



mission  
interministérielle  
pour la qualité  
des constructions  
publiques

La qualité s'invente et se partage

Juillet  
2022

numéro  
31

# médiations

## La commande publique de maîtrise d'œuvre de projet de paysage

Recommandations pour la dévolution des marchés publics de projet de paysage

### Sommaire

#### 1. La commande publique de projet de paysage

##### A. Quelques recommandations sur le rôle du maître d'ouvrage public

- De l'intérêt public
- La spécificité du projet de paysage en prise avec le vivant
- Un processus long et un suivi exigeant
- La fabrique de la qualité
- Des projets singuliers mais des problématiques récurrentes
- Moyens et compétences, savoir s'entourer
- L'importance de la phase amont et des études préalables
- La démarche de programmation
- L'assistance à maîtrise d'ouvrage, une aide à la décision
- Estimer l'enveloppe financière prévisionnelle
- La participation du public
- Représenter, communiquer et valoriser

##### B. Types de programme de projets de paysage

- Une forte diversité de programmes de projets de paysage
- Liste non exhaustive pour exemple

#### 2. Les missions de maîtrise d'œuvre de projet de paysage

##### A. Généralités

- La mission témoin en projet de paysage
- Des missions complémentaires

##### B. Des vigilances en amont et en aval du projet de paysage

- Le diagnostic de projet de paysage, une mission fondatrice en amont de la conception
- L'accompagnement du suivi et de l'entretien, une mission essentielle en aval de la réception

#### 3. La dévolution des marchés publics de maîtrise d'œuvre de projet de paysage

##### A. Les procédures formalisées d'appel à la concurrence

- La procédure avec négociation
- Le dialogue compétitif
- L'appel d'offres

##### B. Les procédures adaptées (MAPA)

##### C. Les marchés sans publicité ni mise en concurrence préalables

##### D. Des techniques d'achat

- Les concours de maîtrise d'œuvre sur esquisse
- L'accord-cadre

##### E. La rémunération de la maîtrise d'œuvre de projet de paysage

### Annexes

## Préambule

Cette fiche technique Médiations a pour principal objectif d'explicitier de façon succincte le cadre de la commande publique de maîtrise d'œuvre de projet de paysage au prisme du code de la commande publique (CCP), en mettant en exergue quelques recommandations fortes au regard des pratiques recueillies, et en faisant l'inventaire exhaustif des modalités de passation possibles pour la dévolution des marchés publics de projet de paysage avec les obligations de publicité, seuils et délais des procédures, tout en s'attachant à en préciser le vocabulaire.

Elle s'adresse au maître d'ouvrage public concerné par la question du projet de paysage, propriétaire ou gestionnaire d'espace public ou de site domanial, responsable et compétent sur des territoires de grande dimension, comme sur des petits fragments d'espace : les collectivités territoriales, les bailleurs sociaux, les services gestionnaires, les établissements publics de l'État, et tout organisme public ayant à passer commande d'une intervention sur les sols vivants, sur des transformations de paysage et du cadre de vie. Elle vient compléter, ou clarifier les modalités encadrant les pratiques des maîtres d'œuvre de paysage qui ont su, de longue date, s'intégrer à la logique des marchés d'infrastructure, appelant aujourd'hui à un ajustement adapté aux réalités du terrain.

Ainsi, la MIOCP, sous l'impulsion du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, a engagé depuis plusieurs années un travail sur la commande publique de paysage devant se concrétiser, notamment par un guide. Grâce aux expertises récoltées, plusieurs enjeux concernant spécifiquement la maîtrise d'œuvre ont été mis en exergue.

Cette fiche Médiations en porte trois principaux :

- éclairer les maîtres d'ouvrage publics préoccupés par la transformation des paysages et leur donner des outils pour mieux répondre à l'évolution de la commande publique sur les territoires, en enrichissant le champ des possibles, et en considérant que la sobriété progressive portée par les projets de paysage place cette commande publique spécifique dans une démarche nécessairement vertueuse, holistique, et soucieuse de l'économie des deniers publics ;
- répondre aux demandes écologiques actuelles qui, avec l'appui des politiques publiques afférentes, dans un contexte d'urgence climatique, d'effondrement de la biodiversité, d'accentuation des problématiques sur la gestion de l'eau, et de changement de paradigme sur les manières d'aménager les espaces, favorisent les projets de paysage qui invitent à la résilience des territoires dans toutes leurs dimensions sociales, culturelles, économiques et environnementales ;
- et enfin, promouvoir une commande publique de maîtrise d'œuvre de projet de paysage de qualité, que ce soit par l'expérience et la compétence de nombreux maîtres d'ouvrage publics, que par les compétences démultipliées des paysagistes-concepteurs, professionnels ayant fait aujourd'hui leurs preuves en tant que mandataires d'équipes de maîtrise d'œuvre, et dont le champ d'action ne cesse de s'élargir.

La MIOCP, forte de sa mission de conseil auprès des maîtres d'ouvrage publics, se devait aussi d'intégrer le paysage au sein de ses expertises et de ses recommandations, et compléter ainsi les domaines de conception déjà développés dans ses publications (architecture, ingénierie, infrastructure, scénographie, etc.). Il était temps de faire valoir certaines spécificités de cette maîtrise d'œuvre qui fonde son savoir-faire sur l'analyse de l'existant, sur l'intégration des enjeux durables, sur la transformation des milieux, prenant en compte les enjeux des dynamiques des écosystèmes et l'évolution incertaine des usages anthropiques.

Certaines pistes d'optimisation potentielle de la commande publique ont été identifiées, notamment les intérêts suivants :

- décliner une mission témoin de maîtrise d'œuvre de projet de paysage, en lieu et place de la mission témoin d'infrastructure actuelle, intégrant une mission de diagnostic de projet de paysage en amont, et en aval, après réception des travaux, une mission complémentaire de maîtrise d'œuvre

de paysage pour le suivi du projet, de l'entretien des plantations et de l'évaluation des usages sur le temps long, une mission où il serait question d'accompagner les services gestionnaires dans leur nouvelle charge, en promouvant éventuellement de nouvelles pratiques et en faisant accepter les évolutions du projet, tout en préservant la mémoire des principes fondateurs ;

- privilégier les modes de dévolutions simples et souples, comme l'accord-cadre, pour permettre la succession aléatoire des différentes phases ou missions que demande la mise en œuvre d'un projet de paysage, dans le cas, par exemple, d'une mission témoin à la suite d'une phase stratégique (plan-guide, stratégie de paysage, schéma d'intention de paysage) ;
- rémunérer le maître d'œuvre sur un forfait estimé sur une base de temps passé plutôt que sur le pourcentage du montant de travaux issu de la pratique des projets d'infrastructure (ou d'architecture) qui répond à d'autres enjeux que les domaines complexes et fluctuants que doit maîtriser le paysagiste-concepteur. En effet, la plupart des problématiques soulevées par le projet de paysage, comme la gestion de l'eau, la préservation de la biodiversité, les plantations adaptées en tenant compte de leur entretien, l'amendement des sols et leur éventuelle dépollution, l'anticipation des usages, la prise en compte des aléas climatiques, le processus de diagnostic partagé, etc., figurent autant d'entrées d'un vaste et singulier maillage de projet à plusieurs dimensions nécessitant du temps et de la matière grise. Participant aussi au changement de paradigme souhaité sur la sobriété des aménagements, la non-artificialisation des sols et la réduction de l'empreinte carbone, le coût de travaux des opérations devrait, en toute logique, tendre à diminuer. Cette baisse du coût des travaux, ajoutée à une complexité transversale croissante des projets induisant un accompagnement accru de la part des paysagistes-concepteurs, privilégient une modalité de la rémunération de la maîtrise d'œuvre plus adaptée.

En dernier lieu, sous couvert du respect des grands principes qui régissent la commande publique que sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures, le déroulement d'un projet de paysage aura tout avantage à se fonder sur une philosophie bienveillante, instaurant un dialogue apaisé entre les acteurs concernés. Ainsi, loin des contraintes normatives, le maître d'ouvrage public est invité à construire le cadre d'une opération qui garantit une certaine souplesse favorisant à chaque étape la conciliation et la confiance, donnant l'élan d'une émulation créative et exigeante pour son maître d'œuvre, accompagnant la participation des associations et des habitants, la parole de la communauté scientifique, des chercheurs et des sachants, au gré d'un processus long, nourri, incertain et complexe, pour une transformation spatiale toujours unique.

### Avertissements

- Ce Médiations concerne exclusivement les missions de maîtrise d'œuvre de projet de paysage dévolues habituellement au paysagiste-concepteur, et ne traite pas des autres missions possibles comme, par exemple, en amont de la consultation, les rôles d'assistant au maître d'ouvrage, de programmiste, ou d'expert territorial en charge de délivrer des conseils, ou de réaliser des études de paysage (études extérieures au domaine du projet comme les cahiers des charges de consultation ou de lot, les chartes paysagère, les études règlementaires, les atlas de paysage, les études d'impact, etc.).
- Ce Médiations n'a pas pour prétention d'aborder l'ensemble des questions qui se posent au montage d'un projet de commande de maîtrise d'œuvre, mais souhaite mettre en exergue quelques points de vigilance sur la commande publique de projet de paysage, dans le but d'informer les maîtres d'ouvrage potentiels de certaines spécificités de ces processus, et, pourquoi pas, d'en inviter d'autres à goûter de son intérêt, et dépasser leurs pratiques ou leurs préjugés.
- Par ailleurs, au regard de la dynamique conjoncturelle de la commande publique concernée par les projets de paysage, il est probable que ce document doive être actualisé dans un délai relativement court. Il gagnera également à être complété par d'autres livrables (un guide, des outils pratiques, etc.). Enfin, pour illustrer ces propos, des petites monographies revisitant des projets réalisés accompagnent ces travaux sur le paysage (voir la collection "Transformations" sur le site Internet de la MIOCP).

## Propos introductif

L'exigence d'une qualité paysagère s'impose aujourd'hui à tous les maîtres d'ouvrage publics. Pour s'engager dans une démarche de qualité paysagère, ils doivent s'outiller et s'adapter aux nécessaires transversalités, appréhender les différentes échelles spatiales et temporelles, s'engager dans un processus complexe de fabrique de projet territorial qui fait intervenir une multiplicité d'acteurs. Ils doivent aussi se confronter aux différentes valeurs culturelles et aux diverses perceptions de la notion de paysage.

En Europe, le paysage relève souvent de deux conceptions pluridisciplinaires, parfois exclusive l'une de l'autre : l'une esthétique et culturelle, liée au regard de l'humain sur le monde qui l'entoure, l'autre issue des sciences de la biologie, donnant à comprendre la mosaïque d'écosystèmes qui fonde l'évolution des milieux. Ces conceptions ont considérablement évolué au cours des cinquante dernières années, la notion de paysage se fonde alors d'abord sur des idées culturalistes de site remarquable à protéger (depuis la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle), puis est sensible à la croissance des problèmes environnementaux et écologiques (deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle), enfin, elle est considérablement bousculée avec l'avènement de l'anthropocène, dont l'alerte brouille aujourd'hui l'opposition construite entre les notions de nature et de culture. Il s'agirait alors de chercher le chemin pour passer de la position d'extériorité à la nature qui caractérise l'imaginaire occidental et ses représentations modernes, à une exploration de l'intérieur, en proposant *“une autre perspective sur le paysage, qui n'est plus un décor façonné pour être agréable à l'œil humain, mais un territoire vivant, constitué de relations entre humains et des entités vivantes et agissantes”* (Bruno Latour et Aït-Touati, 2017).

Outre ces évolutions de perception, intervenir sur le paysage peut soulever de nombreux enjeux : biodiversité, santé, énergie, alimentation, bien-être, préservation patrimoniale, développement économique local, renouvellement urbain, etc. Leur importance s'accroît considérablement dans le contexte actuel, en raison de la multiplication des fonctions sur l'espace public (mobilité, loisirs, agriculture, etc.), des crises climatiques (inondation, canicule, sécheresse hydrique, etc.) ou sanitaires (pandémie, pollution de l'air et des sols), ou encore, des considérations politiques (sécurité, migrations, accessibilité, etc.). Nombreuses aussi seront les politiques publiques concernées directement ou non par la notion de paysage, tant au niveau national que local, impliquant de fait une commande publique plus alerte et sensible sur le sujet : la reconquête de la biodiversité, la non-artificialisation des sols, la transition écologique et énergétique, la réduction de l'emploi des pesticides chimiques, mais aussi, le renouvellement urbain, la reconquête des friches, la prévention des risques avec la gestion intégrée des zones inondables et la préservation des écosystèmes, etc.

Face à ces problématiques, beaucoup de collectivités élaborent des stratégies territoriales impliquant les opérations de requalification d'espaces publics, premiers vecteurs de commande pour les projets de paysage. Certaines expérimentent des programmes, testent des méthodes, innovent dans leurs pratiques, osent des projets ambitieux, initient des diagnostics en marchant, des démarches participatives, des installations provisoires de *“l'urbanisme tactique”*, ou des schémas d'intention, etc. Elles soumettent à participation les moyens à disposition, qu'ils soient techniques, financiers et humains. Elles questionnent aussi l'organisation interne institutionnelle et les manières de travailler, exigeant la transversalité des services et le renouvellement des pratiques. Outre les collectivités fortes de leur domaine de compétence et de leur territoire à gérer, certains maîtres d'ouvrage publics reconnus ont fait du paysage leur domaine de prédilection, comme, par exemple, les parcs naturels régionaux, des syndicats mixtes dédiés à certains espaces naturels, le Conservatoire du littoral et ses organismes gestionnaires associés. Aux côtés de ces acteurs, potentiels maîtres d'ouvrage, il faut citer d'autres entités comme les missions du patrimoine mondial de l'UNESCO et les Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE), qui accompagnent les élus et sensibilisent les acteurs des territoires aux questions portées par l'évolution des paysages et leur transformation.

Le code de la commande publique entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019 qui a notamment codifié la loi MOP de 1985 et ses décrets d'application, n'intègre pas le champ du paysage. La maîtrise d'œuvre qui se consacre à la transformation du paysage par le projet dans ses diverses formes (urbanisme, conception des espaces publics, restauration des milieux, élaboration stratégique des réseaux et des trames, etc.), est rattachée aujourd'hui, de fait, au domaine de l'infrastructure. Si celui-ci constitue un domaine maîtrisé par les paysagistes-concepteurs et est souvent intégré dans les projets de maîtrise d'œuvre de paysage (voirie, murs de soutènement, revêtement de sol, ouvrage de confortement, réseaux, etc.), la spécificité de ces derniers marque, en règle générale, une divergence sur bien des points cruciaux pour le bon équilibre des parties, que ce soit pour la modalité de rémunération des honoraires, que pour la philosophie d'approche ou les méthodes d'appréhension du projet à co-construire.

