l'utilisation de mauvaises procédures de choix.

Alors que le rôle de la maîtrise d'œuvre est de défendre les intérêts du maître d'ouvrage pendant toute la durée de l'opération, les équipes sont trop souvent sélectionnées sur le montant des honoraires ou la brièveté des délais qu'ils vont consacrer à la réalisation de leur mission. Cela constitue l'inverse d'une démarche qualité et va se révéler au final très dommageable pour la collectivité, la bonne gestion des deniers publics et la réussite de l'opération.



*Le Compas dans l'œil,  
Anne Montrieu,  
Vincent Brugerolles  
architectes, rénovation  
du collège Baudelaire  
à Clermont-Ferrand (63)*

# Un enjeu de société

Le cadre de vie et l'environnement bâti et paysager sont des enjeux fondamentaux. Lorsqu'un maître d'ouvrage passe un marché de maîtrise d'œuvre, il n'achète pas seulement des prestations intellectuelles mais in fine commande un bâtiment qui doit être de qualité, performant, économique, qui va être utilisé pendant plusieurs dizaines d'années, va façonner l'environnement et le paysage et générer une valeur patrimoniale. Il va choisir le concepteur de lieux de travail, de soins, le créateur de lieux de vie et d'habitat pour de nombreuses années d'usage.

## Un choix crucial

Le choix de l'architecte et de son équipe est donc essentiel, les montants investis par la collectivité pour

mener à bien une opération étant sans commune mesure avec le montant du marché de maîtrise d'œuvre, qui ne représente que 10 % de l'investissement et 2 % du coût global de l'opération sur la durée de vie de l'équipement. Ce coût global va énormément varier en fonction de la qualité de la maîtrise d'œuvre, de l'optimisation des solutions constructives et de l'intelligence investie dans la conception initiale.

Choisir une équipe compétente et lui donner les délais et les moyens suffisants va permettre d'assurer une réelle maîtrise des coûts d'investissement et de fonctionnement.

# 2

## La programmation première **étape essentielle** pour la réalisation d'un équipement de qualité

C'est une phase essentielle, du ressort du maître d'ouvrage public dont le contenu va conditionner et encadrer le travail de conception du projet. C'est pourquoi le code des marchés publics lui impose de déterminer avec précision, avant le lancement de toute consultation, la nature et l'étendue des besoins à satisfaire. Et la loi MOP va plus loin puisqu'elle précise qu'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 et d'en assurer le financement.

L'élaboration du programme nécessite un travail d'investigations (constats, collecte de données, diagnostic, enquêtes, etc.) et une réflexion prospective pour expliciter les objectifs de l'opération projetée et les moyens nécessaires pour les atteindre. Le maître d'ouvrage a généralement intérêt à faire appel à un prestataire spécialisé, dit « programmiste ».

### Un programme comporte au moins :

- Les données et les contraintes du site, des existants, des réglementations, des servitudes, etc.
- Les attentes d'ordre culturel, social, urbanistique, esthétique, technique et environnemental.
- Les besoins quantifiés (inventaire et typologie des espaces, équipements, performances, etc.).
- Les besoins en termes de fonctionnalité (relations et liaisons hiérarchisées, ergonomie, etc.) et de confort (hygiène, ambiance, air, lumière, bruit, etc.).
- Les exigences concernant délais et phasages de l'opération, coûts d'investissement, dépenses d'exploitation et d'entretien (voire de déconstruction), etc.
- La part de l'enveloppe financière affectée aux travaux.

Cette première étape permettra également d'établir une estimation du montant du futur marché de maîtrise d'œuvre, cette estimation guidant le maître d'ouvrage pour le choix de la procédure de passation de ce marché.

