



LABORATOIRE ESPACES TRAVAIL



LABORATOIRE
ESPACES TRAVAIL
LET-LAVUE

Tél : 01 53 72 84 65
Fax : 01 53 72 84 78
Site : www.let.archi.fr



Étude qualitative et quantitative sur les concours d'architecture en France 2006 - 2015

Numéro de consultation : 2015 – 58 - MIQCP

Mars 2017

Principaux résultats et propositions d'amélioration

Responsables scientifiques : Elise Macaire - Jodelle Zetlaoui-Léger

Équipe Laboratoire Espaces Travail - ENSAPLV, Umr Cnrs Lavue :

Élise Macaire, Jodelle Zetlaoui-Léger (dirs.)

Armelle Thonnart (chargée de recherche base de données), Minna Nordström, Bendicht Weber, Isabelle Grudet, Isabelle Genyk, et avec la collaboration Yasmina Dris

Avec la collaboration du LRA ENSA de Toulouse : Corinne Sadokh

et des **Associations Didattica et EPPPUR**



École nationale
supérieure d'architecture
de Paris La Villette
144 avenue de Flandre
75019 Paris

École nationale supérieure d'architecture de Paris La Villette
144 avenue de Flandre 75019 Paris
Tel : 01 44 65 23 00 / Fax : 01 44 65 23 01
N°SIRET : 197 518 756 000 14

<http://www.paris-lavillette.archi.fr>

Contacts pour l'étude : elise.macaire@paris-lavillette.archi.fr, jzetlaouileger@paris-lavillette.archi.fr

Sommaire

Introduction.....	4
Objectifs de l'étude	6
Plan du rapport.....	7
Partie A. La pratique du concours. Tendances générales 2006-2015	8
La place du concours dans l'ensemble des procédures de dévolution de la maîtrise d'œuvre	8
La conception-réalisation et le marché de maîtrise d'œuvre.....	9
Les AAPC de concours	10
Modalités de recours aux procédures de dévolution de la maîtrise d'œuvre.....	14
Profils des architectes - maîtres d'œuvre enquêtés selon leur expérience du concours	15
Partie B. Les concours : portée, limites, difficultés d'organisation à surmonter.....	20
Le concours permet de "choisir un projet" à partir de plusieurs propositions de conception.....	20
Le concours légitime et sécurise les prises de décision.....	21
Un mode de consultation mobilisateur.....	22
Une obligation de programme ou de programmation ?	23
Une consultation sécurisée par une AMO en programmation. Réalisation d'un groupe scolaire de Vincelles (Yonne, 89).....	26
Le concours, un vecteur de qualité architecturale ?	30
Un concours qui porte un fort enjeu de développement urbain. Opération ZAC de la Brasserie Saint-Hélier à Rennes	36
Des coûts et des délais jugés souvent trop importants par les maîtres d'ouvrage	38
Une phase candidature considérée comme coûteuse, chronophage et, pour les maîtres d'œuvre, trop discriminatoire	39
Une tendance à la surenchère de demande/production de prestations	42
Un potentiel d'invention reconnu mais des acteurs pas toujours enclins à s'en saisir	44
Au-delà de la levée de l'anonymat, améliorer les échanges entre MO/MOE	45
Une émulation et une progressivité dans l'élaboration des prestations de conception. EKO, 39 logements en accession à la propriété & locaux d'activités.....	46
Partie C. Concours d'architecture - Pistes d'amélioration	51
Principes fondamentaux, défis à relever	51
Enjeux, objectifs et propositions	54
1. La programmation	54
2. Organisation de la consultation et du jury	58
3. Sélection des candidats	66
4. Élaboration des prestations.....	68
5. Analyse et choix du jury.....	71
6. Diffusion, valorisation des résultats	72
7. Finalisation des études de conception	76
Frise générale de présentation des propositions selon les temps forts associés et structurant les concours	77
Conclusion	81
Bibliographie et ressources documentaires	84
Annexes.....	87
Éléments structurants de la méthode pour l'ensemble de l'étude.....	87
Construction de l'outil statistique. Recensement et exploitation	91
Enquête par questionnaire auprès des acteurs clés du dispositif de concours.....	98
Le concours dans le processus de projet : les opérations retenues pour les études de cas	106
Liste des participants aux focus groupes.....	107
Pilotage et suivi de l'étude : les comités	108
Les entretiens transversaux.....	109

Introduction

La réalisation de cette étude s'inscrit dans un contexte institutionnel traversé par un ensemble de débats et d'évolutions qui concernent aussi bien la pratique professionnelle, la formation que la réception de l'Architecture, comme l'illustre le rapport remis en 2015 au Ministère de la Culture proposant une *Stratégie nationale pour l'architecture*.

Parmi les thèmes les plus abordés par ce rapport et les revues spécialisées ces dernières années, on peut distinguer plusieurs controverses concernant les concours d'architecture. Ce sujet revêt actuellement une importance centrale dans la perspective de la déclinaison, dans la réglementation française, de la directive européenne de 2014/24/UE sur la passation des marchés publics (avril 2016) et de la promulgation de la loi sur la Liberté de Création, Architecture et Patrimoine.

Pris dans des tendances générales d'homogénéisation des procédures à l'échelle européenne, de recherche de simplification des textes réglementaires, de baisse des dotations publiques aux collectivités locales et de réforme de l'administration territoriale, **le modèle français des concours est questionné.**

Présentée, à travers la réforme de l'ingénierie publique dans les années 70 à 90, comme la procédure la plus à même de **responsabiliser les maîtres d'ouvrage à l'égard de leur commande d'architecture et de produire de la qualité architecturale** grâce à l'émulation qu'elle suscite entre concepteurs, il paraît aujourd'hui nécessaire de s'interroger sur la portée et sur les conditions effectives d'utilisation de cette procédure, qui serait également attrayante pour les architectes étrangers grâce aux indemnités qu'elle propose.

Depuis plusieurs années, **plusieurs attitudes relayées par un ensemble de rapports institutionnels et de médias cohabitent de manière paradoxale, ou tout au moins contrastée au sujet des concours** (Cf. *Revue D'A*, 2014 ; Stratégie Nationale de recherche pour l'Architecture, 2015).

D'un côté, ce dispositif est régulièrement critiqué, décrié par certains architectes-maîtres d'œuvre pour les frais qu'il occasionnerait pour les agences ou pour le caractère opaque voire injuste de certaines décisions. De l'autre, beaucoup **continueraient de le plébisciter comme un moyen plus équitable que les listes d'agrément d'autrefois d'accès à la commande, et comme un moment d'exploration voire de recherche stimulant pour un concepteur.** Les architectes-concepteurs dans leur majorité semblent la préférer à d'autres modes de dévolution des marchés de maîtrise d'œuvre comme les Partenariats Publics-Privés et la Conception-réalisation qui ont séduit ces dernières années certaines administrations publiques.

Les maîtres d'ouvrage paraissent également partagés entre divers avantages qu'ils peuvent associer à ce mode de consultation (possibilité de choisir un projet, caractère mobilisateur de la démarche au plan local, richesse des débats sur les solutions possibles...) **tout en regrettant sa lourdeur.**

D'une manière générale, se joueraient également des questions d'autonomie, de positionnements interprofessionnels et la façon d'aborder la "qualité architecturale".

La commande publique d'architecture fait partie des sujets majeurs qui ont été soumis aux groupes de travail chargés en 2015 par le Ministère de la Culture et de la Communication de "*proposer des mesures concrètes pour une Stratégie Nationale pour l'Architecture*"¹.

Pour prolonger ces réflexions, le MCC et la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques ont décidé en 2016 de lancer deux études portant l'une sur les concours d'architecture en Europe², et l'autre sur les concours en France. Cette seconde étude, objet du présent rapport en deux volumes, a été confiée au Laboratoire Espaces Travail de l'École Nationale Supérieure d'Architecture Paris La Villette.

Plusieurs rapports sur l'avenir de l'Architecture, et notamment du concours "à la française", avaient déjà été réalisés par le passé sur ce sujet. **La présente étude a pour spécificité de s'appuyer sur une base empirique conséquente construite à l'échelle nationale, associant données quantitatives et qualitatives, ainsi que sur un large dispositif de concertation interprofessionnelle et mobilisant plusieurs administrations centrales.**

Elle a été constituée par :

- le recueil et l'analyse de 10 ans d'Avis d'Appels Publics à la Concurrence (2006-2015) ;
- la réalisation de 4 enquêtes par questionnaires à l'échelle nationale auprès d'architectes, d'ingénieurs et d'économistes de la construction, de maîtres d'ouvrage et de programmistes ;
- l'organisation de 3 focus groupes interprofessionnels (deux à Paris, un Toulouse) ;
- la conduite d'entretiens semi-directifs avec des acteurs ayant une vision d'ensemble de la dévolution de la maîtrise d'œuvre dans plusieurs secteurs phares de la construction, ou ayant des responsabilités dans la construction de bases de données sur les concours dans d'autres pays ;
- la réalisation de trois monographies d'opérations de logements et d'équipements publics.

Un groupe de pilotage et un comité de suivi technique ont permis de construire ces outils d'investigation et de discuter collectivement des résultats pour élaborer, dans une dynamique de réflexion itérative, les propositions avancées dans la dernière partie de ce document.

Une autre originalité de cette étude a été de replacer la question du concours dans l'ensemble du processus de projet, en interrogeant notamment la qualité des études amont et les conditions de préparation des étapes de conception en aval du concours.

Ce premier volume établit une synthèse des principaux enseignements de cette étude avant de proposer des pistes d'amélioration³. Il présente aussi, au préalable, les résultats d'une exploitation statistique des Avis d'appel public à la concurrence, publiés au BOAMP (Bulletin officiel des annonces des marchés publics) pendant ces dix ans, et dans des JAL (Journaux d'annonces légales). **L'objectif du MCC et de la MIQCP étant la création d'un dispositif de veille sur le long terme**, une note méthodologique est présentée concernant ce travail en annexe.

¹ Ministère de la Culture et de la Communication, *Stratégie nationale pour l'architecture. Rapport des groupes de réflexion*, 7 juillet 2015.

² Étude confiée à Véronique Biau et Merrill Sineus du Centre de Recherche sur l'Habitat, UMR CNRS Lavue.

³ Le second volume détaille l'ensemble des résultats des différentes enquêtes menées.

Objectifs de l'étude

Cette étude sur les concours d'architecture en France analyse de manière dynamique, dans le temps, et au regard de l'évolution du marché de la construction, la place des concours publics d'architecture restreints dans les procédures de dévolution des marchés de maîtrise d'œuvre, et plus spécifiquement par rapport à la procédure de conception-réalisation. Dans ce sens, elle évalue la pratique des concours publics, de manière à la fois quantitative et qualitative, en mettant en exergue ce que les acteurs les plus concernés par ce type de consultation considèrent comme étant des problèmes, des "bonnes pratiques" ou des "dérives".

Outre d'avoir une vision globale et rétrospective sur dix ans du recours à ce mode de consultation, l'objectif pour ses commanditaires était qu'elle permette *in fine* d'identifier des modalités possibles d'amélioration du recours au concours, et d'envisager la construction d'un système de veille, à l'instar de ce qui peut se faire dans d'autres pays (au Canada ou en Europe du Nord notamment).

Cette étude a donné lieu à une évaluation des pratiques du concours en France depuis dix ans, en explorant différentes questions liées au choix de ce mode de consultation de la maîtrise d'œuvre par rapport à d'autres en marchés publics, aux objets soumis à concours, au déroulement de celui-ci, aux modalités de sélection des candidatures et des projets, à la place de la société civile dans le dispositif, ou encore à son coût.

Une étude sur les concours restreints

Rappelons que cette étude s'attache à la période 2006-2015 et fait donc référence aux procédures passées dans le cadre du Code des marchés publics de 2006 ou de l'ordonnance du 6 juin 2005. Le Code des Marchés Publics (CMP) concernait essentiellement l'État et ses établissements publics, les collectivités territoriales et leurs établissements publics. L'ordonnance n°2005-649 et son décret d'application n°2005-1742 concernaient les autres pouvoirs adjudicateurs (SA HLM, Sociétés d'Économie Mixtes...). Notons que les offices publics de l'habitat ont été rattachés à l'ordonnance en 2011 et de ce fait n'ont en particulier plus été assujettis à l'obligation de concours. Dans le code des marchés publics, les marchés de maîtrise d'œuvre étaient régis par l'article 74. Ces marchés de maîtrise d'œuvre débouchent sur un ou plusieurs éléments de mission définis par l'article 7 de la loi MOP. Les procédures formalisées de passation de ces marchés étaient les suivantes :

- le **concours**, restreint, obligatoire pour les bâtiments neufs au-dessus des seuils européens, avec jury et indemnisation des prestations à 80% minimum ;
- la **procédure négociée spécifique**, avec jury, justifiée et notamment utilisée en réhabilitation par le fait que les spécifications ne pouvaient être précisément définies en amont ;
- l'**appel d'offres**, avec jury, si la procédure négociée ne pouvait être justifiée ;
- le **dialogue compétitif**, avec jury facultatif et indemnisation des prestations à 80% minimum, possible **depuis 2011** pour la réhabilitation ou la réalisation d'un projet urbain ou paysager.

En-dessous des seuils, les marchés pouvaient être passés en **procédure adaptée (souvent appelés MAPA)**, avec obligation d'indemnisation à 80% minimum en cas de remise de prestations⁴.

⁴ Cf. Annexe méthodologique.

Plan du rapport

La première partie de ce rapport présente les tendances générales d'évolution de **l'usage du concours entre 2006 et 2015, par observation statistique des AAPC**. Les résultats sont exposés en quatre grandes parties qui situent les concours dans l'ensemble des procédures (types de procédures, répartition des procédures). Ils précisent à cette occasion la place des consultations de Conception-réalisation dans l'ensemble des marchés de maîtrise d'œuvre (analyse par type de marché).

Les AAPC de concours sont analysés selon leur répartition géographique, les types de maîtres d'ouvrages et les objets de concours concernés. Une étude de corrélations renseigne plus précisément sur le recours au concours par rapport aux autres procédures, selon les maîtrises d'ouvrage et les types d'objet.

Elle s'achève par une présentation des différents profils d'architectes-maîtres d'œuvre ayant répondu à l'enquête par questionnaire, témoignant des fortes corrélations existant entre leurs points de vue sur les concours et leur niveau d'accès à la commande publique.

La deuxième partie propose une synthèse des résultats des différentes investigations menées. Elle exprime les principales réflexions développées par les acteurs interrogés sur la portée du concours, ses limites liées aux difficultés d'organisation à surmonter, et ses potentiels. Elle précise les différents avantages associés au concours pour les maîtres d'ouvrage et les équipes de maîtrise d'œuvre. Les représentations que se font les acteurs du concours sont ainsi confrontées et analysées. Si le concours paraît un mode de consultation mobilisateur et permettant d'explorer plusieurs solutions de conception, on lui attribue souvent des coûts et des délais trop importants conduisant, lorsque c'est possible, à leur préférer d'autres modes de consultation. Ces dernières années, le dispositif apparaît aussi discriminatoire pour certaines structures de maîtrise d'œuvre, alimentant ainsi les critiques qui peuvent lui être adressées. Se posent alors plus largement des questions sur la façon dont les maîtrises d'ouvrage envisagent la programmation de leurs opérations, sur les modalités d'organisation des échanges entre maîtrises d'ouvrage et maîtrises d'œuvre, ou encore sur la manière d'appréhender la notion de "qualité architecturale".

La troisième partie propose des pistes d'amélioration des modalités d'organisation des concours. Identifiées à l'issue de la première phase d'étude, elles ont été testées, complétées, reformulées dans le cadre des focus groupes puis du comité technique de l'étude.

Elles sont présentées dans la logique de déroulement d'un processus de projet, en partant des phases amont de programmation jusqu'à la diffusion et la valorisation des résultats du concours, puis la finalisation des études de conception. Les enjeux pouvant être associés à chacune de ces phases pour favoriser un déroulement efficient du concours et en optimiser la portée, sont précisés avant de décliner des propositions concrètes d'amélioration du dispositif. Une frise synthétique reprend ces recommandations, offrant une vision globale du déroulement du concours selon les temps forts du processus de projet.

Ce rapport est complété par deux volumes annexes dédiés aux résultats exhaustifs des différentes enquêtes menées et aux outils statistiques élaborés.

Partie A. La pratique du concours. Tendances générales 2006-2015

La première partie de cette étude, base des investigations qui ont suivies, a consisté à compléter et prolonger les données produites par la MIQCP sur les concours jusqu'en 2006. **Elle a conduit à exploiter et analyser les données du BOAMP et de Journaux d'Annonces Légales (JAL) sur les Avis d'Appel Public à la Concurrence (AAPC) sur la période 2006-2015.** Cette première phase a permis l'identification d'indicateurs et de supports qu'il serait pertinent de mobiliser pour la mise en place d'un dispositif de veille. Ces indicateurs structurent une base de données des informations disponibles qui serait à mettre régulièrement à jour.

Afin de situer le recours au concours dans l'ensemble des modalités de consultation, **il a été choisi d'exploiter l'ensemble des annonces comprenant des missions de maîtrise d'œuvre.** C'est pourquoi la base de données comprend à la fois des informations sur les marchés de maîtrise d'œuvre et les marchés de Conception-réalisation⁵.

Les résultats de ces exploitations sont présentés en quatre parties. La première s'intéresse à la place du concours dans l'ensemble des modes de consultation de maîtrise d'œuvre (types de procédures, répartition des procédures) ; la deuxième au poids plus spécifique des marchés de conception-réalisation (analyse par type de marché) ; la troisième aux AAPC de concours (répartition géographique, maîtres d'ouvrages, objets de concours) ; la quatrième à l'étude des corrélations entre les procédures et les types d'objet à concevoir ou encore entre les procédures et les types de maîtres d'ouvrage. Cette dernière partie renseigne plus précisément les modalités de recours au concours.

La place du concours dans l'ensemble des procédures de dévolution de la maîtrise d'œuvre

Le nombre d'AAPC incluant la dévolution de la maîtrise d'œuvre varie entre 6500 (pic en 2011) et 3500 (niveau le plus bas en 2014) sur la période. La moyenne est à environ 5100 AAPC par an⁶. Le nombre de concours varie quant à lui entre 602 (2014) et 1451 (pic en 2010). On a une moyenne d'environ 1000 à 1100 concours par an.

L'évolution sur la période reflète surtout, **à partir de 2012, la baisse de 22% des investissements publics dans le domaine de la construction.** La commande publique serait repartie à la hausse dans les plus petites communes en 2015⁷.

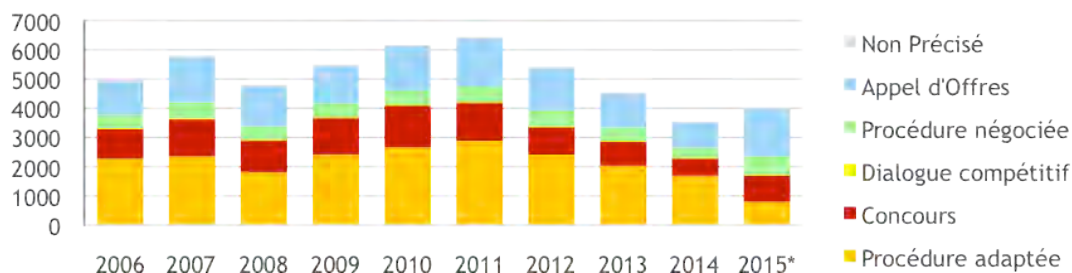
L'analyse par procédure a permis de situer la part des concours de manière relative aux appels d'offre, procédures négociées, dialogues compétitifs et procédures adaptées (MAPA).

⁵ Deux sources principales ont fait l'objet d'une analyse : les données du BOAMP et des extractions ponctuelles sur des JAL. Une analyse complémentaire a également été faite sur le journal du Moniteur pour l'année 2014. Pour le détail de la méthode déployée pour l'exploitation des annonces, se reporter à l'annexe.

⁶ On peut noter un nombre relativement faible d'AAPC en 2006 en relation avec le nombre de permis de construire et le nombre de m² de locaux de service public autorisés (Source, Sit@del2 - MEEDDM/CGDD/SOeS). Sur le reste de la période, l'évolution est sensiblement la même.

⁷ 2012-2015 : *Observatoire de l'évolution de la commande publique*, note d'analyse, Assemblée des communautés de France (AdCF) et Caisse des dépôts et consignations (CDC), février 2016.

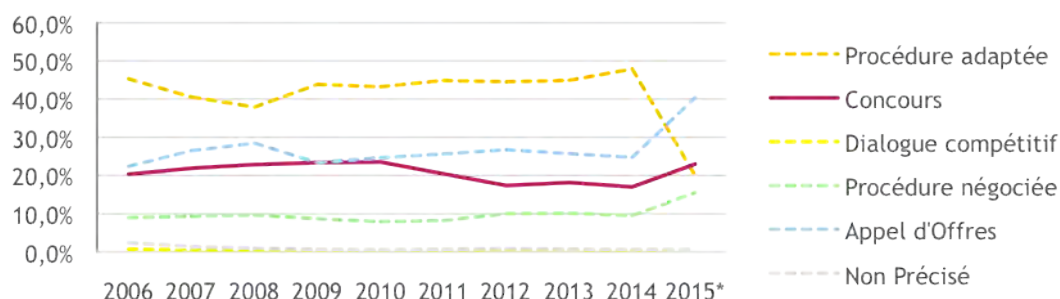
Evolution du nombre d'AAPC (2006-2015) - types de procédure



* Données à considérer avec précautions en raison de modalités de mise en ligne des informations par les maîtrises d'ouvrage différentes des années précédentes.

Les concours représentent ainsi environ 20% des AAPC, avec une baisse de la part des concours dans la période de 2012 à 2014. La baisse de commande publique aurait donc plus fortement impacté les concours que les autres procédures.

Répartition des procédures (évolution 2006-2015)

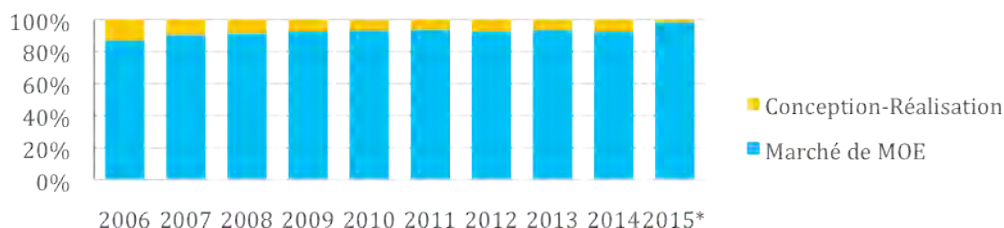


* Données à considérer avec précautions en raison de modalités de mise en ligne des informations par les maîtrises d'ouvrage différentes des années précédentes.

La conception-réalisation et le marché de maîtrise d'œuvre

La conception-réalisation représente en moyenne 8% des AAPC et sa part baisse sur toute la période analysée (13% en 2006 et 6% en 2011). Les plans nationaux (prisons, hôpitaux...) ont pu avoir un impact significatif sur le nombre d'opérations en conception-réalisation.

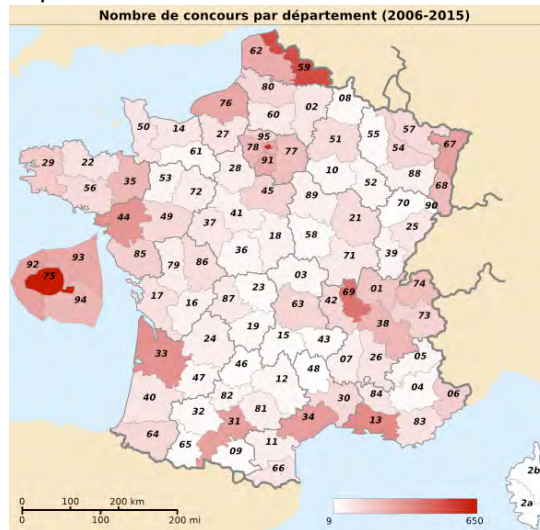
La place de la conception-réalisation dans les AAPC (2006-2015)



* Données à considérer avec précautions en raison de modalités de mise en ligne des informations par les maîtrises d'ouvrage différentes des années précédentes.

Les AAPC de concours

Le nombre de concours sur la période révèle une répartition inégale, assez logiquement plus dense dans les zones urbaines et peuplées.

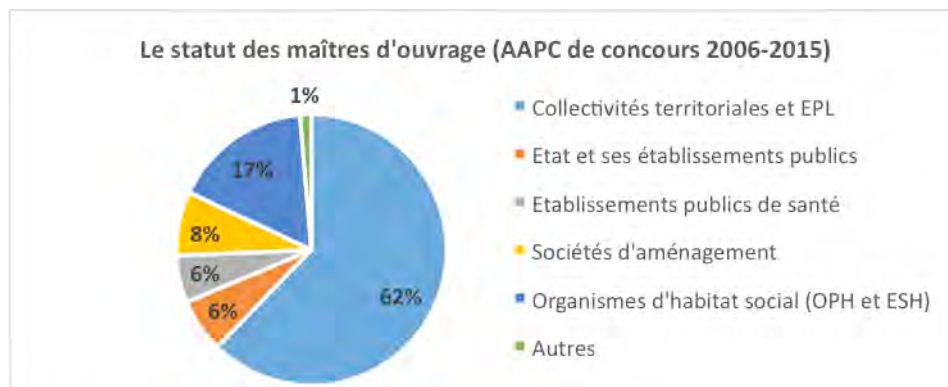


L'évolution en proportion du nombre total de concours annuels (2006-2010-2014) montre une relative stabilité des différences de densité de concours, avec de faibles variations selon les départements.

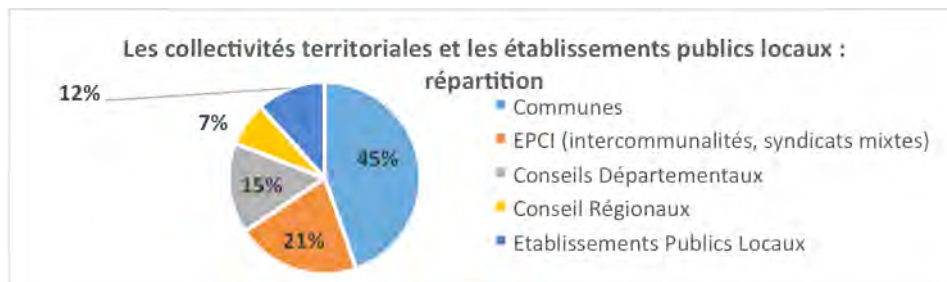
L'importance du nombre de concours localement organisé pourrait être corrélée avec la vitalité du débat autour de l'architecture. La présence d'ENSA (écoles d'architecture), de CAUE dynamiques, etc. paraît susciter un intérêt pour la qualité architecturale et le recours au concours (voir par exemple la densité de concours par habitants en Auvergne).

Les maîtres d'ouvrage

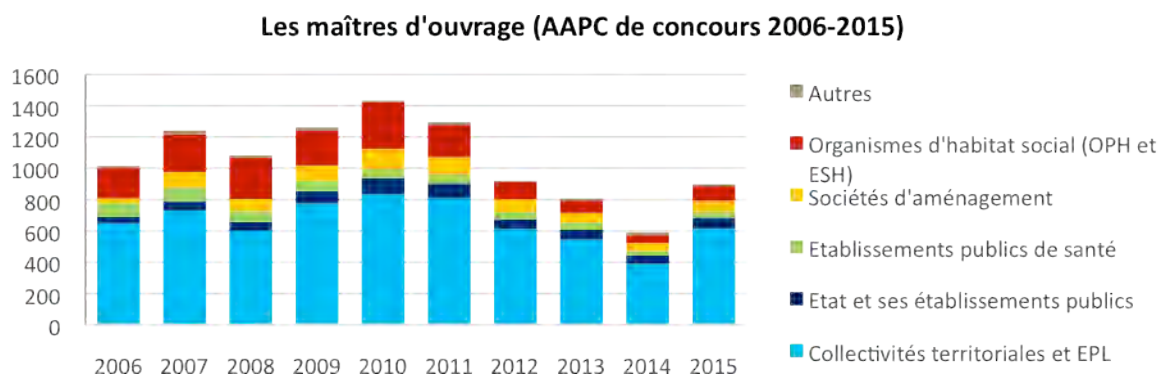
Les collectivités territoriales et leurs établissements publics sont les principaux commanditaires de projets à concours (62%). Viennent ensuite les organismes d'habitat social (17%), les sociétés d'aménagement (8%), puis l'État et ses établissements publics (6%) et les établissements de santé (6%).



Les communes représentent une part importante au sein de la catégorie des collectivités territoriales (45%). Suivent ensuite les EPCI (21%).



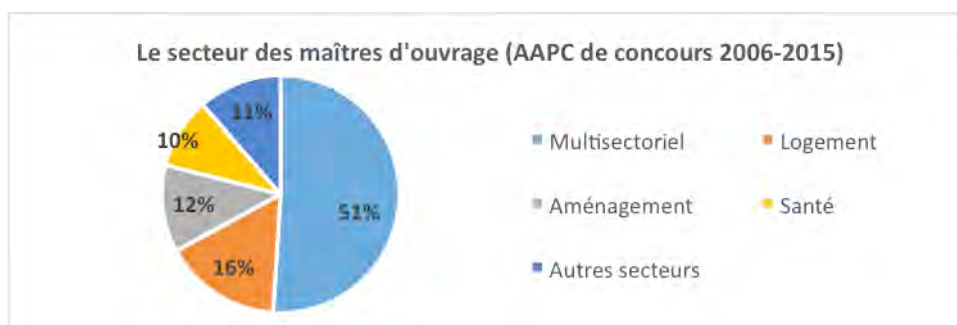
L'évolution sur la période montre une stabilité de la part des collectivités territoriales et leurs établissements.



En revanche, à partir de 2010, la part des organismes d'habitat social est en baisse (en particulier des Offices publics de l'habitat-OPH). Outre une baisse globale de l'activité de construction au cours de la période, le changement de réglementation en 2011 concernant les OPH en est l'un des principaux facteurs explicatifs. Depuis 2011, les OPH sont soumis à l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 qui n'impose plus de concours sur les constructions neuves de logements.

Le nombre de concours initiés par les OPH passe de 19% à 5,5% entre l'année 2010 et l'année 2014.

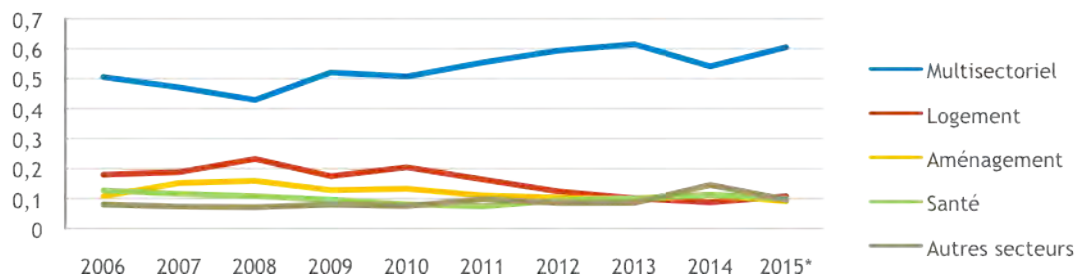
Les offres de concours sont essentiellement portées par des maîtrises d'ouvrage multisectorielles (collectivités, maîtres d'ouvrages non spécialisés). Leur part est de 51% sur la période. Viennent ensuite le secteur du logement (16%), le secteur de l'aménagement (12%) et celui de la santé (10%). La catégorie des autres secteurs (11%) comprend l'enseignement et la recherche ; le social ; la culture, les sports et les loisirs ; l'Intérieur, la Justice et la Défense ; et l'environnement.



L'analyse par secteur montre également une forte baisse sur la période du secteur du logement (comparaison années 2006-2010-2014 : 19,4% puis 20,7% et 8,6%). La baisse est imputable au

changement de réglementation en 2011, effet amplifié par la chute de 22 % la commande publique entre 2012 et 2015⁸.

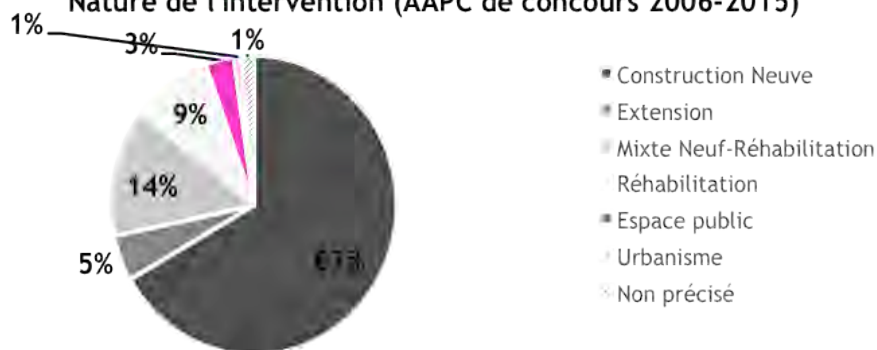
Le secteur des maîtres d'ouvrage (AAPC de concours 2006-2015)



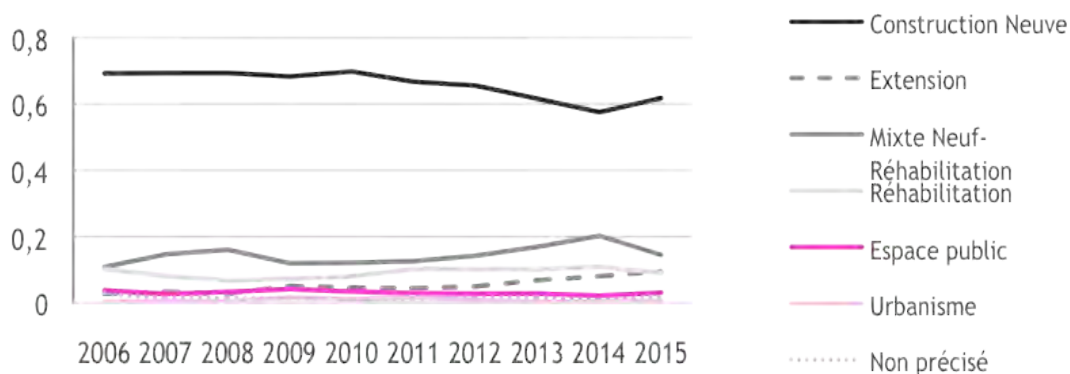
Les objets de concours

L'essentiel des concours porte sur de la construction neuve (67%) et sur les programmes mixtes neuf-réhabilitation (14%). La réhabilitation représente 9% des concours et les extensions 5%. Les projets d'urbanisme et d'espaces publics comptent pour 4% des concours sur la période analysée.

Nature de l'intervention (AAPC de concours 2006-2015)



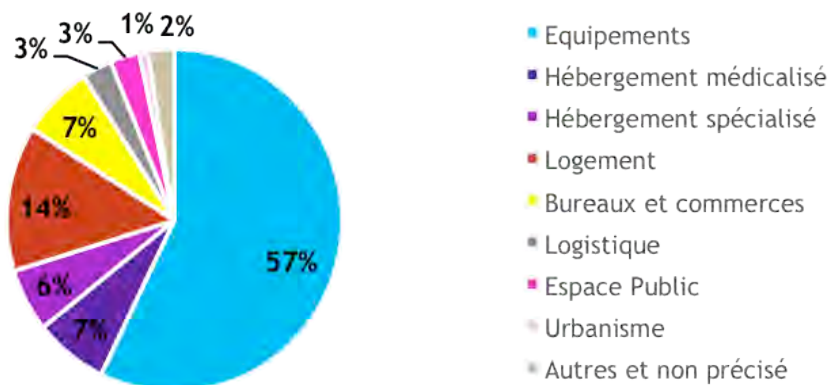
Nature de l'intervention (AAPC de concours 2006-2015)



On note une baisse progressive de la part de la construction neuve, baisse qui sera à vérifier sur la période après 2014.

⁸ 2012-2015 : *Observatoire de l'évolution de la commande publique*, note d'analyse, Assemblée des communautés de France (AdCF) et Caisse des dépôts et consignations (CDC), février 2016.