De plus en plus, le projet de paysage est investi par les maîtres d'ouvrage qui exigent les compétences d'un maître d'œuvre averti, favorisant l'intervention du paysagiste-concepteur qui bénéficie depuis 2016 d'un titre protégé. Pour la création ou la requalification des espaces publics, et garantir la qualité dans certains territoires, il est demandé que le paysagiste-concepteur soit systématiquement mandataire de l'équipe de maîtrise d'œuvre. En effet, de nombreux praticiens développant un savoir-faire d'atelier font preuve d'un grand talent de conception alimentant les enseignements délivrés par les écoles et les organismes de formation [voir annexe].

Les programmes des projets de paysage s'ancrent historiquement dans l'art des parcs et des jardins, puis dans les tracés des villes ou des grands territoires, des cités jardins ou des grands ensembles. Ils se sont petit à petit ouverts à d'autres centres d'intérêt : la requalification des espaces dégradés, la reconquête des délaissés ou des friches, les stratégies de grande échelle portant sur la gestion de l'eau ou des trames agricoles, la reconstitution d'écosystèmes naturels, l'ouverture de sentier ou de rivière, réinterrogeant la pression anthropique, touristique ou routière, avec leurs pollutions et leurs nuisances de toute sorte. Certains programmes comme, par exemple, la revitalisation des centres-bourgs représentent de puissants leviers pour la requalification du cadre de vie et la redynamisation économique [voir la liste chapitre B].

Il semble aujourd'hui crucial de reconnaître une commande publique de projet de paysage, forte de ses spécificités et complexités que déclinent aujourd'hui nombre de maîtres d'ouvrage et de paysagistes-concepteurs, avec ses priorités que sont "la préséance du vivant", la prise en compte du temps long dont dépend la pousse des végétaux avec l'épreuve des saisonnalités, et, enfin, l'intégration de la maîtrise d'usage et de la participation du public.

Ce Médiations distingue trois parties : la première fait l'inventaire de recommandations à l'attention des maîtres d'ouvrage publics avec une liste typologique non exhaustive de programmes de projet, puis, sont abordées les missions de maîtrise d'œuvre et, enfin, les types de dévolution des marchés publics avec la question de la rémunération.

# 1. La commande publique de projet de paysage

## A. Quelques recommandations sur le rôle du maître d'ouvrage public

*Comment construire un programme ? Quelles compétences de l'assistance à maîtrise d'ouvrage s'adjoindre ? Quelle procédure de dévolution choisir ? Comment organiser le suivi ? À chaque projet, il existe de multiples réponses adaptées en fonction de l'organisation et du statut du maître d'ouvrage, fonction des ambitions du projet, du contexte territorial et politique. Les retours d'expériences et les échanges menés avec les partenaires depuis quelques années ont mis en exergue quelques conseils ou recommandations récurrentes, impliquant quelques points de vigilance.*

### De l'intérêt public

La maîtrise d'ouvrage du projet de paysage relève de l'intérêt général. C'est le sens des dispositions contenues dans le livre IV de la deuxième partie du code de la commande publique, qui rappellent que les maîtres d'ouvrage, responsables principaux des opérations qu'ils lancent, ne peuvent déléguer une fonction dont ils sont pleinement garants.

Selon la Convention européenne du paysage (1993), le paysage est la perception par les populations du territoire, "patrimoine commun de la nation" selon l'article L. 110 du code de l'urbanisme. Le paysage relève, par conséquent, du patrimoine commun dont le "ménagement" relève de l'intérêt général, impliquant une intervention respectueuse et attentive des élus tout au long du suivi du projet, notamment dans l'ensemble des réunions de travail et du processus de décision qui rythment l'opération.

### La spécificité du projet de paysage en prise avec le vivant

Le projet de paysage requalifie les milieux existants, milieux vivants dont font partie humains et non-humains avec toutes leurs interrelations. Le projet opère une transformation. Il engage une aventure collective qui croise des domaines pluriels, à la fois techniques et sensibles. La mise en œuvre du projet de paysage concilie des ambitions et des possibles. Ces conciliations complexes demandent de mesurer et de coordonner des points de vue différents évoluant avec le contexte, lui-même changeant dans le temps, notamment avec les aléas climatiques ou les habitudes fluctuantes du public. Par ailleurs, la part de la connaissance des écosystèmes naturels reste encore faible, impliquant une méconnaissance des impacts des interventions humaines. À ces incertitudes, s'ajoutent les imprévus classiques liés au déroulement d'une opération qui agit avec le "déjà-là", accroissant l'importance des risques à prendre et conférant au projet de paysage une philosophie toute particulière, avec des caractéristiques qui lui sont propres, exigeant souplesse et anticipation, acceptations, autant de notions à prendre en compte dans les modalités de conduite et de suivi de l'opération, y compris dans ses outils (accord-cadre, missions complémentaires, clauses particulières au marché et aux assurances, etc.).

### Un processus long et un suivi exigeant

La commande de projet de paysage exige de la ténacité au regard d'un processus nécessairement long, en raison d'une transformation du déjà-là, action d'abord rapide puis, souvent plus lente à prendre forme, naître, grandir, mûrir, puis s'installer dans la durée, se renouveler... Le maître d'ouvrage s'engage donc sur le temps long, exigeant d'organiser un suivi adapté, privilégiant la continuité et la mémoire des actions. Ce suivi demande de la vigilance, de ne négliger aucun élément pouvant offrir une opportunité dont dépendra peut-être la réussite de l'opération.

Une des difficultés observées réside dans la persistance des modèles productivistes institués pendant ces dernières décennies, qui ont formaté des pratiques régissant les espaces publics (autrefois "espaces verts") aujourd'hui controversées. Elles s'inversent sous l'influence des politiques publiques, et des concepts du "jardin planétaire" (1992) ou du "tiers sauvage" (2004) initiés par le paysagiste jardinier Gilles Clément, qui infusent aujourd'hui doucement la "préséance du vivant". Ce changement de paradigme induit des modifications importantes dans les pratiques des gestionnaires, obligés par l'interdiction de l'usage des produits phytosanitaires, la mise en œuvre de gestions différenciées,

l'acceptation de la végétation spontanée, et les nombreuses campagnes de sensibilisation pour une meilleure connaissance des écosystèmes. Si ces nouvelles valeurs du rapport au vivant se mesurent difficilement aujourd'hui au sein des collectivités et autres acteurs du projet de paysage, on peut affirmer que la commande publique dont elles sont le cadre, est en pleine mutation.

### La fabrique de la qualité

Vigilance et exigence ne sont pas l'apanage des maîtres d'ouvrage aguerris disposant de services étoffés. Ces capacités ne sont pas liées à la dimension ni à la quantité des moyens à disposition, mais bel et bien à une attention portée à la qualité de l'action à chaque instant. Il s'agit d'identifier précisément les problématiques territoriales, de se saisir des opportunités, de mettre à profit les compétences et les potentialités des services, et de savoir mutualiser les outils et les moyens avec ses partenaires.

La qualité tient souvent à la pertinence et la pérennité des réponses faites aux problématiques paysagères, identifiées préalablement au travers des diagnostics et des programmes. Et, indubitablement, plus que sur le résultat constaté à réception des travaux, la qualité d'un projet de paysage se mesure sur la dynamique du processus suscitée. Nombreux sont ceux qui, aussi, affirment que sa réussite est la résultante du dialogue empreint de confiance et d'écoute qu'entretient le maître d'ouvrage avec son maître d'œuvre.

### Des projets singuliers mais des problématiques récurrentes

Chaque parcelle du territoire est singulière de par sa situation et son contexte territorial. Pour un même programme, chaque commande est unique. Les réponses apportées par la capacité des paysagistes-concepteurs à manier techniques et cultures sont aussi infinies. Cependant, si, de fait, les recettes toutes faites sont à proscrire, beaucoup de problématiques restent récurrentes, comme le sont aussi les préoccupations des maîtres d'ouvrage publics : l'intégration de la maîtrise d'usage dans les processus de projet, la volonté de désartificialiser les sols et de supprimer la prégnance du vocabulaire routier au profit d'une plus forte végétalisation et d'un désencombrement des espaces publics, le souhait de mieux prendre en compte la diversité des usages et de faire participer l'ensemble des populations, de préserver et d'améliorer la biodiversité, à travers la gestion de l'eau, du respect des sols et de la végétation spontanée, l'intégration des fonctions nourricières et de l'agriculture de proximité, l'adaptation au changement climatique, la préservation des patrimoines, etc.

### Moyens et compétences, savoir s'entourer

Pour garantir son rôle de vigie, le maître d'ouvrage doit réunir les moyens techniques, humains et financiers nécessaires au projet, qu'il pourra moduler suivant les phases, de façon temporaire ou permanente. De plus en plus complexe, le projet de paysage soulève de nombreux domaines de compétences, croisant aussi les prérogatives de nombreux services publics, multipliant les acteurs concernés intervenant tout au long du projet.

Le champ des possibles pour se doter d'outils adéquats est large, fonction des phases du projet et fonction des spécificités des territoires : expert consultant et conseil en amont pendant les études préalables, assistance à la maîtrise d'ouvrage pour assurer la démarche de programmation, mandat à des collectifs pluridisciplinaires pour des actions d'urbanisme tactique, enquête et organisation d'ateliers, comité consultatif ou jury pour la sélection des candidatures ou l'analyse des projets dans le cas d'un concours, ou encore, analyse des intentions dans le cas d'un marché à procédure adaptée (MAPA) ou d'une procédure négociée. Certains organismes délivrent des conseils et accompagnent les maîtres d'ouvrage publics pour la fabrique du projet, d'autres effectuent des études exploratoires ou des recherches dans le cadre de formations (gracieusement ou sous conventionnement) : les CAUE, les Parcs Naturels Régionaux, les associations professionnelles, les organismes d'enseignements ou de formations (lycées, école nationales), les agences d'urbanisme, les services de l'État (à travers leurs experts : paysagistes-conseils de l'État, inspecteurs des sites), et aussi, en fonction des thématiques soulevées par le projet, les acteurs des filières agricoles, sylvicoles, les professionnels du foncier ou ceux plus spécifiques du littoral.

L'association en amont des services délivrant des autorisations en facilitant leur connaissance du projet et en anticipant sur d'éventuelles futures instructions seront un gain de temps certain.

La collectivité a aussi intérêt à intégrer dans ses équipes un paysagiste-concepteur, un conducteur d'opération pour suivre le chantier, la participation des autres services (culture, architecture, vie associative, etc.) pour assurer le suivi des actions de médiation et de participation du public, par exemple. Souvent, d'autres compétences complémentaires à celle du paysagiste-concepteur associées au projet de paysage peuvent être mobilisées au sein des équipes de maîtrises d'ouvrage ou de maîtrise d'œuvre (parfois à leur propre initiative) : écologue, biologiste, forestier, scénographe, etc.

Des acteurs tiers peuvent aussi participer au processus de projet (associations d'habitants, lycées professionnels, écoles nationales de paysage, etc.), expérimentant des méthodes d'appropriation et de concertation, des commandes opérationnelles prospectives, ou toute autre innovation (programmation ouverte, chantier participatif, installation provisoire, etc.), faisant fi des visions en silo et mettant à profit les avantages de la transversalité et de la pluridisciplinarité.

### L'importance de la phase amont et la nécessité des études préalables

Comment perçoit-on les paysages ? Quels sont leurs atouts, leurs dysfonctionnements, leurs qualités, leurs potentialités ? Quelles sont les mutabilités à court terme et à long terme ? Pour répondre à ces questions fondamentales, le maître d'ouvrage public devra investir la phase préalable au projet avec la réalisation des études qui lui incombe, ainsi que les préfigurations éventuelles, en amont de la mission de diagnostic de projet de paysage sous la responsabilité du maître d'œuvre.

La phase de collecte des données et d'évaluation du site avec ses contraintes et ses potentialités ne doit pas être négligée (études spécifiques : fréquentation, occupation, environnement, sols, diagnostic phytosanitaire, etc.). Il s'agit aussi de s'assurer que l'ensemble des autorisations puissent être effectives dans le calendrier imparti (acquisition foncière, autorisation au titre de la loi sur l'eau, inventaire des espaces protégés, permis d'aménager, etc.). La caractérisation de l'existant, l'inventaire des enjeux et des ambitions, la problématisation des sites avec l'élaboration des études préalables pourront être mis ensuite à l'épreuve des faisabilités, de scénarios d'actions débattus, et des moyens financiers et techniques à disposition. Cette phase effectuée avant la consultation prend nécessairement du temps. Elle est malheureusement souvent aujourd'hui peu anticipée. Elle exige aussi une coordination transversale et cohérente, souvent aussi peu favorisée par l'organisation sectorielle des institutions.

### L'assistance à maîtrise d'ouvrage, une aide à la décision

Si les maîtres d'ouvrages publics peuvent assurer en régie les étapes de programmation et de conduite d'opération, les articles L. 2422-1 et suivants du code de la commande publique ouvrent la possibilité de recourir à une assistance à maîtrise d'ouvrage associée pour l'aider utilement dans ses décisions. Le marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage peut porter sur un ou plusieurs objets spécialisés, notamment, l'élaboration du programme, la fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération ou encore, un conseil spécialisé dans un domaine technique, financier, juridique ou administratif, domaines propres aux spécificités du projet à élaborer.

Ces missions sont à distinguer de celles de la mission de maîtrise d'œuvre qui comprend tout ou partie des éléments de conception, de direction, de contrôle et d'accompagnement, qui peuvent aussi varier en fonction du maître d'ouvrage, de la nature de l'opération et de l'ouvrage concerné. En effet, le marché de maîtrise d'œuvre peut aussi utilement prévoir des missions complémentaires d'assistance à maîtrise d'ouvrage [voir chapitre suivant].

Ainsi, un paysagiste-concepteur peut successivement jouer le rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage puis ultérieurement de maître d'œuvre pour un même projet de paysage. Cependant, dans ce cas, il faut veiller à ce que les deux marchés concernés ne se superposent pas dans le temps.