**Attention à ne pas minimiser le coût prévisionnel de l'opération lors de cette phase de programmation au risque de remettre en cause sa faisabilité et d'avoir engagé des frais à fonds perdu.**

# 3

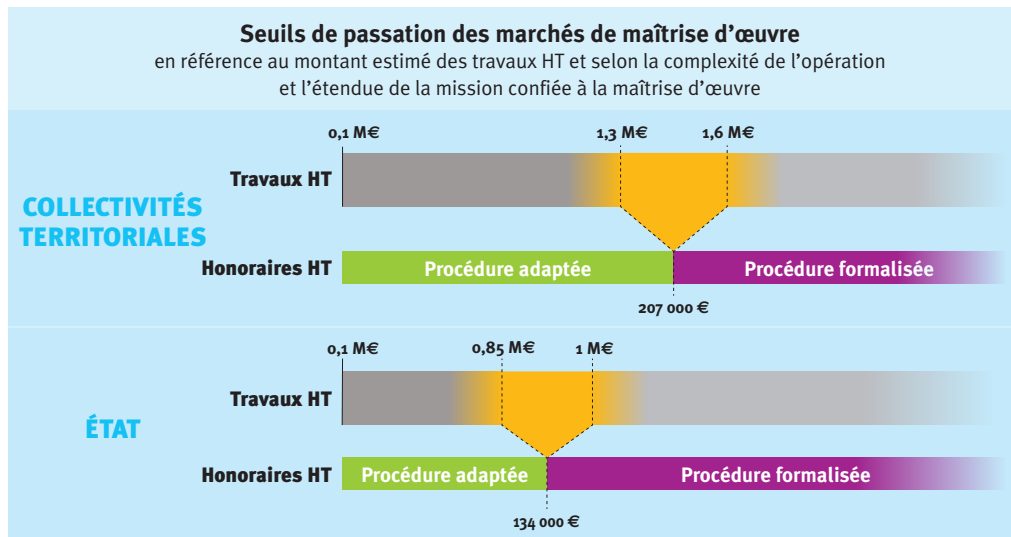
## Le choix de la procédure est fonction des seuils de passation

Les procédures de passation diffèrent selon le montant du marché. Il est donc indispensable de l'estimer pour le comparer aux seuils européens qui imposent la mise en œuvre d'une procédure formalisée (concours ou procédure négociée spécifique).

En maîtrise d'œuvre, il convient de prendre en compte les

montants de toutes les missions nécessaires à la réalisation de l'opération, pour déterminer la procédure à suivre, y compris le montant des missions complémentaires, même si elles sont confiées par contrat séparé à d'autres prestataires (par exemple la mission études de diagnostic ou la mission ordonnancement, pilotage et coordination du chantier).

### Présentation des seuils



Si le montant du marché est proche du seuil, il est conseillé de passer à la procédure formalisée pour ne pas avoir à tout recommencer en cas d'imprévu.

En dessous du seuil de **15 000 € HT** le marché peut être passé sans publicité ni mise en concurrence préalable, dans le respect de la loi sur l'architecture et de la loi MOP (obligation de définir le programme et d'arrêter l'enveloppe financière).

# Méthode de calcul

Pour estimer le montant du futur marché de maîtrise d'œuvre, il est recommandé de se référer au guide à l'intention des maîtres d'ouvrage publics pour la négociation des rémunérations de maîtrise d'œuvre, édité par le MEDDTL et la MIQCP (mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques).

Ce guide dispose désormais d'une version numérisée, dénommée « Simulateur d'honoraires », accessible sur le site de la MIQCP ([www.miqcp.gouv.fr](http://www.miqcp.gouv.fr)). Il s'agit d'un outil d'évaluation prévisionnelle des honoraires pour des opérations de construction neuve de bâtiments.



*Extension et reconstruction de la salle des fêtes, Beblenheim, Auger-Rambeaud architectes, 2006 © Christophe Bourgeois*

## 4

### Au-dessus des seuils **le concours** obligatoire

Le concours est la procédure par laquelle le maître d'ouvrage choisit, après mise en concurrence et avis d'un jury, un plan ou un projet, notamment dans le domaine de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de l'architecture et de l'ingénierie, avant d'attribuer, à l'un des lauréats du concours, un marché.

Le concours de maîtrise d'œuvre est un concours restreint et indemnisé.