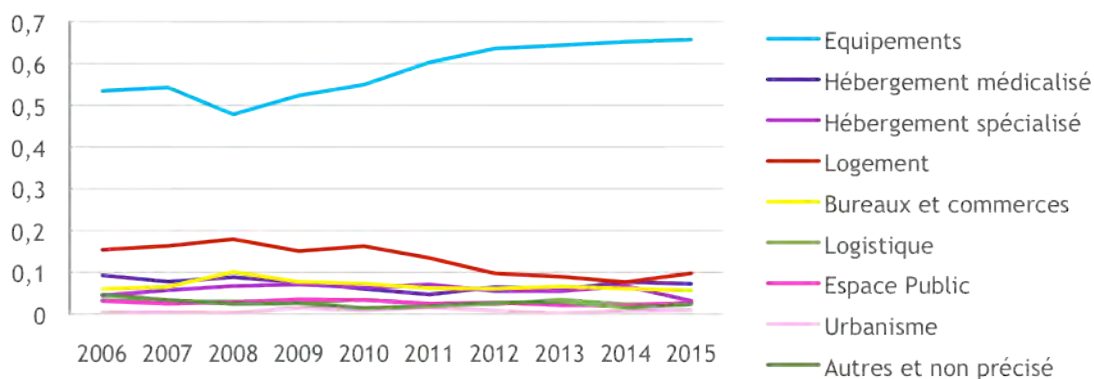
Nature de l'objet de concours (AAPC de concours 2006-2015)



Les programmes d'équipement sont en tête (57%), suivis du logement (14%). Viennent ensuite les bureaux et commerces (7%), l'hébergement spécialisé (6%) et médicalisé (6%).

L'évolution sur la période montre à nouveau la baisse des programmes de logements, faisant augmenter la part des équipements à plus de 70% en 2014.

Nature de l'objet de concours (AAPC de concours 2006-2015)



Le secteur du logement dans sa globalité suit la courbe de l'évolution du nombre de permis alors que le nombre de concours de logements subit une très forte baisse⁹.

⁹ NB : Logements autorisés (2004-2014) - données arrêtées à fin septembre 2015 (Sit@del2 -MEEDDM/CGDD/SOeS).

Modalités de recours aux procédures de dévolution de la maîtrise d'œuvre

Des calculs de corrélations montrent clairement que **les concours sont surtout utilisés pour les équipements publics** (de type écoles, lieux culturels, administrations...) **et l'hébergement médicalisé**, alors que la **procédure adaptée correspond à des programmes de logistique et d'usine¹⁰**. Le logement quant à lui fait plus souvent l'objet de marchés négociés.

	Appel d'Offres	Concours	Marché négocié	Procédure Adaptée	Total
Équipements	33	88	34	86	241
Hébergement spécialisé	3	6	9	8	26
Hébergement médicalisé	1	7		1	9
Logement	9	8	34	8	59
Bureaux (publics et privés)	2	5	7	7	21
Commerces	1	2	3	2	8
Logistique	1	5	2	12	20
Usines	4	1		18	23
Infrastructure	34		20	53	107
Urbanisme/Espace public	12	1	6	12	31
Démolition	6			3	9
Total	106	123	115	210	554

Vert clair : Corrélation positive significative

Vert foncé : Corrélation positive très significative

L'analyse montre par ailleurs un usage privilégié de la procédure adaptée par les communes et les EPCI. **Les établissements publics locaux, les conseils départementaux et régionaux utilisent davantage le dispositif de concours**. En 2014, les sociétés d'aménagement et les OPH ont recours aux marchés négociés (ce qui corrobore le tableau ci-dessus pour le secteur du logement).

	Appel d'Offres	Concours	Marché négocié	Procédure Adaptée	Total
Communes	12	27	7	87	133
EPCI (intercommunalités, syndicats mixtes)	16	19	4	43	82
Conseils Départementaux	9	21	13	15	58
Conseil Régionaux		7	2	5	14
État	6	2	2	14	24
Établissements Publics d'État	14	5	5	14	38
Établissements Publics Locaux		9		2	11
Sociétés d'Aménagement	21		56	19	96
Autres	1	3	6		10
Organismes d'habitat social	11		13	7	31
Établissements Publics de Santé	10	5	1	13	29
Total	100	98	109	219	526

Vert clair : Corrélation positive significative

Vert foncé : Corrélation positive très significative

¹⁰ L'analyse des corrélations met en évidence des relations entre des variables. Dans le cadre de l'étude sur les concours, deux analyses ont été ciblées à partir du sondage effectué sur l'année 2014 et trois régions (prises en compte de données issues des JAL). Il s'agit de mesurer les relations entre les choix de procédure et les objets à concevoir ou encore les types de maître d'ouvrage avec le choix de la procédure.

Profils des architectes - maîtres d'œuvre enquêtés selon leur expérience du concours

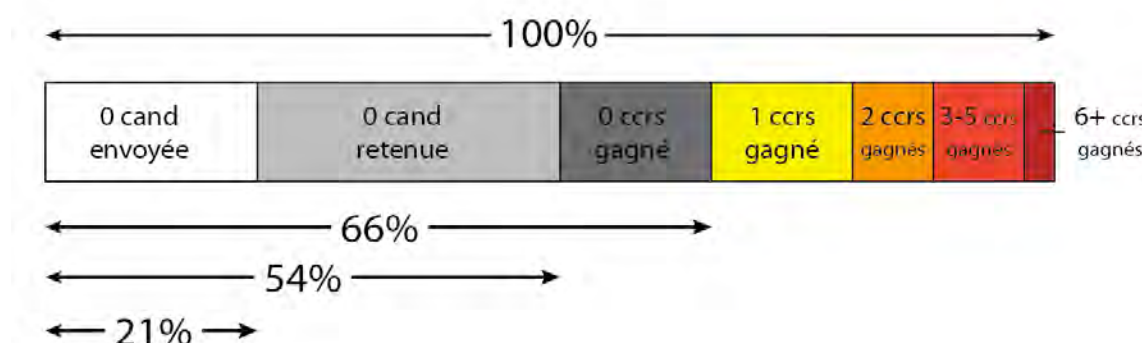
1023 architectes inscrits à l'Ordre et responsables de structures de maîtrises d'œuvre ont répondu à l'enquête par questionnaires.

Les avis portés par les architectes interrogés sur les concours se trouvent en premier lieu structurés et quasiment parfaitement corrélés à leurs modalités d'accès à la commande publique et à la taille des agences d'architecture.

Des "mondes" de l'exercice de la maîtrise d'œuvre en architecture, assez clivés dans leurs pratiques et leurs représentations, notamment du concours et plus largement des possibilités d'accès à la commande publique, transparaissent assez clairement à travers cette enquête.

Or 2/3 des architectes n'accèdent pas à la commande par concours, et se sentiraient pour partie d'entre eux, « exclus des concours, voire de la commande publique » : sur 23 000 architectes responsables de structures, on note que plus de 15 000 se trouvent dans cette situation.

Proportions de structures ayant ou non candidaté à des concours et en ayant remporté en 5 ans



Aussi, les responsables de structures d'architectures les plus critiques sur le concours sont ceux qui n'ont pas accès à la commande publique, et plus précisément ne candidatent pas, ni à des concours, ni à des MAPA ni à des procédures en marchés négociés. Ils représentent dans notre enquête 21% des structures.

De façon plus large, ces avis sont partagés par ceux qui candidatent mais sans succès, en n'accédant même jamais à la possibilité de présenter un projet (près de 45% des répondants).

L'activité de leurs agences reste concentrée sur de petits marchés de travaux dans les domaines du logement (individuel) et de locaux d'activités professionnelles de type bureaux.

Ces professionnels ont le sentiment que le concours ne favorise pas un travail qualitatif notamment sur les usages attendus, et privilégie des objectifs de séduction visuelle lors des jurys. Tout en recherchant des effets spectaculaires avec les outils numériques, la nature des rendus aurait tendance à se "normaliser" en ce sens. Ces responsables de structures estiment aussi que les dépenses d'investissements - allant sans doute vers des projets spectaculaires - prendraient le pas dans le choix sur celles de fonctionnement.

Ils remettent en question la possibilité que le concours permette un travail fructueux entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

Il est à noter que ces avis procèdent, le plus souvent, davantage de représentations que de pratiques, les professionnels s'exprimant ainsi n'ayant pas ou plus candidaté à des concours depuis plusieurs années, et ne siégeant pas dans des jurys.

Profil de structure - Ne candidate ou ne gagne jamais en marchés publics - Effectif : 453 (45,9%)	
Petite structure	Entreprises individuelles
Petites opérations	N'intervient jamais pour des opérations de plus d'un million de travaux
Faible diversification sectorielle	Ne fait pas de maîtrise d'œuvre urbaine
	Intervient exclusivement dans les secteurs du logement et du tertiaire
Accès à la commande publique faible voire inexistant	Jamais de candidature en MAPA
	Jamais de candidature en marché négocié
Avis et représentations sur le concours	
Les petites structures sont exclues ou désavantagées	Le concours réussit surtout aux grosses agences : plutôt d'accord
Le concours conduit à privilégier les effets d'images au détriment des enjeux d'usages et de gestion	La séduction visuelle prime sur les enjeux : plutôt d'accord
	Le concours normalise la conception et les rendus : plutôt d'accord
	La qualité d'usage est peu prise en compte par les jurys : plutôt d'accord
	Le concours amène à privilégier les dépenses d'investissement sur les dépenses de fonctionnement : plutôt d'accord
Le concours ne permet pas d'échanges fructueux MO-Moe	Le concours donne des bases solides pour l'échange MOE/MOA : plutôt pas d'accord
	Le concours permet une itération programme/projet : pas du tout d'accord

Les représentants de structures qui parviennent à gagner 1 à 2 concours (sur cinq ans) pour des marchés de 4 à 10 millions de coût de travaux et participent à d'autres procédures de consultation en marché public sont beaucoup moins critiques dans l'absolu, vis-à-vis des concours.

S'ils s'accordent à dire, comme ceux qui ne candidatent ou ne gagnent jamais, que les concours favorisent les grandes structures, ils estiment que les concours permettent de clarifier l'accès à la commande de maîtrise d'œuvre.

Ils pensent aussi que le concours est plutôt garant de la qualité architecturale.

Les structures en question sont plutôt petites mais elles ont été créées avant 1993, et ont pu se positionner sur le marché des constructions neuves publiques, dans une conjoncture assez favorable de développement de la procédure de concours.

Profil de structure - Remporte 1 à 2 concours / 5 ans - Effectif : 215 (21,8%)	
Concours gagnés en 5 ans	1 à 2
Structures expérimentées	Structure créée avant 1993
Candidatures	Candidate beaucoup à des concours, et aux autres procédures de marchés publics. A gagné 1-2 concours / 5 ans
Montants de travaux d'opérations	4 à 10 millions d'€
Autres missions	Programmation : parfois Maîtrise d'œuvre urbaine : parfois
Avis et représentations sur le concours	
Avis sur l'accès à la commande par les concours	Le concours réussit surtout aux grosses agences : plutôt d'accord / plutôt pas d'accord
	Le concours clarifie l'attribution des marchés publics : Tout à fait d'accord / d'accord
Le concours plutôt garant de la qualité architecturale	Le concours est garant de la qualité architecturale : Plutôt d'accord

Parmi les structures de maîtrise d'œuvre en architecture gagnant plus de 3 concours en 5 ans, **celles qui gagnent entre 3 et 5 concours et celles qui gagnent plus de 5 concours méritent d'être distinguées.**

Globalement, leurs avis sont beaucoup plus positifs que toutes les autres structures qui remportent plus rarement des concours, et surtout que celles qui n'accèdent pas du tout à la commande publique. Siégeant dans des jurys de concours, ils paraissent **plus acculturés** que leurs confrères qui gagnent plus rarement ou pas du tout **aux modalités d'accès à la commande publique d'architecture.**

Les structures gagnant de 3 à 5 concours en 5 ans sont régulièrement candidates à des concours. Elles ont une taille moyenne, de 4 à 10 membres. Leurs responsables contestent que les concours réussissent principalement aux grandes agences, dont ils ne se considèrent sans doute pas. Ils estiment que les concours sont garants de la qualité architecturale, et permettent d'obtenir un bon rapport qualité / prix des études de conception.

Régulièrement candidates en MAPA ou à des appels d'offres, parfois en marchés négociés, les structures gagnant 3 à 5 concours en 5 ans **font surtout figure de spécialistes des concours, exercice que leurs dirigeants trouvent très enrichissant et stimulant au sein de leurs entreprises.**

Les architectes responsables de ces structures disent rechercher des innovations dans le travail de conception à l'occasion des concours. Ils affirment accorder, dans la conception, une forte attention aussi bien aux façades, au rendu, qu'aux questions d'usages et d'insertion paysagère, plus généralement au programme, ou encore au budget.

Ils estiment que les enjeux d'usages sont bien pris en compte dans les jurys et pensent que le concours permet un travail de programmation-conception intéressant.

Ils ont plutôt une grande confiance dans le caractère fructueux du concours.

Les délais d'études leur paraissent convenables et non préjudiciables à la qualité de la conception.

Leurs principales critiques concernant les concours portent sur le coût des candidatures, leur lourdeur, le nombre de références demandées.

Profil de structure - 3 à 5 concours gagnés en 5 ans - Effectif : 92 (9,3%)	
Concours gagnés en 5 ans	3 à 5
Structure	De 4 à 10 personnes
Moyennes à grosses opérations	Plus de 10M€ de travaux, certaines plus de 20M€
Construction neuve	Régulièrement
Structure bien implantée	Structure créée avant 1993
Accès à toute la commande publique	Régulièrement candidates à des MAPA et à des concours, parfois à des marchés négociés.
Inclusion dans la culture du concours	Dirigeant ayant déjà été juré.
Avis et représentations sur le concours	
L'ouverture de l'accès à la commande ne domine pas les enjeux identifiés	Le concours réussit surtout aux grosses agences : Pas d'accord.
Une grande importance accordée à toutes les dimensions de la conception	Grande importance accordée aux façades, aux qualités d'usage et paysagères, au programme, au budget
Les concours sont garants de la qualité architecturale	D'accord Permettent un travail itératif intéressant entre programmation et conception Facilitent les décisions ultérieures.
Les concours sont intéressants et enrichissants pour la MOE	Mobilisation régulière des acquis des concours
	Le concours est un exercice passionnant, Tout à fait d'accord
	Le concours permet un travail de recherche : D'accord (plutôt ou tout à fait)
	Le concours crée une synergie au sein des équipes de MOE : D'accord (plutôt ou tout à fait)

Les avis sur les concours des structures gagnant plus de 6 concours en 5 ans, paraissent assez proches de ceux gagnant de 3 à 5 concours, mais portent toutefois beaucoup moins sur la façon dont se déroulent les concours.

Leurs pratiques des marchés publics s'étendent à des consultations en conception-réalisation, en appel d'offres et en dialogue compétitif. Leurs agences ont régulièrement accès à des marchés de constructions neuves, pour des coûts de travaux supérieurs 20 millions. Elles répondent à des concours à l'étranger.

Il s'agit de structures ayant plus de 10 permanents lesquelles représentent seulement 3% des agences d'architecture en France.

Un tiers des architectes de la catégorie de structures de plus de 11 personnes et qui remportent régulièrement au concours réfute que les concours réussissent surtout aux grosses agences, souhaitant peut-être ainsi, plus ou moins consciemment, ne pas dévaloriser leur mérite et qualités professionnelles.

De manière assez spécifique, y compris par rapport aux agences gagnant 3 à 5 concours, ils ne pensent pas que la séduction visuelle prime sur les autres enjeux lors des concours, mais eux-mêmes **accordent une grande importance au rendu, anticipant ainsi, sans doute par leur expérience des jurys, que cette dimension est cruciale pour gagner.**

Le concours constitue pour les architectes responsables de ces structures un travail particulièrement intéressant et enrichissant, lors duquel ils estiment mener un travail de recherche. Il serait stimulant également au sein de leur équipe, favorisant des synergies.

À la différence de leurs confrères dirigeants de structures gagnant de 3 à 5 concours et de taille moyenne, **ces architectes ne se plaignent pas particulièrement des modalités de candidatures**, pour lesquelles ils doivent certainement disposer d'un personnel qui s'y consacre pleinement.

Ils sont encore plus confiants et positifs vis-à-vis du concours. La plupart des dirigeants de ces agences estiment d'ailleurs que les concours sont garants de la qualité architecturale.

La moitié d'entre eux affirme que les concours donnent lieu à des projets meilleurs que ceux produits par d'autres modes de consultation.

Profil de structure - Plus de 6 concours gagnés en 5 ans - Effectif : 30 (3%)	
Les plus "grandes" structures	Plus de 11 personnes
Grosses opérations	Plus de 20M€ de travaux ou Plus de 10M€
MOE construction neuve	Régulièrement
Structure bien implantée	Structure créée avant 1993
Accès à toute la commande publique	Régulièrement candidates en Conception-réalisation, en Appel d'offres, en Dialogue compétitif
Inclusion dans la culture du concours	Dirigeant a déjà été juré Participent à des concours à l'étranger
Avis et représentations sur le concours	
L'ouverture de l'accès à la commande ne domine pas les enjeux identifiés	Le concours réussit surtout aux grosses agences : Pas d'accord
Le jugement et ses conditions sont satisfaisants	L'avis du jury est juste Les jurys sont bien composés Les concours sont garants de la qualité architecturale : D'accord Les projets par concours sont plutôt meilleurs que les autres
Une position ambivalente sur le statut du rendu et l'importance des effets d'image	La séduction visuelle prime sur les enjeux : Plutôt pas d'accord Importance accordée au rendu lors de la conception Le concours normalise la conception et les rendus : Plutôt pas d'accord Grande importance accordée aux façades dans la conception
Les concours sont intéressants et enrichissants pour la MOE	Mobilisation régulière des acquis des concours
	Le concours est un exercice passionnant, Tout à fait d'accord
	Le concours permet un travail de recherche : D'accord (plutôt ou tout à fait) Le concours crée une synergie au sein des équipes de MOE : D'accord (plutôt ou tout à fait)

Partie B. Les concours : portée, limites, difficultés d'organisation à surmonter

Les différentes investigations menées pour cette étude montrent d'importantes différences de points de vue sur les concours selon les types d'acteurs, mais aussi parfois, de façon plus marquante, au sein de chacune des catégories professionnelles concernées où les avis peuvent être quasiment clivés.

Les réponses apportées par les architectes-maîtres d'œuvre sont les plus contrastées. Elles reflètent des expériences du concours très diverses (qui apparaissent directement liées à la taille de leur entreprise), leur permettant - ou leur donnant le sentiment - d'avoir plus ou moins, voire pas du tout, accès au concours.

Les représentants des maîtrises d'ouvrage peuvent avoir des réponses singulières selon leur niveau de structuration : les plus occasionnelles et celles appartenant au secteur du logement social ont des points de vue assez spécifiques au sein de l'échantillon interrogé.

Les AMO en programmation révèlent pour la plupart des expériences assez diverses des concours (en termes d'objets, de types de maîtres d'ouvrage commanditaires) qui conduisent à une certaine convergence de leurs avis.

Quatre points de vue ou préoccupations semblent néanmoins faire consensus, quelle que soit la catégorie d'acteurs :

- le concours **favorise un débat sur ce qui fait la qualité architecturale d'une construction**, même si de grands malentendus subsistent et sont manifestement sources de tensions interprofessionnelles sur ce que recouvre cette expression ;
- le concours donne lieu à une phase **de constitution, d'analyse et de sélection de candidatures de plus en plus lourde et complexe** ;
- le **jury** constitue un moment important qui mérite **du temps d'analyse et de débat**, ainsi qu'une **véritable implication de tous les jurés**, ce qui n'est pas toujours le cas ;
- la recherche de sécurisation de la procédure et des choix à opérer conduit **à des programmes souvent trop fermés et à des surenchères de prestations.**

Le concours permet de "choisir un projet" à partir de plusieurs propositions de conception

Les maîtres d'ouvrage ont développé des arguments très divers concernant l'intérêt qu'ils portent au concours.

Cependant, la plupart s'accordent à dire que le principal avantage du concours tient au fait qu'il permet "de choisir un projet", c'est-à-dire **une réponse de conception architecturale suffisamment formalisée et approfondie**, et non pas seulement une équipe à partir d'une note d'intentions.

Les maîtres d'ouvrage se trouveraient ainsi rassurés de la capacité effective de compréhension par l'équipe de maîtrise d'œuvre des attentes exprimées dans le programme.

Un peu plus d'un quart des maîtres d'ouvrage souligne que cette forme de consultation fait souvent émerger une **diversité de réponses riches et intéressantes**, qu'ils ne soupçonnaient pas. Le travail qui peut s'organiser après le concours avec le lauréat apparaît pour 22,1% d'entre eux comme une occasion d'améliorer le programme en le précisant.

Les AMO partagent en grande partie ces points de vue mais insistent dans leurs réponses, plus souvent que les maîtres d'ouvrage, **sur le caractère équitable et démocratique de l'accès à la commande** par le concours.

*Quels sont, selon vous les principaux avantages de la procédure de concours ?
(MOA23, AMO16) (Question ouverte)*

<i>Extrait des réponses</i>	Maîtres d'ouvrage	AMO programmation
Choix sur projet, projets approfondis	34,0%	37,1%
Qualité de l'évaluation (critères), choix éclairé, (objectivation)	26,5%	22,9%
Richesse et diversité des projets, diversité des équipes	25,9%	28,6%
Des réponses plus adaptées, pertinence, amélioration programmatique	21,6%	20,0%
Procédé équitable et démocratique (accès à la commande)	15,4%	31,4%

% sur réponses

Le concours légitime et sécurise les prises de décision

Les trois-quarts des maîtres d'ouvrage enquêtés ont le sentiment que le concours leur permet de mieux construire et légitimer une décision vis-à-vis de leurs partenaires et du public, même si certains regrettent que cette décision leur échappe quelque peu par le système du jury.

En prenant pour appui la loi MOP, l'organisation des concours suppose, en amont, la vérification de la pertinence de l'opération et de ses conditions de réalisation.

Lors de la sélection de la maîtrise d'œuvre, il donne lieu, sur la base du programme, à la définition d'un système de critères à partir des intentions de la maîtrise d'ouvrage qui permet une analyse méthodique et objectivée des propositions, donnant le sentiment à un peu plus d'un quart des maîtres d'ouvrage que **les choix reposeraient sur un minimum de rationalité, même si des sentiments « d'arbitraire » s'expriment encore souvent chez toutes les catégories d'acteurs interrogés, en particulier lors de la sélection des candidats (cf. infra).**

Le concours ne rendrait pas plus difficile, la **co-élaboration des projets entre des collectivités, des aménageurs, les promoteurs publics ou privés**, sans doute par le formalisme de ce mode de consultation de la maîtrise d'œuvre qui oblige à s'engager officiellement... Au contraire, il rendrait même ce partenariat indispensable dès les études amont.

Dans la production du logement social par exemple, l'organisation d'un concours conduit **les promoteurs, y compris privés, à associer la collectivité au choix du lauréat et contribuerait à entretenir une coopération étroite entre ces acteurs dès les phases amont**, notamment au service d'une exigence de qualité d'insertion urbaine (*cf. encadré et exemple*).

Les deux tiers des architectes-maîtres d'œuvre affirment pour leur part que le concours consoliderait les bases du dialogue avec les maîtres d'ouvrage dans les phases d'études qui suivent, mais avec aussi pour certains, en contrepartie, l'impression d'une fermeture aux possibilités d'évolution ultérieure du projet.

Pour une même proportion d'architectes, le concours faciliterait le développement ultérieur du projet, y compris le dépôt d'un permis de construire, apportant une certaine légitimité au choix du parti architectural retenu.

Les avis des ingénieurs sont assez proches de ceux des architectes sur ces sujets.

Le dialogue entre l'architecte et les utilisateurs et usagers en phase d'études de conception serait également facilité par le fait d'avoir désigné le concepteur par concours, lorsque celui-ci s'est bien passé.

En favorisant la transparence dans les processus de décision, le concours pourrait être encore davantage un vecteur de participation citoyenne et d'appropriation collective des projets, selon plusieurs acteurs de la maîtrise d'ouvrage ou de l'AMO interrogés.

Un mode de consultation mobilisateur

Pour les maîtres d'ouvrage comme pour les maîtres d'œuvre, une réalisation par concours fait ensuite référence pour d'autres projets.

Pour les commanditaires qui trouvent un intérêt à ce mode de consultation, le concours permet de **mobiliser une diversité d'acteurs et de susciter l'attention autour d'un projet** ; cette dynamique donne une certaine portée au projet qui constitue alors souvent une référence pour de futures réalisations.

"Les beaux projets, petits ou gros, deviennent des références pour les élus, les professionnels... Nous exposons les panneaux concours des projets lauréats dans les circulations, ils peuvent être étudiés par tout professionnel qui se rend dans nos bureaux."

Directrice de projets dans un grand groupe privé d'habitat social

Dans une opération d'aménagement urbain, un projet réalisé par concours peut donner en quelque sorte "le ton" en termes de qualité architecturale aux autres opérations de construction.

Il permet d'impliquer la collectivité locale dans le processus de projet, au moins au moment du jury, et du coup stimule la réflexion sur l'intégration du bâtiment dans son environnement.

La collectivité peut ainsi plus facilement faire valoir auprès d'opérateurs privés, aménageur ou promoteur, une exigence de continuité dans la qualité du traitement des séquences bâtiment - espaces intermédiaires - espaces publics.

Les architectes-maîtres d'œuvre perçoivent le concours comme un exercice **valorisant pour l'architecture et la profession d'architecte**.

Pour la plupart, le concours est l'occasion d'avoir un véritable débat sur la qualité architecturale, l'architecture et la valorisation de cette activité, en particulier comparativement aux autres procédures des marchés publics.

Les deux tiers des architectes-maîtres d'œuvre ayant répondu à l'enquête par questionnaire identifient dans le concours la possibilité d'un travail inventif.

70% pensent que le concours favorise la création de synergies au sein de leur groupement.

Les concours suscitent de l'invention architecturale (MOE52c)

Pas du tout d'accord		99	(10,7%)
Plutôt pas d'accord		214	(23,1%)
Plutôt d'accord		450	(48,6%)
Tout à fait d'accord		163	(17,6%)
Total		926	

Les concours sont l'occasion de mener un exercice intellectuel passionnant (MOE52d)

Ne sais pas		19	(2,0%)
Pas du tout d'accord		47	(5,0%)
Plutôt pas d'accord		114	(12,0%)
Plutôt d'accord		395	(41,6%)
Tout à fait d'accord		375	(39,5%)
Total		949	

Les ingénieurs maîtres d'œuvre sont partagés sur le fait que les concours suscitent un travail de recherche en architecture. Mais ils sont aussi nombreux que les architectes (près de 69%) à penser qu'ils stimulent l'invention architecturale. Ils sont un tiers à affirmer que le concours suscite de l'innovation technique.

Le concours est opposé à cet égard à des procédures telles que la **conception-réalisation ou les Partenariats Publics Privés, qui sont très décriées par les architectes dans les questions ouvertes de l'enquête, comme elles l'ont été, dans le comité technique, par les organisations professionnelles qui les représentent.** Bien que ces procédures soient relativement peu courantes par rapport au volume global de marchés publics de construction (*partie A*), leur médiatisation, et la façon dont elles organisent les rapports d'une part entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, et d'autre part entre les architectes et entreprises de construction, fait figure d'épouvantail pour une grande partie de la population des architectes-maîtres d'œuvre.

Pour les maîtres d'œuvre, le concours reste un mode d'accès prestigieux à la commande permettant de se construire une notoriété, une légitimité au sein de la profession, dans le champ de l'architecture et de la construction, voire auprès du public.

Les AMO, en position d'observation un peu extérieure, confirment que le concours est un moment d'exploration de solutions intéressantes, inattendues, mais aussi **d'identification de questions que ne s'était pas forcément posée la maîtrise d'ouvrage en amont.** Ils identifient d'ailleurs davantage cet enjeu que leur commanditaire.

Une obligation de programme ou de programmation ?

Les concours, mais surtout la loi MOP sur laquelle ils s'appuient, ont manifestement permis, depuis vingt ans, une meilleure organisation de la maîtrise d'ouvrage dans la formulation de sa commande. **La réalisation d'études de programmation est devenue régulière pour les deux tiers des maîtres d'ouvrage organisant un concours, ce qui était loin d'être le cas au moment où la Loi sur la Maîtrise d'Ouvrage Publique a été promulguée.**

Si 10,9% d'entre eux ne s'attachent toujours pas à réaliser un travail de programmation spécifique, **une certaine culture de la programmation semble avoir été intégrée par les maîtres d'ouvrage pour des opérations de constructions publiques.**

Ce n'est pas forcément le cas dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage privée et notamment dans le secteur de la promotion du logement en accession où les études de faisabilité capacitaire d'un architecte font souvent office de programme auxquels ces derniers auront ensuite eux-mêmes à répondre dans le cadre d'une mission de conception qui leur sera confiée.

L'attention et les moyens accordés à l'exercice de la programmation restent encore à améliorer. Une approche assez technique et centrée sur l'élaboration "du document programme", parfois assimilé essentiellement à un "cahier des charges" de prescriptions principalement techniques, reste assez prégnante chez certains maîtres d'ouvrage et concepteurs.

Les architectes - maîtres d'œuvre apparaissent très partagés à propos de la qualité des programmes de concours : 47,4% estiment que celle-ci s'est améliorée ces dix dernières années, 51,6% estiment que ce n'est pas le cas.

Les ingénieurs voient majoritairement une amélioration de la qualité des programmes.

Sont évoqués au cours de l'étude, **des programmes parfois :**

- **incohérents**, pas assez professionnels, pas assez réalistes (pertinence du terrain, sous-évaluation du coût...) ;
- **stéréotypés**, "copiés-collés" d'autres projets ;
- **pas assez stratégiques**, hiérarchisés (donnant les principaux objectifs), trop lourd ;
- **trop normatifs**, n'évoquant pas assez les qualités d'usages attendues, les enjeux socio-économiques ou en terme de qualité de vie ;
- qui engagent déjà des solutions de conception ou d'ordre technique **sans en expliciter les raisons** ;
- pas assez ouverts à **plusieurs solutions**.

L'étude fait apparaître des visions qui peuvent sembler contradictoires sur les attendus du programme :

- une demande de programmes ouverts à plusieurs solutions de conception, moins détaillés, moins techniques, voire pouvant connaître certains réajustements après le concours en fonction du projet retenu ;
- une demande de programmes les plus complets et précis possibles, peu évolutifs, qui sécuriseraient le projet autant pour la maîtrise d'ouvrage que pour les maîtres d'œuvre. Il est alors considéré par ces derniers comme un élément contractuel par rapport à leur proposition du concours.

Selon la nature des opérations et en particulier de leur complexité, celles-ci peuvent en effet appeler à des programmes très précis, mais il paraît souvent dommage à nombre d'acteurs enquêtés que, compte tenu de la nature même de l'exercice de concours visant à stimuler l'invention, il en soit très souvent ainsi dans ce mode de consultation.

On peut ainsi distinguer, d'une part, **des attentes plus stratégiques de la programmation**, privilégiant la qualité de synthèse, de hiérarchisation des informations, et d'autre part, des attentes exprimées en termes d'usages attendus, soulignant parfois le fait que le programme ait été le produit d'un travail de concertation et d'investigation d'une demande sociale locale.

D'autres réponses s'attachent à tout un ensemble d'éléments énoncés dans des termes plus factuels et techniques, tels qu'on les retrouve dans des guides de conduite d'opération : liste de besoins, schémas fonctionnels tableaux de surfaces, planning, fiches d'espaces, plans de site...

Enfin des positions très pragmatistes s'affirment également, exprimant un souci de réalisme : elles insistent sur l'importance de la cohérence entre ambitions poursuivies, délais d'études, budget de l'opération.

Semblent ainsi poser problème, aujourd'hui, **les fréquents décalages entre le niveau général de la consultation annoncée (Esquisse +), les prestations effectivement attendues (APS voire APD), les niveaux de précision des programmes remis sans hiérarchisation suffisante des informations, et les niveaux de rémunération des études de programmation et de conception.**

(cf. infra niveau des prestations de consultation maîtrise d'œuvre)

La loi MOP n'utilise pas le terme de programmation mais fait référence à différentes études préliminaires, ainsi qu'au pré-programme et au programme, ce qui peut conduire les maîtres d'ouvrage à penser que le travail de définition de la commande s'arrête au moment du concours.

39% des maîtres d'ouvrage interrogés ont affirmé prolonger autant que possible les missions d'AMO en programmation au-delà du concours, lorsqu'ils font appel à un prestataire extérieur.

35% ne le font que rarement ou jamais.

Or de nombreuses personnes enquêtées, aussi bien côté maîtrise d'ouvrage qu'AMO et que maîtrise d'œuvre, insistent sur l'importance d'une programmation s'affinant dans la durée, et notamment sur l'importance du maintien d'une AMO en programmation, qui est souvent le principal acteur ayant la mémoire de l'ensemble du projet dès ses premières intentions, et s'avère un médiateur particulièrement précieux entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre mais aussi avec les utilisateurs et usagers.

Pensez-vous utile que, lorsqu'une assistance à maîtrise d'ouvrage en programmation a été désignée en amont du projet, elle continue à assister la maîtrise d'ouvrage après le concours ?