### La démarche de programmation

Le code de la commande publique, dans ses articles L. 2421-1 à L. 2421-4, dispose que le maître d'ouvrage public, après s'être assuré de l'opportunité de son opération et des conditions de sa faisabilité, doit en élaborer le programme, à savoir principalement : les objectifs que l'opération doit permettre d'atteindre, les besoins que l'opération doit satisfaire, les données objectives du territoire, un état des lieux, les diverses contraintes réglementaires, une synthèse des atouts et des dysfonctionnements, les ambitions, les exigences de qualités territoriale, écologique et environnementale, sociale, urbaine, patrimoniale, technique et économique, en prenant en compte les enjeux de biodiversité, et enfin, en anticipant les évolutions futures, notamment celles liées au changement climatique.

Suivant les expériences et compétences existant en interne, la démarche de programmation peut être confiée à un assistant à maîtrise d'ouvrage, public ou privé. Au sein de cette équipe préalable missionnée pour appréhender et circonscrire le terrain assiette du projet de paysage, centraliser les données importantes et élaborer les cahiers des charges des différentes consultations pour mener à bien l'opération, une compétence de paysagiste-concepteur s'impose. Au regard des problématiques issues du contexte, d'autres peuvent être appréciables : écologue, designer, scénographe, sociologue, anthropologue, historien, ingénieur hydrologue ou infrastructure, géographe, économiste, expert en concertation, etc.

### Estimer l'enveloppe financière prévisionnelle

Il est courant que les missions de maîtrise d'œuvre de projet de paysage entrent dans le cadre des missions d'infrastructure prévues par la loi MOP aujourd'hui codifiée dans la livre IV de la deuxième partie du code de la commande publique, avec un montant d'honoraires estimé sur la base d'un pourcentage du coût des travaux. Mais ceci n'est aucunement une obligation. Au contraire, la MIOCP recommande d'apprécier cette question de façon spécifique, notamment à partir d'une évaluation du temps à passer, pour assurer une juste valorisation des missions de la maîtrise d'œuvre et garantir ainsi la bonne marche du projet.

Par ailleurs, participant au changement de paradigme en cours concernant la commande publique d'aménagement du territoire, des notions émergent aujourd'hui dans les projets, orientant les interventions vers une perspective de sobriété de pensées et d'actions et instaurant de nouvelles valeurs sur : le réemploi, l'acceptation de l'altérité, l'expérimentation de la participation citoyenne, les pépinières in situ, la réduction des apports de matériaux extérieurs au site, le semis plutôt que l'apport de grands sujets, le laisser faire, l'acceptation de la végétation spontanée modifiant aussi les modalités d'entretien et de gestion, etc.

Ainsi, ce qui coûte cher aujourd'hui dans un projet de paysage est souvent corrélé aux surfaces artificialisées et aux surfaces bitumées, au mobilier trop éclairant et parfois trop encombrant, aux mouvements de terrains, remblais et déblais parfois trop gourmands. Le mode d'estimation basé sur un pourcentage du coût des travaux peut de plus avoir un effet pervers en augmentant les postes onéreux. À l'inverse, certains paysagistes fondent leur conception sur "la soustraction", en alternative à "l'addition" et cette surabondance de matériaux, pour faire muter des espaces déjà bien encombrés (cependant démolir ou déconstruire coûte aussi).

Comme en infrastructure, la MIOCP propose une mission témoin spécifique adaptée au projet de commande de maîtrise d'œuvre de projet de paysage. Mais, contrairement au domaine de l'infrastructure, on privilégiera un calcul de l'estimation de la rémunération forfaitaire sur la base du temps à passer plutôt que sur un pourcentage du montant des travaux [voir chapitres suivants].

*NB : Quel que soit le type de mission, il est rappelé que le programme comporte une évaluation prévisionnelle des travaux et que cette donnée doit évidemment être mise à disposition des candidats.*

### La participation et l'appropriation par le public

En ratifiant la convention d'Aarhus (2002), la France s'est engagée dans les principes du développement durable et notamment à recourir à la participation des citoyens pour la définition et la mise en œuvre de toutes ses politiques publiques.

La démarche de projet de paysage est avant tout un projet d'écoute des populations et de compréhension d'un site. Parfois, c'est une association d'habitants ou un utilisateur qui initie le projet. Les enjeux portés par une participation citoyenne sont divers et leurs avantages bien supérieurs aux désagréments causés par une concertation négligée : réduction des conflits, apport d'éléments de connaissance, intégration de futurs acteurs du projet, etc. Il s'agit de garantir une meilleure appropriation du projet, d'en partager le diagnostic, de co-construire une vision de la transformation pour en multiplier les récits. C'est aussi l'occasion de faire débat autour du projet et, pour la maîtrise d'usage, de s'acculturer des nombreuses notions qu'emprunte le paysage.

En amont ou parallèlement au projet du maître d'œuvre, les formes de participation sont diverses et à adapter suivant le contexte : instance de consultation (groupe de travail, comité citoyen représenté lors du jury, parlement, etc.), organisée autour de méthodes d'expression variées facilitant la parole et le débat (atelier, évènement, diagnostic en marchant, conférence ou séminaire, maison du projet, etc.).

Les démarches paysagères sont inventives, riches de méthodes nouvelles et, dans cette perspective, les maîtres d'ouvrage sont souvent accompagnés par des tiers : équipe gestionnaire, institut de recherche, collectif associatif ou prestataire privé expert en participation ou co-construction.

L'accompagnement de la participation du public pourra relever de la responsabilité soit de la maîtrise d'ouvrage avec, par exemple, une assistance à maîtrise d'ouvrage pouvant lui être directement associée, soit de la maîtrise d'œuvre avec une mission complémentaire dédiée. Dans les deux cas, le maître d'ouvrage sera attentif à la présence de la compétence spécifique d'un expert pour mener à bien la concertation (médiateur, facilitateur, animateur, sociologue, anthropologue, et aussi scénographe, graphiste, dessinateur, etc.), ainsi qu'à la méthode, avec le choix des outils, de la fréquence des temps de concertation proposés et de leurs modalités.

### Représenter, communiquer et valoriser

Les interventions effectuées dans le cadre de projets de paysage une fois réalisées ne sont pas toujours identifiables si l'état antérieur n'était pas connu. A l'inverse d'un bâtiment neuf qui s'impose à la vue, le projet de paysage est toujours une transformation dont seul un œil informé, comparant l'avant et l'après, pourra apprécier l'énergie et les moyens qu'il aura fallu déployer pour le réaliser. Il revient au maître d'ouvrage de le faire comprendre, de le révéler et de le valoriser. Outre une juste reconnaissance du projet et de l'action de ses acteurs, voire d'en justifier l'investissement de moyens, l'enjeu de cette valorisation est de permettre l'appropriation du projet par le public et, par ce biais, d'en simplifier les usages et en améliorer l'entretien ou la gestion.

Les paysagistes-concepteurs font preuve d'un grand savoir-faire pour représenter le projet de façon adaptée aux enjeux de communication (cartes sensibles, croquis, schémas, photomontages, blocs-diagramme, coupes animées, récit, maquettes, etc.), la fabrique du projet de paysage s'éloignant aussi aujourd'hui d'une seule composition géométrale (plan masse des années 80 ou 90 notamment), développant un graphisme portant sur la lecture des écosystèmes avec les usages existants, rendant intelligible la dynamique de la transformation à accompagner. La représentation réalisée par le maître d'œuvre pour présenter son projet (en dehors de toutes les pièces graphiques nécessaires aux entreprises et à la maîtrise d'ouvrage, suivant la culture et le niveau exigés, ceci aussi, malgré les normes de représentation et la mainmise du numérique), reste très personnelle au concepteur, adaptée aux intentions et aux spécificités du projet.

Par ailleurs, fort du talent et de la pertinence de la forme la plus accordée au contenu, aux ambiances et à la maîtrise des échelles, il est indispensable que les concepteurs eux-mêmes soient chargés de la réalisation de ces représentations, souvent évolutives. Si ces éléments ne sont pas compris directement dans le descriptif des livrables du cahier des charges d'une des phases de la mission, ils peuvent faire l'objet d'une mission complémentaire spécifique (mission de médiation, de signalétique, ou rédaction d'un carnet de restitution, réalisation de perspectives, d'une table d'orientation, de panneaux d'exposition, etc.).

Un "observatoire photographique du paysage" (comparaison de points de vue identiques à des dates différentes, ou reconstitution de points de vue suivant des pas de temps réguliers) avec autant de points de vue que nécessaire, peut être judicieusement mis en place par le maître d'ouvrage ou un de ses partenaires pour démontrer la transformation des espaces et leur évolution au fil du temps.

## B. Types de programme de projets de paysage

### Une forte diversité de programmes de projets de paysage

L'architecture du territoire est le périmètre d'exercice des paysagistes-concepteurs. Leur métier se fonde sur la conception des cadres de vie. Si les projets de paysage se sont structurés autour de la création - ou la requalification - d'espaces publics urbains, fruit des actions intensives des métropoles ou des intercommunalités, les types de programme mutent aujourd'hui et se diversifient. Pluriel, parfois surprenant, le programme a évolué avec les défis actuels, liés pour beaucoup aux évolutions des usages, notamment touristiques et de mobilité, et dernièrement, de façon urgente, au réchauffement climatique et à l'effondrement de la biodiversité.

### Liste non exhaustive pour exemple

La liste ci-contre non exhaustive souhaite montrer la diversité des programmes de projet de paysage. Elle est le reflet d'une commande variée dans les échelles traitées et dans les temporalités abordées, des programmes que les maîtres d'ouvrage publics et, en particulier, les collectivités territoriales, investissent avec élan depuis une trentaine d'années.

## Type de programme possible pour une commande publique de maîtrise d'œuvre de projet de paysage

### Espaces publics urbains

Aménagement d'espaces publics urbains : place, réseau viaire, mail, parvis, etc.  
Renouvellement de fragment urbain ou de quartier  
Création ou restauration de parcs ou jardins, protégés ou non  
Réhabilitation d'entrées de ville  
Création ou requalification de lotissement, de ZAC, de grands ensembles, de cités jardins  
Réinvestissement d'espaces délaissés  
Reconversion de friches industrielles ou commerciales  
Création ou reconversion de zones d'activités ou commerciales  
Aménagement portuaire, ou reconquête de quais

### Espaces publics ruraux, littoraux ou milieux naturels

Revitalisation de cœur de bourg ou de village  
Requalification de sites touristiques dégradés  
Création de parc agricole ou aménagement des lisières agricoles  
Ferme en permaculture ou en agroforesterie  
Création de sentiers d'interprétation ou de parcours de découverte  
Création d'un centre d'interprétation du territoire ou du paysage  
Élaboration et accompagnement du suivi d'un plan de gestion d'un espace forestier

### Infrastructures, réseaux

Création de réseau de pistes cyclables ou de voies vertes  
Aménagement d'infrastructures linéaires (réseau ferré, routier et autoroutier, transport en commun, etc.)  
Aménagement de délaissés autoroutiers  
Projet d'implantation éolien et énergies renouvelables

### Architecture neuve ou en réhabilitation

Renaturation des toitures terrasses  
Végétalisation des cours d'école  
Rafraîchissement d'équipement public ou aménagement des cours ou des abords

### Équipements ou espaces particuliers à créer, valoriser ou transformer

Espace de jeux pour enfants  
Équipement sportif  
Mobilier  
Cimetière  
Campus universitaire  
Parking  
Mise en valeur de vestiges archéologiques

### Espaces liés à l'eau ou écosystèmes

Réouverture et restauration de cours d'eau  
Reconquête et restauration de berges de rivière ou de fleuve  
Création et restauration de milieux humides (mare, marais, mangrove, ...)  
Création et gestion d'espace alternatif des eaux pluviales  
Aménagement de bassin de rétention  
Aménagement d'espace inondable  
Aménagement de gravière  
Reconstitution d'écosystèmes naturels (milieux dunaires, dépoldérisation, etc.)

### Diagnostic de projet de paysage ou étude de prospective paysagère

Faisabilité, scénarios, schéma directeurs, plan-guide, schéma d'intentions paysagères, plan de paysage, plan de gestion

*Pour mémoire, les études, comme par exemple celles liées à l'urbanisme réglementaire (PLU, PLUI, SCOT, SPR, etc.) ne participent pas de missions de maîtrise d'œuvre de projet de paysage, même si elles ont vocation à être suivies de projets opérationnels et demandent bien souvent des compétences ou expériences de concepteurs. On trouvera dans cette catégorie aussi les chartes, les atlas, les volets paysagers des études d'impacts, etc.*

## 2. Les missions de maîtrise d'œuvre de projet de paysage

*Le domaine du paysage nécessite une approche particulière du fait de sa spécificité, notamment son extrême variété de programmes et la multiplicité typologique des travaux (infrastructures, superstructures, voirie, plantations, hydrologie, etc.), qui ne permettent pas de fixer des éléments de missions précisés dans leurs échelles et la nature des livrables. C'est le cas étudié et les objectifs du projet qui déterminent l'échelle d'étude.*

*L'opération qui couvre le projet de paysage recouvre schématiquement quatre temporalités interdépendantes : le diagnostic, la conception, les travaux, et le suivi ou l'entretien des espaces transformés. Si ces phases sont dissociables et autonomes, la MIQCP recommande fortement de considérer la continuité temporelle et matérielle du projet, afin de garantir sa cohérence et ses principes d'orientations paysagères.*

### A. Généralités

Le code de la commande publique dispose expressément que la mission de maîtrise d'œuvre est une mission globale (article L. 2431-1) *“qui doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme défini par le maître d'ouvrage pour la réalisation d'une opération. La mission de maîtrise d'œuvre est distincte de celle confiée aux opérateurs économiques chargés des travaux, sous réserve des dispositions relatives aux marchés globaux du chapitre Ier du titre VII du livre Ier.”*

Dans le code de la commande publique, il convient de considérer que la mission de maîtrise d'œuvre de projet de paysage, non répertoriée en tant que telle, relève du domaine des infrastructures (voirie, ouvrages d'art). Aussi, certaines dispositions ou terminologies pourront peut-être parfois paraître décalées pour qualifier le projet de paysage, comme “la période de garantie de parfait achèvement” concernant des espaces de plantations ou de requalification de prairies humides, ou la distinction entre “neuf” et “réhabilitation” pour des projets qui se fondent sur les milieux existants. Il n'y a pas d'obligation de s'attacher à telle ou telle terminologie, ni de rester figé dans la déclinaison des attendus de chaque élément de mission, qui pourront donc s'adapter à la réalité de ce domaine particulier.