C'est la procédure de principe pour les marchés de maîtrise d'œuvre. Cette procédure, obligatoire lorsque l'opération concerne la construction neuve d'un bâtiment et que le montant du marché de maîtrise d'œuvre dépasse le seuil européen, est fortement recommandée, quels que soient les montants, dès que l'opération présente un enjeu important, en construction neuve comme en réhabilitation d'un bâtiment existant.

# Quand organiser un concours ?

● Le concours anonyme est obligatoire pour tous les marchés de maîtrise d'œuvre supérieurs à 134 000 € HT (État) et 207 000 € HT (collectivités territoriales)

● Le maître d'ouvrage peut, s'il estime qu'il n'y a pas d'intérêt à choisir un projet, déroger au concours dans les 4 cas suivants :

- réutilisation ou réhabilitation d'un ouvrage existant,
- ouvrage réalisé à titre de recherche, essai ou expérimentation,
- marché sans mission de conception,
- ouvrage d'infrastructure

**Dans ces 4 cas, le maître d'ouvrage peut recourir soit à la procédure négociée spécifique, soit à la procédure d'appel d'offres lorsque le marché ne comporte pas de conception.**

● Il est recommandé d'organiser un concours en dessous des seuils, lorsque le maître d'ouvrage le juge opportun ou lorsque l'enjeu architectural, technique, urbain ou paysager le justifie. Dans ce cas l'anonymat ne s'impose pas, et les candidats peuvent présenter leurs projets au jury lors d'une audition.

## Déroulement de la procédure de concours

Pour chaque opération, selon les caractéristiques du programme, le maître d'ouvrage doit déterminer les critères appropriés de sélection des équipes et doit constituer un jury (composé d'au moins un tiers de professionnels disposant des qualifications demandées aux candidats).

**Les conseils régionaux de l'ordre des architectes communiquent, sur demande, la liste des architectes jurés spécialement formés pour assurer cette mission pour le compte des maîtres d'ouvrage.**

Dans un premier temps, le maître d'ouvrage sélectionne, après avis du jury, sur leurs compétences, références et moyens, au moins 3 candidats admis à concourir.

Ensuite, les projets, obligatoirement présentés de manière anonyme au-dessus des seuils, sont évalués et classés par le jury, le maître d'ouvrage négociant ensuite avec le lauréat les conditions d'exécution du marché.

Les candidats ayant remis des prestations sont obligatoirement indemnisés.

**Le montant de la prime est fixé à minima à 80 % du prix estimé des études demandées aux candidats (généralement du niveau de l'esquisse ou de l'avant-projet sommaire).**



# Description de la procédure de concours anonyme

Un avis d'appel public à la concurrence (AAPC) est publié, il peut fixer un nombre minimum de candidats admis à concourir qui ne peut être inférieur à 3 (il peut également fixer un nombre maximum de candidats).

Le maître d'ouvrage ouvre les enveloppes de candidatures et enregistre leur contenu. Seuls peuvent être ouverts les plis qui ont été reçus au plus tard à la date et à l'heure limites qui ont été annoncées dans l'AAPC.

Le délai de réception des candidatures est de 37 jours au moins à compter de l'envoi de l'AAPC à la publication (30 jours si l'AAPC a été envoyé par voie électronique).

Avant de faire procéder à l'examen des candidatures par le jury, le maître d'ouvrage peut demander aux candidats dont le dossier est incomplet de le compléter (dans un délai qui ne peut être supérieur à 10 jours).

Toutes les candidatures reçues dans les délais sont transmises au jury qui les examine, formule un avis motivé, les classe et dresse un procès-verbal.

La liste des candidats admis à concourir est arrêtée par le maître d'ouvrage après l'avis du jury.

Le maître d'ouvrage informe immédiatement les candidats non retenus du rejet de leur candidature en leur indiquant les motifs de ce rejet.

La date limite de remise des prestations est fixée à 40 jours minimum à compter de l'envoi du dossier de concours (ce délai peut être réduit en cas de publication d'un avis de pré-information ou lorsque le maître d'ouvrage met le dossier de consultation à la disposition des candidats par voie électronique).

Ces délais sont en pratique insuffisants pour la conception, il est recommandé de donner un délai d'au moins 2 ou 3 mois aux candidats.