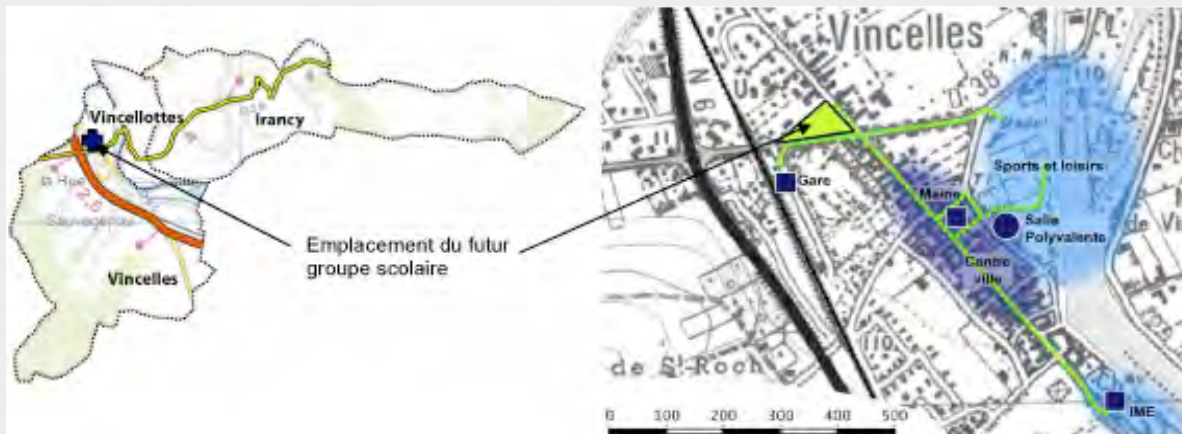
(MOE49, MOETEC63)

	MOE architectes		MOE ingénieurs et économistes	
Oui		71,3%)		88,1%
Non		28,7%		11,9%
Total		714		135

Etude de cas

Une consultation sécurisée par une AMO en programmation. Réalisation d'un groupe scolaire de Vincelles (Yonne, 89)

Classes d'enseignement primaire intégrant un Institut Médico-Éducatif
Maîtrise d'ouvrage Commune de Vincelles, AMO Filigrane Programmation
Maîtrise d'œuvre

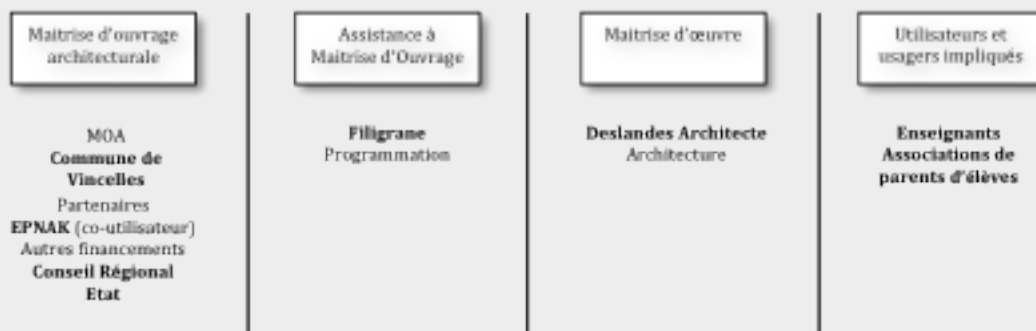


Source : Commune de Vincelles

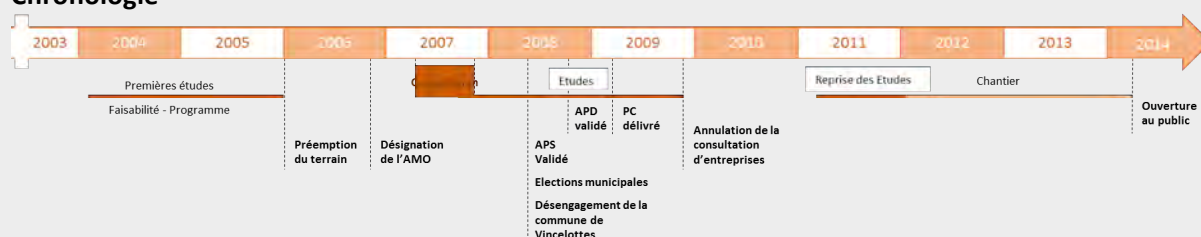
Caractéristiques du projet

Programme	Création d'un groupe scolaire de 7 classes (3 élémentaires, 2 maternelles et 2 I.M.E.) accompagnées d'une salle de repos, d'une salle de motricité, de bureaux pour les équipes éducatives et d'une cuisine avec office de préparation et salles de repas.
Localisation	2 avenue de la gare, Commune de Vincelles (Yonne) 841 habitants au lancement du projet
Procédure	Concours restreint
Surfaces	Superficie du terrain : 4582 m ² Surfaces planchers réalisées : 2100 m ²
Coût de travaux	3 500 000 € HT

Acteurs



Chronologie



Zoom sur le concours



L'enjeu : "Construire un projet de vie partagé"

Le projet de construction du groupe scolaire de Vincelles est l'aboutissement d'un partenariat engagé au départ entre plusieurs communes de l'Yonne (Vincelles, Irancy et Vincelottes) et un Institut Médico-Educatif géré par l'EPNAK¹¹, pour mutualiser les moyens d'accueil pour des enfants d'école primaire, et ainsi favoriser l'intégration sociale d'enfants en situations de handicap. Il a pour origine la mise en place d'un lieu de restauration commun aux enfants de ces trois communes et de l'IME, pour répondre à l'attente des parents qui souhaitaient la création d'une cantine et à la préoccupation de l'IME de sauver plusieurs emplois alors que le nombre d'enfants baissait depuis plusieurs années suite à l'ouverture d'un service d'éducation spécialisée à domicile. Le partenariat entre une collectivité locale et l'EPNAK constitue une innovation. Outre le projet social qui le sous-tend, il vise également à réduire les coûts à la charge des différents partenaires. Il s'agit de « faire évoluer les enfants accueillis à l'I.M.E. dans un milieu scolaire ordinaire », et de « réduire les coûts de fonctionnement grâce à la haute qualité environnementale et la basse consommation en énergie. » Le projet de groupe scolaire a donc pour fondement des ambitions sociales, économiques et environnementales importantes et clairement formulées. Dès le début du projet, la ville communique beaucoup autour de celui-ci via son journal local.

¹¹ "L'objet social de l'EPNAK est : changer "le" ou de "regard" sur le handicap avec pour ambition l'accès à la citoyenneté. Construire avec chaque personne un parcours individualisé en veillant à ce que rien ne soit fait sans elle et favoriser l'échange avec les familles et les aidants."

Le choix d'un AMO programmation pour préparer un concours de maîtrise d'œuvre

Suite à l'abandon de deux premiers sites pressentis car inondables, Vincelles engage début 2006 une procédure de préemption sur un nouveau terrain en cœur de village. Le service des marchés de l'EPNAK indique à la ville que compte tenu des seuils, un concours d'architecture doit être organisé. Le montage financier de l'opération, incluant une inscription à un appel à projets du Conseil Régional de Bourgogne, s'annonce également complexe pour une municipalité sans services dédiés. **Ainsi, l'EPNAK l'encourage à se doter d'une AMO en programmation dans cette perspective.**

L'AMO est chargée d'une démarche de programmation concertée impliquant les différents partenaires institutionnels, des enseignants et les parents d'élèves. Pour élaborer le programme, il s'agissait de concilier les attentes liées des logiques institutionnelles différentes : faire en sorte que les enfants de l'IME fassent l'objet de modalités d'encadrement spécifiques, tout en pouvant partager certains temps et espaces de vie avec les autres enfants. Selon le directeur de l'IME, *"il ne s'agissait pas de construire un groupe scolaire avec d'un côté les enfants des villages et les enfants de l'IME de l'autre, il s'agissait de construire une réponse particulière, innovante, permettant le vivre ensemble en permanence, sachant que ces enfants ont des besoins différents"*. Selon lui, *"le programme l'a très bien fait ressortir au niveau des enjeux, des spécificités et des contraintes, il a été vraiment le socle de tout ce qui a découlé derrière."*

Le concours de maîtrise d'œuvre

La préparation du concours : étape fastidieuse pour la commune, facilitée par son AMO

L'AMO a été très investie dans la préparation du concours, la sélection des équipes de maîtrise d'œuvre, l'organisation des jurys, l'analyse des projets et les négociations qui ont suivi avec l'équipe lauréate dans le cadre de la mise en place du marché de maîtrise d'œuvre. Ont également été impliquées dans l'organisation du concours la représentante du service des marchés de l'EPNAK et l'élue aux finances de la Ville de Vincelles, porteuse active du projet depuis son origine.

Le travail de sélection des candidatures a été considéré comme *"colossal"* par les élus locaux. Néanmoins, une certaine *"objectivité"* et *"légitimité"* des résultats produits par la méthode de sélection proposée par l'AMO est reconnue. Le procès-verbal du jury est assez précis et permet d'apprécier les points forts et problèmes identifiés pour chacune des équipes. Les débats du jury y sont bien restitués, avec une synthèse explicite des conclusions. Le vote est serré mais le projet de l'équipe Deslandes est désigné comme lauréat.

Le conseil municipal qui "rejoue" le jury

Alors que le résultat du concours est clair, avec un PV explicite et motivé, les élus se mettent à réexaminer les trois projets lors du conseil municipal sans prendre appui sur les arguments du jury. La séance du conseil municipal apparaît ainsi comme une *"deuxième chance"* pour les élus porteurs de projet de faire entendre leur point de vue et inverser les résultats du jury du concours. Malgré cela, lors du vote, l'équipe désignée par le jury est finalement déclarée lauréate.

Un travail d'adéquation programmation-conception soutenu par l'AMO

Les études de conception ont été fortement perturbées par le retrait des communes partenaires entraînant des baisses de subventions. La médiation de l'AMO a été d'un grand renfort pour la ville tout au long des études de conception pour analyser chacune des propositions remises par l'équipe de maîtrise d'œuvre et aider à leur compréhension alors que le dialogue avec l'architecte n'était pas toujours facile. Lorsque les études ont dû être refaites après le retrait des communes partenaires, les élus et les représentants de l'IME s'étaient suffisamment approprié la démarche. Leur implication dans l'élaboration du programme et leur référence sans cesse à celui-ci leur a permis de retravailler, seuls cette fois, avec l'architecte, après la fin de la mission de l'AMO.

Principaux enseignements

De toute évidence, le concours a nécessité un travail amont important auquel la collectivité ne s'attendait pas. Le fait de choisir une AMO en programmation dans la durée du projet paraît, **dans ce cas d'une MO très peu structurée et occasionnelle, directement lié à l'organisation du concours.**

L'implication de l'élue aux finances a joué également un rôle très important pour porter la maîtrise d'ouvrage du projet dans la continuité auprès des différents partenaires et de la maîtrise d'œuvre.

L'AMO a permis d'effectuer un travail de programmation basé sur la concertation et la médiation. Cet apport de compétence est aujourd'hui considéré par les principaux acteurs du projet, côté maîtrise d'ouvrage, comme ayant été indispensable, compte tenu de leur faible connaissance des concours, et du caractère innovant qu'avait le projet par son montage partenarial, ainsi que par les objectifs sociaux, urbanistiques et environnementaux qu'il intégrait. Pour l'équipe de maîtrise d'œuvre lauréate, la qualité du programme et des échanges avec la maîtrise d'ouvrage lors de la session questions-réponses ont été déterminants pour bien aborder la conception du projet.

Les élus et les représentants de l'EPNAK expliquent à quel point le fait d'avoir bénéficié d'un programme solide, qui exprimait bien les enjeux du projet, et qui avait été prévu avec des tranches conditionnelles afin de parer aux éventuels désengagements des autres communes, leur a été précieux pour reprendre en main le suivi de ces nouvelles études.

La maîtrise d'ouvrage explique que ce repère du programme lui a été d'un grand secours à partir de ce moment, très délicat, où elle ne peut reconduire des études d'AMO compte tenu de la situation financière liée au désengagement des deux communes partenaires. Face à un professionnel de l'architecture, **le programme permettait de faire le lien entre leur projet organisationnel et les nouveaux plans qui leur étaient soumis.**

Les personnels éducatifs de l'école sont particulièrement fiers du projet par rapport aux grands objectifs initiaux de démonstration d'un "vivre ensemble" qui étaient poursuivis. **Le fait d'avoir été impliqués tout au long des études de programmation et de conception a été marquant pour les personnels de l'école et participe à une appropriation et perception positive du projet.**

Cet exemple témoigne du caractère crucial, pour ce type de commune peu structurée en interne pour **prendre en charge des missions de programmation, de se doter d'une assistance transversale et continue dans ce domaine**, qui ne saurait se limiter à la réalisation d'une étude de capacité du site ou de faisabilité technique en amont d'un projet.

L'animation du système d'acteurs local, le montage de dossier de subvention en rapport avec la nature du projet de vie locale porté par le groupe scolaire, les nécessités d'organisation d'une médiation avec la maîtrise d'œuvre dans le cadre de l'adéquation programmation-conception, sont apparus comme des missions déterminantes à mener. Elles ont sans doute **permis à ce projet d'aboutir et d'être considéré comme une réussite, alors que se sont succédés toute une série de déconvenues qui l'ont sans cesse mis en péril.**

Le concours, un vecteur de qualité architecturale ?

Les avis concernant les liens entre qualité architecturale et concours sont assez divers, selon les expériences personnelles des acteurs concernés.

Plus de la moitié des maîtres d'ouvrage, AMO en programmation, architectes ou ingénieurs des groupements de maîtrises d'œuvre, pensent que les projets réalisés par concours conduisent à des résultats équivalents à ceux obtenus par d'autres procédures, **entre un quart et un tiers pensent que les résultats obtenus sont meilleurs.**

Très peu de maîtres d'ouvrage estiment que les résultats seraient moins satisfaisants que si la procédure du concours n'était pas utilisée.

*Avez-vous le sentiment que les projets que vous avez réalisés dans le cadre d'un concours ont été...
(MOA70, MOE51, MOETEC65)*

	Maitres d'ouvrage	Architectes MOE	Ingénieurs MOE
Meilleurs qu'à la suite d'autres modes de consultation	31,2%	35,2%	28,9%
De qualité équivalente que ceux réalisés par d'autres modes de consultation	64,3%	51,7%	53,3%
Moins bons que ceux réalisés par d'autres modes de consultation	5,2%	13,1%	18,5%

Les avis sont assez clivés à ce sujet chez les architectes-maîtres d'œuvre ayant répondu à l'enquête. **La moitié affirme que le concours est garant d'une architecture de qualité. 47% estiment que ce n'est pas forcément le cas.** Le fait d'être ou non retenus pour remettre une prestation, et surtout d'avoir déjà été lauréat, structure beaucoup l'avis porté sur les concours.

Les réponses des ingénieurs - maîtres d'œuvre se répartissent de manière quasiment équivalente. On notera que le nombre de réponses très critiques vis-à-vis du concours est cependant un peu moins élevé.

Diriez-vous que les concours sont garants d'une architecture de qualité (MOE52c, MOETEC67b)

	Architectes Moe	Ingénieurs, économistes Moe
Pas du tout d'accord	 17,6%	 8,8%
Plutôt pas d'accord	 29,4%	 35,8%
Plutôt d'accord	 40,8%	 42,6%
Tout à fait d'accord	 12,1%	 12,8%
Total	918	148

Chez les architectes - maîtres d'œuvre, moins on est retenu pour la remise d'une offre, plus on est sceptique voire très critique à l'égard du concours.

Aussi, les responsables de structures d'architecture les plus critiques sur le concours sont ceux qui n'ont pas accès à la commande publique, et plus précisément ne candidatent pas, ni à des concours, ni à des MAPA ou des procédures en marchés négociés.
Ils représentent dans notre enquête 21% des structures.

De façon plus large, ces avis sont aussi partagés par ceux qui candidatent mais sans succès, en n'accédant même jamais à la possibilité de présenter un projet (près de 45% des répondants).

L'activité de leurs agences reste concentrée sur de petits marchés de travaux dans les domaines du logement (individuel) et de locaux d'activités professionnelles de type bureaux.

Ces professionnels ont le sentiment que le concours ne favorise pas un travail qualitatif, notamment sur les usages attendus, et privilégie des objectifs de séduction visuelle lors des jurys. Tout en recherchant des effets spectaculaires avec les outils numériques, la nature des rendus aurait tendance à se "normaliser" en ce sens.

Ils remettent en question la possibilité que le concours permette un travail fructueux entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

Ces avis procèdent, le plus souvent, davantage de représentations que de pratiques, les professionnels s'exprimant ainsi n'ayant pas ou plus candidaté à des concours depuis plusieurs années, et ne siégeant pas dans des jurys.

Les représentations liées à la notion de qualité architecturale s'avèrent difficiles à saisir et en tout cas assez équivoques. Cette notion est tantôt partiellement appréhendée ou au contraire globalement (*cf. encadrés infra*).

Plus complexe encore, les acteurs prêtent aux uns et aux autres des représentations à ce sujet, qui ne sont pas forcément exactes mais nourrissent scepticisme ou méfiance.

Ces disparités reflètent des expériences vécues et des cultures professionnelles diverses, qui ne recouvrent pas exactement les types de métiers exercés. Des différences importantes existent surtout au sein de la maîtrise d'ouvrage et du corps des architectes maîtres d'œuvre, beaucoup moins chez les AMO-programmistes à ce sujet.

Elles renvoient aussi à une **pratique encore faible et balbutiante de l'évaluation ex-post des opérations de construction en France, au regard de l'ensemble des objectifs qui les sous-tendent.**

Pour près de 61% des architectes et 80% des ingénieurs et économistes, **le concours conduit à privilégier les dépenses d'investissement sur celle de fonctionnement et d'exploitation**, ce résultat paraît très lié à l'impression que les dimensions formelles et esthétiques seraient très privilégiées lors du jury par rapport aux considérations liées à la qualité d'usage des espaces.

64,1% des architectes-concepteurs jugent aussi que le concours ne favorise pas la qualité de la conception, car les délais d'élaboration des prestations seraient souvent trop courts.

Ces derniers mettent en avant trois aspects qu'ils privilégieraient dans le travail de conception (*MOE31*). Ce sont, dans l'ordre décroissant :

- le rapport au site (78,2%) ;
- le parti architectural (75,8%) ;
- la qualité d'usages attendus (65,6%).

Si les deux premiers aspects correspondent à une approche relativement courante du travail de conception architecturale (la relation du site, et l'interprétation globale du programme), la présence du troisième aspect – "qualité d'usages attendus" - semble traduire une évolution des approches, liées manifestement à la montée en puissance des enjeux de développement durable et à la place croissante des utilisateurs et usagers dans les opérations. Au moins sur le principe, car dans la pratique, ces trois dimensions ont encore du mal à être considérée au même niveau et comme faisant partie intégrante de la qualité architecturale (Zetlaoui-Léger dir., 2013).

La "qualité architecturale" : une notion encore source de divergences ou de profonds malentendus ?

Les enquêtes tout comme les débats organisés au cours de cette étude ont montré qu'il y avait encore de profondes divergences et incompréhensions dans ce que l'on pouvait entendre par la notion de "qualité architecturale" chez un grand nombre d'acteurs concernés par l'acte de construire : élus, professionnels, membres de la société civile.

Elles traversent les corps de métier des domaines de la conception et de la construction, et rendent parfois difficiles les négociations sur ce qui peut être attendu de tel ou tel mode de dévolution de la maîtrise d'œuvre, et en particulier du concours. Lorsque des acteurs défendent l'idée d'une plus grande attention portée "à la qualité architecturale", certains comprennent "à l'esthétique et à la conception formelle", d'autres en ont une appréhension beaucoup plus large.

Que ce soit dans la pratique des concours ou bien par la façon dont l'architecture peut être relayée dans les médias (qu'ils soient spécialisés ou davantage "grand public"), la qualité architecturale reste en effet souvent appréhendée par l'expression d'un "geste fort", à travers par exemple une volumétrie spectaculaire ou des jeux de façades, ce qui peut la renvoyer à un "plus" dont on pourrait éventuellement se passer. L'inscription historique de l'enseignement de l'architecture à l'école des Beaux-Arts de Paris continue de marquer les esprits dans l'imaginaire collectif. Malgré l'évolution de la part prise par l'enseignement des techniques constructives dans la formation des architectes et le développement de doubles formations ingénieurs-architectes, le clivage construction / architecture reste important et alimente encore de fortes tensions interprofessionnelles, encore constatées au cours de l'étude.

Par exemple, *"l'Union nationale des économistes de la construction [UNTEC], déplore le glissement sémantique opéré par l'article 83 de la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine lorsqu'il parle de concours d'architecture. L'article 10 de la loi MOP utilise le terme de concours d'architecture et d'ingénierie et l'article 7 de la même loi, précise que la maîtrise d'œuvre doit apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme établi par le maître d'ouvrage."*¹² Elle tient donc à ce qu'une distinction soit clairement opérée entre architecture et dimensions techniques et économiques.

La question de l'usage - présente dès le traité de Vitruve à travers le principe d'utilité, puis d'autres notions, de fonction, de commodité...¹³ - n'est pas toujours considérée non plus comme étant consubstantielle de l'Architecture ; les enjeux esthétiques voire techniques continuent bien souvent de la supplanter dans sa pratique, son enseignement et sa critique. À la fois « œuvres et services », les opérations architecturales et urbaines peuvent pourtant s'évaluer à leur degré "d'adéquation fonctionnelle et symbolique" aux usages attendus (Biau, Lautier, 2009).

Une évolution est clairement perceptible dans l'importance accordée à la qualité d'usage par les concepteurs eux-mêmes dans l'étude, relayant une préoccupation forte des citoyens à l'égard de l'Architecture, comme le montrent clairement les enquêtes réalisées depuis 5 ans par l'IFOP pour l'Ordre des Architectes.

De nombreux travaux scientifiques, tout comme plusieurs études de cas dans cette recherche, montrent qu'il est de plus en plus difficile de considérer de manière partielle ou indépendante ces trois dimensions relatives à la construction, à l'esthétique et aux usages, pour envisager ce qui détermine la "qualité architecturale"¹⁴, même si chacune nécessite bien des compétences

¹² Note de l'UNTEC du 10/02/2017 soumise en commentaire de la présente étude.

¹³ Pinson (D.) - *Usage et architecture*. L'Harmattan. Villes et entreprises, 1996.

¹⁴ Cf. Philippe Dehan qui propose la reformulation du triptyque vitruvien en « pérennité, qualités d'usage et qualité formelle ». *Pertinence d'une approche globale de la qualité architecturale dans l'optique de la construction d'un jugement critique raisonné*, Thèse de 3^e cycle, 2016.

spécifiques. **Objet de négociation, la qualité est prise dans un processus d'évaluation et de jugement qui doit pouvoir s'énoncer clairement pour bénéficier d'une reconnaissance collective¹⁵.** Relative, elle ouvre un débat critique au cœur duquel on trouve la **communication** comme enjeu incontournable des organisations de projet et du travail de conception.

Avec la montée en puissance des enjeux de développement urbain durable, plusieurs attentions se déclinent aujourd'hui de ces trois grands principes vitruviens sans fondamentalement les contester mais en les reformulant à travers les trois piliers (social, économique et environnemental) du développement durable. Un véritable débat, voire un chantier pédagogique, paraît indispensable à conduire au sein des champs de l'Architecture, de la Construction et de l'Aménagement, et plus largement de la société française, en y associant les établissements d'enseignement et les médias qui relaient ces activités, pour en prendre toute la mesure et parvenir à dépasser les clivages actuels.

Comparé à d'autres procédures de dévolution de la maîtrise d'œuvre, le concours est perçu par les deux tiers des **maîtres d'ouvrage et AMO comme davantage garant d'une architecture de qualité que la conception - réalisation.**

Des résultats analogues ont été constatés dans une étude réalisée sur la réalisation des établissements de santé par l'ANAP en 2015 (Arnaud, Billy, Crépin, Lokola, Peron, 2015).

Pour les **deux tiers des maîtres d'ouvrage et des AMO, le concours serait moins performant en termes de maîtrise du coût général de réalisation du projet** et de tenue des délais que la conception-réalisation. **Mais pour un tiers de ces professionnels, le concours apporterait autant de garantie sur ces deux aspects.**

Les maîtrises d'ouvrage du secteur du logement social, qui ne sont plus soumises à l'obligation d'organiser des concours depuis 2011, ont pour beaucoup abandonné ce dernier, comme le montre l'exploitation des données des annonces au BOAMP sur la période 2006-2015 (*cf. partie A*). Elles privilégient la conception-réalisation, l'Appel d'Offre, mais surtout, les achats de logements **en État de Futur Achèvement**. Ce système représenterait une part croissante de la construction de logements sociaux, plus de 50% nous ont affirmé des professionnels du secteur. Pour certains bailleurs interrogés, le système en VEFA contribuerait à **une érosion du niveau de qualité d'usage des logements et limiterait également les innovations dans le secteur.**

Les bailleurs qui critiquent le système des concours **estiment que celui-ci ne garantit pas suffisamment une maîtrise des coûts et des délais dans la gestion de l'opération.** Ceux qui continuent à utiliser le concours développent une approche plus nuancée à ce propos, mettant en perspective les avantages du concours par rapport à une vision transversale et sur le long terme de la qualité constructive (*cf. tableau infra*).

Une volonté de sécurisation très en amont de tous les aspects et temps des phases plus aval de maîtrise d'œuvre transparaît nettement chez les acteurs du logement social. Elle se traduit souvent **aussi par la réalisation de programmes de consultation avec des fiches techniques très détaillées.**

Les modalités de jugement des jurys de concours sont fréquemment critiquées par les opérateurs du logement, bailleurs et promoteurs privés. Ils dénoncent des "concours de beauté", faisant en particulier référence à des élus qui se focaliseraient trop sur les rendus de façades sans suffisamment prendre en considération des aspects qui vont impacter le déroulement de l'opération tels que la gestion du chantier.

¹⁵ Camus (C.), « Reconnaître et énoncer la qualité lors d'un concours d'architecture », in Véronique Biau, François Lautier, *La qualité architecturale*, op. cit.

De ce fait, certains bailleurs, comme I3F, qui continuent à organiser des concours ont tendance à **limiter les rendus de perspectives et à s'en tenir à la remise de ce qu'ils qualifient une "Esquisse-moins"**, pour que l'attention du jury se concentre sur les principales questions à traiter.

Ils ne négligent pas les enjeux d'insertion urbaine, mais les abordent lors de la sélection des candidats admis à remettre des prestations, en les retenant via leurs références en fonction de leur qualité "d'écriture architecturale", puis lors du concours en leur demandant une maquette blanche à partir de laquelle ils apprécient les volumétries.

De telles pratiques ont été aussi rapportées par des maîtres d'œuvre ayant la connaissance des concours organisés en Suisse ou en Allemagne

« Dans les documents demandés, il n'y a jamais de perspectives, c'est un document interdit. Il y a des croquis à la main, pas de perspectives. Il peut y avoir un zoom sur un détail de façade mais pas plus. Il y a systématiquement une maquette. »

Architecte-maître d'œuvre, fréquemment jurée dans des jurys en Allemagne

« La maîtrise d'ouvrage (...) fournissait carrément une maquette de l'environnement assez large à tous les concurrents pour qu'il puisse réaliser leurs propres maquettes et l'insérer dans le site, et la ramener, pour ensuite examiner les prestations. Donc ça déjà, c'était hyper intéressant parce qu'il y avait un investissement de la maîtrise d'ouvrage en termes qualitatifs, en termes de temps assez important et pareil pour la maîtrise d'œuvre, il y a forcément la prise en compte de l'environnement quand on fait une maquette, et que l'on doit l'insérer. Il y a une réflexion à mon avis hyper qualitative par rapport à l'environnement, il me semble que c'est le B-A BA du concours. C'est-à-dire qu'au lieu d'aller justement vers l'esquisse plus plus, APS, à dessiner le moindre isolant du projet, ce qui compte en premier lieu c'est comment on plante son bâtiment, c'est vraiment le plan masse le B-A BA. »

Architecte-maître d'œuvre témoignant d'une pratique courante en Suisse

Profil de structure - Maîtrise d'ouvrage d'opérations d'habitat social	
Type de MOA :	Organismes d'habitat social
Maîtrise d'ouvrage structurée :	Service dédié à la MOA
	Volume de commande important
Procédures utilisées :	Recours fréquent à la conception réalisation
	Recours au concours sans obligation
Avis et représentations sur le concours	
Un coût de l'opération moins garanti par le concours que par d'autres procédures	
Des délais aussi moins garantis.	
Une faible prise en compte par le jury du respect de la réglementation	
Une faible prise en compte par le jury des enjeux de chantier	
Le concours assure un bon rapport qualité du projet/prix des études	

Près d'un tiers des maîtres d'ouvrages publics ayant répondu à l'enquête affirme continuer à utiliser le concours dans des cas de figure où ils n'y sont pas contraints, trouvant ainsi des avantages à ce mode de sélection de la maîtrise d'œuvre. Ils le feraient surtout en raison du **bon rapport qualité / prix** que favoriserait le concours.

Un peu plus de 10% des maîtres d'ouvrage utilisent le concours **pour la réalisation d'infrastructures**. 15 des 27 bailleurs interrogés¹⁶ le pratiquent encore pour la réalisation de logements sociaux. **Il est intéressant d'analyser les avantages qu'ils associent à ce dispositif de consultation.**

¹⁶ L'USH a relayé l'enquête auprès des organismes qui y sont associés. Précisons qu'ont surtout répondu des maîtrises d'ouvrage ayant un volume d'activité de construction assez important.

L'intérêt porté au concours par certains bailleurs

La Loi sur la Maîtrise d'Ouvrage Publique, prise comme référence pour organiser un concours, permet notamment d'avoir **une progressivité dans le travail de conception** qu'apprécient particulièrement certains bailleurs. Ils trouvent important de pouvoir commencer à échanger avec l'architecte-maître d'œuvre sur une esquisse avant de choisir une entreprise, tout en bénéficiant de l'émulation suscitée par le concours, à la différence de la procédure de conception-réalisation notamment.

« Le concours-conception réalisation est par définition un marché de travaux qui produit dès le départ un Avant-Projet (AVP), alors que le concours loi MOP attend plutôt une esquisse, Esquisse+ ou Esquisse-. Et quand on est dans le logement, à la limite je serais plus Esquisse « moins » que l'Esquisse « plus » parce que j'estime que c'est un travail qui doit se faire de façon concurrentielle avec la maîtrise ouvrage et la collectivité. »

Directeur régional d'un grand opérateur de logement social

Si, dans les consultations donnant lieu à concours, la phase de sélection des candidats est clairement désignée comme fastidieuse, le temps et le coût des études de conception leur paraissent compensés par la qualité de projet obtenu.

« Le concours, contrairement aux idées reçues, ne fait pas perdre de temps comparativement aux autres procédures : en 4-6 mois environ le MOA dispose d'un projet élaboré en concertation avec la collectivité qui permet de déposer un permis de construire. Avec les autres procédures, l'architecte commence à travailler sur son projet une fois désigné sur références et prix (donc minimum 2 mois) puis va devoir conduire un processus itératif de conception de l'esquisse sans bénéficier de l'émulation du concours. Au final on ne constate pas de réduction globale des délais de conception de l'esquisse. »

Directrice d'un opérateur départemental de logement social

Certains chefs de projet se disent rassurés d'avoir l'architecte comme partenaire direct en tant que mandataire à leur côté pour analyser les éventuels devis de travaux supplémentaires que leur soumet l'entreprise.

Ils préfèrent cette situation à celle de la conception-réalisation où l'architecte est sous l'autorité d'une entreprise. Ils rapportent que les entreprises alors mandataires et qui sont souvent des "grands majors du BTP" auraient tendance à imposer leurs choix constructifs dans une logique de minimisation des coûts à court terme, plutôt que dans une perspective de qualité du fonctionnement, de gestion et de l'exploitation ultérieure.

On perçoit une approche globale de la qualité architecturale, en termes de coûts/bénéfices autant économiques, sociaux qu'environnementaux dans les arguments présentés par ces acteurs du logement social toujours intéressés par le concours.

L'exigence conjointe de qualité de fonctionnement, d'usage, d'écriture architecturale, d'insertion urbaine et paysagère que susciterait le concours, favoriserait la réduction des coûts de gestion ultérieure pour le bailleur et le locataire. (cf. cas de la Brasserie Kronenbourg à Rennes, Archipel Habitat).

Il permettrait de réaliser des projets de logements à valeur patrimoniale.

« Les concours ne sont pas majoritaires dans notre production, mais ils permettent de faire monter en qualité tous les projets réalisés par notre organisme, et c'est une émulation pour tous. »

Directrice de projets dans un grand groupe privé d'habitat social

« Quand on construit, on emprunte sur 40 et 50 ans, donc la résidence ne doit pas nécessiter des gros travaux coûteux pendant ces périodes, on ne peut construire au rabais. Le patrimoine d'un organisme doit être attractif pour une bonne gestion et éviter la vacance qui coûte cher. »

Directrice d'un opérateur départemental de logement social

Etude de cas

Un concours qui porte un fort enjeu de développement urbain. Opération ZAC de la Brasserie Saint-Hélier à Rennes

50 logements sociaux, Archipel Habitat

Maîtrise d'ouvrage Archipel Habitat, Maîtrise d'œuvre : Atelier Catherine Furet Architecture

Caractéristiques du projet

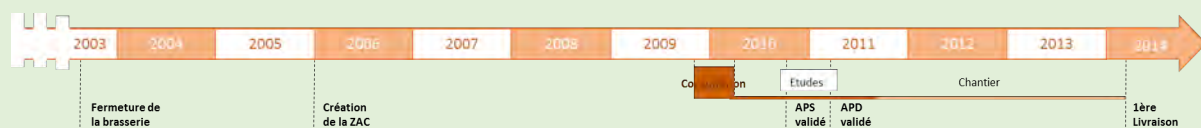
Programme	Concours pour 50 logements sociaux et deux locaux commerciaux de 400 et 80 m². L'opération prévoit l'intégration et la réhabilitation d'un des silos d'une ancienne brasserie Kronenbourg réalisée entre 1927 et 1934 en centre-ville, et inscrite au patrimoine d'intérêt local du Plan local d'urbanisme (PLU).
Localisation	Dans une ZAC de 2,5 ha, localisée en limite sud du centre historique de Rennes et prévoyant à termes 250 logements.
Procédure	Concours restreint
Surfaces	Environ 1800m² de terrain 4200 m² de SHON totale
Coût de travaux	5,6 M € HT

Acteurs

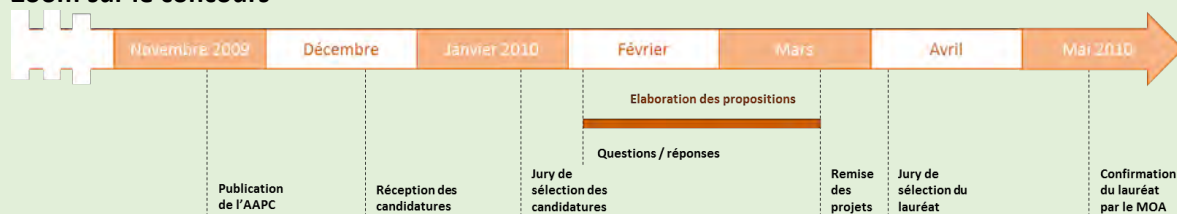
Acteurs



Chronologie



Zoom sur le concours



Le concours : un levier pour les aménageurs

Cette opération est située à l'articulation de différents quartiers et bordé par un mail, en position de forte visibilité et de gestion de l'entrée d'un parking souterrain partagé par plusieurs immeubles. Grâce à la tenue d'un concours, la collectivité rennaise et l'aménageur de la ZAC, via sa maîtrise d'œuvre urbaine, ont pu participer au choix du lauréat, à la différence d'autres projets de logements mitoyens attribués à des promoteurs privés.

L'opération de logements en réhabilitation/reconversion d'une ancienne brasserie Kronenbourg a été engagée en 2009 alors que les Offices Publics de l'Habitat étaient encore assujettis à l'obligation de concours. **Sachant qu'elle serait impliquée dans le choix du projet architectural à travers le concours, la maîtrise d'ouvrage urbaine a positionné le lot de logements sociaux à un endroit stratégique de la ZAC**, porteur d'un fort enjeu urbain et faisant l'objet d'une complexité supérieure aux autres constructions du secteur à aménager.

Cette stratégie s'est appuyée sur des relations de confiance tissées de longue date entre la collectivité et son bailleur social. D'un côté, la collectivité a proposé au bailleur sans mise en concurrence un lot certes complexe, mais très bien situé. Elle a cherché ainsi à augmenter l'attractivité des futurs logements, réduire les risques de vacance et en faciliter la gestion. De l'autre, **le bailleur ne s'est pas contenté de considérer le coût de construction des propositions architecturales et s'est approprié les enjeux urbains à plus long terme**. Lors du jury, il a en effet opté pour la proposition la plus onéreuse en termes d'investissement. Il a argumenté sur le même registre que les élus et les techniciens de la collectivité, en prenant en compte « *la morphologie urbaine qu'il peut intégrer pour la suite de la ZAC* »¹⁷.



Plan masse de la Zac. Dans le cercle : l'opération d'Archipel Habitat (source : Archipel Habitat)

Le concours comme lieu d'énonciation des qualités architecturales du projet

L'aspect de la façade principale de l'ensemble de logements a été au cœur des débats durant le concours, donnant dans un premier temps le sentiment d'alimenter une critique souvent adressée à ce mode de consultation de se focaliser surtout sur des dimensions formelles. Lors des délibérations du jury, le projet a été qualifié d'« *élégant* » grâce à des « *saillies et creux mettant en valeur la façade par les jeux d'ombre et de lumière* ». A l'inverse, les autres projets ont été fortement critiqués sur cet aspect décisif.

L'importance accordée à la forme de la façade ne doit cependant pas laisser penser que les débats se seraient limités à des considérations esthétiques. D'une part parce que ce sujet était porteur d'enjeux importants : il s'agissait de finaliser une pièce urbaine composée d'un mail, faisant en outre signal à l'entrée de l'opération et à proximité de la gare. De surcroît, le bâtiment doit ainsi « *donner le ton pour les autres projets* ». D'autre part, parce que le débat s'est aussi beaucoup concentré sur la structuration des bâtiments : ont été valorisés les potentiels d'usage, les capacités du projet à

¹⁷ Cette citation et celles qui suivent sont issues du PV de jury.

Des coûts et des délais jugés souvent trop importants par les maîtres d'ouvrage

Le concours offre manifestement un certain nombre de potentiels d'exploration de solutions tout à fait intéressants pour les maîtres d'ouvrage et les architectes-maîtres d'œuvre. Mais ses modalités d'organisation aujourd'hui soulèvent de nombreuses difficultés qui peuvent expliquer les critiques à son égard.