Les missions de maîtrise d'œuvre sont décrites au livre IV du code de la commande publique, de l'article R. 2431-24 à l'article R. 2431-30 :

R. 2431-24 études préliminaires dans le cas d'une opération neuve ;

R. 2431-25 études de diagnostic dans le cas d'une opération de réhabilitation ;

R. 2431-26 études d'avant-projet ;

R. 2431-27 études de projet ;

R. 2431-28 assistance apportée au maître d'ouvrage pour la passation des marchés publics de travaux ;

R. 2431-30 études d'exécution permettant la réalisation de l'ouvrage.

Les missions suivantes sont communes entre infrastructure et bâtiment, et décrites en section 2 de ce livre IV, de l'article R. 2431-16 à l'article R. 2431-18 :

R. 2431-16 direction de l'exécution des marchés publics de travaux ;

R. 2431-17 l'ordonnancement, la coordination et au pilotage du chantier ;

R. 2431-18 l'assistance apportée au maître d'ouvrage lors des opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement.

### La mission témoin en projet de paysage

À la différence du domaine du bâtiment, il n'est pas prévu de mission de base obligatoire, ni en projet de paysage, ni en infrastructure. Le maître d'ouvrage peut donc autant que possible passer d'un maître d'œuvre à l'autre (privés ou publics) en s'assurant que chaque prestataire exécute des éléments de mission complets. Le maître d'ouvrage apprécie également, en fonction de la nature des ouvrages et travaux à réaliser, le stade des études à partir duquel il décide de consulter les entreprises.

Pour obtenir une fiabilité des études et un engagement sur le coût et la qualité du projet, le maître d'ouvrage aura intérêt à confier une mission analogue à la mission de base telle que définie pour le bâtiment. C'est pourquoi la MIQCP recommande la mise en place d'une “mission témoin” à l'image de ce qu'elle a déjà proposé pour l'infrastructure.

La "mission témoin en projet de paysage" comprend les éléments de mission suivants :

- phase de conception : avant-projet, projet et assistance pour la passation des marchés de travaux ;
- phase de travaux : visa des études d'exécution réalisées par les entreprises, direction de l'exécution des marchés de travaux, assistance aux opérations de réception ;
- phase du suivi de l'entretien : accompagnement.

L'élément "diagnostic de projet de paysage" a été dissocié de cette "mission témoin", en raison essentiellement de l'extrême diversité des cas d'espèces, tant sur la nature du contenu de la mission, que sur son attribution. En tout état de cause, on ne peut que recommander la continuité entre les études de diagnostic et le reste de la mission de maîtrise d'œuvre. En effet, seule une telle continuité permettra d'optimiser l'efficacité de la maîtrise d'œuvre, en évitant les redondances qu'entraînent les reprises de dossier par des équipes différentes, de garantir une claire répartition des responsabilités, au plan technique comme au plan de l'évaluation du coût prévisionnel, et d'assurer surtout une continuité de pensée entre l'analyse critique et la conception, au fondement souvent des orientations de projet.

Cependant, suivant les cas, il peut être pertinent de passer un marché pour la mission de diagnostic avec un maître d'œuvre différent de celui qui sera choisi pour la conception. Il faut alors veiller que le premier maître d'œuvre qui réalise le diagnostic de projet de paysage, intervenant en amont, puisse assister le maître d'ouvrage dans les phases en aval, en particulier pendant les études de conception (avant-projet et/ou projet), afin de s'assurer de l'adéquation des choix et des arbitrages, une présence d'un tiers, qui peut aussi conseiller, veiller aux lacunes et enrichir les points de vue.

Dans le même sens, le maître d'ouvrage aura tout intérêt à se faire assister par le maître d'œuvre de conception et de la réalisation pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de gestion, si ce n'est pas le même maître d'œuvre qui assure cette mission.

### Des missions complémentaires en projet de paysage

En fonction de son projet, le maître d'ouvrage pourra adjoindre aux missions de maîtrise d'œuvre prévues par le code de la commande publique des missions complémentaires telles que celles répertoriées ci-après à titre d'exemple.

#### Exemples de missions complémentaires

##### Exemples de missions complémentaires en phase "diagnostic de projet de paysage"

- Assistance consultation et information du public
- Coordination des actions effectuées par des intervenants extérieurs
- Évaluations environnementales
- Établissement des spécifications techniques des marchés de travaux topographiques et géotechniques
- Enquêtes de réseaux et concessionnaires

##### Exemples de missions complémentaires en phase "conception"

- Assistance au maître d'ouvrage pour la rédaction de marchés de maîtrise d'œuvre
- Établissement et suivi de certains dossiers règlementaires
- Assistance au maître d'ouvrage pour la concertation et l'information du public en phase conception
- Établissement des dossiers d'autorisation de défrichement, déboisement, etc.
- Études d'impact et assistance à la présentation des dossiers
- Suivi particulier de la mise en œuvre de certains éléments d'ouvrage
- Élaboration du plan de gestion
- Conception du mobilier
- Assistance au maître d'ouvrage pour le choix du 1% artistique

##### Exemples de missions complémentaires en phase "travaux"

- Assistance au maître d'ouvrage pour la concertation et l'information du public en phase travaux
- Coordination avec les concessionnaires en phase travaux
- Suivi particulier de la mise en œuvre de certains éléments d'ouvrage
- Contrôle renforcé des études d'exécution (à la place du simple visa)
- Élaboration du plan de gestion

##### Exemples de missions complémentaires en phase "aval"

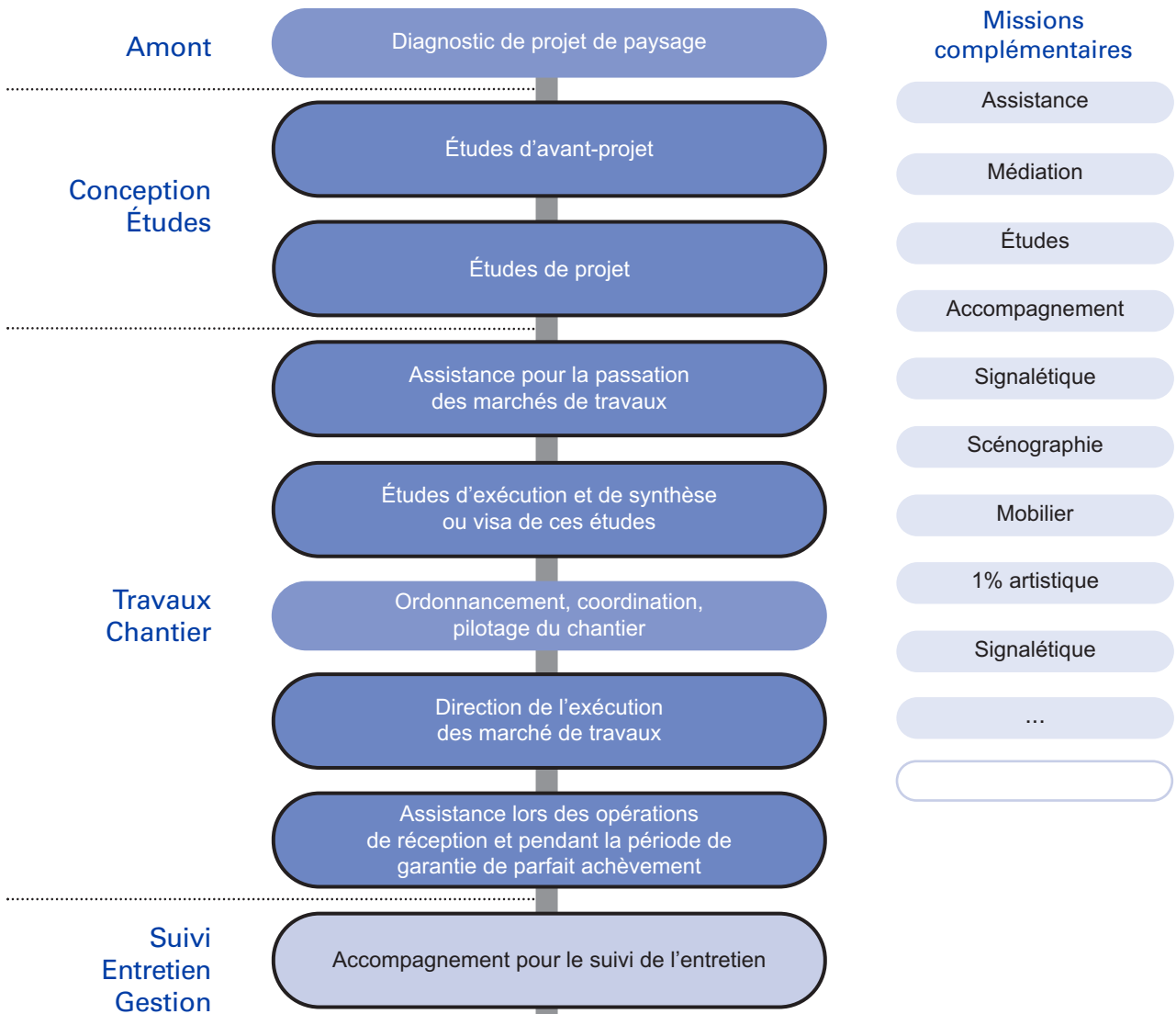
- Assistance pour la passation de marchés d'entretien
- Accompagnement pour le suivi de l'entretien ou la mise en œuvre du plan de gestion
- Rédaction d'un livret de paysages

## ÉLÉMENTS DE MISSION DE MAÎTRISE D'ŒUVRE EN PROJET DE PAYSAGE

Il n'y a pas de mission de base obligatoire pour le paysage.  
Cependant, la MIOCP recommande une mission témoin, comme en infrastructure.

### MISSION TÉMOIN EN PROJET DE PAYSAGE

*Transformation du vivant  
Qualification du milieu existant*



Légende

- Élément de la mission témoin
- Élément de mission facultatif ou optionnel
- Élément de mission complémentaire faisant partie de la mission témoin
- Élément de mission complémentaire

Nombreux sont les facteurs qui influent sur la conduite du projet, éléments qui devront être pris en compte pour la consultation et qui pourront éventuellement s'intégrer aux critères, pour l'analyse des candidatures et les différents arbitrages qui s'égrèneront au fil du projet. Outre les moyens, références et compétences de l'équipe du paysagiste-concepteur, sont parties prenantes, le contexte territorial, les moyens financiers et techniques à disposition, et les ambitions du maître d'ouvrage. Cette commande évolue, est soumise à divers aléas souvent impossibles à prévoir. Aussi, il est important dès la négociation du marché, d'anticiper le maximum des situations possibles, en se laissant notamment de la souplesse dans les dispositions du marché et la méthode de conduite du projet.

## B. Des vigilances en amont et en aval

*Au regard des retours d'expériences et des pratiques des maîtres d'ouvrages publics, deux éléments méritent une attention particulière pour le bon déroulement du projet : la phase amont (diagnostic de projet de paysage) et la phase aval (accompagnement du suivi et de l'entretien, ou de la mise en œuvre du plan de gestion) qui, toutes deux, permettent des gains d'efficacité lorsqu'elles sont anticipées.*

### Le diagnostic de projet de paysage, une mission fondatrice en amont de la conception

Le diagnostic formalise une exploration, qui se réalise de manière itérative avec les données transmises par le maître d'ouvrage, notamment le programme, le calendrier et l'estimatif. Il doit transmettre aussi l'ensemble des données et études préalables nécessaires au projet : levés topographiques, étude de sols, inventaire des données règlementaires, domanialité, etc. La mission de diagnostic de projet de paysage ne doit pas être confondue avec les études préalables conduites par le maître d'ouvrage, dans la phase de programmation, en amont de la consultation, études dont il a la responsabilité.

Par la prise de connaissance des données du site, par son arpentage, le maître d'œuvre aura pour charge de réaliser un état des lieux, de spatialiser le programme, de le confronter à la réalité du terrain, en usant des scénarios possibles et de l'inventivité nécessaire.

Le descriptif du contenu de ce premier élément de mission avec la liste des livrables, peut se nourrir du premier élément de mission en infrastructure ("études préliminaires" en opérations neuves ou "diagnostic" en réhabilitation), ainsi que de la mission diagnostic en architecture pour la réhabilitation.

Ce diagnostic de projet de paysage permet tout d'abord :

- de faire l'inventaire exhaustif des éléments constituant le site existant dans toute sa matérialité au prisme de son histoire ;
- de caractériser le contexte territorial, géographique et paysager, à toutes les échelles. Cette analyse sensible du site fait l'inventaire des enjeux utiles au projet, démêle les dysfonctionnements, valorise les potentialités, identifie les mutabilités, et toute information ou recueil de parole, pouvant servir le projet, au regard de ses objectifs, de ses besoins et des contraintes du programme.

La définition des enjeux du paysage fait l'objet d'une attention particulière, en distinguant les unités paysagères et les dynamiques des écosystèmes en place, le relevé des arbres et des végétaux, la présence de l'eau, les éléments patrimoniaux particuliers, la prise en compte des usages et des modes d'habiter.

Le maître d'œuvre peut s'appuyer sur les bibliographies, cartographies et autres médias, ressources à sa disposition, ainsi que sur les études paysagères déjà réalisées (charte paysagère, atlas de paysages, site patrimonial remarquable, etc.), susceptibles d'alimenter sa connaissance sensible du site et, d'en comprendre l'évolution et les éléments remarquables. Cette phase diagnostic doit prendre le temps de réaliser le récolement des études déjà réalisées et encore en cours.

La mission du paysagiste-concepteur commence bien souvent avant toute formalisation conceptuelle par de l'arpentage et de la reconnaissance du site, un exercice qui permet d'aller recueillir et de prendre en compte la parole des acteurs et des habitants.