Le maître d'ouvrage envoie aux candidats retenus le dossier de concours et les invite à remettre deux enveloppes, la première contenant les prestations et la seconde enveloppe, séparée, contenant leur offre de prix pour la réalisation du marché.

Éventuellement, les projets font l'objet d'une analyse préalable par une commission technique, cette analyse étant destinée à préparer le travail du jury. Cette commission ne doit pas se substituer au jury, elle n'a pas à porter de jugement sur la qualité des projets et ne doit pas établir de classement.

L'anonymat est respecté jusqu'à l'avis du jury.

Avant leur communication au jury, les enveloppes contenant les prestations sont ouvertes. Les prestations demandées sont enregistrées. Dans le cas où un élément distinctif est présent, le maître d'ouvrage est tenu de rendre la prestation concernée anonyme.

Le jury peut inviter les candidats à répondre aux questions qu'il a consignées dans le procès-verbal.

Un second procès-verbal est établi qui relate de manière complète ce dialogue, qui ne doit avoir pour objet que d'éclairer le maître d'ouvrage sur des points particuliers. Il ne conduit pas à un nouveau classement des projets.

Les projets sont examinés par le jury qui vérifie la conformité des prestations au règlement du concours, les évalue et en propose un classement fondé sur les critères annoncés dans l'AAPC. Le jury se prononce sur les primes allouées aux candidats. Il dresse ensuite un procès-verbal d'examen des prestations, dans lequel il consigne ses observations et formule un avis motivé. Ce procès-verbal peut également consigner, en vue d'une audition ultérieure des candidats tout point nécessitant des éclaircissements, Le procès-verbal est signé par tous les membres du jury.

L'avis du jury et le ou les procès-verbaux sont transmis au maître d'ouvrage qui décide, après examen de l'enveloppe qui contient le prix, du ou des lauréat(s).

Le maître d'ouvrage invite le lauréat à négocier et le marché qui fait suite au concours est attribué.

Le marché est notifié et un avis d'attribution est publié (dans un délai maximal de 48 jours à compter de la notification du marché).

# Description sommaire de la procédure négociée spécifique

La procédure négociée « spécifique » est une procédure par laquelle le maître d'ouvrage, après avis d'un jury, dresse la liste des candidats admis à négocier, dont le nombre ne peut être inférieur à 3, et engage les négociations avec ces derniers afin de choisir le titulaire du marché (article 74-III du CMP).

La procédure se déroule en deux phases: la première phase consiste à sélectionner 3 candidats admis à négocier, après examen par un jury (composé comme le jury de concours) de leurs compétences, références et moyens. La deuxième phase est une phase de négociation entre le maître d'ouvrage et les 3 candidats admis à négocier, la négociation portant notamment sur l'étendue et le contenu de la mission, les conditions d'exécution du marché, les délais, les pénalités, etc.

5

## En dessous des seuils la **procédure adaptée** sur compétences, références et moyens

(ou le concours, pour toute opération présentant un enjeu architectural et urbain)

Le choix de la procédure appropriée et correctement menée garantit l'efficacité de la commande et la bonne utilisation des deniers publics.

Le choix de la procédure dépend de l'enjeu de l'opération.

Une opération à fort enjeu architectural nécessitera l'organisation d'un concours permettant le choix entre plusieurs projets, le maître d'ouvrage devant en respecter tout le formalisme (délais, jury, prime) sauf l'anonymat. Dans le cas contraire, il fera le choix d'une procédure restreinte qui permet de sélectionner l'architecte et son équipe après une mise en concurrence fondée sur l'analyse de leurs compétences, références et des moyens puis négociation du marché.

En dessous des seuils, le maître d'ouvrage a le choix entre utiliser une procédure formalisée ou déterminer une procédure adaptée, dans le respect du cadre légal et réglementaire et des principes de liberté d'accès à la commande publique, de transparence des procédures et d'égalité de traitement des candidats.