Elles conduisent certains maîtres d'ouvrage à en contourner la nécessité, y compris dans des opérations de constructions neuves, au profit des MAPA (parfois en sous-évaluant le montant des honoraires de maîtrise d'œuvre et le niveau d'ambition de l'opération), de l'appel d'offres ou de la conception-réalisation, selon la nature et la taille des opérations.

Une volonté de sécurisation de tous les aspects de l'opération très en amont, et qui se poursuit au cours des phases aval de maîtrise d'œuvre, transparaît nettement chez les maîtrises d'ouvrage les plus professionnelles. Or le concours n'en offrirait pas les meilleures garanties, notamment pour les opérateurs des établissements de santé ou du logement social qui lui préfèrent souvent d'autres procédures.

Coûts et délais d'organisation sont considérés par les trois-quarts des maîtres d'ouvrage comme un frein à choisir le concours quand ils en auraient la possibilité.

Manifestement, pour les maîtrises d'ouvrage, ces deux aspects ne seraient pas considérés comme compensés par la qualité du projet élaboré et par les économies susceptibles d'être réalisées lors de l'exploitation. Il est toutefois difficile d'appréhender et de vérifier ce type de position car les évaluations *a posteriori* des réalisations, intégrant notamment des dimensions qualitatives comme l'appropriation du projet et surtout la qualité d'usage des espaces, ne font quasiment jamais l'objet d'évaluations *a posteriori* de la part des maîtrises d'ouvrage. Les plus avancées sur le sujet - les plus professionnelles dans le secteur du logement - font surtout des enquêtes de satisfaction auprès d'habitants, mais qui ne réinterrogent pas précisément le rapport programmation-conception-exploitation. Là aussi, la nécessité d'aborder les opérations en termes de coût global, et même de coûts/bénéfices, incitent de plus en plus à de telles pratiques.

L'allongement des délais liés au concours peut aussi être attribué à un déficit d'attention du jury concernant les conditions de réalisation du projet à retenir. Pour un nombre significatif de chefs de projet, les jurys ne seraient pas assez attentifs à des aspects susceptibles d'impacter le déroulement de l'opération et sa gestion, comme le déroulement du chantier. Or cette critique renvoie plus largement mais de manière implicite, à d'autres questions telles que la définition des principaux enjeux du projet et des critères de jugement, les niveaux de compétences et d'implication des jurés... plus ou moins clairement identifiés par les acteurs enquêtés.

Considérez-vous que le coût d'organisation des concours soit un frein au choix de ce mode de consultation ? (MOA71)

Oui, tout à fait		41	(24,6%)
Oui, un peu		91	(54,5%)
Non, pas du tout		35	(21,0%)
Total		167	

¹⁸ On notera à ce propos le soin qu'avait apporté l'architecte lauréat lors du concours à l'explicitation de l'organisation intérieure des logements dans la présentation de son projet.

¹⁹ Archipel Habitat, enquête de satisfaction, avril 2015.

*Quels sont, selon vous les principaux inconvénients de la procédure de concours ?
(MOA24, AMO17) (Question ouverte, plusieurs réponses possibles)*

Extrait des réponses	Maîtrise d'ouvrage	AMO programmation
Référence au temps		
Procédure trop longue	62,4%	21,1%
Référence à la lourdeur de la procédure		
Procédure trop lourde (complexité)	37,60%	15,8%
Trop de candidats, sélection difficile	12,10%	7,9%
Procédure trop rigide ou formelle	9,10%	10,5%
Référence au coût		
Coût (organisation, primes, dérapages...)	37,1%	31,2 %

% des réponses

Alors que la plupart des professionnels s'accordent à trouver la procédure trop lourde et trop longue, les délais de conception accordés sont jugés insuffisants par les deux tiers des architectes-maîtres d'œuvre et par les trois-quarts des experts de l'ingénierie ou de l'économie de la construction.

42,7% des AMO programmation considèrent également que la maîtrise d'ouvrage ne propose généralement **pas des délais suffisants pour la remise des prestations**.

Ces temps d'élaboration des prestations pénaliseraient la qualité de la conception. Or il convient de les rapporter d'une part à ceux pratiqués par les opérateurs privés, souvent encore plus réduits, notamment pour des opérations de logements, mais aussi au niveau de prestations demandé fréquemment jugés très exigeants et pas forcément adapté au stade officiel de la consultation (*cf. infra*).

Un rééquilibrage dans les investissements en temps et coûts consacrés aux différentes séquences de la candidature et de la remise d'une offre a été plébiscité lors des différentes enquêtes menées.

Une phase candidature considérée comme coûteuse, chronophage et, pour les maîtres d'œuvre, trop discriminatoire

À partir de 2011, sous l'effet conjugué de la crise économique de 2008 qui a impacté à partir de cette date l'activité construction et de l'ordonnance ne rendant plus obligatoire le concours dans la production du logement social (Cf. partie A), **le nombre de concours a eu tendance à nettement diminuer, produisant une augmentation spectaculaire du nombre de candidats pour chaque consultation**.

Des maîtres d'ouvrage reconnaissent dans ce contexte que **la sélection des candidats admis à remettre une offre est devenue de plus en plus fastidieuse voire hasardeuse**, comportant même parfois une part "d'arbitraire" lorsqu'il faut passer d'une vingtaine de dossiers qui paraissent recevables et intéressants à 3 ou 4.

« Le choix des candidats est très arbitraire. Il y a bien des critères de sélection, mais quand vous recevez entre 80 et 100 candidats, le choix des 3 retenus est forcément arbitraire. »

Maître d'ouvrage

« Difficulté de mettre en œuvre des critères de sélection pertinents et objectifs entre de nombreuses équipes de qualité équivalente. » **Maître d'ouvrage**

« Très arbitraire, presque de la loterie l'avis du jury n'est pas juste en phase candidatures. »
AMO

Les architectes-maîtres d'œuvre perçoivent le concours comme un exercice **valorisant pour l'architecture et la profession d'architecte**. Cependant, pour une majorité d'entre eux, y candidater demande **un investissement qui est devenu particulièrement lourd et parfois décourageant**.

La phase candidature cristallise la majorité des problèmes identifiés par quasiment tous les acteurs enquêtés. Elle est considérée comme coûteuse et chronophage.

75% des architectes considèrent que le **temps et le coût consacrés à l'élaboration des candidatures sont régulièrement dissuasifs**.

60% des maîtres d'ouvrage ayant répondu identifient le nombre croissant de candidatures depuis cinq ans comme un problème.

44% pensent que **la phase la plus perfectible du concours est la phase candidature**.

Sous l'afflux du nombre de candidatures, qui aurait plus que doublé par concours dans la plupart des consultations, certains services des marchés ou des commissions techniques se sont mis à procéder à des pré-classements "pour gagner du temps", mais en allant ainsi à l'encontre du devoir de neutralité qui leur est demandé. Ces pratiques ont aussi été implicitement encouragées par le comportement d'élus, pas toujours très disponibles pour consacrer du temps à un jury.

"Un grand nombre de jurys de sélection se tiennent parfois en deux heures. Les élus ou maîtres d'ouvrage attendent souvent d'une commission technique que la partition en groupes accélère le temps d'analyse. Processus en fait aléatoire. Dans un récent jury, assez important, sur les quatre équipes retenues deux n'étaient pas dans le groupe de tête. Mais ce « repêchage » n'est pas toujours simple. Quant au jury de jugement, il mériterait systématiquement une journée, ce qui n'est pas toujours le cas."

Architecte-conseil

Pour anticiper ces difficultés et limiter le nombre de candidatures, les maîtres d'ouvrage ont aussi tendance à renforcer leurs exigences : clause d'exclusivité des cotraitants, sélection des équipes en fonction du chiffre d'affaire du mandataire, opérations de même nature réalisée il y a moins de 3 ans ou ayant les mêmes configurations constructives...

Beaucoup d'architectes ont dénoncé, au cours de l'étude, une sélection devenant de plus en plus quantitative et administrative, qui ne prendrait pas assez en considération les références architecturales du point de vue de la qualité du projet réalisé et de la démarche suivie par le concepteur.

Plus globalement, ils estiment que la spécificité des marchés de maîtrise d'œuvre n'est pas assez considérée. Ils attribuent ce sentiment à l'ascendant pris, dans les consultations, par les services des marchés au sein des collectivités, en particulier dans les plus petites, tandis que les services techniques locaux ou déconcentrés ont vu leur poids diminuer voire disparaître.

Ces phénomènes ont particulièrement limité les chances d'être lauréat pour les petites structures récentes. Les architectes de ces agences sont de ce fait les plus critiques sur les concours. Ils estiment n'avoir quasiment aucune chance d'être retenu pour soumettre une offre, compte tenu des critères de sélection liés aux références et aux chiffres d'affaires exigés qu'ils estiment énoncés de manière trop contraignante (*cf. infra*).

L'inflation de compétences exigées, en particulier en cotraitance, et les demandes d'exclusivité de Bureaux d'Études Techniques sont, à ce titre également critiquées, surtout lorsqu'elles portent sur des spécialités très pointues et rares. Elles rendent difficile la constitution de nouveaux groupements.

Car face à une réduction de la commande, les petites structures se sont trouvées devancées ces dernières années par des agences beaucoup plus importantes en taille et aux groupements déjà bien constitués, qui pour maintenir un certain volume d'activités, se sont positionnées sur de petits marchés, comme le montre l'enquête que nous avons menée (cf. partie A).

Les ingénieurs et les économistes de la construction partagent cette vision d'une utilisation qui serait selon eux souvent abusive de la clause d'exclusivité, car visant surtout à limiter le nombre de candidatures. Plus de la moitié d'entre eux ont affirmé dans l'enquête que cette interdiction excluait trop souvent les jeunes structures de maîtrise d'œuvre, et avait tendance à placer systématiquement l'ingénierie dans une position de sous-traitance.

« La demande d'exclusivité n'est pas de nature à contribuer favorablement à la qualité architecturale des projets et pose de réels problèmes en termes d'accès à la commande publique... les spécialités demandées ne sont pas en même nombre : il n'y a pas aujourd'hui autant d'architectes, que d'économistes, et encore moins d'acousticiens, ou de paysagistes... L'utilisation de la clause d'exclusivité diminue de manière artificielle le nombre de réponses à une consultation. Où se trouve la notion d'égalité d'accès à la commande dans ce cas ? »

Représentant de l'UNTEC

La constitution des groupements est aussi fastidieuse pour les spécialités associées à la maîtrise d'œuvre, dont certains ont affirmé au cours de l'enquête être amenés à répondre à plus de 1500 annonces par an.

« Comment choisir le BET le plus adapté si je ne sais pas encore si le Bâtiment sera en bois, béton, verre ou terre ??? » **Architecte maître d'œuvre**

« La complexité de l'équipe de BET à pourvoir au stade de l'esquisse est une lourdeur que seuls des cabinets d'une certaine ampleur peuvent se permettre »

Architecte maître d'œuvre ne déposant jamais de candidatures

L'analyse des candidatures pour préparer la commission technique, prérogative classique des AMO en conduite d'opération, s'avère une mission de plus en plus confiée aux AMO en programmation, avec la réduction des services techniques au sein des maîtrises d'ouvrage occasionnelles. Ces professionnels témoignent aussi d'un travail alourdi par le nombre de spécialistes demandés par les maîtrises d'ouvrage.

« L'analyse [des candidatures] est souvent alourdie du fait de compositions de groupement conséquent (souvent à minima 5 compétences requises) » **AMO en programmation**

Candidater peut devenir une activité particulièrement prégnante en temps passé et donc décourageante pour les équipes de maîtrise d'œuvre.

Chaque maîtrise d'ouvrage fait valoir des exigences spécifiques de présentation de références et jusqu'en 2016, les groupements de maîtrises d'œuvre étaient amenés à reproduire un grand nombre de fois les informations administratives sur les caractéristiques et la situation de chacun de leurs

membres. Le principe du DUME²⁰ adopté à cette date est censé limiter ce type de démarche, mais ce n'est pas encore le cas de façon significative.

En effet, malgré les incitations réglementaires à la simplification administrative de ces dernières années, les maîtres d'ouvrage, par méconnaissance de ces dispositions ou pour d'autres raisons évoquées précédemment (recherche de sécurisation de la procédure et de leurs choix, limitation du nombre de candidatures à traiter), n'ont pas encore véritablement commencé à emprunter cette voie.

La taille et la capacité économique des structures sont devenues déterminantes dans le fait de répondre dans les conditions actuelles considérées comme particulièrement difficiles.

La complexification de cette phase pour les maîtrises d'ouvrage et les difficultés à candidater pour les maîtres d'œuvre tendent à remettre en question l'un des principaux enjeux de "*l'esprit initial*" des concours, à savoir faciliter l'accès à la commande de nouvelles équipes.

Une tendance à la surenchère de demande/production de prestations

Comparativement à ce qui est observé dans d'autres pays européens, mais aussi aux pratiques des maîtres d'ouvrages privés en France, qui indemnisent peu voire pas les candidats retenus pour remettre une offre, la maîtrise d'ouvrage publique en France était considérée jusqu'à récemment comme assez « généreuse » lors des concours, en proposant une prime à hauteur de 80% du coût de la prestation remise.

Pour les trois quarts des architectes maîtres d'œuvre interrogés, la prime serait sous-évaluée de 20 à 50% voire plus, par rapport au travail effectivement fourni.

Cette situation est mise en rapport par près d'un tiers des architectes-maîtres d'œuvre avec la nature des prestations demandées dans les dossiers de consultation. Annoncés comme des consultations niveau Esquisse ou Esquisse +, l'échelle et la précision des prestations attendues correspondraient souvent à ceux d'un APS, tel que défini dans la loi MOP.

La surenchère dans la production de prestations lors d'un concours ne serait pas seulement le fait des maîtres d'ouvrage : plusieurs témoignages évoquent également une course en avant d'équipes de maîtrises d'œuvre, "voulant ainsi faire croire à leur commanditaire qu'ils leur font ainsi gagner du temps".

[Certains réclament ainsi dans l'enquête] « une vraie solidarité entre architectes au lieu de pousser systématiquement vers la surenchère de documents. »

Architecte maître d'œuvre

Le décalage entre l'annonce générale du niveau du concours et les pièces demandées constituent un problème notamment parce que le montant de la prime ainsi que les délais ne sont pas en

²⁰ Le Document unique de marché européen (DUME) a été publié le 6 janvier 2016 au Journal Officiel de l'Union Européenne. En produisant un DUME complété, les soumissionnaires n'ont plus besoin de fournir les différents formulaires (Formulaire DC1 : Lettre de candidature - Désignation du mandataire par ses cotraitants, Formulaire DC2 : Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement, ...) utilisés lors de la procédure de passation du marché. Un opérateur économique qui participe à titre individuel, mais qui recourt aux capacités d'une ou de plusieurs autres entités, doit veiller à ce que le pouvoir adjudicateur ou l'entité adjudicatrice reçoive à la fois son DUME et un DUME distinct contenant les informations pertinentes pour chacune des entités auxquelles il fait appel.

adéquation. Cette situation "*nuirait à la qualité architecturale*", font aussi remarquer des concepteurs.

Mais un autre sujet fait alors directement débat au sein des professionnels et concerne plus globalement les prestations qu'ils convient de demander lors d'un concours.

En fait, selon le niveau de technicité du projet mais aussi ce qui est attendu du concours en termes d'explorations de différentes solutions possibles, les réponses peuvent différer.

Certains commanditaires, surtout lorsque les sujets sont complexes et/ou qu'ils souhaitent bien les maîtriser, ont tendance à susciter la production d'APS. Ils fournissent dans ce cas des programmes de ce niveau avec des fiches techniques détaillées.

Cette situation a tendance à déplaire aux équipes de maîtrise d'œuvre, non seulement lorsque le niveau de rémunération des prestations ne suit pas, mais également quand le programme a tendance à préfigurer des solutions spatiales et constructives.

Les équipes de maîtrises d'œuvre ont aussi du mal à envisager de rendre des notices techniques très avancées, au plan des performances environnementales notamment lors d'une consultation par concours ; le niveau d'avancement effectif des études demandées à ce stade rendant à la fois difficile et périlleux de s'avancer sur de telles considérations.

La montée en puissance des exigences techniques en phase concours conduit à une inflation de demande de compétences très spécialisées à ce stade... et donc à l'élévation du coût des études de conception, même si elles ne sont pas rémunérées en conséquence. Elle peut ainsi entraîner des tensions entre l'architecte-mandataire et ses bureaux d'études techniques en cotraitance.

En fait, il semble y avoir certains décalages entre les représentations qu'ont les concepteurs de l'enjeu d'un concours et celles d'une partie de leurs commanditaires. Les premiers le considèrent en premier lieu comme un exercice d'invention ou de solutions innovantes, alors que les seconds ne poursuivent pas forcément cet objectif, et chercheraient plutôt à obtenir des réponses rassurantes.

Pour autant, certains maîtres d'ouvrage essayent de concilier ces deux dimensions. Tout comme la plupart des maîtres d'œuvre, ils plaident alors pour des prestations allégées et une progressivité dans l'élaboration des études de conception fondées notamment sur une qualité des échanges maître d'ouvrage/maîtrise d'œuvre pour garder en particulier le contrôle financier du projet.

Un autre objectif peut être ainsi poursuivi. Permettre à un plus grand nombre d'équipes de candidater quitte à baisser par conséquent les indemnités versées pour ce premier rendu et ouvrir ainsi la commande à un plus grand nombre de candidats.

« Diminuer les prestations (et indemnités) et ouvrir à 10 candidats au lieu de 3. Faire en sorte de multiplier des propositions, et choisir 1 ou 2,3 candidats pour approfondir (Esquisse + /APS) - la majorité des programmes le permettent - promouvoir l'imagination et la création. »

Architecte maître d'œuvre

La majorité des architectes-maîtres d'œuvre qui se sont exprimés au cours de l'étude souhaiterait plutôt un allègement des prestations à remettre, les maîtres d'ouvrage auraient tendance à les sophistiquer avec la demande d'outils numériques (visualisation 3D, maquette numérique, voire démarche BIM).

Ces outils seraient censés faciliter le travail du jury ou encore le développement ultérieur du projet. Outre des préoccupations de "meilleure compréhension du projet", ces niveaux de précisions et de visualisation dans les rendus semblent contribuer aussi à une préoccupation de sécurisation du choix des maîtres d'ouvrage.

Cette opinion n'est pas partagée par les maîtres d'œuvre (architectes, ingénieurs ou économistes), pour lesquels le BIM en particulier serait peu pertinent en phase concours. **Il nécessiterait trop de travail d'enregistrement de données et de préparation du jury, à un moment où la conception est loin d'être stabilisée.**

Un potentiel d'invention reconnu mais des acteurs pas toujours enclins à s'en saisir

L'invention voire l'innovation tient une place importante dans les enjeux associés au concours par les pouvoirs publics, les organismes institutionnels... depuis sa systématisation à partir des années 70.

Les architectes perçoivent bien, pour la plupart, ce potentiel. **Pourtant, s'ils affirment dans l'enquête que le concours suscite de l'invention, ils affirment aussi, dans les mêmes proportions, y accorder une faible importance dans leur travail de conception.** Ils assortissent à cette perspective d'invention ou d'innovation plusieurs conditions exprimées dans les questions ouvertes de l'enquête. La position de la maîtrise d'ouvrage paraît à ce titre déterminante pour eux. Or dans **l'enquête par questionnaires, peu de maîtres d'ouvrage ont valorisé ce type d'attente, ce qui n'inciterait pas les concepteurs à prendre des "risques" en ce sens** et du coup paraît nourrir chez certains des frustrations. Ils s'en tiendraient à des solutions plutôt éprouvées, voire conventionnelles.

Étonnamment, les plus grandes agences, qui remportent aujourd'hui la majorité des consultations, ne se placeraient pas davantage dans cette perspective dans leurs réponses courantes à des concours.

Si le concours offre bien la possibilité d'invention et d'originalité par le travail de conception architecturale, paradoxalement il favoriserait trop souvent la recherche d'une solution visuellement séduisante au détriment d'une réflexion se centrant sur les principaux enjeux du projet.

Une part significative des architectes-maîtres d'œuvre estime que le **concours aurait tendance à uniformiser les rendus et à conditionner la façon de concevoir en fonction des images dont on estime qu'elles se révéleront les plus séduisantes lors du jury.**

Cette situation explique que les représentants de grandes agences ayant répondu à l'enquête affirment engager des moyens spécifiques sur l'élaboration des rendus.

Or les perspectives et façades hypnotiseraient (trop) l'attention d'une partie des jurés, surtout les élus, comme l'ont regretté à plusieurs reprises les architectes-maîtres d'œuvre mais aussi certains maîtres d'ouvrage et des AMO ayant participé à l'étude. Elles détourneraient l'attention des questions de conception les plus importantes posées par la problématique du projet.

Les maîtres d'ouvrage privés qui réalisent des concours mettent paradoxalement plus en avant cet enjeu d'invention ou d'innovation que ceux du secteur public. Ils ne réalisent pas systématiquement des concours mais y recourent lorsqu'ils souhaitent encourager une certaine diversité des réponses dans leur patrimoine immobilier ou entendent explorer de nouvelles solutions de conception.

Au-delà de la levée de l'anonymat, améliorer les échanges entre MO/MOE

Le concours incite fortement à l'organisation d'une programmation structurée et explicite, et implique une série de validations intermédiaires auxquelles ne se soumettent pas systématiquement toutes les maîtrises d'ouvrage dans le cadre d'autres dispositifs²¹.

Mais il tend à exacerber une rupture avec le travail de conception qui a conduit, en particulier pour les opérations de construction dites complexes et en urbanisme, à lui préférer d'autres modes de consultation de la maîtrise d'œuvre urbaine : marchés de définition simultanés, puis dialogue compétitif notamment.

En France, les études de conception au sens de formalisation du projet prise en charge par un architecte-maître d'œuvre, sont censées être engagées, dans le cadre de la loi MOP, au moment du concours, sur la base d'un document programme bien avancé.

Nous sommes ici manifestement face à un dilemme.

D'un côté la loi MOP responsabilise clairement les maîtrises d'ouvrage publiques dans l'élaboration de leur programme et, à travers celui-ci, dans le portage de l'intérêt public. Cet apport de la loi MOP est aujourd'hui largement reconnu et jugé fondamental.

D'un autre côté, le fait que le travail de conception soit officiellement engagé tardivement dans le processus de projet et que la programmation n'en bénéficie pas plus en amont est souvent perçu comme regrettable par beaucoup de professionnels.

Le concours oblige à une définition claire et sérieuse de la commande, mais entretient, par son fonctionnement en "boîte noire", une rupture entre programmation et conception formelle qui inquiète souvent la maîtrise d'ouvrage mais aussi les maîtrises d'œuvre. La première espère avoir au moins une voire plusieurs propositions qui répondront à ses attentes, les seconds souhaiteraient s'assurer que leurs intentions seront bien comprises et recevables.

L'imposition de l'anonymat par les directives européennes en 1998, n'a fait que renforcer ce type de critique à l'égard du concours chez les maîtres d'ouvrage et les maîtres d'œuvre.

La recherche de "sécurisation" de son processus de projet par les maîtres d'ouvrage au moment du choix de l'équipe de maîtrise d'œuvre lors du concours conduit fréquemment ceux-ci à rédiger des programmes souvent considérés comme trop figés et trop précis techniquement, sans toujours se rendre compte que la proposition spatiale qui sera retenue supposera de toutes façons un approfondissement du programme.

Parfois les programmes sont considérés comme trop flous, pas très compréhensibles par les maîtres d'œuvre

Certains maîtres d'ouvrage invitent les équipes à leur poser par écrit des questions sur le programme, entre la séance de questions/réponses sur "site" et la remise des offres. Les réponses sont ensuite transmises à tous les candidats par souci d'équité. Mais des demandes d'échanges entre maîtrise d'ouvrage et maîtrises d'œuvre semblent aller au-delà.

²¹ Des recherches réalisées par exemple, sur les premières opérations d'écoquartiers réalisées en France (Zetlaoui-Léger, dir., 2013 ; Fenker, Zetlaoui-Léger, dirs., 2014) montrent en effet que celles-ci n'organisent pas systématiquement un pilotage très structuré de leur projet, ni des études amont très poussées lorsqu'elles n'y sont pas engagées/contraintes par une procédure.

Etude de cas

Une émulation et une progressivité dans l'élaboration des prestations de conception. EKO, 39 logements en accession à la propriété & locaux d'activités.

Concours en maîtrise d'ouvrage privée dans une opération de ZAC

Maîtrise d'ouvrage Bouygues Immobilier - Maîtrise d'œuvre Tectône



Localisation de La ZAC Auvry- Quatre chemins. Un terrain situé à Aubervilliers, entre la porte d'Aubervilliers et le Fort d'Aubervilliers



Plan masse de l'opération (document remis au concours)



Perspective de l'opération (document remis au concours)

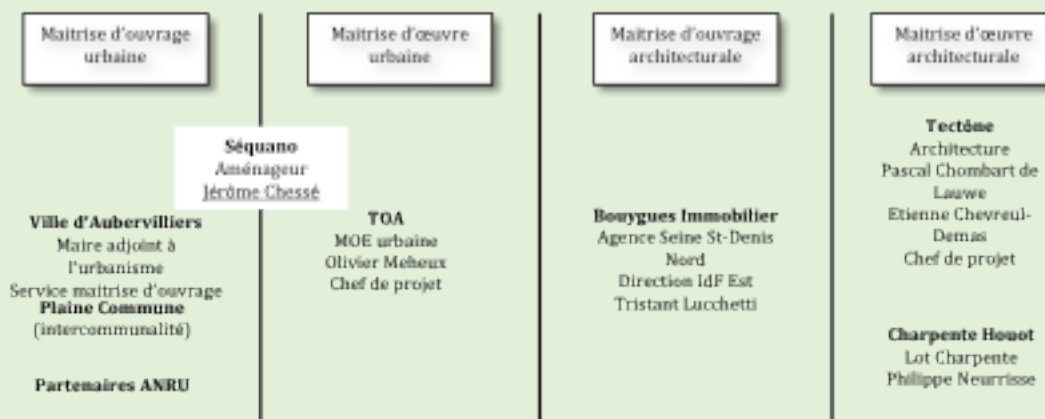


Photo de l'opération réalisée en février 2015 (document Agence Tectône)

Caractéristiques du projet

Programme	39 logements en accession à la propriété & locaux d'activités
Localisation	ZAC Auvry Barbusse – 25-29 rue Auvry 93300 Aubervilliers
Procédure	Concours restreint avec ouverture au dialogue maîtrise d'ouvrage privée/maîtrise d'œuvre avec une obligation de conception/réalisation circonscrite au lot charpente uniquement.
Surfaces de plancher	2912 m ²
Coût de travaux	5 700 000 € HT
Planning	2011 – livraison 2015

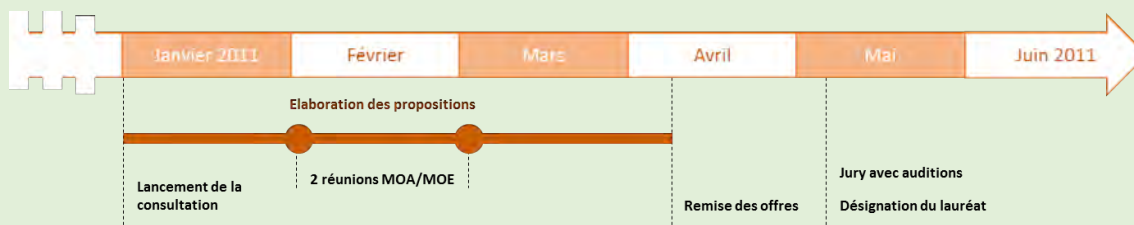
Acteurs



Chronologie



Zoom sur le concours



Déroulé du concours

L'opération EKO, livrée en février 2015 à Aubervilliers, a donné lieu à une consultation d'équipes de maîtrise d'œuvre ouvrant au dialogue avec une maîtrise d'ouvrage privée pendant la phase d'élaboration des offres, avant le jury de concours.

L'opération est située dans la ZAC Auvry-Barbusse, au Sud-Est de la commune d'Aubervilliers et plus largement dans un vaste territoire en mutation qui s'étend de la ZAC de la porte d'Aubervilliers à la ZAC des Quatre Chemins à Pantin. Elle a été réalisée dans le cadre d'une Convention partenariale du Projet de Renovation Urbaine d'Aubervilliers Quartier Vilette-Quatre chemins (2006-2011) dont le pilotage politique est assuré par la ville d'Aubervilliers et le pilotage technique par la communauté d'agglomération Plaine Commune. L'opération d'aménagement est confiée à la SEQUANO²².

22 L'opération est initialement confiée à la Soledat, société d'économie mixte départementale qui fusionne en 2009 avec une autre société d'économie mixte départementale, la SIDEDEC, pour créer la SEM Séquano.

Un concours qui associe la collectivité au choix du concepteur et permet d'explorer une innovation constructive

En 2010, Bouygues Immobilier est désigné maître d'ouvrage de l'opération sur l'îlot Auvry fléché pour de l'accession à la propriété dans le programme de la ZAC. Il est incité par l'aménageur et la communauté d'agglomération à organiser un concours pour associer la ville au choix du concepteur. La SEM voit aussi un intérêt au concours pour faire valoir ses intentions de qualité urbaine, avec le choix d'un concepteur dont elle espère qu'il saura **"résister à la pression de l'opérateur"**.

Le promoteur privé y trouve également intérêt car il souhaite expérimenter un nouveau mode constructif avec une ossature bois. Dans le cadre de cette opération, le maître d'œuvre urbain souligne que le concours a donné lieu à une « véritable mise en concurrence », le promoteur n'ayant pressenti aucune équipe en particulier. Ceci est certainement dû au fait que, contrairement à ses habitudes, Bouygues n'a pas fait réaliser d'étude capacitaire par un architecte, au regard des prescriptions très détaillées du cahier faisant office de « programmation » préalablement réalisée par le maître d'œuvre urbain. Seules ces prescriptions assorties d'un coût d'objectif de 1800 €/m² ont constituées le « programme » remis aux concurrents. Dans le cas de l'îlot Auvry, la pré-sélection des candidats proposés par l'aménageur et le promoteur, puis retenus à remettre une offre, s'est faite par cooptation. Le choix effectué en collégialité a répondu aux différentes logiques professionnelles des acteurs.

Un dialogue intermédiaire avant la remise des prestations, qui permet de rassurer les parties

Une des principales originalités du "concours" organisé par Bouygues tient au dialogue singulier que celui-ci a mis en place avec chacune des équipes de maîtrises d'œuvre pendant la période d'élaboration des offres. Il a donné lieu à deux réunions entre les représentants de Bouygues et chacune des équipes de maîtrise d'œuvre avant la remise finale des offres. Le dispositif a reposé sur l'adoption d'une « charte » morale dans laquelle Bouygues s'est engagé à ne pas divulguer des informations entre les maîtres d'œuvre concurrents.

Le contenu des échanges a surtout porté sur des recadrages d'ordre économique, sans remise en question fondamentale des "partis pris de projet", précise l'architecte de Tectône, Etienne Chevreul. Selon ce dernier, ces réunions auraient permis aux candidats d'ajuster leurs propositions, sachant que l'équipe de maîtrise d'œuvre n'avait pas d'économiste de la construction et que le chiffrage était assuré par la maîtrise d'ouvrage. Ces échanges auraient également permis à la maîtrise d'œuvre de conforter des orientations cherchant à répondre aux ambitions de la maîtrise d'ouvrage sur le volet environnemental. Pour Bouygues, ce dispositif a constitué un moyen de s'assurer, lors d'un concours, d'avoir des propositions conformes à ses priorités.

Le jury a rapidement écarté une proposition considérée comme trop chère, dans laquelle a persisté l'un des concurrents, malgré une première mise en garde du surcoût prévisible de sa solution lors du dialogue intermédiaire. **Le choix s'est avéré serré entre les deux autres candidats qui présentaient des projets très qualitatifs selon tous les acteurs interrogés** ; ils répondaient très bien à la fiche de lot, au cahier de prescriptions architecturales et urbaines et au budget fixé par l'opérateur.

Le maître d'ouvrage a manifestement été particulièrement sensible à l'équipe qui a su montrer, notamment à l'oral, une véritable collaboration entre les architectes et l'entreprise de charpente.. Lors des échanges, **l'entreprise de charpente s'est montrée aussi en capacité d'être force de propositions en développement sur certains détails.**

Principaux enseignements

Cette opération illustre l'intérêt pour la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre d'avoir plusieurs temps de dialogue au cours de l'élaboration des prestations pour conforter des idées, **notamment dans la recherche d'innovations, tout en s'assurant de leur caractère acceptable**. Ils permettent aussi plus spécifiquement au commanditaire **d'apprécier les capacités des équipes à écouter et suivre ses recommandations**.

Le principal bémol de ce projet a été le renoncement de Bouygues à la réalisation d'une ossature bois, suite à un constat en phase APS de dépassement du budget initialement prévu qui avait mal été apprécié par l'opérateur lui-même. Bien qu'elle ait dû céder au choix constructif final du promoteur, la collectivité publique, par sa présence via le concours, a toutefois pu négocier des contreparties en termes de performances environnementales.

Cette question de la maîtrise de la qualité et des coûts est apparue d'autant plus délicate dans ce projet, que seul le promoteur - spécialiste du béton - a estimé les propositions des concepteurs. L'aménageur pense qu'il aurait été souhaitable de les faire évaluer de façon plus transparente par un économiste de la construction en phase concours, mais sans s'avancer sur l'acteur qui aurait dû porter le coût de cette expertise

La maîtrise d'œuvre a regretté une indemnité de concours insuffisante (5000 €) au regard d'un coût réel estimé pour l'agence (8000€). L'opérateur privé souligne quant à lui que le recours au concours n'était pas dans son intérêt financier au regard de sa pratique habituelle plus économe en temps, mais qu'il lui a permis d'expérimenter un nouveau mode constructif, et de largement communiquer autour de ce projet original pour lui.

La qualité architecturale du projet réalisé, en termes d'insertion urbaine, d'organisation interne des logements et de qualité d'usages pour ses occupants (identifiée par enquête de satisfactions auprès de ceux-ci), a été unanimement reconnue par l'ensemble des acteurs interrogés.

« C'est peut-être là qu'il faudrait intégrer des étapes. Parce que nous, quand on nous donne un concours à faire et que l'on n'a pas l'échange avec le maître d'ouvrage, que sa demande est floue... Donc d'un côté la demande est floue et de l'autre côté, il faut que l'on donne une réponse hyper précise. Et entre les deux, il n'y a pas d'étape. Donc effectivement, qu'il y ait des étapes, est-ce que l'on parle bien de la même chose, de manière à ce que l'on puisse nous servir du mieux possible et qu'après, on cerne, on finalise plus techniquement les hypothèses que l'on a mises au départ. Mais il y a peut-être des étapes à intégrer. »

Architecte-maître d'œuvre

« Quand vous parliez du fait de pouvoir produire plusieurs documents de ce type, que les maîtres d'ouvrage dialoguent entre et avec les maîtres d'œuvre, franchement c'est quelque chose qui peut vraiment faire évoluer la relation maître d'œuvre et maître d'ouvrage dans le bon sens. Actuellement on est vraiment dans une situation de repli, il y a un mur qui s'érige entre les deux et on a du mal à dialoguer et du coup c'est bloquant, d'un côté comme de l'autre. »

Architecte-maître d'œuvre

Des maîtres d'ouvrage privés, qui ne sont pas soumis, ni par leur statut ni par l'objet de leurs réalisations, apprécient de réaliser des concours. Ils ne sont pas soumis aux règles d'anonymat mais ne se sont pas contentés de lever celui-ci au moment du jury.

Ils ont procédé à d'autres "aménagements" visant en particulier à introduire des temps d'échanges entre la remise du programme et celle de l'offre (cf. cas du projet Eko de la ZAC Auvry-Barbusse à Aubervilliers, maîtrise d'ouvrage Bouygues Immobilier, maîtrise d'œuvre Tectone, encadré p. précédente).