Le diagnostic de projet de paysage, comme pour l'architecture en réhabilitation, élabore des scénarios de projet, en mettant à l'épreuve le programme. Il s'agit d'établir différentes hypothèses en comparant éventuellement des tests de faisabilité, ceci pour éclairer au mieux le maître d'ouvrage dans sa prise de décision. Ces solutions exploratoires peuvent être assorties de délais de réalisation et de remarques

sur leur compatibilité avec l'enveloppe financière prévisionnelle retenue par le maître d'ouvrage. Le maître d'œuvre préconise, éventuellement, des études complémentaires d'investigation du site existant. Si la réalisation du diagnostic n'est pas strictement obligatoire, il est fortement recommandé de prendre le temps de cette phase indispensable à la préparation de la conception et à la consolidation des éléments programmatiques établis en phase préalable par le maître d'ouvrage, ainsi qu'à la vérification de l'estimatif et de l'acceptabilité du projet par les utilisateurs ou les habitants.

La phase diagnostic est, en effet, aussi une poursuite du travail mené par le maître d'ouvrage dans sa démarche de programmation. Le paysagiste-concepteur est nouvellement le chef d'orchestre de la vision du site à venir. Cependant, une démarche de co-construction entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et les habitants ou acteurs concernés (maîtrise d'usage) débute difficilement sur la base d'un "avant-projet" qui a été trop loin sur la formalisation du programme spatialisé et la définition des espaces et des usages.

La mise en place de démarches participatives peut inviter à confier une part importante des missions de médiation ou d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, notamment aussi par la mise en œuvre d'outils qui ont aujourd'hui fait leur preuve : diagnostic en marchant, visite de sites, voyage d'étude, atelier, enquête de terrain, programmation ouverte, etc.

### L'accompagnement du suivi et de l'entretien, une mission essentielle en aval de la réception

Le code de la commande publique qui décrit les objets finis des travaux d'infrastructure et non des espaces vivants et évolutifs comme peuvent l'être les projets de paysages, ne mentionne pas de mission ultérieure à la réception des travaux pour l'accompagnement au suivi et à l'entretien, en dehors de la période de "parfait achèvement" après la réception des travaux et du récolement du dossier des ouvrages exécutés (DOE). Pour l'entreprise de paysage, la mission d'entretien s'étend sur un à deux ans dans le cadre des phases de confortement et parachèvement avec un éventuel constat de reprise après une saison végétative. Or, l'entretien peut changer la perception du lieu projeté. Un mauvais entretien peut avoir des impacts néfastes. Par ailleurs, les réglementations et les pratiques changent, favorisant l'augmentation des surfaces végétalisées, ceci à budget d'entretien et moyens souvent constants pour les maîtres d'ouvrage. Dans ce cadre, et pour le bon entretien du projet, la passation de cette mission de suivi de maîtrise d'œuvre, rémunérée, planifiée sur plusieurs années, reste donc essentielle. Le paysagiste ne peut tout contrôler, en particulier la matière vivante qu'il conçoit, transforme et se doit d'accompagner dans son évolution. Il s'attache au processus plus qu'à la forme. Le projet de paysage naît au moment de la réception du chantier (au moment où se termine la mission témoin du maître d'œuvre en infrastructure) et évoluera pendant des dizaines d'années ensuite. Au-delà d'un commissionnement (mission d'accompagnement et de transmission que l'on retrouve en architecture), cette mission de suivi décrite ici permet de garantir plusieurs objectifs :

- un accompagnement du projet, la poursuite du dialogue installé, et le soin des "espaces vivants" sur la longue durée ;
- l'évaluation des travaux réalisés quelques années après réception, leur ajustement éventuel, le conseil d'éventuels arbitrages subséquents et le suivi de leurs impacts ;
- la transmission des grands principes d'orientation et le récit de la fabrique du projet, à l'équipe responsable de l'entretien ou au gestionnaire du site, avec la production éventuelle d'un livret et carnet de bord ;
- l'enrichissement pour le maître d'ouvrage des méthodes de gestion et l'organisation des services, en évitant l'organisation en silo du processus de gestion ou le changement d'interlocuteur trop rapide ; le suivi des impacts des aléas et événements extrêmes, des évolutions liées au contexte climatique et à la fréquentation du site ;
- la garantie de la capacité à faire évoluer le projet une fois réalisé pour l'adapter aux usages générés.

Aussi, si l'année de parfait achèvement confère une année de garantie minimum, il convient de réfléchir dès le début du marché aux conditions nécessaires aux modalités de suivi et de gestion différenciée future avec une mission de maîtrise d'œuvre complémentaire.

Suivant que l'équipe de gestion est interne ou externe, cette mission a à adapter son périmètre et ses temporalités. Il est, bien sûr, recommandé d'avoir un ou des jardiniers dédiés à l'entretien du site,

s'ils ont participé à l'ensemble des phases du projet dès la conception, le bénéfice sera encore plus grand. En cas de nécessité d'externalisation, il convient de choisir des entreprises qui peuvent intervenir sur plusieurs années formées à la gestion différenciée et à la connaissance des végétaux.

Cette mission de maîtrise d'œuvre d'accompagnement pourrait être établie sur un délai de cinq ans avec des réunions annuelles dont le nombre peut être dégressif au fil du temps (par exemple, quatre journées par an sur les trois premières années, une à deux les suivantes). Le maître d'ouvrage pourra ainsi réunir le paysagiste-concepteur, le service gestionnaire, l'équipe de jardiniers et l'éventuel comité de suivi consultatif conservé tout le long du projet. La journée ou demi-journée selon des sites en projet, s'organise autour d'une première réunion de bilan, puis d'une visite de site et, enfin, d'une réunion de travail qui fixe les actions à mener et à consigner dans le procès-verbal de la séance. Outre les objectifs cités auparavant, ces réunions permettent concrètement d'organiser les tâches des jardiniers, de planifier les différents modes de gestion et les secteurs concernés, de prévenir les besoins en matériel et en prestations.

Suivant les besoins, ces modalités de gestion seront orientées dans un plan de gestion, document-cadre évolutif et non normatif qui pourra aussi évaluer les besoins en compétences, en moyens techniques et financiers, et anticiper sur un investissement d'outils ou d'équipements spécifiques.

Par une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage complémentaire lors des phases conception ou chantier, le maître d'œuvre élabore ce document pédagogique, non normatif ou dogmatiste, inspiré des pratiques alternatives, qui devrait s'apparenter plus à un recueil d'objectifs et à un outil de gestion des ressources humaines, qu'à un inventaire de fiches actions déclinant des recettes de manière de faire.

Il s'agit bien là de mettre en place une continuité de gestion d'un espace évolutif et d'assurer le relais entre le maître d'œuvre et les gestionnaires du site, avec en support éventuel un plan de gestion préalablement élaboré et éprouvé dans les phases précédentes.

#### Avertissement

La commande publique fait la distinction entre les prestations qui relèvent de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et celles qui relèvent de la conception du projet, de sa réalisation et de son suivi. En matière de paysage, les frontières sont parfois moins ténues, le paysagiste-concepteur et son équipe faisant souvent office de conseil et d'aide à la décision sur le champ de la programmation au cours de sa mission, impactant les usages potentiels, l'économie de projet, et aussi les modalités de gestion qu'il maîtrise par ailleurs. Les missions de maîtrise d'œuvre du paysagiste-concepteur seront clairement délimitées et anticipées dès la passation du marché pour garantir la bonne marche du projet mais aussi profiter de la compétence d'une équipe motivée et capable, tout en préservant le recul et l'indépendance propre au rôle du maître d'ouvrage.

### 3. La dévolution des marchés publics de projet de paysage

*Comment bien choisir son maître d'œuvre ? Quel mode de dévolution est le plus compatible avec les enjeux du projet ? Le choix de la procédure de consultation peut être une étape décisive pour la réussite d'un projet de paysage qui échappe à l'obligation de concours.*

*Le mode de dévolution dépend du montant du marché à passer avec le maître d'œuvre et du fait que ce montant se situe au-dessus, ou en deçà des seuils européens des procédures formalisées. L'évaluation du montant du marché de maîtrise d'œuvre de projet de paysage est à estimer aussi en fonction des modalités de calcul du forfait de rémunération.*

*Outre les obligations régies par le code de la commande publique, il s'agit de mettre en œuvre une procédure visant à sélectionner les candidats les mieux à même de satisfaire le projet et les ambitions du maître d'ouvrage (procédure restreinte), permettant l'échange (dialogue), la négociation et devant conduire au choix du meilleur prestataire, à la fois concepteur et conseil.*

*Il n'y a pas de dogme, ni de recettes préétablies. Suivant les enjeux et les moyens du maître d'ouvrage, il peut concevoir une procédure simple sans remise de prestations fondée sur une sélection de candidatures suivie, après analyse des offres remises par les candidats retenus, du choix d'un attributaire pressenti avec lequel il peut négocier les conditions du marché. Il peut, a contrario, privilégier le dialogue avec toutes les équipes candidates, qui permet de sélectionner à l'occasion du processus de consultation, le maître d'œuvre proposant une vision et une méthode les plus adaptées.*

*Les projets de paysage sont, en effet, l'objet de nombreux savoir-faire différents, chaque paysagiste-concepteur ayant développé une approche personnelle, particulière et objectivée, avec ses modes de représentation et son langage singuliers. Le projet de paysage étant par essence situé, contextuel, il ne peut être considéré comme une action duplicable, à l'inverse de la construction de bâtiment identifiée souvent par une typologie architecturale.*

#### Le outils de la commande publique

Suivant les termes du code de la commande publique, le maître d'ouvrage dispose de procédures d'appel à concurrence, mais aussi de techniques d'achat qui sont autant d'outils mobilisables pour passer une commande publique de projet de paysage.

Au-dessus des seuils de procédure européens (215 000 € d'honoraire HT pour les collectivités territoriales et leurs établissements publics, 135 000 € pour l'État et ses établissements publics), le code de la commande publique prévoit trois procédures formalisées d'appel à concurrence : la procédure avec négociation (article R. 2124-3), le dialogue compétitif (article R. 2124-5) et l'appel d'offres (article R. 2124-2).

Au-dessous des seuils européens et au-dessus de 40 000 € HT, le code de la commande publique permet de décliner librement la procédure de consultation, avec la procédure adaptée. En dessous de 40 000€ HT, il n'y a pas de publicité imposée, ni de mise en concurrence préalables.

Les techniques d'achat (article L. 2125-1) qui peuvent être utilement mise en œuvre pour une maîtrise d'œuvre de projet de paysage sont le concours et l'accord-cadre. Le concours est suivi généralement d'un marché négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables, alors que l'accord-cadre sera, selon son montant, passé selon une procédure formalisée ou selon une procédure adaptée et revêtira la forme d'un accord-cadre à marchés subséquents. Le maître d'ouvrage choisit son prestataire en se basant sur les critères de compétences, à estimer en fonction d'expériences ou de références, et en privilégiant le dialogue lors de la négociation.

Il peut, s'il considère que la notice méthodologique et les références ne sont pas suffisantes, demander que les candidats retenus à l'issue de l'examen des candidatures remettent des prestations complémentaires (prestation d'intention) qu'il rémunère à leur juste mesure. L'autre possibilité est d'amorcer la conception (faisabilité de la phase diagnostic du projet de paysage par exemple, ou esquisse) et d'organiser un concours de maîtrise d'œuvre, si les conditions sont réunies et que le contexte s'y prête.

Le paysagiste-concepteur est le plus souvent le mandataire de l'équipe constituée de maîtrise d'œuvre et responsable de la résultante globale de la démarche. Il peut s'associer à d'autres paysagistes et s'adjoindre d'autres compétences complémentaires, exigées ou non dans le dossier de la consultation. La liste de ces compétences pouvant être longue, il est conseillé, autant pour des raisons budgétaires que de complexité d'organisation d'équipe, de rester mesuré dans la cible des compétences attendues. Il sera toujours possible d'adjoindre ultérieurement des compétences complémentaires par la voie de la sous-traitance.

## A. Les procédures formalisées d'appel à la concurrence

*Les deux premières procédures présentées, procédure avec négociation et dialogue compétitif, sont conduites exclusivement en mode restreint, et en limitant la production des prestations au niveau de l'offre. Sur ce fondement, la procédure s'effectue en deux temps, une phase candidature, suivie d'une phase offre où seuls les candidats issus de la sélection de la première phase sont admis à remettre une offre.*

Les maîtres d'ouvrage peuvent utiliser la procédure avec négociation ou le dialogue compétitif dans les situations précisées à l'article R.2124-3 du code de la commande publique, notamment au regard de son 3<sup>ème</sup> alinéa, qui stipule que "Lorsque le marché public comporte des prestations de conception".

### La procédure avec négociation

L'article L.2124-3 du code énonce que la procédure avec négociation est la procédure par laquelle l'acheteur négocie les conditions du marché avec un ou plusieurs opérateurs économiques. Le recours à cette forme de procédure offre l'opportunité au maître d'ouvrage de discuter tous les aspects du futur marché avec chacun des candidats admis à soumissionner. Dans ce cadre, il est possible au stade de l'offre, de demander en plus de la note méthodologique, une prestation d'intention [voir Médiations n°30]. Ce complément, sans aller jusqu'à un rendu de conception (faisabilité, esquisse ou avant-projet), PEUT présenter une lecture critique du programme, une analyse du site et exposer les grands principes d'intervention sur le paysage, sous forme de dessins ou de photo-montages, et exprimer ainsi les principes et la méthode qui guidera le projet. Cette prestation d'intention a pour objectif d'enrichir le dialogue avec les candidats et ainsi de mieux garantir le choix du maître d'ouvrage qui pourra s'adjoindre un comité de suivi consultatif. Ces prestations complémentaires doivent être rémunérées et encadrées dans le règlement de la consultation.

Comme signalé ci-avant, cette procédure avec négociation est nécessairement restreinte et se déroule en deux phases : la phase candidature sur références, compétences et moyens qui donne lieu à une réunion de certaines d'entre elles (trois minimum, quatre ou cinq en pratique), puis la phase offre, avec la remise des offres par les candidats sélectionnés, lesquelles seront analysées avant d'amorcer la négociation avec chacun des candidats admis à remettre une offre.

En application de l'article R. 2161-12 du code de la commande publique, la procédure avec négociation comporte des délais minimaux de réception des candidatures : 30 jours minimum à compter de la date d'envoi de l'avis de marché et, réduits à 15 jours minimum en cas de situation d'urgence, dûment justifiée qui rend le délai de droit commun (trente jours) impossible à respecter.