# Le choix sur appel d'offres, une erreur aux graves conséquences pour la qualité du projet et les besoins à satisfaire

Plus de 80 % de la commande publique de maîtrise d'œuvre se fait en procédure adaptée.

Une procédure adaptée qui s'inspirerait de l'appel d'offres a pour effet le choix préférentiel de l'équipe sous-qualifiée et moins chère, dumping des honoraires, économies sur les temps d'études et de suivi de chantier, solutions

constructives non optimisées, dossiers de consultation peu approfondis. Autant de facteurs qui entraînent un coût global et une sinistralité accrues, avec pour conséquence la production d'un cadre de vie médiocre.

L'appel d'offres, qui est la procédure traditionnelle d'achat des fournitures, n'est donc pas approprié aux marchés de prestations intellectuelles. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est proscrit en procédure formalisée dès qu'il y a conception architecturale.



Gruppe scolaire Lucie Aubrac,  
Toulouste, 2012.  
Laurens & Loustau arch.  
©Stéphane Chalmeau

## La procédure adaptée sur compétences, références et moyens

L'organisation de cette procédure est aisée et permet de privilégier le dialogue, étape indispensable pour une bonne compréhension des besoins du maître d'ouvrage et des performances des candidats.

C'est la procédure la plus simple et la plus économique à mettre en œuvre. Il s'agit de sélectionner, selon la nature de l'opération, un architecte seul ou une équipe de maîtrise d'œuvre, sur ses compétences, références et moyens.

Le choix se fait sur la base d'un dossier d'œuvres présentant les expériences et capacités des équipes candidates.

Préalablement, le maître d'ouvrage aura défini des critères de sélection adaptés à la nature, la complexité et l'importance de l'opération tels que notamment : la qualité de la production architecturale, des références représentatives de l'équipe, son degré d'expérience, les études ou recherches effectuées, ses moyens humains et matériels, la présence dans l'équipe de compétences spécifiques etc.

Pour approfondir son choix, le maître d'ouvrage peut rencontrer le ou les candidat(s) sélectionné(s), visiter leurs bâtiments pour se faire une idée concrète de leurs talents et expériences, et rencontrer les différents acteurs et les usagers.

# Déroulement d'une procédure adaptée

## ÉTAPE 1 Publicité

- Préparez votre dossier de consultation
- Diffusez un appel à candidature

### 1 Définissez au préalable comme l'exige la loi MOP :

- Le programme précis de l'opération (surfaces, organigrammes, contraintes, descriptions...)
- L'enveloppe financière prévisionnelle des travaux (estimée à partir d'opérations similaires voisines et récentes, ou de ratios au m<sup>2</sup> ou de toute autre approche).

Pour ce faire, vous pouvez vous rapprocher de votre CAUE ou d'un conseil extérieur (AMO, Programmiste, etc.).

### 2 Estimez le montant des honoraires de la maîtrise d'œuvre ce qui vous permettra de vérifier que la procédure est bien en procédure adaptée (estimation inférieure au seuil de procédure formalisée).

Un simulateur d'honoraires particulièrement simple a été mis en place par la MIQCP sur [www.miqcp.gouv.fr](http://www.miqcp.gouv.fr).

### 3 Publiez un appel à candidature dans un journal d'annonces légales ou au BOAMP si le montant du marché de maîtrise d'œuvre est supérieur à 90 000 €HT ou sur tout support de votre choix en dessous de ce montant.

- Donnez les renseignements essentiels : objet du marché, contenu de la mission, montant estimé des travaux, critères de sélection des candidats (compétences, références et moyens) et d'attribution du marché.

Le recours à des critères « quantitatifs » (nombre de références, chiffre d'affaires, délais des études, etc.) n'est pas pertinent et ne peut prévaloir sur le critère majeur du choix : la qualité dans toutes ses composantes, en particulier celle de la production architecturale et technique des candidats.

- Énoncez clairement dans l'AAPC votre intention de négocier avec le candidat classé 1er et, en cas d'échec de la négociation avec ce dernier, avec les candidats suivants.
- Demandez à chaque candidat un dossier de candidature simplifié accompagné d'un dossier d'œuvres constitué d'une liste de références, non limitées dans le temps, au format A4, et de la présentation visuelle sur un format A3 des œuvres significatives de l'agence parmi ses références.