Au-delà d'une demande de restauration d'un oral lors du jury - qui ne fait toutefois pas l'unanimité car certains tiennent à l'anonymat qu'ils estiment être gage d'une plus grande équité - on constate dans l'enquête une demande d'amélioration des échanges entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre lors du concours, spontanément évoquée par près d'un quart de l'une et l'autre des parties, et par près de la moitié des AMO en programmation.

Des références prises notamment en Allemagne incitent des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvre consultés au cours de l'étude à proposer également des concours en deux temps, avec un premier consacré à une restitution sur Esquisse légère, pouvant permettre de retenir un grand nombre de candidats et de renforcer une progressivité dans l'élaboration des prestations.

Il serait suivi d'un second temps où, sur la base des observations réalisées par le jury, le lauréat serait retenu à partir de la production d'un rendu plus précis.

« Je pense que le modèle allemand a un vrai intérêt dans sa progressivité des étapes de décision. Effectivement si on avait la possibilité de faire, au lieu de faire un seul jury pour les offres, peut-être plusieurs avec des niveaux de détail vraiment différents, c'est-à-dire je ne sais pas, après trois semaines de travail, il y a un premier rendu vraiment très succinct, c'est-à-dire deux A3, des plans masse, des intentions. Et sur la base de cela, le jury se réunit après une première analyse de la commission technique. Il y a un premier retour qui peut se faire de façon anonyme, sans échange direct. Et puis progressivement on arrive au vrai jury final. Mais il est construit, il est alimenté par le dialogue. Je dis ça parce qu'on a testé quelque chose de semblable... Une solution que l'on a trouvée, c'était justement de demander à tout le monde d'avoir des esquisses très synthétiques, vraiment des intentions, rémunérées à ce moment-là, pas autant qu'un concours, on parle de rémunération symbolique mais c'est de la rémunération quand même. On limite vraiment à deux A3 le rendu et cela permet vraiment d'avoir une première posture. »

Maître d'ouvrage, bailleur social

Partie C. Concours d'architecture - Pistes d'amélioration

Les recommandations qui suivent s'adressent aussi bien aux administrations centrales qu'aux organismes institutionnels et professionnels et aux acteurs de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, concernés par la commande d'Architecture.

Elles ne visent pas à faire du concours un mode de consultation qui devrait s'imposer en toutes circonstances et qui serait intrinsèquement porteur de toutes les vertus. Inversement, elles ne remettent pas en question le bien fondé du concours restreint. Parmi les acteurs enquêtés, quel que soit leur statut professionnel, très peu ont en effet réclamé la suppression de ce dispositif. En revanche, beaucoup ont souhaité proposer des pistes d'amélioration car plusieurs avantages lui sont associés par rapport à d'autres modes de consultation.

Le concours favoriserait aujourd'hui en particulier :

- le choix d'un projet parmi différentes propositions de solutions architecturales dont certaines s'avèrent inattendues ;
- une certaine transparence dans le choix de la maîtrise d'œuvre ;
- l'organisation, dès l'amont, d'une concertation entre les différents acteurs des projets, et en particulier un minimum d'implication de la maîtrise d'ouvrage publique dans des opérations d'aménagement et de construction privées, lorsqu'il est utilisé bien que facultatif ;
- la réalisation d'un travail de programmation de base en amont, sécurisant son bien-fondé et explicitant les attentes qui y sont associées.

... autant de pratiques qui ne vont pas toujours de soi dans les opérations de construction courantes, quelles que soient les procédures de consultation.

La quasi-totalité des propositions formulées ne suppose pas une évolution du cadre réglementaire actuel.

Principes fondamentaux, défis à relever

Des recommandations qui ne visent pas à l'exhaustivité

Au regard des éléments de diagnostic fournis par l'étude sur les pratiques actuelles et les évolutions réglementaires et techniques en cours, il s'agit plutôt de mettre en exergue des principes essentiels susceptibles d'améliorer l'organisation et la pratique des concours. Une bonne partie d'entre eux ne sont cependant pas propres à l'organisation de concours et peuvent s'appliquer à n'importe quel mode de consultation, et plus largement, de situation de projet.

Des recommandations qui rappellent, pour certaines, des principes essentiels parfois négligés, les affinent ou les complètent

Certaines propositions recoupent des recommandations déjà présentes, dans les guides de la MIQCP notamment, mais qui ont encore du mal à être identifiées, appropriées et mises en pratique dans les projets. D'autres viennent les préciser ou les compléter.

Toutes renvoient à des problèmes explicités de manière assez récurrente par les divers acteurs enquêtés, qui ont eu l'occasion d'échanger au cours de cette étude pour faire partager leurs points de vue et envisager ensemble des pistes d'amélioration.

Des recommandations qui cherchent à tenir compte des différents intérêts des acteurs concernés

L'objectif visé par ces propositions est d'apporter des éléments de réponses à ces problèmes et aux attentes que suscitent les concours, tout en cherchant à concilier les intérêts parfois très spécifiques portés par les différents acteurs concernés :

- les maîtres d'ouvrage : pertinence des propositions de conception, sécurisation technique et juridique des projets, limitation des délais et des coûts de réalisation, limitation des frais de gestion, appropriation des projets... ;

- les utilisateurs, les usagers, le public : prise en compte de la qualité d'usage et de l'insertion urbaine du bâtiment, transparence des décisions, implication effective dans le processus de projet, compréhension des choix réalisés lors du concours... ;

- les programmistes : progressivité des études de programmation, implication de la maîtrise d'ouvrage décisionnaire dès l'amont, rémunération des études en adéquation avec les prestations demandées, possibilité d'organiser une concertation élargie aux destinataires des bâtiments, attention portée par les acteurs à la qualité d'usage et au fonctionnement ultérieur... ;

- les architectes-maîtres d'œuvre : ouverture de l'accès à la commande, possibilité d'invention, allègement des modalités de candidature, niveau de rémunération et délais des études en adéquation avec le travail demandé, qualité et portée des échanges avec la maîtrise d'ouvrage, compréhension des modalités d'arbitrage de la maîtrise d'ouvrage et du jury, permanence de l'engagement de la maîtrise d'ouvrage et pertinence de ses choix au cours des études de conception.... ;

- les professionnels de l'ingénierie technique et économique en maîtrise d'œuvre : intégration de leur expertise en adéquation avec le niveau de prestations demandé, allègement de la phase candidature, niveau de rémunération adapté au travail demandé, qualité et caractère fructueux de la coopération avec l'architecte dans le groupement...

La manière de concilier les dimensions potentiellement contradictoires que peuvent prendre ces différentes attentes lors d'une consultation de la maîtrise d'œuvre constitue l'un des défis majeurs à relever dans l'ingénierie d'une opération.

Trois grands principes structurent par ailleurs ces recommandations :

Intégrer le concours dans le cadre d'un "processus de projet" qui sécurise les différents acteurs et favorise la qualité des résultats produits

Il s'agit de travailler sur la sécurisation du projet (pertinence, délais, coûts, impacts environnementaux, portée des décisions...) par la qualité du processus à toutes ses étapes, en évitant de s'en remettre essentiellement au moment du jury qui ferait le choix d'une "solution providentielle". La qualité de ce choix, et du projet dans son ensemble, dépend structurellement de sa préparation dès que l'intention de réaliser une opération émerge, et du développement des

études qui suivront. Les recommandations prennent donc en considération les enjeux liés au concours en amont de son organisation, dès les premières étapes de la programmation, jusqu'aux études de conception à venir.

Adapter l'organisation du concours (dans le cadre général de la réglementation) à la spécificité et au contexte de chaque projet

Certaines recommandations peuvent s'appliquer à tous les projets, d'autres dépendent du contexte (nature de l'opération, type de maîtrise d'ouvrage, complexité de l'opération, enjeux politiques et urbanistiques associés...) : distinguer les recommandations pouvant concerner toutes les opérations de celles à adapter selon les circonstances. Inciter les maîtrises d'ouvrage à une "intelligence des situations" et à se faire assister à cet égard si nécessaire.

Se trouvent impactés par ces recommandations à contextualiser : la nature des compétences à demander, le nombre de candidats à retenir, le choix éventuellement différé des sous-traitants, le niveau de prestations demandé, les modalités d'échanges intermédiaires MO/Moe...

Restaurer certains des enjeux portés par "l'esprit initial du concours restreint" :

- **favoriser une véritable émulation autour de la recherche de solutions pertinentes et inattendues, capitaliser et diffuser les résultats.** Considérer le concours comme une méthode permettant de choisir entre plusieurs réponses architecturales possibles et intéressantes, qui permettent d'améliorer ses compétences sur une problématique.

Le concours s'avère à cet égard stimulant aussi bien pour la maîtrise d'ouvrage que pour la maîtrise d'œuvre, ce qui suppose de mettre en œuvre toutes les conditions pour que ce potentiel s'exprime : organisation de la maîtrise d'ouvrage, temps, moyens d'expertise et niveau de rémunération consacrés aux études de programmation et de conception, capacité d'analyse des propositions, mise en place d'un débat où différents points de vue peuvent s'exprimer, valorisation des résultats...

- **ouvrir l'accès à la commande d'architecture à une diversité d'équipes de maîtrise d'œuvre**, y compris celles dont les architectes ont peu de références sur des projets de même nature.

Enfin, ces recommandations s'inscrivent dans un contexte national marqué par :

- une réorganisation des compétences territoriales impulsée par la Loi NOTRe du 7 août 2015²³, qui impacte les modalités de portage politique et technique des projets ;

- des tensions importantes sur les finances publiques pour les collectivités locales et le contrecoup de la crise financière de 2008 pour les investisseurs publics et privés ;

- des politiques publiques et des exigences croissantes dans la société en faveur du développement urbain durable montrant l'importance du rôle des collectivités territoriales dans les projets de construction ;

- la transposition, dans les lois françaises et leurs décrets, de la directive européenne sur les marchés publics de 2014, conditionnant les modalités de dévolution de la maîtrise d'œuvre ;

- la mise en place de mesures de simplification administrative dans les procédures de candidature et d'achat dans les nouveaux textes de la commande publique ;

- le développement du recours aux outils numériques dans les démarches de projet architecturaux et urbains, supposant la mobilisation de nouveaux savoir-faire et investissements pour les acteurs de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre.

23 L'opération est initialement confiée à la Soledat, société d'économie mixte départementale qui fusionne en 2009 avec une autre société d'économie mixte départementale, la SIDEDEC, pour créer la SEM Séquano-iale.

Enjeux, objectifs et propositions

Ces propositions ne visent pas à l'exhaustivité mais à apporter des éléments de réponses aux principaux problèmes et enjeux identifiés lors des différentes enquêtes et groupes de réflexion organisés au cours de cette étude, ainsi que dans des rapports officiels récents²⁴.

Certaines ont un caractère structurant et permettent de répondre à plusieurs préoccupations, dans la durée de l'élaboration du projet. Les enjeux auxquels elles répondent sont donc présentés en premier lieu.

Ces propositions sont présentées dans la continuité chronologique des temps forts d'un processus de projet. Elles se centrent sur les étapes ou méthode à mettre en place qui jouent un rôle crucial dans l'organisation et la portée de la procédure de concours.

Certaines de ces propositions constituent des principes fondamentaux **(PF)** à respecter quel que soit le type de projet.
D'autres relèvent davantage de suggestions à considérer selon les contextes **(S)**.

1. La programmation

Enjeux

- Élaborer une démarche de programmation qui met en avant les grands enjeux de l'opération et permet l'expression des besoins fondamentaux du maître d'ouvrage.
- Laisser ouverte l'exploration de plusieurs réponses de conception au stade du concours.
- Une programmation portée par un dispositif de pilotage et de concertation élargi aux utilisateurs, usagers, habitants.

La programmation est à considérer comme une méthode de projet permettant à la maîtrise d'ouvrage de définir, de préciser et rappeler ses attendus en amont puis tout au long de l'opération.

Les études de programmation doivent permettre à la maîtrise d'ouvrage de vérifier l'opportunité et la pertinence du projet, ses conditions de faisabilité, le choix de la procédure de dévolution de la maîtrise d'œuvre et le suivi de sa commande. Elles mettent en jeu les modalités de portage et d'appropriation collective d'un projet et la maîtrise de son coût global.

La qualité de leur organisation et de leur formalisation doit bien préparer les choix du jury de concours et leur argumentation.

Le programme doit s'élaborer par étape, avec un niveau de définition cohérent avec le niveau de prestations demandé dans le concours. Il doit à la fois apporter une sécurité aux maîtres d'ouvrage quant à ses objectifs, ses exigences techniques, ses capacités de financement et de gestion de

²⁴ Ministère de la Culture et de la Communication, *Stratégie nationale pour l'architecture. Rapport des groupes de réflexion*, 7 juillet 2015.

Bloche (P.), *Rapport d'information sur la création architecturale. Pour une création architecturale désirée et libérée*, Assemblée nationale, 2014.

l'opération, tout en ouvrant la possibilité à l'exploration d'une diversité de propositions de conception architecturale lors de la consultation de la maîtrise d'œuvre en mode concours. La programmation se précisera lors des études de conception, en itération avec celles-ci.

La programmation constitue un support pour une concertation élargie aux utilisateurs et usagers permettant de bien construire la pertinence de la commande et l'appropriation du projet.

Si elle n'en dispose pas en interne, la maîtrise d'ouvrage doit se doter des qualifications professionnelles nécessaires pour mener à bien **un travail de programmation solide, énonçant et précisant les attendus à chaque stade du projet et support d'un dialogue fructueux avec la maîtrise d'œuvre.**

La perspective d'organiser une consultation en mode BIM, selon le type de projet, est à envisager dès les études amont, afin d'en évaluer les conséquences en termes d'organisation à chaque phase d'élaboration du projet, et lors de l'exploitation de l'ouvrage.

Propositions

À l'attention de la Maîtrise d'ouvrage

1- mettre en place un portage de projet continu sur le plan politique et technique par la maîtrise d'ouvrage (chef de projet politique, chef de projet technique) à travers la programmation qui fixe des objectifs et les moyens qu'elle peut mobiliser ;

Ce double portage essentiel doit permettre :

- * des validations intermédiaires rapides, ne retardant pas l'avancée du projet ;
- * de s'assurer de l'engagement politique de la maîtrise d'ouvrage, essentiel par rapport à la collaboration avec d'autres acteurs.

2- mettre en place un dispositif de pilotage, de suivi et de concertation/coproduction avec les destinataires des lieux, impliquant élus, gestionnaires, services techniques, ABF, utilisateurs, usagers, habitants... ;

Y compris pour de petites opérations, le travail "en mode projet" est essentiel.

Différents groupes sont à constituer en fonction de l'importance du projet. Un comité de pilotage, un comité de suivi technique, animés respectivement par les chefs de projet concernés, des groupes de travail avec des utilisateurs et usagers, sont à prévoir dès le lancement du projet, avec les moyens nécessaires à leur animation. Ils seront rejoints par l'équipe de maîtrise d'œuvre désignée.

La démarche de programmation / conception pourra avancer par itération : chaque étape de concertation conduit à une sollicitation des groupes d'utilisateurs, d'usagers/habitants, et s'achève par des propositions soumises par le comité de suivi au comité de pilotage.

Ce type de dispositif parfois un peu long à monter en début d'opération fait gagner beaucoup de temps à tous les acteurs par la suite et favorise la qualité du projet et de sa réception. Il permet de limiter les risques de remise en cause ultérieure des décisions, de contestation et de blocage du projet par certains acteurs.

3 - organiser une concertation dès l'amont assurant la montée en compétence des différents acteurs ;

La qualité de la concertation organisée dès l'amont du projet permet aux différents acteurs de se constituer une "culture du projet", c'est-à-dire des objectifs visés, des usages attendus, des modalités de gestion possibles... et de ce fait des critères qui vont permettre l'évaluation des propositions de conception architecturales lors du concours.

Ce principe favorise une implication positive dans la dynamique de projet et une montée en compétence de tous les acteurs concernés, et notamment des non-professionnels de la construction, ce qui s'avère particulièrement précieux au moment du jury de concours : les débats gagnent en pertinence, sont plus enrichissants et argumentés autour des choix retenus.

4 - développer une programmation structurée autour de plusieurs étapes et portant la concertation

La programmation s'organise de façon progressive et continue tout au long du projet.

Elle permet au maître d'ouvrage

- d'identifier et de maintenir ses attentes essentielles ;
- de les préciser au fur et à mesure de l'avancement des études de conception (jusqu'à l'APD) ;
- d'arbitrer face à de nouvelles propositions issues de l'interaction avec la conception.

La programmation fournit au maître d'ouvrage ses principaux indicateurs d'évaluation des propositions de conception lors du concours.

Son niveau de définition doit être adapté à chaque étape du projet, et en particulier, lors du concours, au niveau de prestations demandé.

Le temps et la rémunération des études de programmation ne doivent pas être minorés ; celles-ci jouent un rôle essentiel dans la qualité du projet et dans la maîtrise des coûts d'investissement, de fonctionnement, d'exploitation, de maintenance.

5 - réaliser des études préalables précisant les enjeux du projet et ses conditions de réalisation

Pour sécuriser la pertinence de son projet et clarifier les conditions d'organisation d'une consultation de maîtrise d'œuvre, le maître d'ouvrage doit s'assurer au plus tôt *de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, en déterminer la localisation, l'enveloppe financière prévisionnelle, et s'assurer du financement...* (article 2, Loi MOP)

Les études préalables déterminent la décision de s'engager ou non dans une opération et débouchent sur un préprogramme validé par la maîtrise d'ouvrage.

Celui-ci synthétise les résultats des études préalables, fixe les principaux objectifs du projet, sa vocation programmatique à différentes échelles, ses principales composantes fonctionnelles et leur dimensionnement, de premières estimations des coûts d'investissement et de fonctionnement induits.

Les études capacitaires réalisées, nécessaires aux estimations financières et à la définition d'un périmètre opérationnel ne sauraient s'apparenter à une "pré-spatialisation" du projet engageant déjà une solution de conception.

6 - proposer un programme de concours aux informations synthétiques et hiérarchisées

Le programme de concours constitue la pièce essentielle de la consultation qui définit les attendus du projet pour la maîtrise d'ouvrage.

Il doit :

- s'appuyer sur des études préalables sérieuses, fixant l'opportunité et les conditions de faisabilité de l'opération. Le programme aura été précédé d'un préprogramme ;
- présenter des informations essentielles et hiérarchisées.

Celles-ci concernent notamment : les objectifs d'inscription territoriale et urbaine, les objectifs politiques, économiques et sociaux liés au projet, la vocation essentielle du bâtiment/espace, le projet de vie, les organisations et relations entre les différents espaces, usages et modalités de gestion prévus, les performances environnementales et techniques à respecter... ;

- être cohérent avec les niveaux de prestations demandés à la maîtrise d'œuvre ;
- être ouvert à plusieurs propositions de conception architecturale.

La maîtrise d'ouvrage peut réaliser des fiches techniques par espaces ou locaux pour mieux estimer le coût de son projet avant le concours mais il n'est pas forcément utile de les intégrer dans le programme de consultation. Ces fiches sont à concevoir comme un support d'informations ciblées, ou d'attendus performanciels lorsqu'ils sont indispensables à définir à ce stade, sans préjuger des propositions formelles que le concours pourra faire émerger.

Elles tendent à alourdir le programme et à empiéter sur le travail de conception à suivre. De plus, les informations qu'elles contiennent sont souvent à reprendre en fonction des choix de conception et constructifs du projet retenu.

Certes, les informations, y compris très précises, délivrées au moment d'une consultation, y compris pour l'élaboration d'une Esquisse peuvent être considérées par la maîtrise d'ouvrage comme un socle de l'engagement de la MOE à tenir un coût ... mais le programme doit être suffisamment hiérarchisé pour permettre à l'équipe de conception de comprendre les fondamentaux du projet et lui laisser la possibilité de proposer lors des études à suivre, des solutions de conception et de construction cohérentes avec son parti, tout en restant dans l'enveloppe financière prévue.

7 - désigner une AMO en programmation (si nécessaire selon les compétences en interne)

Si le maître d'ouvrage ne dispose pas des compétences nécessaires en interne pour mener à bien une démarche de programmation, il a tout intérêt à désigner une équipe de professionnels qualifiés pour l'assister dans cette tâche.

Cette mission intègrera l'organisation et l'animation de la concertation étendue aux futurs occupants, habitants etc., dont la programmation constitue un objet central.

L'équipe de programmation travaillera en partenariat étroit avec les chefs de projet politiques et techniques, le conducteur d'opération, puis la maîtrise d'œuvre une fois désignée, dans le cadre d'un comité de suivi technique resserré.

Elle effectuera la synthèse des différentes études techniques nécessaires à chaque stade de la programmation et qui seront éventuellement confiées à d'autres prestataires (étude de sols, études structurelles éventuelles pour vérifier les possibilités de conservation, étude sanitaire...).

Pour les projets complexes ou pour les projets urbains, elle pourra être sollicitée au moyen d'un accord-cadre, avec des études pouvant se prolonger au-delà du concours, pendant les études de conception (jusqu'à l'APD), en itération avec la programmation et jusqu'à la mise en service des espaces réalisés donnant lieu à une évaluation ex-post.

La programmation du mobilier, de l'équipement intérieur à l'ouvrage peut aussi lui être confiée.

2. Organisation de la consultation et du jury

Enjeux

- Se préparer à disposer d'une diversité de propositions intéressantes et répondant au problème de conception posé, à la construction d'un choix pertinent et légitime.
- Alléger, simplifier la préparation/sélection des candidatures, le travail de constitution des équipes.
- Diversifier, ouvrir les accès à la commande, se donner la possibilité d'avoir des regards neufs.

La phase de sélection/constitution des candidatures cristallise un grand nombre de critiques sur l'organisation des concours.

Elle est souvent considérée comme chronophage et coûteuse.

Les enjeux d'allègement de cette phase concernent aussi bien les maîtres d'ouvrage et leurs assistants que les maîtres d'œuvre.

Il s'agit en même temps de conforter la maîtrise d'ouvrage dans ses choix, d'éviter les sentiments de sélection arbitraire en particulier dans le passage d'une trentaine à 3, 4 ou 5 concurrents et de permettre aux équipes de maîtrise d'œuvre de valoriser leurs candidatures.

Le volet administratif de la candidature a pris une place croissante dans son élaboration et son traitement. L'enjeu est aussi de permettre une meilleure appréciation des qualités et des écritures architecturales présentées par les concurrents dans leurs références.

L'accès à la commande paraît de plus en plus difficile pour les petites, jeunes et/ou nouvelles structures. Il convient de l'ouvrir davantage pour favoriser la constitution de références tout en permettant aux maîtres d'ouvrage d'être face à de véritables situations de choix par adhésion.

Les maîtres d'ouvrage ont en effet besoin d'être rassurés sur le fait que le concours sera fructueux et leur permettra de bénéficier d'une diversité de propositions répondant au problème de conception qu'ils se posent.

Propositions

À l'attention de la Maîtrise d'ouvrage

8 - un programme de consultation de maîtrise d'œuvre, hiérarchisé, comportant les informations essentielles à ce stade (*cf. programmation*)

La maîtrise d'ouvrage doit s'assurer que ses principales attentes seront bien repérées et comprises. Elle a tout intérêt à les mettre en exergue, à hiérarchiser les informations délivrées dans son programme, plutôt qu'à chercher à tout dire à ce stade de la consultation. Elle doit se donner la possibilité d'affiner son programme en fonction des propositions de conception des maîtres d'œuvre et des débats du jury.

Si elle a réalisé un programme fonctionnel et technique précis pour chiffrer au mieux son projet, elle doit veiller à livrer au moment du concours, un programme correspondant au niveau de prestations d'études demandé.

9 - des critères d'appréciation des prestations adaptés aux enjeux du projet

La définition des critères doit être établie en fonction des enjeux spécifiques du projet par le comité de pilotage et le comité de suivi technique. Il convient de ne pas les reconduire mécaniquement d'une opération à l'autre, ni de confier cette tâche seulement au service des marchés.

10 - (pour les maîtres d'ouvrage qui le souhaitent) Conforter et ouvrir le concours par une remise de prestations qui se précise en deux temps

Cette proposition qui fait l'objet de deux variantes vise à rassurer la maîtrise d'ouvrage sur la bonne compréhension de sa commande, à conforter les équipes de maîtrise d'œuvre dans leur travail de conception, et ainsi conduire à un projet plus abouti.

La première variante ouvre également l'accès au concours à un plus grand nombre d'équipes de maîtrise d'œuvre, permettant à la maîtrise d'ouvrage de bénéficier d'un plus grand nombre de propositions. Elle favorise également un accès à la commande plus large, donnant à cette occasion ses chances à de nouvelles ou jeunes équipes, dont la maîtrise d'ouvrage pourra espérer une forte implication dans l'exercice et un effet d'émulation sur les réponses de conception.

Cette ouverture de la commande permettra ainsi aux jeunes / nouvelles équipes de constituer ses premières références.

Cette proposition conduit certes à la mobilisation de moyens supplémentaires liés à l'organisation d'une 3^e séquence de jury, mais elle est susceptible d'apporter des avantages significatifs pour les différents acteurs en se plaçant dans une approche en coût/bénéfice global.

L'anonymat doit être préservé jusqu'au classement des projets par le jury.

Variante 1 : Un concours en deux temps avec réduction du nombre d'équipes

Sur la base d'un programme allégé mais structuré, la maîtrise d'ouvrage organise une consultation, au plus de niveau Esquisse, tel que défini par la Loi MOP - proposition d'une solution d'ensemble traduisant les éléments majeurs du programme. Les éléments attendus sont précisés dans le règlement de consultation, le principe général étant dès ce stade, de limiter la surenchère de prestations et d'images. Le montant de l'indemnité, proportionnel à ces attendus, y sera également déterminé.

Le jury retient dans un premier temps une dizaine de groupements pour remettre une prestation de conception.

Il évalue les propositions remises, après travail de la commission technique, et classe les projets qui ne participeront pas au second temps, par exemple les projets du rang 5 au rang 10 si le jury décide d'appeler les 4 meilleurs projets pour un deuxième temps afin de les départager. Ses observations sont transmises à chacune des équipes.

La maîtrise d'ouvrage organise ensuite un second temps de consultation avec les 2,3, 4 premières équipes, donnant lieu à des niveaux de rendus plus avancés, Esquisse +, voire APS.

Le jury se réunit à nouveau pour classer les projets admis au deuxième temps. De la sorte on obtient bien un classement complet de tous les projets. Il classe l'ensemble des concurrents des deux tours, mais seuls les 4 premiers reçoivent une rémunération complémentaire.

Il convient de prévoir un niveau de rémunération en deux temps ; un premier, sous la forme d'une indemnité, puis un second, en cohérence avec un niveau de rendu attendu plus avancé à hauteur de 80% de la prestation correspondante loi MOP.

Cette variante nécessite une évolution des textes réglementaires actuels, à propos notamment des modalités d'indemnisation : seules les équipes admises à remettre une offre de niveau plus avancé seront rémunérées à hauteur de 80 % au moins de la valeur des prestations demandées alors que les autres ne seront que partiellement indemnisées.

Variante 2 : Un concours en deux temps avec maintien du nombre d'équipes

Cette variante est dans son principe général, identique à la première mais elle ne donne pas lieu à une réduction du nombre de candidats.

Elle ne suppose pas une modification des textes réglementaires actuels.

La maîtrise d'ouvrage réalise un concours en retenant dans un premier temps, 3 à 5 concurrents qui sont tous invités à remettre une seconde prestation de niveau plus avancé.

Ces deux temps permettent une élaboration plus progressive de la conception, et donc de davantage sécuriser le processus de conception et le choix du lauréat par le jury.

Ce type d'organisation peut s'avérer assez intéressant dans le cas d'opérations lourdes et complexes, où il est probable que le nombre de groupements compétents à même de répondre à l'appel d'offres sera plutôt limité.

À l'attention des institutions

Variante 1 : Il convient de préciser les conditions de recevabilité juridique d'une réduction du nombre d'équipes entre les deux tours de 10 à 2, 3 ou 4 par exemple... et d'apprécier, le cas échéant les modifications qu'il serait nécessaire d'apporter aux textes en vigueur, notamment si seuls les 3 à 5 premiers sont indemnisés.

Il faudrait également estimer les montants d'indemnité acceptables pour les maîtres d'ouvrage et les maîtres d'oeuvre concernant le premier tour.

Une expérimentation de cette proposition n°10 avec des maîtres d'ouvrage volontaires serait souhaitable.

Il s'agirait d'évaluer à cette occasion ses effets en termes d'ouverture de la commande, de sécurisation du processus, de qualité des propositions retenues et des relations maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'oeuvre, de coûts/bénéfices global de l'opération pour chacun des acteurs impliqués et par rapport au projet réalisé...

11 - chercher à réduire le temps consacré à la préparation des candidatures pour privilégier celui consacré à l'élaboration et à l'analyse des prestations.

À propos des délais

Alors que les procédures formalisées conservent des obligations quant aux délais minimums de remise de candidatures et d'offres, le concours ne fait pas l'objet d'article particulier sur le sujet. Ainsi, les seules dispositions juridiques applicables sont celles de l'article 43 du décret 2016-360, à savoir une liberté de l'acheteur qui « **fixe les délais de réception des candidatures et des offres en tenant compte de la complexité du marché public et du temps nécessaire aux opérateurs économiques pour préparer leur candidature et leur offre** ». Il est à noter que l'article précise toutefois que « *lorsque les offres ne peuvent être déposées qu'à la suite d'une visite sur les lieux d'exécution du marché public ou après consultation sur place de documents complémentaires, les*

délais de réception des offres sont suffisants pour permettre à tous les opérateurs économiques de prendre connaissance de toutes les informations nécessaires pour l'élaboration de leurs offres. »

Compétences

À l'attention de la Maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre

12 - se contenter du seul DUME²⁵, ou encore des formulaires DC1 et DC2 pour la déclaration administrative de candidature

Pour rappel, le décret n°2016-360 du 25 mars 2016 interdit de demander aux candidats à un marché public de fournir l'ensemble des attestations et certificats officiels, ceux-ci ne devront être demandés qu'aux candidats admis à poursuivre la consultation.

13 – Selon le niveau de technicité des projets, bien cibler les compétences essentielles requises par la constitution du groupement (co-traitants), éviter la constitution des équipes pléthoriques

Une opération de restructuration ou une opération à haute valeur technique peut nécessiter d'avoir des informations précises sur certains bureaux d'études techniques mais bien souvent les compétences spécialisées ponctuelles pourront être assurées par la sous-traitance et il n'est pas nécessaire de les exiger dans le dossier de candidatures.

Pour optimiser la constitution des équipes et ensuite le travail collaboratif, il est préférable de demander des **compétences** plutôt que de lister des **métiers** et des spécialistes attendus. Augmenter la taille des équipes rend plus difficile leur composition mais aussi le travail qu'elles auront à mener, ce qui peut porter préjudice à la qualité du travail de conception. Ne pas oublier que si des compétences complémentaires s'avèrent nécessaires au cours du projet, il sera possible de les solliciter en sous-traitance.

14 - Éviter la demande d'exclusivité des cotraitants

La demande d'exclusivité des cotraitants rend difficile la constitution d'équipes cohérentes de maîtrise d'œuvre et empêche les jeunes/nouvelles équipes d'être candidates.

Elle est d'autant moins pertinente lorsqu'elle est exigée pour une composante de l'équipe qui fait :

- soit partie d'une spécialité relativement peu présente sur le marché (par exemple, les scénographes, les acousticiens, etc.)
- soit qui propose des capacités d'expertises très importantes en adéquation avec un niveau de complexité particulièrement élevé et une opération de grande envergure.

²⁵ Le Document unique de marché européen (DUME) a été publié le 6 janvier 2016 au Journal Officiel de l'Union Européenne. En produisant un DUME complété, les soumissionnaires n'ont plus besoin de fournir les différents formulaires (Formulaire DC1 : Lettre de candidature - Désignation du mandataire par ses cotraitants, Formulaire DC2 : Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement, ...) utilisés lors de la procédure de passation du marché. Un opérateur économique qui participe à titre individuel, mais qui recourt aux capacités d'une ou de plusieurs autres entités, doit veiller à ce que le pouvoir adjudicateur ou l'entité adjudicatrice reçoive à la fois son DUME et un DUME distinct contenant les informations pertinentes pour chacune des entités auxquelles il fait appel.

Ayant pour effet de restreindre la concurrence et de compliquer la constitution d'équipes de maîtrise d'oeuvre cohérentes, elle est donc à éviter.

À l'attention des institutions

15 - Proposition d'un cadre incitatif de présentation pour les références de projets déjà réalisés (voir également propositions 27 et 28)

Une concertation est à organiser par la MIQCP sur ce sujet, avec des représentants de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, par exemple en prenant pour base l'affiche A3 de ses guides et d'autres formats mis au point par certains acteurs.

Il s'agirait de trouver le cadre minimal permettant d'alléger la phase candidature pour les maîtres d'ouvrage et les équipes de maîtrise d'œuvre, tout en permettant de personnaliser son contenu. L'objectif est également de s'assurer du sens des informations transmises pour l'acte de candidature, de bien prendre en compte à la fois les attentes spécifiques des maîtres d'ouvrage et les désirs de mise en valeur de leur travail des équipes de maîtrise d'œuvre, en rapport avec le propos, le thème du concours.

Le "document - modèle" serait téléchargeable sur le site d'organismes institutionnels, comme la MIQCP. Il aurait un caractère d'exemple guidant certaines maîtrises d'ouvrage, non professionnelles notamment.

Il est à signaler que la demande de références ne doit pas forcément porter sur le même type d'objet très précisément que celui à réaliser. Il pourrait être laissé à l'équipe de maîtrise d'œuvre la possibilité de présenter une ou plusieurs références de son choix, en lui demandant d'**expliquer succinctement** pourquoi celles-ci lui paraissent pertinentes et une bonne illustration de son travail et de sa capacité à répondre à la question posée.

À l'attention des équipes de maîtrise d'œuvre

16 - Désignation d'un chef de projet impliqué dans la durée du projet

Pour que les enjeux du projet soient portés dans la durée, pour que les réponses restent cohérentes avec les attentes programmatiques jusqu'à la livraison, pour que le dialogue avec la maîtrise d'ouvrage, ses partenaires, les utilisateurs et usagers soit fructueux, il est primordial que le mandataire de la maîtrise d'œuvre, et notamment l'architecte lorsqu'il est chef de projet, soit personnellement très impliqué durant toute la durée d'élaboration et de réalisation du projet. Il devra être en capacité de faire des propositions et de prendre des décisions

Prestations demandées

À l'attention de la Maîtrise d'ouvrage

17 - Des demandes de prestations ciblées en fonction des principaux enjeux du projet au stade de la consultation et facilitant la comparaison

D'une manière générale, les prestations demandées doivent être cohérentes avec l'étape d'avancement de la réflexion programmatique sur le projet, et avec le programme remis.

La maîtrise d'ouvrage s'en tiendra à formuler, dans son dossier de consultation, des demandes essentielles pour elle, qui lui permettront de comparer l'intérêt des différentes propositions. Aller trop loin dans les demandes, conduit souvent à faire produire du travail inutile et coûteux - pas toujours à la hauteur de la prime versée - dans les phases d'analyse. Une trop grande anticipation des étapes de conception à venir donne souvent lieu à des retours en arrière, et conduit à revenir en mode Esquisse plutôt que de passer à l'APS après le concours.

Il est préférable d'organiser les concours sur un mode Esquisse loi MOP, voire Esquisse + plutôt que sur un mode APS. Certains maîtres d'ouvrage privés privilégient des propositions d'intentions générales de conception pour s'assurer de la bonne compréhension des principaux enjeux du projet par le concepteur, de la qualité de l'insertion urbaine proposée. Ils privilégient également à ce stade la production de maquettes blanches. En Suisse, les supports de ces maquettes sont même fournis par le commanditaire moyennant le paiement d'un droit à concourir ensuite remboursé après la restitution du support.