Pour apprécier les candidatures et, le cas échéant, les prestations d'intention, le maître d'ouvrage pourra s'entourer d'un cercle de personnalités réuni sous la forme d'un comité de suivi consultatif ou d'un jury. La procédure avec négociation ne prévoit pas explicitement le recours à un jury formalisé ou à une quelconque commission ou comité d'aide à la décision. Toutefois, même si le maître d'ouvrage dispose d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) expérimentée ou de fortes compétences en interne, compte tenu de l'enjeu que représente la sélection des candidats, le maître d'ouvrage gagnera à s'entourer d'un comité de suivi consultatif composé de collègues différenciés (professionnels, personnalités qualifiées, représentants d'habitants), à même de le guider dans cette sélection. Il pourra aussi profiter de cet exercice d'intelligence collective pour enrichir son appréhension des enjeux et des possibles sur le déroulement du projet, toujours à titre consultatif.

S'agissant des offres, le maître d'ouvrage en application des articles R. 2161-14 et R. 2161-15 du code de la commande publique doit respecter des délais minimaux de réception des offres initiales qui, dans la grande majorité des cas, sont les suivants : 30 jours à compter de la date d'envoi de l'invitation à soumissionner. Ce délai peut être ramené à 25 jours si les offres sont transmises par voie électronique et à 10 jours lorsqu'une situation d'urgence, dûment justifiée, rend le délai minimal impossible à respecter. "À noter que l'article R. 2161-16 du code de la commande publique autorise, sous certaines conditions, qu'un pouvoir adjudicateur fixe la date limite de réception d'un commun accord avec les candidats sélectionnés."

Après avoir établi la liste des candidats admis à proposer une offre, le maître d'ouvrage transmet le cahier des charges, avec le programme, l'enveloppe financière ainsi que le projet de marché de maîtrise d'œuvre aux équipes sélectionnées. Il s'agit ensuite de répondre aux éventuelles questions avant la réunion d'information commune (une à deux semaines après avoir transmis l'ensemble des documents). Séance de questions-réponses, réunions et visites de site sont organisées avec les candidats sélectionnés, afin de lever toute interrogation ou élément lacunaire. Ces étapes restent primordiales pour bien préparer la phase de négociation et clarifier le cahier des charges du dossier de consultation. Ils sont aussi l'occasion pour le maître d'ouvrage de présenter les enjeux du site, son récit, et le contexte territorial, ainsi que l'ensemble des ambitions portées par les parties prenantes, souvent plurielles. Il s'agit aussi d'un premier contact avec les équipes candidates sélectionnées.

En application du principe d'égalité de traitement des candidats, le maître d'ouvrage veillera à ce qu'ils bénéficient tous des mêmes informations.

La procédure avec négociation permet d'organiser autant de rencontres qu'il est souhaitable.

La phase offre comprend trois temps : la remise d'une offre initiale par les candidats sélectionnés, un temps de négociation avec autant d'allers et retours que nécessaire avec chaque candidat ayant remis une offre, et la remise d'une offre finale par ces mêmes candidats. Les adaptations du dossier de consultation qui résulteraient de la négociation ne peuvent remettre en question l'économie générale du projet ou les conditions de la consultation.

Le contenu de l'offre initiale est défini par le maître d'ouvrage dans son règlement de consultation. Ce contenu est corrélé avec les critères de jugement qu'il aura retenus et leur pondération. Les discussions menées en bilatéral entre le maître d'ouvrage et chaque candidat pourront porter sur des points différents, sans qu'il soit nécessaire de répercuter sur toutes les équipes les conclusions de ces échanges. En revanche, les décisions prises par le maître d'ouvrage concernant des évolutions du marché pouvant avoir un impact sur les propositions des candidats seront portées à la connaissance de tous les candidats ayant remis une offre, afin de respecter l'égalité de traitement.

Sur la base des prescriptions du projet remis par le maître d'ouvrage, l'offre initiale comprend la proposition de marché (projet de CCAP) éventuellement amendé par le candidat, une note financière (avec honoraires et calendrier prévisionnel) et une note méthodologique. Les honoraires sont établis à partir de la nature des tâches à réaliser, du temps prévisionnel imparti, de la qualification et du nombre des intervenants, des différentes tâches qui incombent à l'équipe mobilisée. Ils tiennent compte des risques, des aléas et de la complexité de la mise en œuvre. Leur estimation est fonction de la situation et du contexte (voir le chapitre 3.E sur la rémunération).

La note méthodologique peut être plus ou moins détaillée. La MIQCP recommande d'encadrer fortement la rédaction de ce document primordial pour la future conduite du projet et les modalités d'organisation des parties prenantes. Comme énoncé ci-avant, l'offre peut aussi comprendre une remise de prestation d'intention qui fait l'objet d'une indemnité définie par le maître d'ouvrage dans les documents de la consultation en évaluant le temps passé à sa réalisation.

Lorsque le maître d'ouvrage considère qu'il est allé au terme des discussions dans le cadre des négociations, permettant à chacun des soumissionnaires de produire une offre finale cohérente avec le cahier des charges, il clôt la négociation et les équipes sont invitées à produire une offre finale conforme aux conclusions de la négociation. Le maître d'ouvrage classe ces offres finales selon les critères annoncés dans le règlement de consultation et choisit l'offre économiquement la plus avantageuse.

Pour retenir la "meilleure offre", des critères de sélection des offres devront être établis dans les documents de la consultation. On distingue le critère technique (pertinence des moyens matériels et humains mobilisés, méthodologie, organisation et suivi du projet, planning prévisionnel, etc.), et le critère prix (montant de l'offre).

Ces deux critères sont pondérés entre eux sur la base de 100%, avec une répartition le plus souvent fixe à 70 % ou 60% pour le critère technique, et 30% ou 40% pour le prix.

*NB : l'économie financière est un impératif. Cependant, il convient de se prémunir d'offres avec un coût trop faible qui vont souvent de pair avec une perception insuffisante de la complexité de la mission.*

*Pour prévenir de telles offres qui peuvent mener certaines opérations en défaut, il est envisageable de fixer un coût plancher en dessous duquel les offres seront à éliminer. Si le maître d'ouvrage veut se garder la possibilité d'attribuer le marché sans négociation sur la base d'offres initiales satisfaisantes, il doit expressément le mentionner dans l'avis de marché. Toutefois, se priver d'une négociation dès lors que la procédure l'autorise n'est peut-être pas pertinent. Cette faculté est donc à utiliser avec discernement.*

### Le dialogue compétitif

Le dialogue compétitif est une procédure formalisée qui participe pleinement de l'aide à la décision et a explicitement pour objet d'explorer les conditions dans lesquelles le programme s'intègre au site. Les propositions des candidats sélectionnés dans une première phase sont optimisées et approfondies de façon itérative entre les équipes et le maître d'ouvrage, afin d'aboutir à des solutions viables et éprouvées, parmi lesquelles sera choisie celle qui lui conviendra le mieux.

L'article L.2124-4 du code de la commande publique dispose que le dialogue compétitif est la procédure par laquelle le maître d'ouvrage dialogue avec les candidats admis à y participer en vue de définir ou développer les solutions de nature à répondre à ses besoins et sur la base desquelles ces candidats sont invités à remettre une offre. Organisé en mode restreint, il comporte une phase de dépôt des candidatures pour sélectionner les équipes qui pourront participer au dialogue, une phase de dialogue avec une ou plusieurs réunions intermédiaires et une phase de remise des offres finales.

Dans le cadre de cette procédure, en application de l'article R2161-25 du code de la commande publique, le délai minimal de réception des candidatures est de 37 jours à compter de la date d'envoi de l'avis de marché ou de 30 jours lorsque cet avis a été envoyé par voie électronique.

Le dialogue compétitif pourra utilement être requis dans le cas d'une ouverture programmatique ou une complexité de situation, où les problématiques d'usages et de spatialités offrent une grande variété de possibles. Par exemple, il sera bénéfique, pour la mise en place d'une stratégie d'intervention sur une portion d'un grand territoire, pour la définition d'un vaste espace public potentiel appelé à de multiples usages et fonctions, pour la requalification ou le renouvellement de fragments urbains ou encore, la reconquête d'une friche sans programme fixé, pour tout espace qui mobiliserait des processus complexes de méthode ou conduite de projet, comme les dynamiques littorales, les espaces agricoles, les problématiques de gestion hydrauliques et de prévention des risques, etc.

Cette procédure permet de confronter des solutions, d'explorer des hypothèses, de comparer des scénarios programmatiques, d'orienter et d'approfondir des intentions, avant de choisir, *in fine*, et en connaissance de cause, la proposition la plus adaptée avec l'équipe la plus compétente.

Cette procédure exige une maîtrise d'ouvrage relativement outillée pour lancer et suivre la consultation, encadrer les équipes, répondre à leurs interrogations, élaborer les réponses souvent en lien avec les partenaires et animer les diverses réunions. Elle demande, également, une bonne préparation et un certain investissement financier, les prestations des différentes équipes devant être indemnisées à leur juste hauteur. Le temps du dialogue pour approfondir les hypothèses et les intentions développées par chaque équipe doit être anticipé dès le démarrage. Le nombre de réunions et de visites de site est libre. Pour mener un dialogue compétitif dans des conditions satisfaisantes, il faut compter environ de quatre à dix mois en fonction de la complexité et du nombre d'acteurs concernés devant participer. Il est conseillé de définir précisément les livrables à l'avance pour éviter toute surenchère ou investissement inutile qui nuirait à l'organisation et à la juste rémunération des équipes.

Cette procédure est parfois considérée comme fastidieuse. Il faut cependant en relativiser le contexte et la mise en œuvre pour en juger. La durée de la procédure peut se limiter à quelques mois, avec seulement un ou deux rendus et échanges entre la maîtrise d'ouvrage et les équipes de paysagistes-concepteurs, le nombre d'acteurs concernés peut être limité, ce qui simplifiera aussi considérablement l'organisation et les modalités de ces réunions.

La prestation contenue dans l'offre finale ne vaut pas début de mission (contrairement au concours de maîtrise d'œuvre). Ce livrable permet de garantir une intention faisable partagée avec la remise d'une offre finale conforme aux attentes du maître d'ouvrage.

## L'appel d'offres

L'appel d'offres est la plus élémentaire des procédures formalisées car mise en œuvre sans conditions de recours contrairement aux deux procédures précédentes. Mais, elle reste aussi la moins satisfaisante pour le maître d'ouvrage s'il escompte passer un marché de prestation intellectuelle dans les meilleures conditions possibles en se donnant les moyens de la réflexion critique.

Cette procédure formalisée permet d'obtenir une offre, avec une proposition d'honoraires non négociable argumentée par la seule note méthodologique jointe. Cette note est exclusivement écrite. La procédure ne tolère aucune forme de prestations graphiques, aucun échange, ni aucune négociation. Par ailleurs, l'appel d'offres engage souvent, à la fois pour le maître d'ouvrage et à la fois pour les candidats potentiels, un travail laborieux, non valorisé et souvent à perte. **C'est pourquoi la MIOCP ne recommande pas de choisir cette procédure dans le contexte du projet de paysage.**

On distingue l'appel d'offres ouvert et l'appel d'offres restreint.

En mode ouvert, l'appel d'offres autorise tous les prestataires intéressés à joindre à l'appui de leur candidature leur offre, dans un seul et même envoi ; à charge en échange pour le maître d'ouvrage d'examiner toutes ces candidatures et de classer toutes les offres recevables en fonction des critères fixés afin de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse. Cette procédure peut s'avérer extrêmement laborieuse pour les services du maître d'ouvrage si le nombre de candidats est élevé. La recherche de simplicité et de sobriété administrative consisterait à, si le souhait de passer un appel d'offres est retenu, privilégier le mode restreint.

en mode restreint, le maître d'ouvrage sélectionne parmi les dossiers de candidatures reçus, les candidats les plus appropriés à la réalisation du projet sur la base des compétences, expériences et références présentées. Il demande à ce nombre restreint de candidats de produire une offre, qu'il classe en fonction des critères fixés afin de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse. Suivant l'article R. 261-2 du code de la commande publique, le délai minimal de réception des candidatures et des offres est de trente-cinq jours à compter de l'envoi de l'avis de marché. Il peut être réduit sous certaines conditions décrites à l'article suivant.

L'appel d'offres restreint sera toujours préférable à l'appel d'offres ouvert pour faciliter la charge de travail des maîtres d'ouvrage. Il permet aussi d'éviter que tous les candidats soient contraints de rédiger une offre, et garantit une meilleure qualité d'analyse des offres remises. Mais quel que soit le mode retenu, la procédure d'appel d'offres n'autorise aucune discussion ou ajustement entre les candidats et le maître d'ouvrage au moment du démarrage de la mission. Elle est réservée à des situations très particulières d'achat de produits standardisés ou manufacturés.

On comprendra que la MIOCP ne recommande pas cette procédure pour la passation d'un marché de prestations intellectuelles qui comprend de la conception, en l'occurrence une prestation complexe, délicate et subtile, de maîtrise d'œuvre de projet de paysage.

## B. Les procédures adaptées

La directive européenne marchés publics 2014/24/CE dont les prescriptions ont été intégrés dans le code de la commande publique prévoit l'obligation de mettre en œuvre les procédures formalisées européennes décrites préalablement au-dessus d'un certain seuil financier qui est redéfini tous les deux ans. En-deçà de ce seuil, le maître d'ouvrage est libre d'organiser son mode de passation et sa publicité (le code de la commande publique prévoit une obligation de publicité au BOAMP à partir de 90 000 euros HT de commande), dans le respect des principes de la commande publique. Néanmoins, il peut continuer à bénéficier des avantages que procurent les procédures formalisées (en respectant toutes les prescriptions afférentes), ou mettre en œuvre la technique du concours qui est non obligatoire en projet de paysage, mais qui peut néanmoins être opportune pour certaines opérations (l'article L. 2123-1 du code de la commande publique).

Lorsqu'il recourt à une procédure adaptée, le maître d'ouvrage détermine donc librement les modalités de consultation en fonction du contexte, des caractéristiques du projet, et de ses moyens. Pour se donner toutes les chances de choisir un maître d'œuvre compétent répondant aux enjeux du projet, le maître d'ouvrage aura sans doute intérêt à mettre en œuvre certains dispositifs d'aide à la décision qui complètent la procédure, comme celui de demander une remise de prestation d'intention, de s'entourer de personnalités qualifiées pouvant apprécier ces documents et de prévoir l'audition des candidats admis à soumissionner, en organisant un comité de suivi.