Plutôt que de demander des références identiques à l'objet du marché, il est préférable de demander aux candidats de présenter des opérations de complexité ou de contexte similaire (neuf ou réhabilitation par exemple) démontrant leurs capacités à réaliser le programme envisagé.

Télécharger le cadre de présentation simplifié des références à utiliser dans le cadre de vos consultations [www.architectes.org/outils-et-documents/commande-publique](http://www.architectes.org/outils-et-documents/commande-publique).

- Laissez un délai suffisant aux candidats pour la remise de leur dossier de candidature.

Une publicité adaptée, qui fixerait un délai de réception des candidatures trop court, pourrait être considérée comme insuffisante, au regard des principes de transparence et d'égalité de traitement.

# ÉTAPE 2 Analyse

## ● Examiner les candidatures et les classer par ordre de préférence

**1** Réceptionnez les dossiers de candidature.

**2** Examinez les références, compétences et moyens de chaque candidat.

Il est recommandé de vous faire assister par une commission que vous aurez spécialement composée. Pensez à y associer des architectes qui vous donneront un éclairage professionnel sur les dossiers de candidatures.

En cas de candidature groupée, l'appréciation des capacités professionnelles, techniques et financières est globale. Il n'est pas exigé que chaque membre de l'équipe ait la totalité des compétences techniques requises pour l'exécution du marché.

**3** Classez les candidatures en fonction des critères indiqués dans l'appel de candidatures.

● Identifier et classer les 3 meilleures équipes est généralement suffisant.

Une approche sensible est toujours préférable à toute technique de pondération et/ou de hiérarchisation. Ajouter des valeurs totalement hétérogènes, sans aucun rapport entre elles aboutit forcément à un choix incohérent et à un résultat arbitraire. La qualité architecturale est une notion non quantifiable mais primordiale pour la réussite de votre projet.

**N.B. :** Aucune disposition du code des marchés publics ne prévoit ni la pondération, ni la hiérarchisation des critères de sélection des candidatures.



Hôtel communautaire  
du Grand Avignon (84), 2007,  
Jacques Fradin & Jean-Michel Weck  
arch. associés  
© Christian Michel

# ÉTAPE 3 Négociation

- **Rencontrez l'architecte classé 1er**
- **Négociez avec lui son marché**

**1** Prenez contact avec le candidat classé 1er, adressez lui les éléments complémentaires qui pourraient lui être nécessaires (complément de programme) et demandez-lui une offre contractuelle et financière.

**2** Sur la base de cette proposition de marché, engagez la négociation qui permettra d'affiner les missions et les moyens nécessaires à la bonne exécution du marché.

- **La rencontre du maître d'ouvrage et du candidat est donc nécessaire.**

Lors de la négociation pourront être abordés les différents éléments propres à l'opération : les contraintes de l'opération et du programme, les clauses contractuelles (l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, le calendrier des études, les délais de réalisation, le prix —à rapprocher de l'estimation issue du guide de la MIQCP—, les taux de tolérance, le mode de dévolution des marchés de travaux, les pénalités, l'assurance, etc.), puis l'adéquation de la proposition du maître d'œuvre avec tous ces éléments.

**3** SI LA NÉGOCIATION ABOUTIT

- **Attribuez le marché au candidat, sous réserve de la production dans les 10 jours des attestations fiscales et sociales requises.**
- **Informez les candidats non retenus du rejet de leur candidature.**

Pensez à publier un avis d'attribution, ce qui vous permet de sécuriser la procédure, cette publication faisant courir les délais de recours contentieux.

**4** SI LA NÉGOCIATION ÉCHOUE

- **Notifiez au candidat classé 1er qu'il n'est pas retenu.**
- **Prenez contact avec le candidat classé 2ème et reprenez tout le processus de négociation (à partir du 1 de cette étape).**

Ce document a été élaboré par l'Ordre des architectes en collaboration avec la Direction générale des patrimoines, Ministère de la culture et de la communication