18 - Une mise en adéquation des prestations demandées et de la prime

Il convient de rappeler l'obligation faite au maître d'ouvrage d'indemniser les prestations demandées à au moins 80 % de leur valeur. Il s'agit en effet de rémunérer de façon équitable le temps passé pour élaborer les prestations demandées ainsi que les moyens techniques qui y sont consacrés. Afin de s'appuyer sur des niveaux comparables de rendu des prestations, la maîtrise d'ouvrage demandera aux concurrents de s'en tenir aux prestations demandées.

À l'attention des équipes de maîtrise d'œuvre

19 - S'en tenir au niveau de prestations demandé

Pour permettre au maître d'ouvrage de comparer les projets, éviter de produire un travail allant au-delà de la prime versée, et donc ne pas contribuer à un dumping des études de conception, les équipes de maîtrise d'œuvre ont tout intérêt à s'en tenir aux niveaux de prestations demandés.

Composition de la commission technique et du jury

Enjeux

- Organiser des jurys avec des acteurs impliqués, intéressés.
- Conforter la pertinence et la légitimité des décisions.

Les modalités de constitution des commissions techniques et du jury doivent viser la mobilisation de compétences adaptées et variées, d'acteurs impliqués pour favoriser des analyses et des décisions pertinentes et légitimes.

Il est important aussi d'associer dans ces instances des personnes qui ont été fortement mobilisées depuis l'origine à l'élaboration du projet.

L'expression d'une diversité de points de vue informés sur le sujet est source de qualité des débats et favorise, à long terme, l'appropriation et la qualité du projet.

À l'attention de la Maîtrise d'ouvrage

Composition de la commission technique

20 - Constitution de la commission technique avec des acteurs impliqués en phase de programmation et les professionnels des spécialités les plus concernées.

Les personnes ayant été impliquées dans les phases amont d'un projet ont eu la possibilité de se constituer une culture du projet, de s'approprier les principaux enjeux associés à l'opération, et donc de produire des analyses pertinentes.

Composition du jury

À propos du jury dans les nouvelles règles de la Commande publique²⁶

Les dispositions du décret 2016-360 sont assez ouvertes à propos de la composition du jury. Seuls deux dispositions sont précisées quant aux membres obligatoirement présents :

- Au moins 1/3 des membres doit disposer de la qualification professionnelle exigée ou d'une qualification similaire
- Pour les collectivités territoriales et leurs établissements publics, le jury comprend les membres de la commission d'appel d'offres.

La MIQCP encourage néanmoins à conserver les bonnes pratiques anciennement précisées dans les textes, en les prévoyant dans les documents de la consultation, comme l'existence d'un quorum, la possibilité d'inclure des personnalités dont la participation présente un intérêt au regard de l'objet du concours, ou la possible audition de l'ABF.

21 - Présence dans le jury d'architectes, exerçant en maîtrise d'œuvre inscrits à l'Ordre habilités à porter le titre et à exercer la profession

Parmi le tiers de membres devant disposer d'une qualification professionnelle exigée ou d'une qualification similaire aux candidats, bien veiller à intégrer dans le jury des architectes en titre (c'est à dire inscrits à l'Ordre des architectes (article 14 de la Loi sur l'Architecture de 1977). Ne pas se limiter à des diplômés en architecture exerçant en maîtrise d'ouvrage ou comme architectes-conseillers.

22 - Sélection dans le jury d'au moins un architecte par tirage au sort, sur une liste de volontaires inscrits à l'Ordre habilités à porter le titre et à exercer la profession ou d'un architecte consultant de la MIQCP désigné par elle

Faire appel à des professionnels tirés au sort, à hauteur d'une personne par jury, peut participer à la constitution d'une connaissance du concours et de ses règles de fonctionnement.

Il s'agit également ainsi de permettre à tout architecte de se mettre en position de pouvoir contribuer à la diffusion de la culture architecturale.

Ce type de pratique va également dans le sens d'une plus grande transparence dans le fonctionnement des jurys, de limiter les suspicions de partialité liées au choix des jurés et à la désignation du lauréat.

²⁶ Sur la base du décret d'application 2016-360 du 25 mars 2016 prévoyant les mesures d'application de l'ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015.

23 - Présence dans le jury d'autres spécialistes de la maîtrise d'œuvre (architectes conseillers, ingénieurs, économistes) en fonction de l'objet

Dans le domaine du bâtiment, il est habituel que les maîtres d'œuvre soient des architectes. Lorsque l'ouvrage demande une technicité particulière, des représentants de l'ingénierie pourront avoir leur place dans ce collège.

Un économiste de la construction pourra également être sollicité afin de siéger dans le jury pour apprécier la capacité des projets présentés à rentrer dans l'enveloppe financière arrêtée par le maître d'ouvrage.

Pour d'autres ouvrages spécifiques, il peut être utile de faire appel à des professionnels spécialisés dans le domaine concerné par le concours (scénographes, paysagistes, ...).

24 - Constitution du jury en intégrant des acteurs ayant été impliqués dans les phases de programmation en amont : élus de la Commission d'Appel d'Offres, utilisateurs, usagers,...

Les personnes ayant été impliquées dans les phases amont d'un projet, en particulier les non professionnels de la construction, ont eu ainsi la possibilité de se constituer une culture du projet à réaliser, de s'approprier les principaux enjeux associés à l'opération.

Elles sont souvent tout à fait disposées à y consacrer du temps pour apprécier toutes les candidatures et participent d'autant mieux aux débats.

25 – Affirmer le principe de rémunération des jurés du collège de maîtrise d'œuvre et promouvoir des formations à leur intention pour s'assurer de leur implication (cf. infra).

À l'attention des institutions

26 - Inciter les Conseils Régionaux de l'Ordre des Architectes à constituer des listes d'architectes-praticiens volontaires à tirer au sort pour les jurys.

Plusieurs Ordres régionaux d'architectes élaborent déjà des listes d'architectes volontaires pour des jurys.

Il faudrait en tirer des enseignements et apprécier comment mettre en place, diffuser auprès des autres Conseils cette proposition.

Les modalités de formation et de rémunération des jurés seraient également à préciser.

3. Sélection des candidats

Enjeux

- Choisir des équipes de maîtrise d'œuvre en capacité de porter le projet dans la durée.
- Se donner la possibilité de choisir parmi une diversité de candidatures.

À l'attention des Maîtres d'ouvrage

27 - Étudier la capacité des candidats à prendre en charge le projet, *en cohérence avec les enjeux de l'opération*

Chercher une garantie à la fois quant à la capacité de l'équipe à prendre en charge le projet dans la durée et à être force de propositions pertinentes. Il convient de ne pas se fier seulement, et sans nuance, à des indicateurs tels que le chiffre d'affaire et le nombre de projets réalisés.

Attention à la notion de « références de moins de trois ans », qui n'a pas forcément de pertinence en maîtrise d'œuvre. L'arrêté du 29 mars 2016 fixe la liste des renseignements et des documents pouvant être demandés aux candidats aux marchés publics, il précise notamment que dans certains cas « afin de garantir un niveau de concurrence suffisant, l'acheteur peut indiquer que les éléments de preuve relatifs à des services fournis il y a plus de trois ans seront pris en compte ».

La notion "d'expérience" est à apprécier de manière fine, selon la nature du projet à réaliser.

-> Prendre en compte le chiffre d'affaires du groupement et non du mandataire seul

Le décret 2016-360 autorise explicitement le candidat, pour justifier ses capacités, à faire état des capacités financières et économiques, ou des capacités techniques et professionnelles de tout le groupement.

-> Retenir des concurrents n'ayant pas forcément de références sur le même objet

Bien évaluer la demande de références tant pour l'implication des acteurs que pour l'accès à la commande d'équipes compétentes. (ie : tout en s'assurant de la capacité de l'équipe à répondre au programme concerné).

Selon la nature et/ou le niveau de complexité du projet, la maîtrise d'ouvrage peut chercher à bénéficier de regards renouvelés, en sélectionnant, pour la remise d'une offre, un candidat n'ayant pas de référence sur cet objet. Elle contribuera ainsi également à ce que celui-ci s'en dote.

28 - Organiser un débat sur la qualité architecturale (fonctionnalité, usages, pérennité, durabilité, insertion urbaine, esthétique...) à partir des références des candidats ***Voir également proposition 15.***

La sélection des candidats doit donner lieu à un premier débat sur la qualité de leurs productions antérieures au regard des attentes pour le projet faisant l'objet de concours, précédant le "deuxième débat", lors du jury du concours sur la qualité des prestations remises.

Il peut être judicieux de limiter à 2 ou 3 la production de références, en demandant aux équipes de bien y mettre en exergue leur démarche, la spécificité et l'intérêt de leur proposition, en lien avec le propos, le thème du concours par exemple.

Ce premier débat permettra aux membres du jury de mieux identifier les besoins du maître d'ouvrage en termes de qualité de projet attendu.

Le profil et la qualité de l'implication des jurés y contribueront.

29 - Prévoir une durée du jury suffisante pour considérer chaque dossier, en ayant recours par exemple, à la "méthode des avocats" (MIQCP)

Il est important que tous les dossiers de candidature soient examinés par les membres du jury. Là encore, le profil et la qualité de l'implication des jurés dans l'opération y contribueront.

Rappel : "La méthode des avocats"

"Dans un premier temps, chaque candidature recevable, au travers des compétences qu'elle rassemble et des références illustrées qu'elle présente dans le cadre de « l'affiche » proposée par le candidat (voir point 3.1) est examinée par l'ensemble des membres du jury simultanément.

Sur chaque candidature, les membres du jury qui le souhaitent peuvent se porter avocats. Ainsi à l'issue de ce tour de présentation de l'ensemble des candidatures, le jury revient sur chaque candidature avec la méthodologie suivante :

- pour les candidatures n'ayant pas recueilli d'avocat, il y a élimination ;*
- pour chaque candidature ayant recueilli un avocat, il est donné au membre du jury qui s'est porté avocat, le droit de défendre cette candidature en argumentant sur les qualités de la candidature qu'il a perçues. Il peut s'instaurer un débat limité entre les membres du jury. A ce stade les maîtres d'œuvre seront peut-être les plus à même de s'exprimer de par leurs compétences propres. A son issue, d'autres membres du jury peuvent se porter avocats pour défendre cette candidature qui est ainsi maintenue dans le cycle de sélection. Si tel n'est pas le cas, la candidature est éliminée. Il se peut aussi que le membre du jury qui s'était porté avocat ne souhaite pas user de son droit de défense, car il a depuis repéré des candidatures qui lui paraissent de meilleure qualité. La candidature est alors éliminée.*

Pour chaque candidature ayant recueilli deux avocats, le droit de défense est donné aux deux avocats et ainsi de suite...

(...)

Les travaux du jury doivent se poursuivre en analysant plus finement les pièces demandées et fournies dans le dossier de candidature.

Cette phase se termine par un vote conclusif s'il n'y a pas consensus pour la sélection finale. Ainsi, il sera demandé par le biais d'un vote à bulletin secret à chaque membre du jury de donner sa sélection parmi les candidats restant en lice. Ces candidats seront ainsi classés et les mieux classés seront proposés par le jury au maître d'ouvrage. Le classement du jury au-delà du nombre de participants au concours retenu par le maître d'ouvrage permettra à ce dernier de gérer un éventuel retrait d'un concurrent susceptible d'être retenu. Le maître d'ouvrage devra envisager cette hypothèse dans le règlement du concours."

4. Élaboration des prestations

Enjeux

- S'assurer d'une bonne compréhension des attentes de la maîtrise d'ouvrage.
- Apporter une réponse appropriée et créative au besoin de la maîtrise d'ouvrage.
- Disposer, produire des rendus propices à un débat sur les principaux enjeux du projet.

Les demandes de prestations comme la production des études doivent permettre aux maîtres d'ouvrage et aux maîtres d'œuvre de se rassurer sur les solutions à respectivement retenir ou proposer. Mais elles conduisent souvent à une fuite en avant vers des niveaux de formalisation qui sont en décalage avec l'intérêt même d'un concours d'architecture, qui vise à l'exploration d'une diversité de propositions.

Les demandes de prestations avancées, s'accompagnant en particulier de notices techniques, doivent bien coïncider avec le niveau de concours. Il convient de part et d'autre, d'éviter les surenchères de prestations qui alourdissent ce mode de consultation et contribuent souvent de ce fait à sa critique.

Les parties doivent plutôt s'ouvrir à des ajustements modérés mais fructueux durant les études de conception à suivre.

Il s'agit bien d'intégrer le concours comme un moment clef d'un processus de projet, cristallisant des choix de conception importants à affiner, et pas comme un exercice de sélection de projets-produits quasi finalisés auxquels peuvent parfois laisser croire des rendus trompeurs.

L'élaboration des prestations peut éventuellement comporter un moment d'échange intermédiaire entre les équipes et la maîtrise d'ouvrage, afin de s'assurer que les attentes de celle-ci soient bien comprises, et conforter les maîtres d'œuvre dans leurs intentions.

Cette pratique, fréquente dans les opérations privées, pourrait être transposée dans les concours publics à condition de préserver les règles d'équité et d'anonymat des candidats imposées par la réglementation des marchés publics, et de faire en sorte que la maîtrise d'ouvrage ne s'arroge pas des compétences qui relèvent du jury.

Elle pourrait stimuler l'innovation chez les maîtres d'œuvre et garantir aux maîtres d'ouvrage de disposer d'un véritable choix lors du jury.

À l'attention de la maîtrise d'ouvrage

30 - Préparer une séance de questions/réponses avec présentation du programme et visite du site

Cette séance, première forme de dialogue entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, est particulièrement précieuse, car elle participe à la construction d'une culture commune autour du projet. La visite du site ne doit pas être négligée, elle donne un rapport au "terrain" beaucoup plus concret et multisensoriel que la lecture de plans.

31 - S'assurer de la présence des chefs de projet, politique et technique, lors de la séance questions/réponses

Pour s'assurer que soient données aux concurrents des réponses légitimes et porteuses des principaux enjeux du projet pour la maîtrise d'ouvrage, la présence des chefs de projet, politique et technique, ainsi que du programmiste est indispensable.

32 - (pour les maîtres d'ouvrages qui le souhaitent) Prolonger les échanges Maîtrise d'ouvrage/Maîtrise d'œuvre sur la compréhension du programme, en préservant l'anonymat

En avançant sur leur travail de conception, les maîtres d'œuvre identifient souvent des questions qu'ils n'avaient pas songé à poser au commanditaire lors de la première séance questions-réponses. Ils ont aussi besoin de vérifier que leurs intentions sont recevables par la maîtrise d'ouvrage. Les maîtres d'ouvrage ont également besoin de leur côté de s'assurer qu'ils auront plusieurs propositions recevables et de qualité.

Entre la réunion questions/réponses autour du programme et la remise des offres, **il est possible pour les équipes de maîtrise d'oeuvre de prolonger les échanges avec la MOA au fil de l'eau pour toute explicitation complémentaire sur le programme à partir d'un questionnaire écrit.**

Lorsqu'elle estime que sa question sur le programme peut donner trop d'informations aux autres équipes sur ses intentions de conception, l'équipe qui questionne la maîtrise d'ouvrage peut demander à celle-ci que l'échange reste confidentiel. En contrepartie, le maître d'ouvrage s'accorde le droit de ne pas répondre à la question s'il estime que le caractère confidentiel de la réponse risque de nuire à l'égalité de traitement des candidats.

La maîtrise d'ouvrage respecte au cours de ces échanges, grâce au secrétariat du concours, les principes d'anonymat, de confidentialité et d'équité exigés par la réglementation.

À l'attention des Maîtres d'œuvre

33 - Des notes de présentation claires

La rédaction de la note de présentation n'est pas à négliger pour aider la maîtrise d'ouvrage à bien saisir la façon dont l'équipe de maîtrise d'œuvre a bien identifié et interprété les attendus programmatiques.

Les principales intentions de conception doivent être valorisées, en mettant en exergue à la fois la créativité et le sérieux de la réponse.

L'équipe veillera à ne pas se perdre dans un jargon trop abstrait parfois difficile à décrypter.

La note de présentation doit être suffisamment concise pour pouvoir être lue devant les membres du jury.

Veillez à ce que les notes de présentation soient réellement lues et/ou communiquées aux membres du jury.

À l'attention des Maîtrises d'ouvrage et des Maîtres d'œuvre

34 - Cibler les prestations en fonction des enjeux principaux du projet à prendre en considération au stade de la consultation

Éviter les surenchères de demandes et de production de prestations, qui favorisent le dumping, et conduisent à des réponses trop avancées par rapport au niveau de finalisation du programme.

35 - Éviter les demandes/productions de prestations trop avancées par rapport aux informations disponibles au stade de la consultation et pour pouvoir faire évoluer, affiner plus facilement la proposition retenue par la suite (perspectives avec couleurs ou matériaux, notes techniques performanciennes, etc.)

36 - Viser une compréhension par tous des intentions de projet (schémas d'organisation et légendes explicites sur les panneaux, schémas d'intentions notes explicatives synthétiques)

Les documents demandés / produits doivent associer éléments figuratifs, iconographiques et textes mettant directement en lien attendus programmatiques et propositions.

Ils doivent faciliter la compréhension des projets par tous les membres du jury, y compris, par les non professionnels de la construction, et ensuite par le grand public auprès duquel les résultats de la consultation pourront être diffusés.

Les représentations d'ambiances intérieures, d'occupation de l'espace par les équipements, le mobilier, ne sont pas à négliger pour certains types de bâtiments, notamment les petits projets.

L'usage des technologies numériques ne doit pas représenter un surcoût considérable pour la maîtrise d'ouvrage ou les équipes de maîtrise d'œuvre. La façon de les mobiliser lors du jury est à bien anticiper par la maîtrise d'ouvrage, pour que les jurés soient en mesure de bien apprécier les rendus réalisés à partir de ce type de supports.

37 - Viser une compréhension par tous de l'insertion urbaine et paysagère, du fonctionnement du bâtiment proposé

Le recours à la maquette blanche est souvent plébiscité par les maîtres d'ouvrage, les maîtres d'œuvre et les non professionnels, car elle permet d'apprécier un bâtiment à la fois par un détail et dans sa globalité, dans son contexte urbain.

Les perspectives - souvent coûteuses à réaliser et dont les effets s'avèrent parfois trompeurs pour aussi bien les maîtres d'œuvre dans leur travail de conception que pour les jurés lors des débats - sont à utiliser avec parcimonie et discernement.

5. Analyse et choix du jury

Enjeux

- Préparer, animer un débat qui permet de choisir le projet qui répondra au mieux aux attentes de la maîtrise d'ouvrage
- Clarifier les raisons du choix du jury.

La commission technique devra présenter au jury une analyse des différents projets en mettant en exergue leur adéquation aux principaux attendus du programme, et les éventuels éléments programmatiques nouveaux apportés par les partis pris de conception.

Ses résultats ne devront pas s'apparenter à l'élaboration d'un premier classement entre les projets.

Ils devront être explicités de manière suffisamment claire pour pouvoir s'adresser aux membres d'un jury qui ne sont pas tous des professionnels de la construction.

Le jury doit être considéré comme un moment important par la maîtrise d'ouvrage qui l'organise. Par respect pour l'ensemble des acteurs ayant jusque là travaillé sur le projet, et pour s'assurer du meilleur choix, un temps significatif doit lui être consacré.

Le choix final et les avis doivent être motivés dans les débats et dans le rapport qui sera ensuite rédigé.

Analyse par la commission technique

38 - Faire pratiquer une analyse des projets par un économiste de la construction lors de la commission technique

Pour éviter un "deshabillage" du projet retenu en phases d'avant-projet, la maîtrise d'ouvrage a tout intérêt à s'assurer de la fiabilité des estimations des projets, en détectant ceux qui comportent des risques importants d'incompatibilité avec l'enveloppe financière du projet. Un économiste de la construction participera de ce fait utilement aux travaux de la commission technique.

La maîtrise d'ouvrage ne peut en effet se contenter de celle réalisée par l'équipe de maîtrise d'œuvre à ce stade.

39 - Apprécier l'adéquation programmation-conception sur la base d'une approche globale

Veiller à donner des appréciations claires des modalités de respect du programme ou d'apports à celui-ci. Éviter les notations chiffrées des critères d'évaluation des projets, en privilégiant une approche globale.

Déroulement du jury

40 - Présenter le programme au début de la séance de jury afin que ce dernier se saisisse bien des principaux enjeux du projet

41 - Prévoir un temps de jury suffisant qui permette une véritable compréhension et un débat autour des projets ;

Consacrer moins d'une demi-journée à un jury de concours n'est pas raisonnable.

Plusieurs pays européens y consacrent d'ordinaire une journée.

42 - Faire présenter les projets par un représentant de la commission technique

L'AMO de programmation peut, par exemple, effectuer cette présentation qui porte notamment sur l'adéquation programme/projet. Elle devra observer la plus grande neutralité dans cet exercice et dans la suite du déroulement du jury.

43 - Garantir une circulation de la parole pour tous les membres du jury

Rapport du jury

44 - Rédiger un procès-verbal du jury qui explique clairement les points forts du projet retenus et les aspects qui nécessiteront des précisions ou modifications

Afin de bien préparer la négociation du contrat de maîtrise d'œuvre et les études de conception, le rapport devra bien préciser les raisons principales pour lequel le projet a été retenu, ses points forts, mais aussi les problèmes qui restent à résoudre, les précisions qui seront à apporter.

Il est fortement souhaitable que le jury aide le maître d'ouvrage à formuler des avis motivés sur les projets en rapport avec les critères d'évaluation définis dans le règlement du concours, en lui fournissant les éléments de langage de motivation des choix.

Cas d'une séance de dialogue

45 - Choisir un lauréat unique

Dans le cas où le jury n'aurait pas pu se déterminer clairement entre deux projets, le maître d'ouvrage, s'il partage cette analyse, pourra alors les déclarer tous les deux lauréats. Ce cas devrait être exceptionnel dans la mesure où le jury peut provoquer une séance de dialogue destinée à répondre aux questions que se pose le jury sur le projet, avec chacune des deux équipes concernées.

6. Diffusion, valorisation des résultats

Enjeux

- Expliquer, valoriser, capitaliser les résultats d'un concours.
- Permettre à tous de progresser sur la résolution d'un problème de conception.
- Contribuer à une diffusion de la culture architecturale dans la société

La diffusion des résultats du concours doit être appréhendée comme faisant partie intégrante de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage, en particulier s'appuyant sur des financements publics.

Elle permet de renforcer l'engagement des différents acteurs dans une recherche de qualité et de transparence pendant toute l'élaboration du projet. Elle tend à responsabiliser particulièrement les acteurs impliqués dans le jury.

Elle contribuera aussi à la valorisation et au partage de la culture architecturale.

Pour les équipes de maîtrise d'œuvre, elle est souvent perçue comme un moyen d'améliorer leur pratique en appréciant les différentes façons de répondre à une problématique de conception.

Systématiser de façon rigoureuse ce type de pratique permettra de diminuer une impression d'arbitraire voire d'injustice souvent ressentie par les équipes de maîtrise d'œuvre par rapport aux résultats des concours.

À l'attention des Maîtrises d'ouvrage

46 - Diffuser, exposer les projets

Exposer les projets remis dans des lieux publics, sur le site internet. Les publier dans des journaux grand public, la presse spécialisée.

La publication des résultats d'un concours doit intégrer une présentation de la commande initiale à travers les principaux enjeux programmatiques pour la maîtrise d'ouvrage afin de pouvoir apprécier les différentes modalités de réponses. Les projets seront présentés selon des formats similaires, avec une brève présentation pour chacun des intentions poursuivies par les concepteurs dans leur parti pris de conception.

(cf. ci-après, un extrait de la revue WA de novembre 2010 consacrée à la présentation de 17 concours à travers 68 projets primés concernant des écoles et des crèches)

À l'attention des institutions : le Ministère de la Culture et de la Communication

À l'occasion des 40 ans de la Loi sur l'Architecture, le MCC pourrait créer un site de publication des résultats de concours, présentant tous les projets remis et comprenant la présentation de la commande. Il pourrait préfigurer un Observatoire des concours, plateforme en ligne comme il en existe un au Canada²⁷, en Suisse et en Allemagne.

47 - Diffuser les rapports de jurys

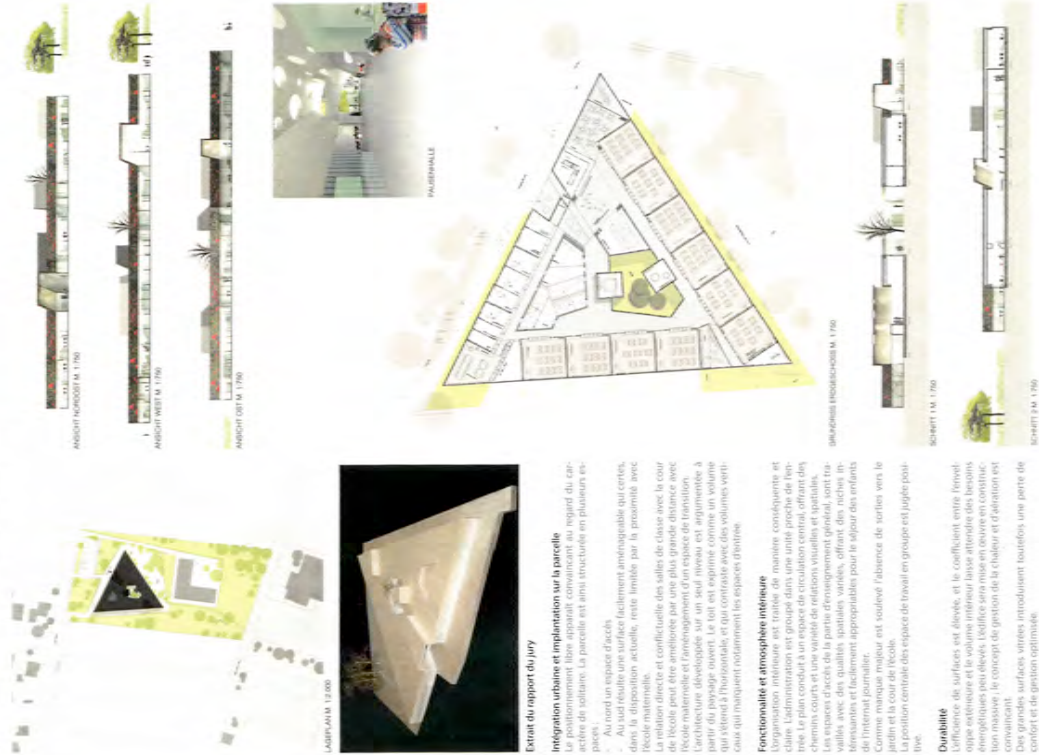
Le temps du jury est un moment clé qui permet par exemple de revenir sur la formulation de la commande et il permet d'évaluer la manière dont ont été posés les problèmes et de rendre plus compréhensibles les raisons des choix.

Envoyer à tous les candidats et aux membres du jury, le rapport du jury les concernant ainsi que l'avis porté sur le projet lauréat. Y joindre les projets présentés, lauréat inclus.

La maîtrise d'ouvrage peut également rendre publics les rapports de jurys, comme c'est le cas dans d'autres pays qui organisent des concours, mais en se limitant à la restitution des avis portés sur le projet lauréat.

Remarque : La diffusion aux candidats des avis portés sur leurs concurrents (autres que le lauréat) supposerait une modification de la réglementation actuelle.

²⁷ Il serait par exemple intéressant de bénéficier de l'expérience du Laboratoire d'Étude de l'Architecture Potentielle (LEAP) de l'Université de Montréal, dirigé par Jean-Pierre Chupin, pour envisager la création d'une telle plate-forme. À noter que la Faculté La Cambre-Horta de l'Université Libre de Bruxelles est également intéressée par ce type de projet, un travail partenarial à l'échelle européenne pourrait être envisagé.

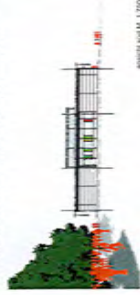
[illegible]

Aerial view of the property at 10000 Highway 100, showing a large white building surrounded by trees and a paved area.

Fonctionnalité et atmosphère pittoresque
 La sequence d'entree generalement configuree avec sa
 possibilite de traverser vers l'avant accueillante, la
 disposition des espaces communs en favorise un usage
 flexible, l'orientation des salles de classe vers l'exterieur
 permet de profiter de la lumiere naturelle et de l'air frais
 des espaces de circulation n'offrent pas de qualites de sejour pour
 des apprentissages s'opérant librement, en dehors de la
 vie en classe. La salle de classe n'est ni situee pris de
 l'exterieur, ni isolee de l'interieur, elle est donc ouverte
 aux flux de liberte, et semble rendre possible une autre
 disposition des espaces. L'organisation sur un seul etage est
 evaluate positivement. La volumetrie balie, calque et horizon-
 tee, et l'aménagement extérieur arboré et clairement structu-
 ré, permettent d'appréhender le concept des espaces réels
 de façon claire et représentative.

Durabilité

Le bâtiment fait preuve de coefficients démontrant l'agencement efficace des surfaces et un bon rapport entre surface extérieure et volume. Un concept convaincant d'équipement et d'énergétique reste à élaborer. La relation entre façades ouvertes (vitres) et fermées (tôques) est représentative de manière ambiguë, comme par ailleurs le système de protection solaire. Mais les deux schémas peuvent être résolus.



BRUNNEN 1000 M. 1 750



analyzed on M. 1750

La séquence d'entrée s'avère peu accueillante, et peut être améliorée. Les espaces communs offrent

On a pu déceler de nombreux problèmes touchant le bâtiment en positif, avec une partie pour les salles de classe, une partie commune et une partie administrative, incluant à chaque fois les espaces annexes correspondants. Toutefois, la partie administrative avec son doublement des couloirs mérite d'être repensée. L'espace d'accès regroupant quatre classes est trop étroit, et souffre d'une absence de lumière naturelle. À proximité des salles de classe manque une offre d'espaces propres, par exemple, à l'apprentissage libre. Le retournement des salles au sud permettant le prolongement du corridor et son ouverture sur la lumière du jour et un escalier extérieur, pourrait améliorer une orientation conséquente des salles de classe, est ou quasi.

Durabilité
La toiture élevée conduit à un volume bâti relativement important. Un concept énergétique, d'équipement et de ventilation convaincant est développé pour tout le bâtiment, et laisse supposer une exploitation économique. Un confort thermique élevé est à atteindre du dosage équilibré des façades ouvertes (vitrées) et fermées (cloisonnées).



ANICHE 500 M. 170

5

7. Finalisation des études de conception

Enjeux

- Favoriser, dans le cadre d'un dialogue MO/Moe, un maintien des objectifs de qualité jusqu'à la livraison du bâtiment

À l'attention des Maîtrises d'ouvrage

48 - Prendre en compte le rapport du jury pendant les études de conception

Les études de conception à venir ne doivent pas donner lieu à des modifications susceptibles de remettre en question les principes fondamentaux du projet lauréat.

La maîtrise d'ouvrage doit également se garder des risques de recours en s'interdisant de demander au lauréat d'emprunter des solutions proposées par les autres équipes ayant remis une offre.

En revanche, l'équipe de maîtrise d'œuvre devra accepter de préciser son projet en tenant compte des remarques du jury.

49 - Maintenir les groupes de pilotage et de concertation élargie aux utilisateurs et usagers

Durant les études de conception, de nouvelles questions émergent et nécessitent d'être instruites et arbitrées. Le maintien de ces instances de pilotage et de concertation sur les problématiques d'usage et de gestion permet d'apporter des éléments de réponses rapides, légitimes, et qui se font à la lumière des décisions qui auront été prises en amont du projet.

Loin d'alourdir un processus de projet, ces dispositifs permettent de l'optimiser et de le sécuriser.

50 - Maintenir une AMO en programmation au-delà du concours

L'AMO en programmation joue souvent un rôle très utile dans l'organisation d'un dialogue constructif entre maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, utilisateurs, usagers. Elle a la mémoire des principaux objectifs définis et décisions prises en amont de l'opération, ce qui est fort précieux lorsque les acteurs politiques et techniques de la maîtrise d'ouvrage peuvent avoir changé dans le temps long d'un projet.

Frise générale de présentation des propositions selon les temps forts associés et structurant les concours

ENJEUX

ENJEUX

- Mettre en avant les grands enjeux de l'opération et exprimer les besoins fondamentaux du maître d'ouvrage.
- Laisser ouverte l'exploration de plusieurs réponses au stade du concours.
- Une programmation portée par un dispositif de pilotage et de concertation élargi aux utilisateurs, usagers, habitants.

ENJEUX

- Se préparer à avoir une diversité de propositions intéressantes, un choix pertinent et légitime.
- Alléger, simplifier la préparation/sélection des candidatures.
- Diversifier, ouvrir les accès à la commande, se donner la possibilité d'avoir des regards neufs.

PROCESSUS DE PROJET

Programmation

- Pilotage, gouvernance du projet
- Études préalables
- Préprogramme
- Programme

Organisation de la consultation et du jury

- AAPC et règlement de concours
- Préparation à la sélection des candidatures

PROPOSITIONS

Proposition générale

● À destination des maîtres d'ouvrage

■ À destination des maîtres d'œuvre

Proposition liée au contexte du projet

○ À destination des maîtres d'ouvrage

□ À destination des maîtres d'œuvre

1- Mettre en place d'un portage de projet continu sur le plan politique et technique par la maîtrise d'ouvrage

2- Mettre en place un dispositif de pilotage, de suivi et de concertation/coproduction avec les destinataires des lieux

3- Organiser une concertation dès l'amont assurant la montée en compétence des différents acteurs

4 - Développer une programmation structurée autour de plusieurs étapes et portant la concertation

6 - Proposer un programme de concours aux informations synthétiques et hiérarchisées

7- Désigner une AMO en programmation (si nécessaire selon les compétences en interne)

5- Réaliser des études préalables précisant les enjeux du projet et ses conditions de réalisation

8- Un programme de consultation de maîtrise d'œuvre, hiérarchisé, comportant les informations essentielles à ce stade

9- Des critères d'appréciation des prestations adaptés aux enjeux du projet

10- Conforter et ouvrir le concours par une remise de prestations qui se précise en deux temps

10.1- Un concours en deux temps avec réduction du nombre d'équipes

10.2- Un concours en deux temps avec maintien du nombre d'équipes

11- Chercher à réduire le temps consacré à la préparation des candidatures pour privilégier ceux consacrés à l'élaboration et à l'analyse des prestations

12- Se contenter du seul DUME ou encore des formulaires DC1 et DC2 pour la déclaration administrative de candidature

13- Bien cibler les compétences essentielles requises par la constitution du groupement (cotraitants), éviter la constitution des équipes pléthoriques

14 - Éviter la demande d'exclusivité des cotraitants

16- Désignation d'un chef de projet impliqué dans la durée du projet

17- Des demandes de prestations ciblées en fonction des principaux enjeux du projet au stade de la consultation et facilitant la comparaison

18- Une mise en adéquation des prestations demandées et de la prime

19- S'en tenir au niveau de prestations demandé

PROPOSITIONS À DESTINATION DES INSTITUTIONS

15- Proposition d'un cadre incitatif de présentation pour les références de projets déjà réalisés (concertation organisée par la MIQCP avec des représentants de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre)

COMPOSITION DU JURY

COMPÉTENCES

PRESTATIONS



ENJEUX

- S'assurer d'une bonne compréhension des attentes de la maîtrise d'ouvrage
- Apporter une réponse appropriée et créative au besoin de la maîtrise d'ouvrage
- Disposer, produire des rendus propices à un débat sur les principaux enjeux du projet

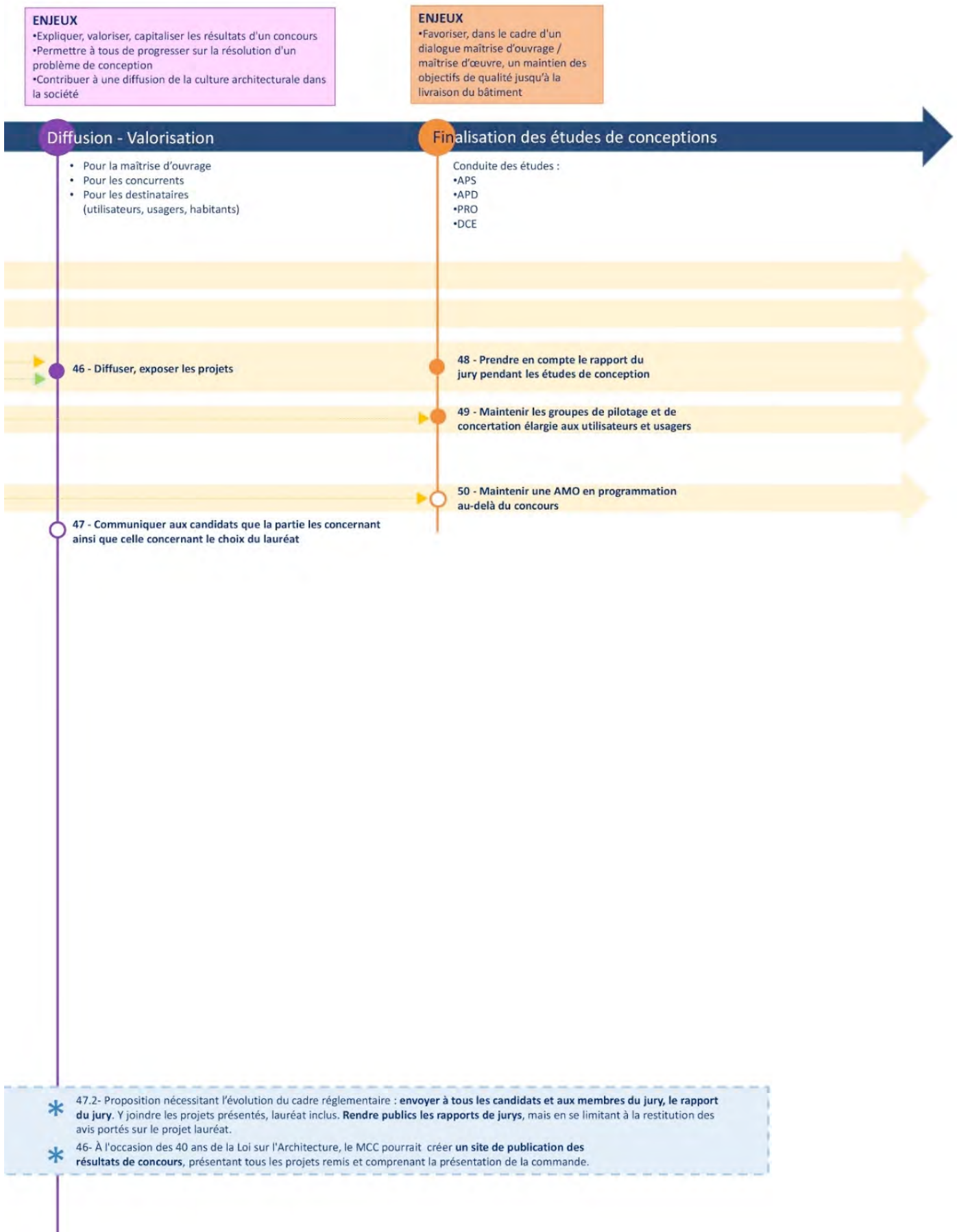
ENJEUX

- Préparer, animer un débat qui permet de choisir le projet qui répondra au mieux aux attentes de la maîtrise d'ouvrage
- Clarifier les raisons du choix du jury

Elaboration des prestations

Analyse et choix du jury





Conclusion

Le concours restreint est souvent considéré de façon univoque et rigide, alors qu'il est possible d'y avoir recours de différentes manières.