#### Cas de la passation de marchés à procédure adaptée de maîtrise d'œuvre avec prestation d'intention.

Par principe, il n'est pas autorisé de commencer l'exécution d'un marché avant sa signature, sauf, par exception, dans un cadre procédural spécifique prévu par les textes. La MIOCP a dernièrement décrit une forme de procédure adaptée avec des prestations plus légères que celles du concours, et plus consistante qu'un MAPA avec négociation courante à partir d'une simple proposition technico-économique. Cette option est, pour le maître d'ouvrage, un moyen de construire un échange particulièrement fécond avec les maîtres d'œuvre lors de la négociation, un dialogue qui lui permettra de partager son ambition programmatique. Pour le maître d'œuvre, la présentation orale reste un atout pour argumenter sa vision et sa motivation quant aux capacités conceptuelles du projet.

Il s'agira de bien préparer et d'encadrer cette remise de prestation afin de tempérer les possibles rendus inflationnistes. La MIOCP recommande une exploration des principes fondateurs du futur projet sous forme, par exemple, de trois planches A3, avec l'exploration de trois volets : une lecture raisonnée du site et du territoire, une analyse du programme et du jeu des acteurs locaux, une présentation des intentions de conception. Il s'agira, alors, pour chaque candidat, d'exprimer les pistes de recherche et positions qui pourraient constituer les déterminants de sa démarche de conception à venir, selon tout ou partie des différents registres suivants en mobilisant les supports qui lui sembleront les plus adaptés (texte, dessin, photo, image de référence) : qualité d'usages existants et potentiels, potentialités d'adaptabilité et de mutabilité ou de réversibilité identifiées, options d'aménagement, matériaux envisageables, principes fédérateur et ambiances recherchées, valorisation des caractéristiques des lieux, ruptures et continuités visuelles, qualités paysagères. Le maître d'ouvrage réunit un comité de suivi pour apprécier les "mémoires d'intentions" et auditionner les équipes. Dans une collectivité territoriale, cette commission particulière peut être constituée d'un noyau d'élus complété par quelques professionnels de la maîtrise d'œuvre internes ou externes à la collectivité, et de personnalités qualifiées, représentants de groupes d'utilisateurs, d'habitants, ou de spécialistes concernés par les domaines soulevés par le projet, et qui auront été impliqués dans la démarche de programmation préalable.

### C. Les marchés sans publicité ni mise en concurrence préalables

Si la publicité et la mise en concurrence constituent des moyens pour mener à bien la recherche d'un prestataire, il peut exister des petits projets qui rendent inadéquats le déploiement de ces dispositifs. Ainsi, lorsque la rémunération de la maîtrise d'œuvre n'excède pas 40 000 euros HT, le maître d'ouvrage peut passer directement un marché avec un prestataire (article R. 2122-8 du code de la commande publique. Bien que le mot n'apparait plus dans l'intitulé de ce type de marché, il s'agit de marchés négociés). C'est souvent le cas pour des marchés portant sur un seul élément de mission générant une rémunération limitée, ou pour des petits projets de paysage, travaux d'aménagement légers, comme la végétalisation des cours d'école, la réalisation de sentier d'interprétation, l'élaboration de schéma d'intentions paysagère pour la revitalisation de cœur de village, etc.

Le maître d'ouvrage devra cependant veiller "à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics et à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin." (article R. 2122-8 du CCP).

## D. Des techniques d'achat

*Deux d'entre-elles sont utilisables en maîtrise d'œuvre de projet de paysage : le concours de maîtrise d'œuvre, grâce auquel l'acheteur choisit un projet, après mise en concurrence et avis d'un jury, et l'accord-cadre, qui permet de présélectionner un ou plusieurs prestataires, en vue de conclure un marché établissant le cadre d'une ou plusieurs commandes à passer au cours d'une période donnée.*

### Le concours de maîtrise d'œuvre sur esquisse

La MIQCP encourage fortement les maîtres d'ouvrage à privilégier des outils qui autorisent une discussion préalable. Si le concours est obligatoire pour la construction de bâtiment neuf (au-dessus des seuils, sinon fortement recommandé en dessous des seuils suivant le contexte), le choix du concours qui ne permet pas au jury d'échanger avec les candidats en raison de la règle de l'anonymat, est fortement plus nuancée en projet de paysage. Les procédures sont de loin les types de dévolution de marché les plus répandus en matière de maîtrise d'œuvre de projet de paysage. Cependant, le concours peut s'avérer pertinent dans les cas où le projet est déjà bien circonscrit dans son périmètre géographique et ses besoins programmatiques, et quand l'enjeu d'émulation conceptuelle est souhaitable.

Le concours permettra, quel que soit le seuil financier, de visualiser une esquisse du projet rapidement, en pouvant faire un choix parmi d'autres propositions. Il permet, en effet, au maître d'ouvrage, de sélectionner non pas une équipe, mais un projet. Cette production graphique au stade esquisse, ou faisabilité du diagnostic, ou encore au niveau de l'avant-projet permet de se projeter plus facilement sur les réalisations à venir. Les deux critères principaux à retenir sont la qualité du projet et la conformité au programme. Le jury, dont la composition est en partie réglementée, propose une sélection de candidats dont le nombre sera défini à l'avance dans l'avis de concours (trois à cinq, en général) puis, dans un deuxième temps, examine et classe les projets remis et se prononce sur la prime à verser aux candidats ayant remis un projet conforme au règlement de la consultation, prime dont le montant est réglementé (montant des études demandées affecté d'un abattement d'au plus 20%).

Le concours nécessite un état des lieux précis et un bon cahier des charges définissant les besoins programmatiques. Il est recommandé de ne pas aller trop loin dans la définition du projet et de faire le choix de la production d'une esquisse qui puisse évoluer par la suite de façon itérative avec les acteurs et les qualités du contexte. Il s'agit en effet de ne pas trop figer le projet pour laisser le temps de l'échange, afin d'appréhender et résoudre les questions techniques, de prendre en compte l'ensemble des données du site, d'approfondir les résolutions projectuelles adaptées avec les milieux, notamment si le sujet concerne un espace public où la participation des utilisateurs et des habitants est importante. C'est à la suite de la désignation d'un ou de plusieurs lauréats du concours que le maître d'ouvrage entamera une procédure de marché négocié sans publicité ni mise en concurrence, permettant le démarrage relativement rapide de la mission du paysagiste-concepteur sur la base d'une esquisse retenue (article R. 2122-6 du code de la commande publique).

Le concours présente l'avantage de créer une émulation entre concepteurs, de favoriser le débat au sein de la maîtrise d'ouvrage, des parties prenantes associées et, bien sûr, du jury. Mais, c'est aussi une occasion pour engager différentes initiatives auprès du public. Il peut être le moment opportun pour initier une culture commune sur les questions du paysage, sur la transformation des milieux et des enjeux à prendre en compte. Ainsi, le maître d'ouvrage aura tout avantage à valoriser les projets issus du concours par des publications, des réunions publiques ou des expositions. En outre, mettre en valeur des savoir-faire de concepteurs et donner à voir de manière vertueuse les manifestations de l'action publique, exposer les projets réalisés par les candidats est une manière de convoquer les imaginaires et susciter des envies.

### L'accord-cadre

L'accord-cadre est une technique d'achat passée à l'issue d'une des procédures de mise en concurrence présentée dans le livre Premier de la deuxième partie du code de la commande publique (article 2125-1). *"Instrument de planification et d'assouplissement de la commande publique, l'accord-cadre est un marché par lequel l'acheteur public s'engage à passer des marchés auprès du ou des titulaires de l'accord, pendant une période donnée, au fur et à mesure de ses besoins et pour des prestations déterminées."*

L'accord-cadre peut s'avérer très utile et opérant dans le cas de mise en œuvre de prestations de maîtrise d'œuvre de projet de paysage où, souvent, la démarche est progressive et les contenus des missions se

précisent au fil de l'eau en fonction des besoins du projet. Il est un outil particulièrement bien adapté aux situations nécessitant des investigations initiales, une programmation et des marchés flexibles, s'adaptant aux temps longs des projets, et aux différentes missions liées à l'évolution des besoins du projet : suivi de marchés de travaux, assistance à maîtrise d'ouvrage, accompagnement des gestionnaires en régie, etc.

**On distingue plusieurs types d'accord-cadre, mono-attributaire ou multi-attributaire, il peut être aussi à bons de commande ou à marchés subséquents.**

**Dans le cas d'un accord-cadre mono-attributaire**, dans un périmètre de commande bien prédéfini, l'outil prévoit d'articuler, au moyen de marchés subséquents, toutes les actions successives au premier marché. Par exemple, au préalable de la mise en œuvre d'un projet d'aménagement, le premier marché peut autoriser la réalisation d'un plan guide ou d'un schéma d'intention paysagère établissant une stratégie d'intervention, ses principes d'actions et ses orientations. L'accord-cadre permet, ensuite, la négociation d'un ou plusieurs marchés subséquents consécutivement au premier marché et, d'articuler ainsi les missions qui peuvent être utilement déclinées à la suite, en conservant le même attributaire, donc sans remise en concurrence donc, sans risque de changer de maître d'œuvre pour poursuivre le projet et, ainsi, assurer la continuité d'action : pour une mission témoin à la suite, ou pour des éléments de missions particuliers, le suivi des marchés de travaux, l'accompagnement à la mise en œuvre du plan de gestion, et toutes missions complémentaires. Ainsi, l'accord-cadre mono-attributaire à marchés subséquents permet d'ajuster le fil des interventions du paysagiste-concepteur, attributaire de l'accord-cadre, au gré des besoins en fonction de la temporalité ou de la quantité des prestations à fournir. Il permet ainsi d'apporter de la cohérence et une vision à long terme du projet garantissant une continuité entre la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle.

**Dans le cas d'un accord-cadre multi-attributaire**, l'idée est de contracter avec plusieurs maîtres d'œuvre sur un périmètre et un objet donné et permettre ainsi de traiter plusieurs sites en parallèle. Il sera utile pour réaliser des opérations répétitives sur un territoire donné, par exemple, pour végétaliser plusieurs cours d'écoles, pour aménager plusieurs cœurs de villages dans des territoires ruraux, pour l'aménagement d'espaces publics ciblés, ou encore pour des accompagnements de suivi pour l'entretien de jardins évolutifs, etc.

L'intérêt est de ne pas recommencer d'appel à candidatures à chaque besoin, ce qui permet un gain de temps et de réactivité substantiel. Ainsi, le maître d'ouvrage crée dans la reproductibilité, une émulation de projet et une capitalisation des enseignements.

Par exemple, pour une opération d'aménagement territorial, le premier marché d'un accord-cadre passé avec plusieurs attributaires peut justement être mis à profit pour tester différentes manières de faire paysage et stimuler ensemble différentes conceptions de programmation. Le maître d'ouvrage pourra retenir à l'issue de ce premier marché l'équivalent d'un schéma stratégique conforté sous la forme d'un diagnostic ou d'un avant-projet. Il poursuivra ensuite la démarche paysagère ou urbaine, avec un seul de ces prestataires avec qui il passera un deuxième marché subséquent adapté aux besoins du projet. L'accord-cadre à bons de commande permet, par exemple, pour un organisme gestionnaire, de solliciter l'appui et le suivi d'un paysagiste-concepteur dans le cadre d'une mission bien définie dans son périmètre calendaire et budgétaire sur un périmètre déterminé. Il sera pertinent pour la mise en œuvre de petits projets de maîtrise d'œuvre de projet de paysage répétitifs programmés pour un temps donné (végétalisation de plusieurs cours d'école pour une commune, par exemple, élaboration de schémas d'intention paysagère pour plusieurs cœurs de village, etc.), ou pour satisfaire l'intervention du paysagiste-concepteur dans ses missions d'assistance ou d'accompagnement (réunions trimestrielles du suivi d'un plan de gestion pour un projet réceptionné). Après mise en concurrence, un accord-cadre est passé sur une période donnée (quatre ans maximum) avec le candidat sélectionné sur une enveloppe budgétaire globale estimée. Les missions à réaliser sur bons de commande sont ensuite reprécisées annuellement avec le maître d'œuvre titulaire de l'accord-cadre, en fonction des besoins.

À noter :

- l'accord-cadre doit comporter un montant maximum ;
- à l'issue d'un dialogue compétitif, le maître d'ouvrage peut passer un accord-cadre mono-attributaire avec l'équipe dont il aura choisi une faisabilité ou une intention. À contrario, une procédure avec négociation peut conduire sans distinction à un accord-cadre multi-attributaire ou à un accord-cadre mono-attributaire ;
- pour rémunérer des prestations intellectuelles, l'accord-cadre pourrait fixer des prix de journée par catégories d'intervenant.

## E. La rémunération de la maîtrise d'œuvre de projet de paysage

Conformément à l'article L. 2432-1 du code de la commande publique, reprenant l'article 9 de la loi du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée (*loi MOP*) : " *Le marché public de maîtrise d'œuvre privée prévoit une rémunération forfaitaire du titulaire qui tient compte de l'étendue de la mission, de son degré de complexité et du coût prévisionnel des travaux* ". Dans cette hypothèse, le maître d'œuvre, sur la base de son estimation validée par la maîtrise d'ouvrage, s'engage sur un prix réputé prendre en compte l'ensemble de ses charges.

Le maître d'ouvrage est libre d'apprécier le mode d'estimation de la rémunération de sa maîtrise d'œuvre qui lui semble juste au regard des attendus et du contexte de son opération. La négociation peut être difficile, mais la prestation intellectuelle de paysage, mieux explicitée, s'en trouvera enrichie et mieux reconnue.

On peut distinguer quatre types de modalités pour estimer le montant du forfait de rémunération :

- sur la base de l'estimation d'un temps à passer au moyen de prix unitaires de journée (prix de vente par niveaux de compétence, intégrant les coûts de structure de l'agence) ;
- sur la base des attendus de la mission en considérant par exemple ses livrables ;
- sur la base d'un pourcentage du montant hors taxe des travaux à réaliser ;
- sur la base de ratios de coût à la surface à traiter (piste évoquée pour des programmes particuliers, par exemple, des projets répétitifs de même nature mais s'appliquant à des espaces de différentes dimensions).