Les différentes enquêtes menées, les groupes de travail organisés et les propositions qui en ont découlées plaident pour une nouvelle approche, davantage plurielle et souple du concours, tout en restant dans le cadre général des dispositions réglementaires actuelles encadrant la dévolution de la maîtrise d'œuvre.

Il n'existe pas une mais différentes façons d'organiser un concours au regard de certaines de ses composantes qu'il convient de repréciser à l'occasion de chaque projet.

Sans être forcément la réponse à toutes les problématiques de conception, le concours offre plusieurs avantages identifiés lors de cette étude, et de potentiels qui ne sont pas forcément encore bien identifiés et exploités.

La plupart des 50 propositions avancées à l'issue de cette étude ne supposent pas une transformation de la législation française, et encore moins des directives européennes en vigueur sur les marchés publics.

Elles réaffirment pour certaines, à la lumière des problèmes identifiés au cours de l'étude et d'autres recherches menées par le LET ces dernières années, des recommandations déjà faites, en particulier dans les guides de la MIQCP, mais dont l'importance n'a pas encore été saisie par les acteurs des projets.

Elles s'avèrent généralement incontournables, quelle que soit la nature des projets, voire de modes de dévolution de la maîtrise d'œuvre. Elles visent notamment à donner toute leur place, moyens et délais nécessaires d'une part à une démarche de programmation concertée s'inscrivant dans la durée, et d'autre part à une élaboration progressive des études de conception.

Ces considérations s'inscrivent clairement aujourd'hui dans une approche des processus de projet en termes de coûts/bénéfices global.

Elles permettent de reposer de façon plus complexe mais aussi renouvelée et adaptée aux enjeux qui traversent la production du cadre bâti, la question de la qualité architecturale dont les tenants et les aboutissants restent encore sources d'incompréhensions entre les acteurs des projets architecturaux.

D'autres propositions rédigées comme des suggestions sont à considérer selon les contextes opérationnels, en fonction des problèmes de conception à traiter et des objectifs poursuivis. Elles restent à la discrétion des maîtrises d'ouvrage et de leurs assistants.

Parmi ces dernières, quatre ont suscité des échanges riches et stimulants au cours de l'étude :

- Envisager une élaboration des prestations de conception en deux temps, un premier sur une Esquisse loi MOP, un second consacré à la production d'un « Esquisse plus » voire d'un Avant-Projet-Sommaire ;
- Prolonger le dialogue entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre sur la compréhension du programme au cours du travail de conception ;
- Diffuser, exposer les projets
- Diffuser les rapports de jury

Sans remettre en question les principes d'anonymat et d'émulation entre plusieurs équipes de maîtrise d'œuvre, **ces deux premières propositions vont fondamentalement dans le sens d'une progressivité dans le processus de conception et de l'instauration de modalités d'échanges** visant à concilier deux préoccupations qui traversent aujourd'hui les processus de projet, et tendent à opposer de façon souvent stérile, professionnels de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre :

- > la production de solutions pertinentes au regard du problème de conception posé, sécurisant la maîtrise d'ouvrage dans son opération ;
- > la stimulation de l'invention, d'une recherche de solutions pertinentes et innovantes.

Les deux propositions suivantes poursuivent aussi conjointement plusieurs objectifs :

- > un processus d'apprentissage pour les équipes de maîtrise d'œuvre par la situation de concours
- > une plus grande transparence dans l'élaboration de l'action publique
- > une valorisation et un partage dans la société française de la culture architecturale.

Certaines propositions relatives notamment à l'introduction d'étapes de sélection et d'échanges intermédiaires dans l'organisation du concours, **mériteraient d'être testées à l'occasion d'expérimentations avec des maîtres d'ouvrage volontaires.**

L'enjeu serait d'analyser leurs **conditions de mise en œuvre, et leurs effets en termes de coûts/bénéfices pour les différents acteurs impliqués et le projet lui-même, grâce à un dispositif d'évaluation *in itinere* et *ex-post*** mené avec le soutien d'un tiers extérieur.

L'expérience de cette étude invite également ses auteurs à conseiller aux administrations publiques les plus directement concernées par la production architecturale, **à mettre en place une politique de veille partenariale à l'échelle nationale à travers la création d'un Observatoire sur les pratiques et les métiers de l'Architecture et de la Ville.** Celui-ci pourrait se structurer et se pérenniser à partir d'une plate-forme scientifique légère mettant en réseau les laboratoires de recherche des École Nationales Supérieures d'Architecture travaillant sur ce type de questions afin qu'elles produisent régulièrement des données sur la base d'une méthodologie commune.

Cette suggestion part du constat d'un manque d'informations partagées et faisant l'objet d'études régulièrement actualisées sur la formulation de la commande d'architecture en France et son évolution. Sa création répondrait également à une attente exprimée dans le cadre de la Stratégie Nationale de l'Architecture définie en 2015²⁸. Elle viserait à constituer un espace de réflexion et de dialogue entre porteurs des politiques publiques concernées, enseignants, chercheurs, professionnels de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'œuvre et de l'AMO, autour de sujets de préoccupations partagés et dans un contexte moins soumis aux tensions qui traversent traditionnellement les opérations de construction ou les négociations institutionnelles menées à l'occasion d'évolutions des cadres réglementaires ou budgétaires.

La mise en place de cet observatoire s'appuyant sur des ENSA permettrait aussi de développer et d'accompagner celles-ci dans leurs missions de formation initiale et continue.

²⁸ Notamment la mesure 26 (Créer un observatoire partenarial de l'exercice professionnel pour bien évaluer afin de mieux évoluer. mais aussi la demande de renforcer l'expérimentation et l'innovation (« renforcer les liens de fertilisation entre enseignement, recherche et métiers de l'architecture », « capitaliser sur l'innovation »).

Plus globalement il pourrait alimenter toutes sortes de débats nationaux sur la production du cadre bâti. L'un des premiers sujets à aborder dans cette perspective, pourrait être consacré et à **ce que recouvre la notion de qualité architecturale et à ses conditions de fabrication.**

Le caractère encore très balbutiant, partiel voire inexistant d'une évaluation a posteriori des constructions rend encore difficile aujourd'hui l'explicitation de ce que peut recouvrir la notion de qualité architecturale. Elle est pour autant devenue indispensable dans un contexte où les opérations sont de plus en plus basées sur des partenariats institutionnels complexes, en particulier entre acteurs publics et privés, et sont traversées par les enjeux de développement durable.

Une première Journée-Forum pourrait être organisée sur cette question sur la base des résultats de cette étude. Proposée par la MIQCP organisation interministérielle, en lien avec l'Observatoire des Métiers de l'Architecture et de la Ville, elle pourrait associer les différentes organisations institutionnelles et professionnelles concernées par cette question, dans le cadre notamment de la mise en œuvre de tout un ensemble de politiques publiques sur la Ville Durable : le Ministère de la Culture et de la Communication, le Ministère du Logement et de l'Habitat Durable, l'ANRU, l'ADEME, Institut de la Ville Durable (IVD), les organismes représentant les acteurs de la maîtrise d'ouvrage, de l'AMO, et de la maîtrise d'œuvre...).

D'une manière générale, cette étude, par la méthode qu'elle a expérimentée donnant lieu à un vaste dispositif d'enquêtes quantitatives et qualitatives, associée à une démarche de concertation menée de façon itérative entre plusieurs groupes constitués pour l'occasion, **invite à une intelligence collective des situations de projet et à l'organisation régulière de débats interprofessionnels et citoyens sur la fabrique de la qualité architecturale.**

Bibliographie et ressources documentaires

Une revue de presse (presse professionnelle et technique) a été réalisée sur la période de l'étude (2006 à 2015).

Revue analysées : *AMC, Le Moniteur, Architecture à vivre, d'A, l'ARCA INTERNATIONAL, Techniques et architecture, Archiscopie, Architecture intérieure CREE, Traits urbains, Urbanisme, Ecologik.*

Bibliographie indicative

Concours, projets, démarches et procédures

Arnaud (A.), Billy (A.), Crépin (Ph.), Lokola (Th.), Peron (P.), *Évaluation des procédures d'investissement en santé Première approche*, ANAP, Juin 2015. <http://www.anap.fr/publications-et-outils/publications/detail/actualites/evaluation-des-procedures-dinvestissement-en-sante-premiere-approche/>

Biau (V.) (sous la direction de), *Les concours de maîtrise d'œuvre dans l'Union européenne*, Centre de Recherche sur l'Habitat, Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-La Défense, 1998.

Biau (V.), *La dévolution des marchés publics de maîtrise d'œuvre en Europe*, Centre de Recherche sur l'Habitat, Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine, 2002.

Biau (V.), *Comment se faire connaître et accéder à la commande. Stratégies du paraître chez les architectes*, Centre de recherche sur l'habitat (CRH), Paris-La Défense, juillet 1994.

Biau (V.), Tapie (G.) (sous la direction de), *La fabrication de la ville. Métiers et organisations*, Editions Parenthèses, collection "La ville en train de se faire", Marseille, 2009.

Bloche (P.), *Rapport d'information sur la création architecturale. Pour une création architecturale désirée et libérée*, Assemblée nationale, 2014.

Cabanieu (J.) et Lamour (G.) (sous la direction de), *Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre en ouvrages d'art*, Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques, janvier 2005.

Camus (C.), « Reconnaître et énoncer la qualité lors d'un concours d'architecture » in Biau (V.), Lautier (F.) (sous la direction de) *La qualité architecturale. Acteurs et enjeux*, Éditions de La Villette, Cahiers Ramau, n° 5, Paris, 2009.

Chupin (J.-P.), Cucuzzella (C.), Helal (B.), *Architecture Competitions and the Production of Culture, Quality and Knowledge : An International Inquiry*. Montréal : Potential Architecture Books, 2015.

Collectif, *La commande, de l'architecture à la ville*, publication faisant suite au colloque "La formation de la commande urbaine et architecturale", PUCA, 30 novembre et 1er décembre 2000.

"Concours et consultations d'architectes en question", dossier de la revue *D'A*, n°142, décembre 2004.

Courdurier (E.), Tapie (G.) (sous la direction de), *Les professions de la maîtrise d'œuvre*, La documentation française, 2003.

Danjour (R.), Scheck (T.), *Le rôle du maître d'ouvrage. Expliciter les enjeux de la maîtrise d'ouvrage. Optimiser la pratique à chaque phase de l'opération*, Editions AQC, octobre 2008.

Deboulet (A.), Hoddé (R.), Sauvage (A.) (sous la direction de), *La Critique architecturale. Questions – frontières – desseins*, Editions de la Villette, Paris, 2008.

Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics

Evette (T.), Haumont (B.) (sous la direction de), *Organisations et compétences de la conception et de la maîtrise d'ouvrage en Europe*, Editions de la Villette, Cahiers Ramau, n°1, Paris, 2000.

Hoddé (R.) (sous la direction de), *Qualités architecturales : conceptions, significations, positions*, Editions Jean-Michel Place, 2006.

Merlaud (A.) (coord.), *Le rôle de la maîtrise d'œuvre. Optimiser les pratiques de la maîtrise d'œuvre pour prévenir les désordres techniques*, Editions AQC, novembre 2012.

Ministère de la Culture et de la Communication, *Stratégie nationale pour l'architecture. Rapport des groupes de réflexion*, 7 juillet 2015.

MCC, MIQCP, FNCAUE, "Pour une qualité architecturale : fondements et démarche". in *Les Cahiers experts, Le Moniteur*, 2014.

MIQCP, "Quelles procédures adaptées pour la passation des marchés de maîtrise d'œuvre par les pouvoirs adjudicateurs, maîtres d'ouvrage, au-dessous des seuils européens ?" fiches Médiations, 2006, actualisée décembre 2012.

MIQCP, *Organiser une consultation de maîtrise d'œuvre. Concours et autres procédures de choix d'un maître d'œuvre*, Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques, mars 2003, troisième édition.

MIQCP, *Le concours de maîtrise d'œuvre : dispositions réglementaires et modalités pratiques d'organisation*, Guide de la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques, mars 2012.

MIQCP, *Maîtrise d'ouvrage publique : quelle démarche pour des projets durables ?*, Guide publié par la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP), avec la contribution d'Alain Bornarel, ingénieur cogérant de la société TRIBU, Véronique Lancelin, programmatrice et Philippe Madec, architecte, 2011.

MIQCP, *Conception-réalisation : recommandations pour un bon usage du processus*, Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, août 2010.

MIQCP, *La programmation des bâtiments publics*, ed. Le Moniteur, 2001

Molina (G.), « Mise en scène et coulisses du star-system architectural : la théâtralisation des vedettes et ses paradoxes », Revue *Espaces et sociétés* n° 156-157 (1-2/2014).

Paquot (T.), *Ville, architecture et communication*, Paris, CNRS Éditions, coll. Les Essentiels d'Hermès, 2014.

"Publier, communiquer, promouvoir : savoir-faire et faire savoir", dossier de la revue *D'A*, n°179, Février 2009.

"Que savons-nous des concours ?", dossier de la revue *D'A*, n°216, avril 2013.

Villemur (F.), *Penser le projet*, Editions de l'Espérou, École nationale supérieure d'architecture de Montpellier (Ensam), collection "Actualité de la recherche", Laboratoire LIFAM (Innovation Formes Architectures Milieux), 2014.

Zetlaoui-Léger (J.), dir. avec Fenker (M.), Thonnart (A.) et la coll. de Leonet (J.) - *Les démarches processus, procédures dans les premiers projets d'écoquartiers en France*, LET- Umr Cnrs 7218, 2012-2014, 207 p.

<http://www.e-lettre.developpement-durable.gouv.fr/la-lettre-du-club-ecoquartier/annee-2014/041-.../rubrique26005.html>

Zetlaoui-Léger (J.), dir. avec Fenker (M.), Gardesse (C.), Grudet (I.), Heland (L.), Weber (B.) - *La concertation citoyenne dans les projets d'éco-quartiers en France : évaluation constructive et mise en perspective européenne*, (mandataire Lab'Urba) dans le cadre du programme Concertation, Décision, Environnement (CDE - 2^e phase), du Ministère de l'Écologie et du Développement Durable et de l'Énergie, 2009-2013, 2 volumes.

<http://www.concertation-environnement.fr/index.php/13-apr/apr-en-cours/100-2009-04>

Analyse de données statistiques

Ardilly (P.), *Les techniques de sondage*, Technip (2^e édition), 2006

Cibois (P.), *L'analyse factorielle des correspondances*, PUF, 1983.

Sites

Chupin (J-P.) (dir.) Catalogue des Concours Canadiens / Canadian Competitions Catalogue.
<http://www.ccc.umontreal.ca/>

Annexes

Éléments structurants de la méthode pour l'ensemble de l'étude

La première partie de l'étude a donné lieu au traitement des données quantitatives disponibles et exploitables, contenues dans les avis d'appel public à la concurrence (AAPC), notamment ceux du Bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP) et des Journaux d'annonces légales (JAL),

La mise en place d'un outil de collecte, d'exploitation des données et leur traitement a permis d'engager par la suite les enquêtes par questionnaires à partir d'une base de référence.

Définitions

Afin de mieux comprendre la nature des données disponibles et leur pertinence par rapport à l'objet de l'étude, un rappel de définitions est nécessaire quant aux missions de maîtrise d'œuvre dans la commande publique et à la place qu'y occupent les concours.

- **Rappelons que cette étude s'attache à la période 2006-2015 et fait donc référence aux procédures passées dans le cadre du Code des marchés publics de 2006 ou de l'ordonnance du 6 juin 2005.** Le Code des Marchés Publics (CMP) concernait essentiellement l'État et ses établissements publics, les collectivités territoriales et leurs établissements publics. L'ordonnance n°2005-649 et son décret d'application n°2005-1742 concernaient les autres pouvoirs adjudicateurs (SA HLM, SEM...). Notons que les offices publics de l'habitat ont été rattachés à l'ordonnance en 2011 et de ce fait n'ont en particulier plus été assujettis à l'obligation de concours.

Il convient de distinguer les marchés de maîtrise d'œuvre des marchés de conception-réalisation ou de conception-réalisation-exploitation-maintenance qui sont des marchés de travaux.

Au-dessus des seuils européens, les marchés étaient obligatoirement passés par des procédures formalisées. En-deçà, les marchés pouvaient être passés en procédure adaptée ou en procédure formalisée à condition d'en respecter toutes les règles sauf l'obligation d'anonymat pour les concours.

À titre d'information, au 1^{er} janvier 2014, les seuils étaient les suivants :

- 134 000 € HT pour les marchés de services de l'État et de ses établissements publics
- 207 000 € HT pour les marchés de services des collectivités territoriales, des établissements publics de santé et des établissements du service de santé des armées.
- 5 186 000 € HT pour les marchés de travaux.

Les marchés de maîtrise d'œuvre pour les maîtres d'ouvrage relevant du CMP de 2006 modifié

Dans le code des marchés publics, les marchés de maîtrise d'œuvre étaient régis par l'article 74. Ces marchés de maîtrise d'œuvre débouchent sur un ou plusieurs éléments de mission définis par

l'article 7 de la loi MOP. Les procédures formalisées de passation de ces marchés étaient les suivantes :

- le **concours**, restreint, obligatoire pour les bâtiments neufs au-dessus des seuils européens, avec jury et indemnisation des prestations à 80% minimum ;
- la **procédure négociée spécifique**, avec jury, justifiée et notamment utilisée en réhabilitation par le fait que les spécifications ne pouvaient être précisément définies en amont ;
- l'**appel d'offres**, avec jury, si la procédure négociée ne pouvait être justifiée ;
- le **dialogue compétitif**, avec jury facultatif et indemnisation des prestations à 80% minimum, possible **depuis 2011** pour la réhabilitation ou la réalisation d'un projet urbain ou paysager.

En-dessous des seuils, les marchés pouvaient être passés en **procédure adaptée (souvent appelés MAPA)**, avec obligation d'indemnisation à 80% minimum en cas de remise de prestations.

Signalons par ailleurs l'existence des marchés de définition simultanés, procédure abrogée en 2010 suite à une décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne fin 2009 car associée à la passation de marchés successifs sans remise en concurrence (non-conformité avec la directive 2004/18/CE sur l'égalité d'accès et de la transparence).

Les marchés de maîtrise d'œuvre pour les maîtres d'ouvrage relevant de l'ordonnance de 2005

Dans l'ordonnance, on retrouvait des procédures formalisées similaires, avec des règles moins contraignantes cependant :

- le **concours, non obligatoire**, avec jury, obligatoirement restreint et indemnisé pour les maîtres d'ouvrage relevant de la loi MOP (cf. article 41 du décret) ;
- la **procédure négociée, sans jury** (cf. articles 33 à 37 du décret) ;
- le **dialogue compétitif, qui était possible dès 2005**, sans jury et sans obligation d'indemnisation (cf. articles 38 à 40 du décret) ;
- l'**appel d'offres ouvert** (cf. article 29) **ou restreint** (cf. articles 30 à 32).

En-dessous des seuils, les marchés dits à **procédure adaptée** (MAPA) étaient passés selon des modalités librement définies.

Les marchés de conception-réalisation dans le cadre du CMP de 2006 modifié (cf. articles 37 et 69)

Il s'agit donc de marchés de travaux passés à un groupement associant concepteur et entreprise(s). Ces marchés pouvaient être passés en dérogation à la loi MOP pour des motifs d'ordre technique ou en cas d'engagement contractuel sur un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique. De plus, certains secteurs (hospitalier, pénitentiaire, logement social depuis 2009...) pouvaient y recourir sans condition.

Les maîtres d'ouvrages soumis à la loi MOP devaient passer ces marchés sous la forme d'un appel d'offres restreint, avec jury et indemnisation des prestations –au moins un APS pour un bâtiment- à hauteur de 80% minimum. En réhabilitation, il était possible de passer ces marchés en dialogue compétitif.

Notons qu'il y a parfois confusion, les appels d'offres de conception-réalisation étant appelés « concours » par certains acteurs du fait de la présence d'un jury et d'un jugement de projets d'architecture. Or dans ce cas, l'appellation « concours » est erronée et prête à confusion.

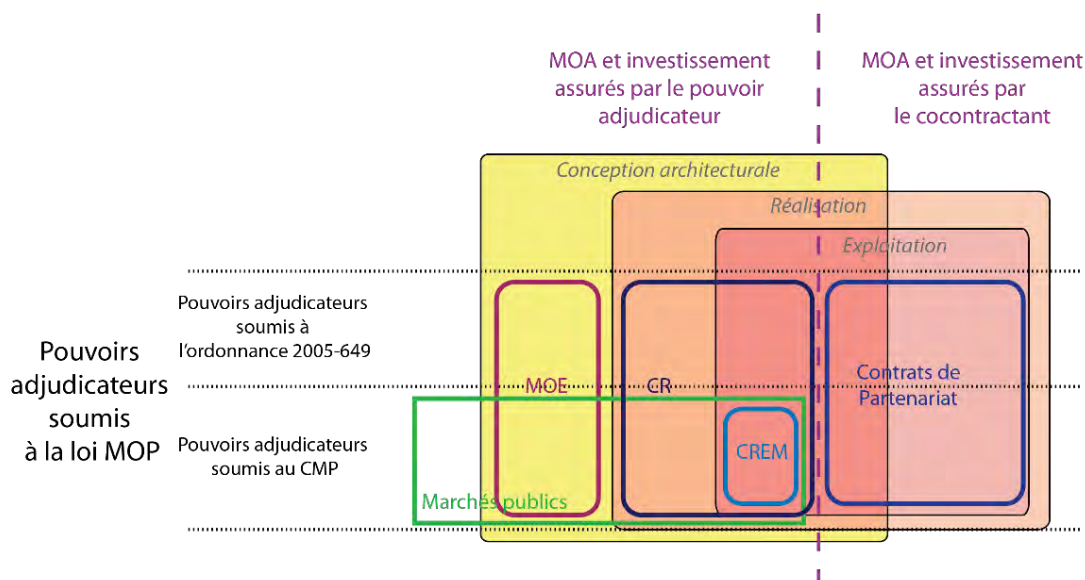
Les marchés de conception-réalisation dans l'ordonnance de 2005 (cf. article 41 du décret)

Ces marchés de travaux pouvaient être passés pour des motifs d'ordre technique, avec mise en place d'un jury et indemnisation à 80% obligatoire.

Notons par ailleurs la possibilité introduite en août 2011 (décret n° 2011-1000) de passer des **marchés de conception-réalisation-exploitation- maintenance** (cf. article 73 du CMP de 2006) afin de remplir des objectifs chiffrés de performance. Les conditions d'accès pour les maîtres d'ouvrage relevant de la loi MOP étaient les mêmes que celles édictées pour la conception-réalisation. Les maîtres d'ouvrage devaient également prévoir des primes à hauteur de 80%.

Contrats de partenariat (ordonnance n°2004-559 juin 2004)

Enfin, signalons l'existence des **contrats de partenariat** (qui relèvent de la catégorie communément appelée Partenariat Public Privé ou PPP) régis par l'ordonnance n°2004-559 juin 2004. Dans ce cas il y avait transfert de la maîtrise d'ouvrage publique vers un partenaire privé qui prend en charge l'investissement avec pour contrepartie un loyer payé par la personne publique pendant toute la durée du contrat. Une évaluation préalable était nécessaire démontrant la complexité du projet et effectuant une analyse comparative des différentes options. Dans ce cas, le co-contractant prend en particulier en charge la mission de maîtrise d'œuvre, sachant qu'il était possible qu'une partie de la conception soit faite en amont du contrat de partenariat. Le choix de la maîtrise d'œuvre pouvait être effectué à l'issue d'un concours et le contrat de maîtrise d'œuvre était alors transféré au co-contractant. Cette option a été peu utilisée, le co-contractant effectuant le plus souvent lui-même le choix de la maîtrise d'œuvre via des procédures souvent similaires au concours.



Phases de l'étude et profils des répondants aux enquêtes

Phases de l'étude

- 1 – Constitution d'un **comité de pilotage**
- 2 – Constitution d'un **comité technique**
- 3 – **Exploitation statistique** des avis de publication des concours
- 4 – **Enquêtes par questionnaires**
- 5 – **Monographies d'opérations et entretiens**
- 6 – **Focus groupes** d'acteurs et d'experts référents
- 7 – **Recommandations**

Organisation des 4 enquêtes par questionnaires

30 juin – 2 septembre

- o Maîtres d'ouvrage publics
- o Assistance à maîtrise d'ouvrage en programmation
- o Architectes, responsables de structures de maîtrise d'œuvre

20 septembre – 21 octobre

- o Professionnels de l'ingénierie technique et financière

Niveau des réponses aux enquêtes par questionnaires

Redressements réalisés :

- pour l'échantillon des maîtres d'ouvrage en fonction de la nature de l'organisme
- pour les architectes maîtres d'œuvre en fonction de la taille de la structure

Construction de l'outil statistique. Recensement et exploitation

Avis d'appel public à la concurrence publiés au BOAMP (2006-2015)
& Sondage régional sur l'année 2014 et trois régions
& Agrégation des données du BOAMP et de JAL

Le recensement du recours au concours

La constitution d'une base de données sur les concours d'architecture en France repose principalement sur l'obligation de publicité de la consultation. Même si le cadre réglementaire évolue, ce sont les seuils qui fixent l'obligation de publicité et le possible référencement des annonces. Les procédures formalisées font obligatoirement l'objet d'une publication dans le BOAMP et le JOUE (Journal officiel de l'Union Européenne) pour des montants au-delà des seuils de 134K€ pour les marchés de l'État et 209K€ pour les marchés des collectivités territoriales. Le concours est ainsi obligatoire pour les marchés de maîtrise d'œuvre d'un montant supérieur à ces seuils (4 exceptions dont la réhabilitation, dans l'Art74 CMP, et pour le secteur du logement, Loi N°2011-525). Néanmoins, le concours est *possible* en dessous de ces seuils, ce qui présente quelques difficultés pour le repérage :

- Entre 90K€ et 134K€ (État) ou 207K€ (collectivités), la publicité était obligatoire au BOAMP ou dans un JAL pour les maîtres d'ouvrage relevant du Code des marchés publics.
- Entre 15K€ et 90K€, la publicité est adaptée, la publication n'est pas obligatoire au BOAMP ou dans un JAL, elle se fait souvent sur le site internet des pouvoirs adjudicateurs.
- En dessous de 15K€, la publicité n'est pas obligatoire.

Pour les maîtres d'ouvrage relevant de l'ordonnance, la publicité était librement définie au-dessous des seuils européens (au 1^{er} janvier 2014 : 134€ pour l'État et 207K€ pour les collectivités locales).

Récapitulatif des procédures de marché de MOE publique

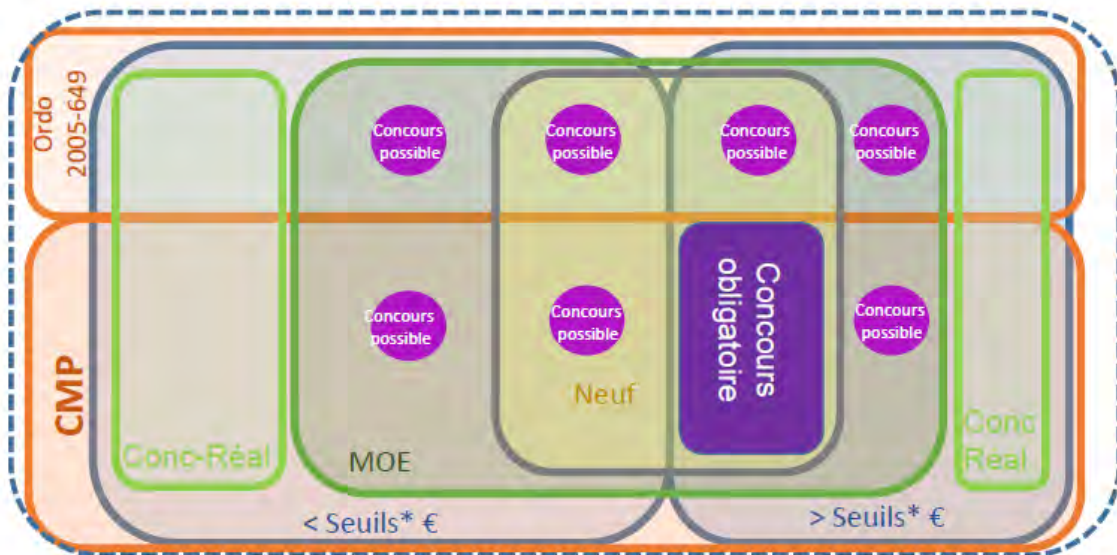
Marché de MOE (art 74 CMP)				
Montant	<15K€	15-90K€	90-134K€ (Etat) 90-207K€ (Coll terr)	>134K€ (Etat) >209K€ (Coll terr)
Publicité obligatoire	Publicité non obligatoire	Publicité adaptée (pas de publication obligatoire)	Publication obligatoire BOAMP ou JAL + profil d'acheteur	Publication obligatoire BOAMP et JOUE + profil d'acheteur
Procédure	Pas de procédure imposée	Procédure adaptée		Procédure formalisée Concours (ou Art35 et 74CMP : procédure négociée ou appel d'offre)
CONCOURS	Possible (selon le choix du pouvoir adjudicateur)			OBLIGATOIRE Sauf * Art74 CMP : 4 exceptions (dont réhabilitation) * * Loi N° 2011-525 : OPH, EPL, SA HLM...

SOURCES (consultées le 04/02/2016) :
Légifrance [Code des Marchés Publics (Art 35 ; 38 ; 40 ; 74) + Loi n° 2011-525]
Service-Public-pro.fr [Procédures de marchés publics]
Service-Public-pro.fr [Seuils de procédure et seuils de publicité de marchés publics]
AMC-archi.com « La procédure négociée plutôt que le concours », C.Véran, 11/06/2015]

NB : Le tableau décrit la situation au 1^{er} janvier 2014. Des changements ont eu lieu au cours de la période 2006-2015. L'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 applicable avant le 1^{er} avril 2016 modifie le CMP, en créant notamment la procédure concurrentielle avec négociation (traduction du droit européen, en particulier la directive 2014/24/UE du 26 février 2014)

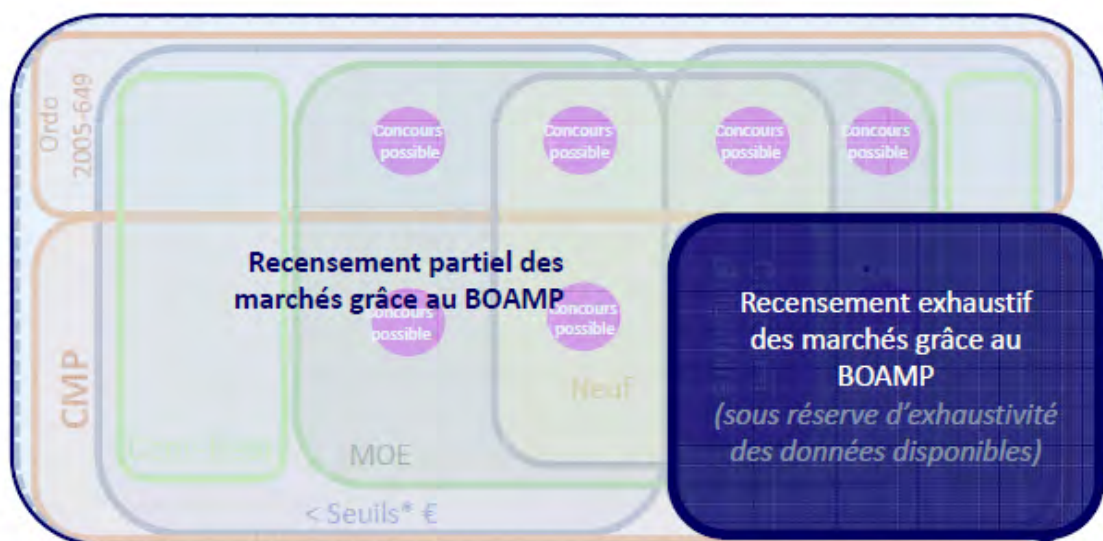
Pour des raisons de faisabilité, il n'est donc pas possible à l'heure actuelle de recenser les annonces pour les marchés inférieurs à 90K€ (du fait de la non obligation de publier dans des espaces dédiés).

Marchés concernés par l'étude



* Seuils européens : pour les marchés de MOE, seuils des marchés de services pour la conception-réalisation, seuils des marchés de travaux

Le seul cas de concours obligatoire se situe pour les bâtiments neufs au-dessus des seuils européens pour les maîtres d'ouvrage relevant du CMP (État et collectivités locales et leurs établissements publics – hors OPH depuis 2011). Mais on peut trouver au-dessus des seuils des cas de concours pour les autres maîtres d'ouvrage, ainsi que pour tous les concours pour des réhabilitations ou des projets d'infrastructures (ouvrages d'art, espaces publics...). Enfin, en-dessous des seuils, rien n'interdit de faire des concours, quel que soit le type de projets.