La pratique considère les projets de paysage comme des travaux sur espaces publics. Ainsi, les missions de maîtrise d'œuvre sont souvent aujourd'hui identifiées en infrastructure, et sont codifiées et référencées notamment par un montant d'honoraires estimé sur la base d'un pourcentage du montant de travaux. Mais, ce n'est aucunement une obligation. Ces considérations de calcul peuvent même être contreproductives et conduire à des effets pervers quant aux objectifs écologiques du projet, dans le cadre duquel il serait souhaité diminuer les interventions d'artificialisation des sols, poste souvent le plus coûteux. En effet, dans un contexte où le coût des travaux en matière de projet de paysage tend à diminuer, en vertu d'une certaine économie de moyens mais surtout en lien avec les défis qui s'imposent aujourd'hui à l'aménagement souvent encore expérimental (sobriété, réduction de l'empreinte carbone, respect des milieux vivants, non artificialisation des sols, dépollution, gestion de l'eau, agriculture urbaine, entre autres questions encore expérimentales, etc.), où la complexité des projets croît continuellement tant sur la rigueur scientifique exigée, que sur la multiplication des acteurs concernés, les démarches de projet de paysage étant par ailleurs toutes singulières, il y a intérêt à mettre en place des modalités de rémunération plus adaptées à la juste valeur du travail du paysagiste-concepteur effectué. C'est pourquoi la MIOCP recommande une modalité forfaitaire estimée sur la base du temps à passer, en prenant en compte la complexité, le temps calendaire, le coût global de l'opération, et en anticipant du mieux possible les aléas climatiques et les évolutions du programme.

Il sera judicieux de prévoir un tableau de décomposition de prix dans la consultation qui permet l'évaluation du temps passé par prestataire pour des éléments de mission complémentaires. La difficulté résidera dans l'anticipation du déroulement du projet qui demandera inévitablement de nombreux arbitrages budgétaires, de nombreuses investigations ou réunions impossibles à prévoir par avance.

Pour certains projets d'espaces publics, le cadre du référentiel de rémunération "infrastructure" de la MIOCP peut encore être une base fiable à l'appui de la négociation du maître d'ouvrage avec les maîtres d'œuvre pour estimer la rémunération de la mission témoin, hors les missions complémentaires.

Pour les missions complémentaires d'étude et d'accompagnement (diagnostic, médiation, signalétique, mobilier, etc., hors mission témoin), les étapes et descriptif attendus sont contextuelles et à évaluer au cas par cas. La préfiguration par un tableau de décomposition permettra de visualiser les temps de réunion, de visite de terrain et de production, ainsi que les temps de concertation.

L'article R.2432-6 du code de la commande publique dispose que la rémunération forfaitaire du maître d'œuvre décomposée par éléments de mission tient compte des éléments suivants :

"1° *L'étendue de la mission, appréciée notamment au regard du nombre et du volume des prestations demandées, de l'ampleur des moyens à mettre en œuvre, de l'éventuel allotissement des marchés publics de travaux, des délais impartis et, lorsqu'ils sont souscrits, des engagements pris par le maître d'œuvre de respecter le coût prévisionnel des travaux ;*

2° Le degré de complexité de cette mission, apprécié notamment au regard du type et de la technicité de l'ouvrage, de son insertion dans l'environnement, des exigences et contraintes du programme ;

3° Le coût prévisionnel des travaux basé soit sur l'estimation prévisionnelle provisoire des travaux, établie par le maître d'œuvre lors des études d'avant-projet sommaire, soit sur l'estimation prévisionnelle définitive des travaux, établie lors des études d'avant-projet définitif."

L'article R2432-7 du CCP sur le forfait provisoire de rémunération prévoit que "dans le cas où le coût prévisionnel des travaux n'est pas encore connu au moment de la passation du marché public de maîtrise d'œuvre, le montant provisoire de la rémunération de ce dernier est basé sur la partie affectée aux travaux de l'enveloppe financière prévisionnelle fixée par le maître d'ouvrage.

Son montant définitif est fixé conformément aux dispositions de la section 2 du présent chapitre et en application de l'article R. 2194-1."

Le maître d'ouvrage conclut des marchés à prix ferme qui peut être définitif. Le prix ferme est actualisable pour les prestations de service ou révisable. Le maître d'ouvrage peut aussi conclure des marchés à prix provisoire lorsque, pour des prestations complexes, l'exécution du marché doit commencer alors que la détermination d'un prix initial définitif n'est pas encore possible. Il est notable que dans ce cas du choix de l'estimation de la rémunération basée sur le temps passé et décorrélée du montant de travaux, le prix provisoire et le prix définitif aient perdu de leur pertinence et n'ont plus lieu d'exister. Le marché est alors directement passé à prix ferme.

Cette décorrélacion ne doit pas minimiser les obligations de la maîtrise d'œuvre envers le coût des travaux, surtout si le maître d'œuvre a les missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la passation des marchés publics de travaux, de la direction de l'exécution ou des opérations de réception. Le marché de maîtrise d'œuvre, en effet, prévoit divers engagements avec sanctions pour que ce coût éventuellement assorti d'un seuil de tolérance soit respecté, au risque pour le maître d'œuvre de reprendre ses études sans rémunération, voire, suivant les cas, de voir sa rémunération diminuer (articles R. 2432-2 à R. 2432-5 du code de la commande publique).

La question de la rémunération est le reflet d'une mutation des métiers et il reste primordial que le maître d'ouvrage soit attentif à valoriser une matière grise qui ne pourra qu'être bénéfique pour la réussite du projet et sa perdurance dans le temps. La difficulté reste pour les parties prenantes à bien évaluer l'ensemble des besoins du projet, anticiper le temps de réunion et d'étude et, *in fine*, de mieux valoriser l'art de faire paysage.

De façon générale et au-delà de la méthode d'estimation des honoraires, la MIQCP insiste sur le fait de prévoir et valoriser à leur juste valeur les étapes souvent lacunaires des marchés de maîtrise d'œuvre de projet de paysage : les phases amont, diagnostic de projet de paysage et avant-projet, ainsi que les missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, comme celle qui comprend la mission de conseil auprès des équipes d'entretien ou mission d'accompagnement pour la mise en œuvre du plan de gestion.

## Annexe

### Le titre de paysagiste-concepteur

La profession bénéficie aujourd'hui d'un titre protégé de paysagiste-concepteur (article 174 de la loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages), étant précisé que l'activité de conception paysagère reste libre d'accès et ne fait l'objet d'aucune limitation ni d'aucun monopole. Le titre de paysagiste concepteur est délivré dans les conditions fixées par le décret décret n° 2017-673 du 28 avril 2017 relatif à l'utilisation du titre de paysagiste concepteur, et est réservé aux personnes titulaires d'un diplôme de paysagiste délivré par une école supérieure de paysage ou attestant de qualifications professionnelles ou d'une expérience professionnelle analogue. En juillet 2022, 2846 paysagistes-concepteurs portaient le titre (site Internet du ministère en charge du paysage : <https://www.ecologie.gouv.fr/politique-des-paysages>)

Quatre écoles nationales françaises préparent au diplôme d'État de paysagiste (DEP), qui confèrent le grade de master (BAC + 5) : les École Nationales Supérieures du Paysage de Versailles et de Marseille, les Écoles Nationales Supérieures d'Architecture et du Paysage de Lille et de Bordeaux ainsi que l'École de la Nature et du Paysage de Blois. Une école délivre un diplôme d'ingénieur en paysage : l'Institut Agro Rennes-Angers.

### La question de l'assurance du paysagiste-concepteur

Site officiel Guichet-qualifications.fr (géré par l'INPI) à propos de la qualification de "paysagiste-concepteur" : " *Pour exercer à titre permanent en France, le paysagiste concepteur n'est pas soumis à une obligation légale de souscrire une assurance. Néanmoins, il peut être amené à le faire en fonction de l'objet de sa mission ou de la nature de son contrat avec le maître d'ouvrage (par exemple une assurance responsabilité civile professionnelle exploitation et/ou décennale).* "

Ainsi, ce sera le cas si le paysagiste-concepteur a réalisé des constructions en dur comme des murets, des bassins, des clôtures et toutes autres émergences, conformément à la loi.

L'assurance en responsabilité professionnelle de base reste toutefois recommandée.

### Les compétences associées

Par ailleurs, le métier de paysagiste-concepteur est complété par le savoir-faire de nombreuses entreprises liées au métier du paysage, et qui assurent les travaux de cultures, de plantations, d'entretien, d'élagage, etc. (horticulteurs, forestiers, arboristes grimpeurs, etc.). Il est aussi associé aux savoir-faire des gestionnaires de pépinières qui peuvent parfois se développer *in situ*, au bénéfice de la dynamique du projet.

Directeur de la Publication : **Christian Romon**

Rédaction : **Mireille Guignard** (sur la base d'un travail initial de Patrick Chotteau)

Réalisation et communication : **Franck Vercruysse**



**GOVERNEMENT**

Liberté  
Égalité  
Fraternité

Grande Arche - Paroi Sud  
92055 La Défense Cedex  
Téléphone : 01 40 81 23 30  
[miqcp@developpement-durable.gouv.fr](mailto:miqcp@developpement-durable.gouv.fr)

[www.miqcp.gouv.fr](http://www.miqcp.gouv.fr)



mission  
interministérielle  
pour la qualité  
des constructions  
publiques



mission  
interministérielle  
pour la qualité  
des constructions  
publiques

Juillet  
2022

numéro  
31

# médiations

La commande publique de maîtrise d'œuvre  
de projet de paysage

Recommandations pour la dévolution des marchés publics de projet de paysage

## ERRATUM

La première version de ce Médiations comporte des inexactitudes, à savoir :

- page 14 : "Éléments de mission de maîtrise d'œuvre en projet de paysage"

Les phases de la mission témoin comportent des erreurs graphiques.

Vous trouverez le tableau rectificatif au dos de cette présente fiche ;

- page 28 : "Annexe"

Le deuxième paragraphe doit être remplacé par celui-ci : "Quatre écoles nationales françaises préparent au diplôme d'État de paysagiste (DEP), qui confèrent le grade de master (BAC + 5) : les École Nationales Supérieures du Paysage de Versailles et de Marseille, les Écoles Nationales Supérieures d'Architecture et du Paysage de Lille et de Bordeaux ainsi que l'École de la Nature et du Paysage de Blois.

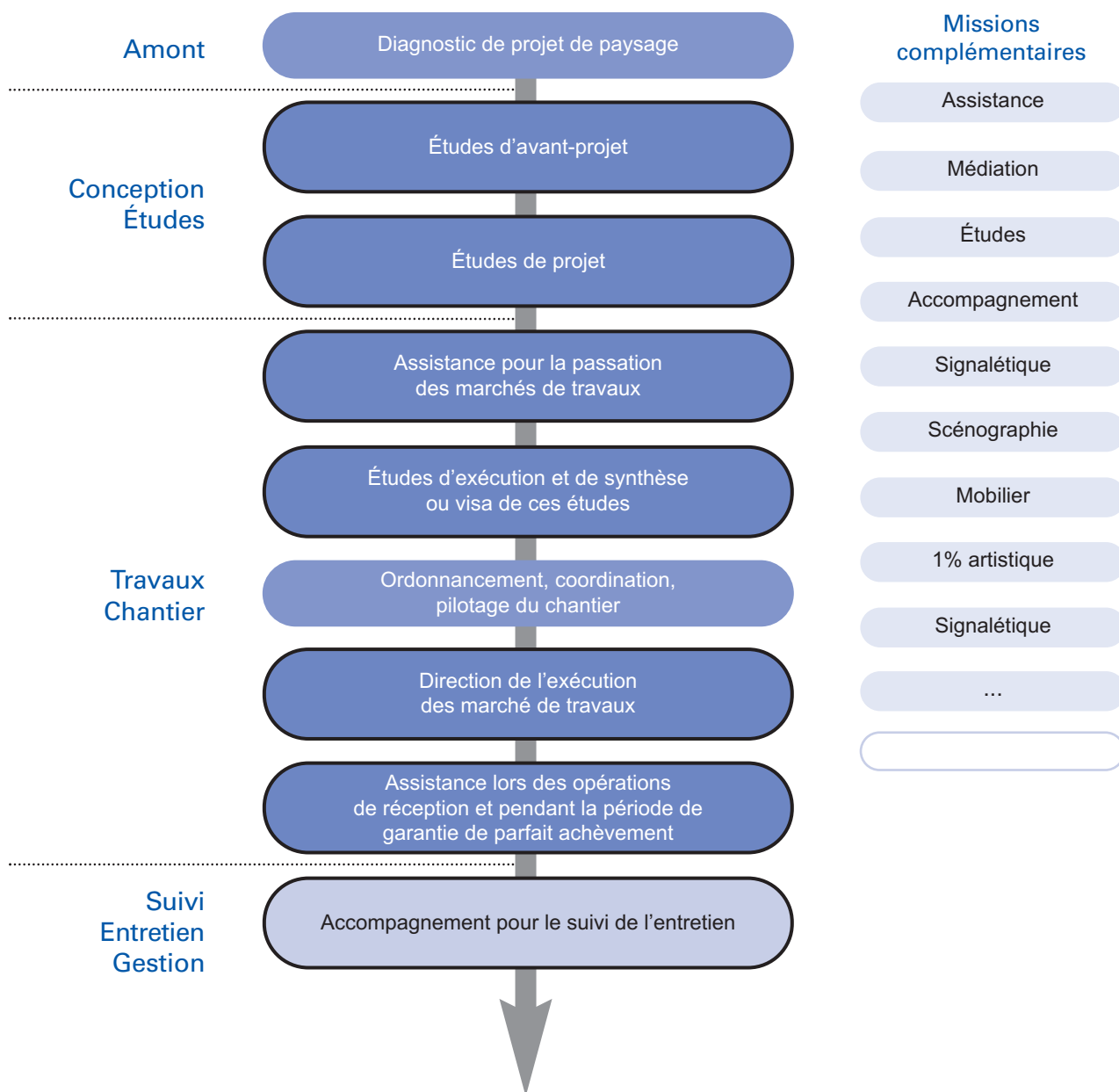
Une école délivre un diplôme d'ingénieur en paysage : l'Institut Agro Rennes-Angers."

## ÉLÉMENTS DE MISSION DE MAÎTRISE D'ŒUVRE EN PROJET DE PAYSAGE

Il n'y a pas de mission de base obligatoire pour le paysage.  
Cependant, la MIOCP recommande une mission témoin, comme en infrastructure.

### MISSION TÉMOIN EN PROJET DE PAYSAGE

*Transformation du vivant  
Qualification du milieu existant*



#### Légende



Élément de la mission témoin



Élément de mission facultatif ou optionnel



Élément de mission complémentaire faisant partie de la mission témoin



Élément de mission complémentaire