Exploitation des avis d'appel public à la concurrence (AAPC)

Identification des sources mobilisables, extraction

Cette phase de l'étude vise à compléter et prolonger les données produites par la MIQCP sur les concours jusqu'en 2006. Elle mobilise et traite les données du BOAMP et de JAL sur les avis d'appel public à la concurrence (AAPC). Une fois les données à exploiter sélectionnées, celles-ci ont été codées en fonction des indicateurs jugés pertinents pour l'étude. Un échantillonnage a été opéré pour le traitement d'informations plus qualitatives à coder (sondages sur des années et des régions clés).

D'autres sources ont été mobilisées pour la réalisation de statistiques : données diffusées par le ministère de l'Environnement, de l'énergie et de la mer, sur l'activité de construction (base Sit@del2²⁹) ; données de la MAF (Mutuelles des architectes français), sur le taux de pénétration des architectes dans le secteur public, le type de maître d'ouvrage (privé/public), nature des programmes, etc. ; données du CNOA (Conseil national de l'Ordre des architectes).

Exploitation et interprétation des données des avis d'appel publics à la concurrence

L'exploitation des données statistiques a été réalisée avec des tris à plat (fréquences de réponses) et de tris croisés.

Ce travail statistique permet d'évaluer quantitativement et qualitativement les modalités de recours aux concours. Une analyse par procédure a été réalisée, par nature de maîtrise d'ouvrage ou type de programme de construction.

Les résultats sont présentés ici sous la forme de tableaux et de graphiques. Pour la contextualisation de certaines données, des séries longues ont été proposées. Les données liées au concours ont été rapportées à des données démographiques (nombre d'habitants par exemple) et concernant l'importance de l'activité de la construction aux différentes périodes considérées et selon les territoires (données Sit@del2).

Construction d'un dispositif de veille sur les concours

Cette première phase a permis l'identification d'indicateurs et de supports qui seraient à mobiliser pour la mise en place d'un dispositif de veille. Ces indicateurs structurent une base de données des informations disponibles qui serait à mettre régulièrement à jour.

Structuration de la base de données

Approche nationale des concours

Afin de situer le recours au concours dans l'ensemble des modalités de consultation, il a été choisi d'exploiter l'ensemble des annonces comprenant des missions de maîtrise d'œuvre. C'est pourquoi la base de données comprend à la fois des informations sur les marchés de maîtrise d'œuvre et les marchés de conception-réalisation. Deux sources principales ont fait **l'objet d'une analyse : les données du BOAMP et des extractions ponctuelles sur des JAL**³⁰.

Les données du BOAMP sont mises en ligne (Open Data) par la DILA – Direction de l'information légale et administrative – et sont archivées au format HTML (centaines de milliers de pages : à

²⁹ « Les données de Sit@del2 proviennent des formulaires de permis de construire traités par les centres instructeurs. Les mouvements relatifs à la vie du permis (dépôts, autorisations, annulations, modificatifs, mises en chantier, achèvements des travaux) sont exploités à des fins statistiques. Les informations déclarées dans le formulaire sont transmises mensuellement au service statistique du Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer (MEEM) et du Ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité (MLETR). », site : <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/accueil.html>

³⁰ Une analyse complémentaire a également été faite sur le journal du Moniteur pour l'année 2014.

parcourir une à une) et au format XML (*Extensible Markup Language* « langage de balisage extensible ») agréant les données et permettant une exploitation automatisée.

Nous avons réalisé une extraction sous forme de tableau XLS par la recherche du descripteur "Maîtrise d'œuvre" et de l'information spécifique (appelée « nœud ») concernant la conception-réalisation. Un fichier par année a donc été constitué (année 2006-2015) et comprend 8000 à 10000 annonces par an, dont 5000 à 7000 sont des avis d'appel public à concurrence. Dans ces annonces, il a ensuite été possible d'identifier les avis de concours.

À partir de 2007, le changement du mode de remplissage des formulaires de concours a rendu les fichiers XML incomplets (ils ne regroupent pas toutes les informations des HTML). De ce fait, le traitement des milliers de pages HTML étant impossible sur le plan pratique dans le cadre de cette étude, l'exploitation des années 2007 à 2014 a porté sur des données moins détaillées, mais un complément de recensement fourni par la DILA a permis un recensement quasi-exhaustif des avis de concours³¹.

Bilan sur le corpus national 2006-2015

- **Annonces relevées : 94 327**
- **AAPC : 60 787 codés (dont 51 227 avis uniques)**
 - Année
 - Procédure
- **AAPC de concours : 12 323 codés (dont 10 741 avis uniques)**
 - Année
 - Département
 - Catégorie de MOA
 - Secteur d'activité de la MOA
 - Nature de l'intervention
 - Catégorie d'ouvrage
 - Catégorie de locaux

Approche par sondages temporels et spatiaux

L'objectif des sondages a été de coder, sur un échantillon choisi, des données sur l'ensemble des consultations de MOE, toutes procédures confondues, afin de mieux cerner la spécificité du concours tant sur l'objet à réaliser que sur les maîtres d'ouvrage les plus impliqués dans leur production.

Le recensement exhaustif des consultations de MOE de plus de 90K€ (seuil de publication obligatoire au BOAMP ou dans un JAL) nécessite une exploitation des journaux d'annonces légales. Pour des raisons de faisabilité (dépouillement d'archives en ligne et en bibliothèque de plusieurs journaux par région), le corpus a été restreint à trois régions aux pratiques contrastées en matière de concours (recours faible, moyen et élevé au regard de la production de locaux publics) : Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes et Auvergne. L'ensemble des AAPC identifiés via le BOAMP et les JAL donne une vision complète de la commande publique de maîtrise d'œuvre dans ces régions pour l'année 2014.

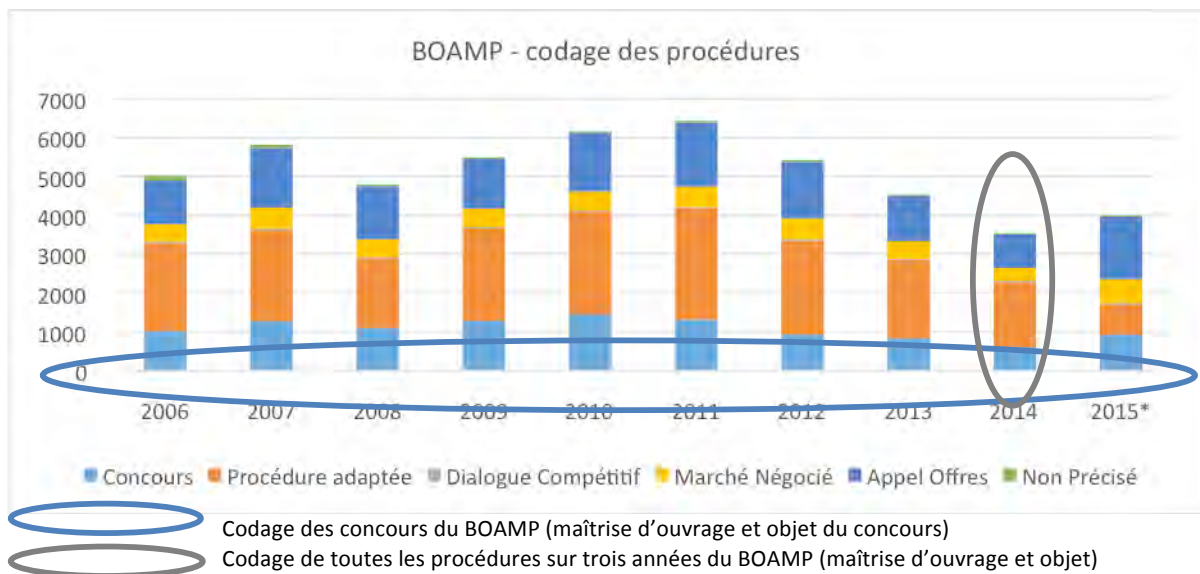
³¹ Ces informations étaient très inégalement renseignées dans les données mises en ligne. De nombreux échanges avec la DILA ont été nécessaires à la récupération d'informations indispensables au traitement statistique. Les données manquantes dans la documentation DILA sont dues à l'ancien système de centralisation des annonces qui n'a pas permis de faire face immédiatement aux nouvelles exigences européennes. Les fichiers XML ont dû être complétés manuellement, et seules les informations « essentielles » ont été saisies, parmi lesquelles ne figurait pas la nature du formulaire (avis de concours ou avis de marché). À partir de 2015, il est à nouveau possible d'avoir accès aux informations plus complètes. Le dispositif de veille pourra donc s'appuyer sur ces données à l'avenir.

Corpus du BOAMP : 605 avis recodés (dont 442 uniques)

Corpus des JAL : 330 avis recodés, issus de 4 titres (*La Dépêche du Midi*, *Le Progrès de Lyon*, *Le Dauphiné Libéré*, *La Montagne*)

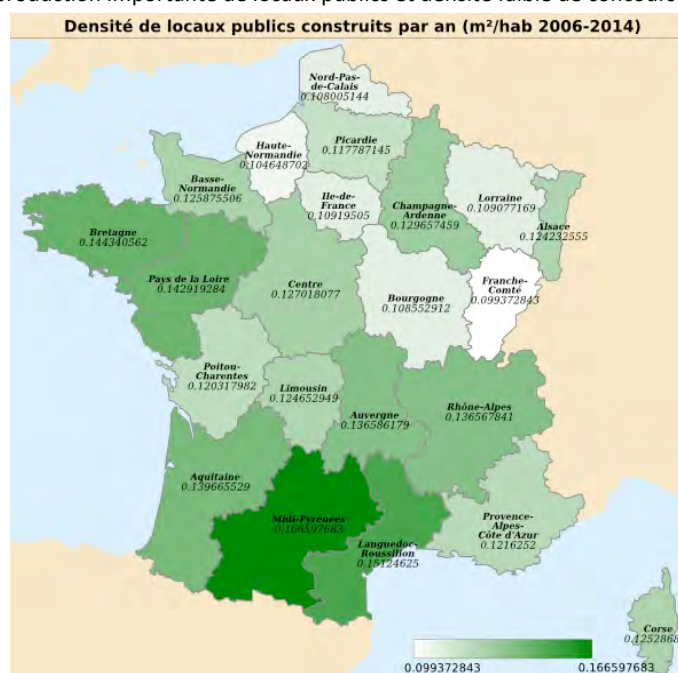
Pour chacun de ces avis ont été recodés :

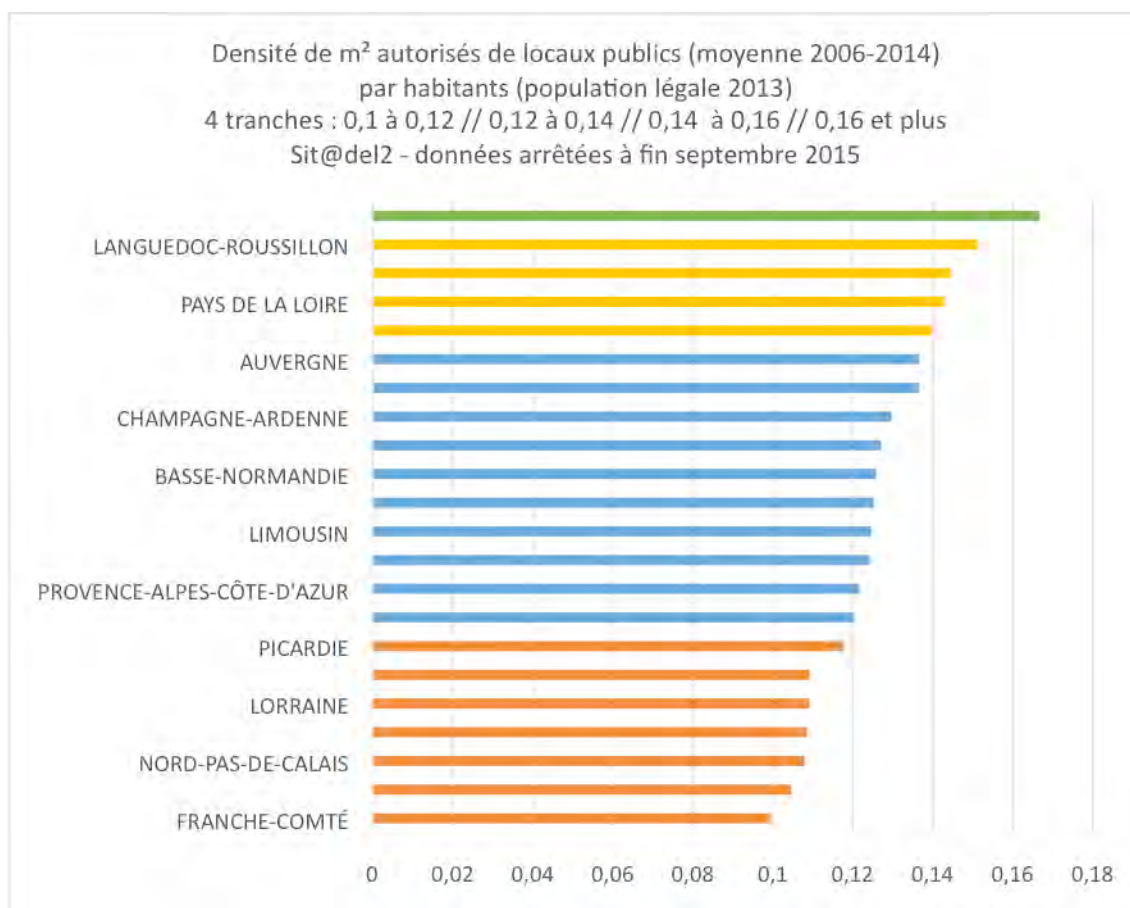
- Département
- Catégorie de MOA
- Secteur d'activité de la MOA
- Nature de l'intervention
- Nature de l'objet



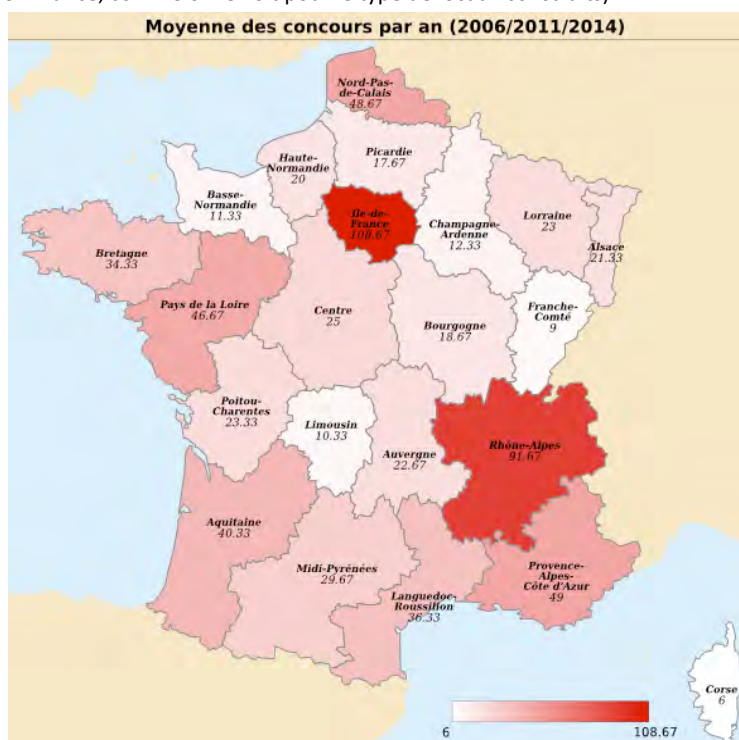
Corpus des JAL, sondage régional : trois régions choisies.

- **Midi-Pyrénées** (production importante de locaux publics et densité faible de concours par habitants).

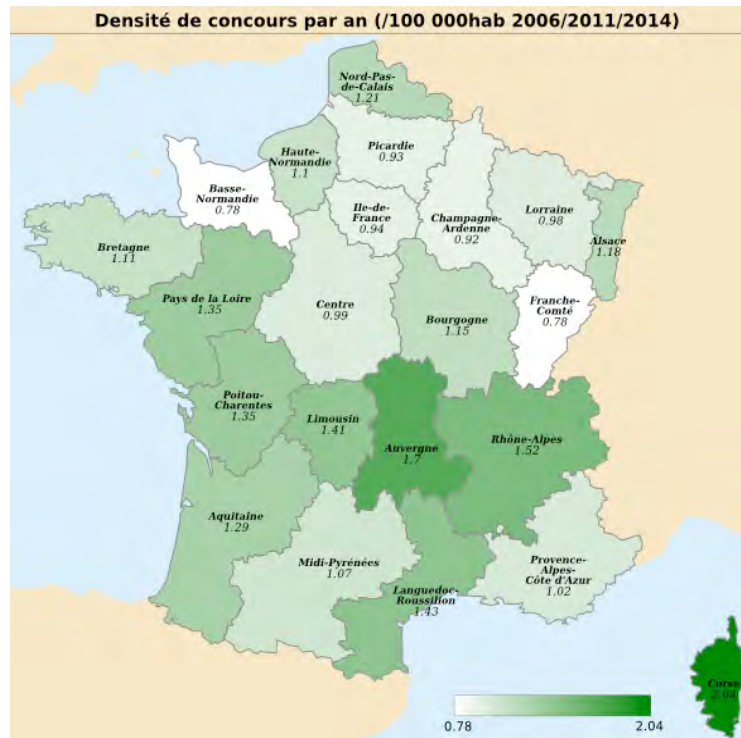




- **Rhône-Alpes** (grand nombre d'annonces car région ayant une importante activité de construction et réputée « moyenne » en France, comme on le voit pour le type de locaux construits).



- **Auvergne** (densité importante de concours par habitant)



Variables codées dans les JAL des trois régions (*La Dépêche du Midi*, *Le Dauphiné Libéré* et *La Montagne*, *Le progrès de Lyon*) : année, département, n° d'annonce, nom du JAL, procédure, recours à la conception-réalisation, nom du maître d'ouvrage, statut et secteur du maître d'ouvrage, description de l'objet (nature du programme, programmes multiples, nature de l'intervention, catégorie d'ouvrage, catégorie de locaux).

Enquête par questionnaire auprès des acteurs clés du dispositif de concours

Présentation des échantillons

Architectes maîtres d'œuvre responsables de structures
& Maîtres d'ouvrage organisateurs de concours
& Assistants à maîtrise d'ouvrage en programmation
& Maîtres d'œuvre responsables de structure d'ingénierie technique et financière

L'enquête par questionnaire porte sur les thèmes majeurs définis lors du questionnement posé en introduction. Ces thèmes sont structurés ici en huit grandes parties : les avantages et inconvénients du concours, la définition et le suivi de la commande de projet, l'élaboration et la sélection des candidatures, les prestations demandées et la rémunération, les échanges entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, les approches de la conception architecturale, l'analyse et la sélection des projets, la publicisation du concours et sa valorisation, les conditions de réussite et pistes d'amélioration évoquées par les enquêtés.

Quatre questionnaires ont été réalisés et diffusés auprès d'architectes maîtres d'œuvre responsables de structures, de maîtres d'ouvrage organisateurs de concours, d'assistants à maîtrise d'ouvrage (AMO) en programmation, et de maîtres d'œuvre responsables de structure d'ingénierie technique et financière (ingénieurs et économistes). La première partie de ce chapitre est consacrée à la présentation des échantillons de répondants.

Construction des échantillons de répondants

Enquêtes auprès des maîtres d'ouvrage et de leurs assistants

Méthode d'échantillonnage

Le questionnaire en ligne a été transmis à tous les maîtres d'ouvrage ayant déposé au moins une annonce de concours dans le Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics durant les années 2006 à 2015, et pour lesquels un contact mail actif a pu être identifié automatiquement. Cela a pu être le cas dans 75% des annonces représentant un total de 5600 adresses. Le réseau des Sociétés d'aménagement et l'Union Sociale pour l'Habitat ont appuyé la démarche par un mail à leurs membres.

183 maîtres d'ouvrage ont répondu au questionnaire. La répartition par type d'organismes (collectivités locales, État, organismes HLM etc.) des répondants s'est révélée très cohérente avec celle des annonces publiées dans le BOAMP. Pour améliorer l'adéquation de la structure de l'échantillon de répondant à celle de la population-mère, un redressement a été réalisé selon la variable Type d'organisme en prenant pour référence la base d'exploitation des BOAMP sur la période 2012-2015 (soit après la levée de l'obligation de concours pour les Offices publics de l'Habitat). *(Voir annexe pour le détail du redressement)*

Présentation de l'échantillon redressé

L'échantillon se compose très majoritairement de collectivités locales, dont près de 30% de communes, 15% d'intercommunalités, 12% de conseils et établissements publics départementaux, et 6% de conseils régionaux. A ces organismes dont l'activité relève de plusieurs secteurs, s'ajoutent l'État et ses établissements publics (universités, maîtrise d'ouvrage spécialisée) à hauteur de 7%.

Les établissements liés à des secteurs d'activités particuliers (santé et médico-social, logement, aménagement urbain) représentent chacun environ 10% de l'échantillon.

Type d'organisme

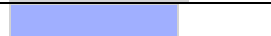
Commune		54	29,5%
EPCI		29	15,8%
Département et ses EPL		23	12,6%
Conseil Régional		11	6,0%
État et ses EPE		14	7,7%
Établissement médicaux et médicaux sociaux		18	9,8%
Sociétés d'aménagement		15	8,2%
Organismes d'habitat social		19	10,4%
Total		183	

Principal secteur d'activité

Multisectoriel		113	61,7%
Logement		27	14,8%
Santé et médico-social		18	9,8%
Aménagement urbain		18	9,8%
Autres secteurs		35	19,1%
Total/ répondants		183	

Les organismes des répondants assurent une variété de missions liées à la maîtrise d'ouvrage architecturale mais aussi à d'autres domaines de l'immobilier : gestion de patrimoine, maintenance et exploitation, programmation, maîtrise d'œuvre architecturale etc.

Missions habituellement conduites par l'organisme dans le domaine immobilier ?

Maîtrise d'ouvrage		153	(86,0%)
Passation de marchés d'études et de travaux		138	(77,5%)
Conduite d'opérations		113	(63,5%)
Direction ou management de projets, montage d'opérations		106	(59,6%)
Maintenance, entretien		100	(56,2%)
Programmation		95	(53,4%)
Réalisation de travaux		85	(47,8%)
Gestion de patrimoine immobilier		77	(43,3%)
Mandataire de maîtres d'ouvrage		43	(24,2%)
Gestion de patrimoine foncier		43	(24,2%)
Maîtrise d'œuvre architecturale		29	(16,3%)
Commercialisation de charges foncières		14	(7,9%)
Commercialisation de bâtiments		9	(5,1%)
Évaluation après mise en service		8	(4,5%)
Autres (préciser)		2	(1,1%)
Total/ répondants		178	

72% de l'ensemble des organismes répondants disposent d'un service dédié à la maîtrise d'ouvrage architecturale. **Près de 42% de l'échantillon compte au plus 2 personnes affectées à ce type de missions, 25% entre 3 et 5 personnes et 33% plus de 6 personnes.**

Cette variété dans le niveau de professionnalisation des maîtrises d'ouvrage s'accompagne d'une pratique d'intensité très contrastée : en 5 ans, 26% des organismes ont réalisé 3 opérations de MOA architecturale ou moins, 30% entre 4 et 10, 26% entre 11 et 50 et 26% plus de 51.

Nombre de personnes affectées à la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction de bâtiments dans l'organisme

0		14	9,3%
1		23	15,3%
2		26	17,3%
3 à 5		38	25,3%
6 à 9		7	4,7%
10 à 14		14	9,3%
15 à 19		9	6,0%
20 et plus		19	12,7%
Total		150	

Nombre d'opérations de maîtrise d'ouvrage architecturale bâtiments donnant lieu à une consultation de maîtrise d'œuvre au cours des 5 dernières années

3 ou moins		43	26,2%
4 à 10		50	30,5%
11 à 50		44	26,8%
51 et plus		27	16,5%
Total		164	

Enquêtes auprès des architectes maîtres d'œuvre responsables de structure

Méthode d'échantillonnage

L'enquête comportant des questions sur la dimension économique du système de concours en France, le questionnaire a été adressé aux architectes dirigeant de structures : **le Conseil National de l'Ordre des Architectes l'a diffusé aux 23 000 architectes libéraux et associés inscrits.**

1019 personnes ont répondu au questionnaire. Une première exploitation des réponses ayant montré **le caractère très structurant de la taille de l'agence pour la formulation des avis**, un redressement a été opéré sur la base du nombre de personnes travaillant dans la structure. Les informations sur la population-mère sont issues des données de l'INSEE confortées par les sondages IFOP lancés par le CNOA. (*Voir annexe pour le détail du redressement*)

Présentation de l'échantillon redressé

Après redressement, la taille des structures correspond à la répartition actuelle des agences en France. **Dans près des 3/4 des cas, l'exercice est unipersonnel (libéral).** Les agences avec 4 personnes ou plus ne représentent que 12% de l'ensemble.

Nombre de personnes travaillant dans la structure

1		745	(73,1%)
2 à 3		148	(14,5%)
4 à 10		103	(10,1%)
Plus de 11		23	(2,3%)
Total		1 019	

L'échantillon comporte un large éventail d'ancienneté des structures : 37% ont été créées avant 1999, 32% entre 2000 et 2009, et 31% depuis 2010.

Date de création de la structure

Avant 1980		40	(3,9%)
1980 à 1989		153	(15,0%)
1990 à 1999		187	(18,4%)
2000 à 2004		124	(12,2%)
2005 à 2009		202	(19,8%)
2010 à 2012		115	(11,3%)
2013 à 2014		96	(9,4%)
2015 à 2016		102	(10,0%)
Total		1 018	

La quasi-totalité des répondants réalise des missions de maîtrise d'œuvre architecturale et de suivi de chantier, et plus des ¾ sont amenés à faire des missions d'exécution et d'OPC.

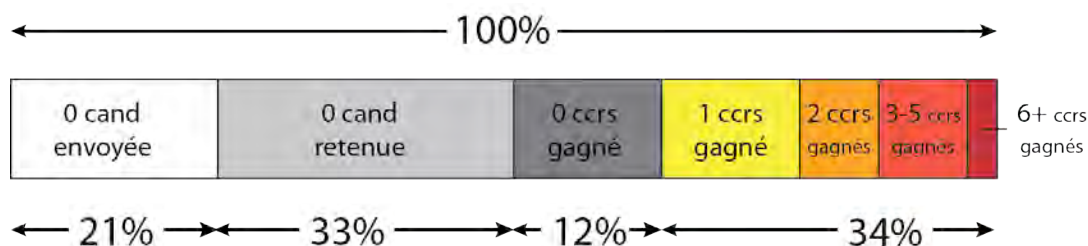
Environ un tiers de l'échantillon réalise des missions hors du champ de la maîtrise d'œuvre architecturale (urbanisme, paysage) et 45% indique faire de la programmation.

Missions réalisées par la structure (extrait)

	Programmation	Maitrise d'œuvre urbaine	Maitrise d'œuvre paysagère
Régulièrement	9,8%	6,2%	3,2%
Parfois	35,1%	25,3%	28,4%
Jamais	55,0%	68,5%	68,3%
Total	925	861	872

Le niveau d'insertion dans la commande publique d'architecture est très contrasté : 21% des répondants ne répondent jamais aux annonces de concours, 33% candidatent mais ne sont jamais retenus, 12% ont déjà été invités à remettre un projet mais n'ont pas remporté de concours durant les 5 dernières années, et 34% ont gagné au moins un concours en 5 ans.

*Proportion de structures ayant ou non candidaté à des concours
et en ayant remporté au cours des 5 dernières années*



Cela signifie que 45% de l'échantillon est dans une démarche de réponse au concours mais ne parvient pas à accéder à la commande, et que **54% des répondants n'ont pas remis de projet pour concours lors des 5 dernières années, mais ont toutefois manifesté un intérêt pour l'enquête.**

Enquêtes auprès des maîtres d'œuvre de l'ingénierie technique et financière

Méthode d'échantillonnage

Le questionnaire a été diffusé à leurs membres par 3 organismes professionnels : SYNTEC Ingénierie et CINOVA Construction pour les ingénieurs techniques, et UNTEC pour les économistes de la construction. En tout, la population mère représente 2700 professionnels.

Le questionnaire a reçu 164 réponses d'ingénieurs et d'économistes. Une première exploration des données fait état de réponses différenciées, mettant surtout en exergue la spécificité des gros bureaux d'études (plus de 10 personnes). Le redressement a donc été opéré sur l'activité principale de la structure croisée avec la taille du bureau d'études, à partir des données INSEE 2015. (*Voir annexe pour le détail du redressement*)

Présentation de l'échantillon redressé

Après redressement, on obtient une proportion de **12% d'économistes et de 88% d'ingénieurs techniques, travaillant** principalement dans de petites structures : 50% de trois personnes ou moins, 42% de 4 à 10 personnes et moins de 7% de structures de 11 personnes ou plus.

Activité principale de la structure

Économistes	20	12%
Ingénieurs techniques	144	88%
Total	164	

Nombre de personnes travaillant dans la structure

1		51	(31,1%)
2 ou 3		31	(18,9%)
4 à 10		70	(42,7%)
11 et plus		11	(6,7%)
Total		164	(99,4%)

On observe une certaine diversité des missions réalisées par les structures des répondants. **Pour l'ingénierie financière, les missions peuvent prendre place en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage ou au sein de groupements de maîtrise d'œuvre** (environ 50% de l'échantillon dans les deux cas).

La maîtrise d'œuvre technique est prédominante (¾ de l'ensemble des répondants pour les bâtiments et espaces publics, 1/3 pour les infrastructures) mais une part significative l'échantillon est

aussi amenée à réaliser des missions de maîtrise d'œuvre architecturale (36%) et urbaine (29%). Par ailleurs, 55% des structures indique faire de la programmation.

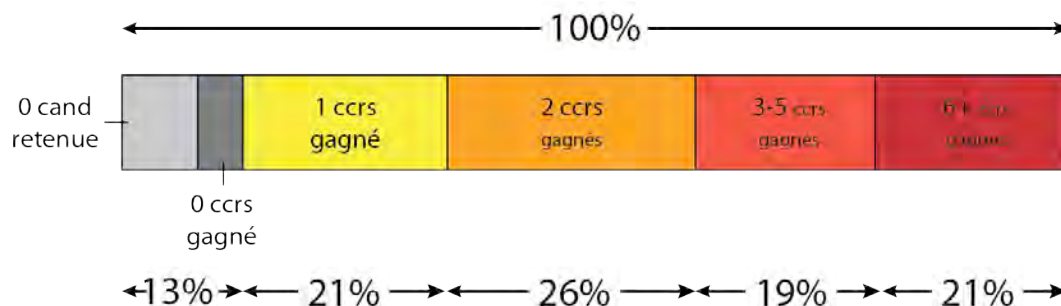
Missions réalisée par la structure d'ingénierie technique ou financière (extraits)

	Ingénierie financière AMO	Ingénierie financière en MOE
Régulièrement	9,5%	31,4%
Parfois	38,8%	20,7%
Jamais	51,7%	47,9%
Total	147	140

	MOE tech. Bâtiments espaces publics	MOE tech. Infrastructures	MOE architecturale	MOE urbaine
Régulièrement	62,7%	21,6%	23,1%	23,3%
Parfois	13,7%	12,8%	13,4%	6,2%
Jamais	24,2%	66,2%	63,4%	70,5%
Total	161	148	134	146

Les structures représentées dans l'échantillon font preuve d'une expérience variée du concours d'architecture : toutes les structures répondent à des concours, et 87% d'entre elles ont gagné au moins un concours durant les 5 dernières années. Plus de la moitié en a gagné au moins deux, et 21% en a remporté 6 ou plus en 5 ans. Environ ¼ des structures de l'échantillon sont parfois mandataires de groupement de maîtrise d'œuvre dans le cadre d'un concours, et plus de la moitié des répondants (53%) ont déjà personnellement été jurés.

Accès à la commande de concours des structures d'ingénierie au cours des 5 dernières années



Enquêtes auprès des assistants à maîtrise d'ouvrage en programmation

Méthode d'échantillonnage

La base de référence a été construite par le Laboratoire Espace Travail (LET-LAVUE) à partir d'annuaires professionnels et de listes de professionnels (syndicats, organismes de formation et de certification) : ont été ainsi recensés toutes les personnes faisant valoir une pratique significative de la programmation ou une qualification dans ce domaine. La Fédération Nationale des CAUE a également appuyé la démarche d'enquête auprès des directeurs de ses établissements, qui assurent souvent pour les collectivités peu structurées un rôle de conseil en programmation et pour l'organisation de leurs projets. En tout, 744 personnes ont été destinataires du questionnaire.

124 structures ont répondu au questionnaire. Un redressement a été effectué entre organismes publics et privés sur la base des données de la population de référence (10%/90%), mais l'exploitation montre qu'aucune variable "objective" ne dessine de profil affirmé parmi les AMO.

Présentation de l'échantillon redressé

On observe que les structures privées interrogées³² exercent la programmation dans une grande variété de secteurs, largement mais pas uniquement pour des équipements publics. Près de 60% des structures indiquent travailler dans une pluralité de secteurs. On peut noter que seuls 20% des structures de l'échantillon réalisent des programmes de logements.

Principaux secteurs d'activités de la structure en matière de programmation (structures privées)

Multisectoriel		61	(58,1%)
Culture		57	(54,3%)
Sport et loisirs		52	(49,5%)
Aménagement urbain		49	(46,7%)
Santé et médico-social		43	(41,0%)
Enseignement et recherche		42	(40,0%)
Économie		38	(36,2%)
Social		33	(31,4%)
Justice		32	(30,5%)
Hôtellerie et tourisme		23	(21,9%)
Logement		21	(20,0%)
Environnement		19	(18,1%)
Déplacements, mobilité		19	(18,1%)
Défense		18	(17,1%)
Sécurité		10	(9,5%)
Réseaux (eau, déchets, énergie)		6	(5,7%)
Technologies numériques		2	(1,9%)
Autres (préciser)		7	(6,7%)
Total/ répondants		105	

La quasi-totalité des répondants effectuent des missions de programmation en architecture, environ la moitié, en urbanisme.

Outre des missions de programmation pouvant parfois se poursuivre en phase de maîtrise d'œuvre, les structures réalisent de nombreuses autres missions de conseil. Parmi celles-ci, on notera que 44% des répondants font de la conduite d'opération, et qu'un petit nombre de structures assurent elles-mêmes certaines missions de maîtrise d'œuvre.

Principales missions réalisées par les structures privées d'AMO en programmation

Études préalables, programmation architecturale		103	(98,1%)
AMO de programmation en phase APS, APD... de maîtrise d'œuvre architecturale		100	(95,2%)
Études préalables, programmation urbaine		57	(54,3%)

³² Les CAUE n'ont pas été directement interrogés à ce sujet, n'étant en principe pas censées assurer directement des missions de programmation.

AMO de programmation en phase avant-projet et projet de maîtrise d'œuvre urbaine		47	(44,8%)
Conduite d'opération		46	(43,8%)
Prospective urbaine et territoriale		29	(27,6%)
Organisation, animation de dispositifs participatifs		26	(24,8%)
Maîtrise d'œuvre architecturale		15	(14,3%)
Évaluation a posteriori d'opérations		15	(14,3%)
Conseil en politiques publiques		15	(14,3%)
Études techniques spécialisées (ingénierie, environnement...)		14	(13,3%)
Maîtrise d'œuvre urbaine		13	(12,4%)
Études de marchés (logements, bureaux, commerces),		12	(11,4%)
Études préalables, programmation d'infrastructures (réseaux, ouvrages d'art)		10	(9,5%)
Marketing territorial		8	(7,6%)
Maîtrise d'œuvre d'infrastructures (réseaux, ouvrages d'arts)		4	(3,8%)
Autres (préciser)		8	(7,6%)
Total/ répondants		105	

Globalement, **les structures privées d'AMO en programmation qui ont répondu, disposent d'une expérience importante en matière de concours** : 95% ont rédigé des programmes de concours au cours des 5 dernières années, dont 40% qui en ont réalisé plus de 10 par an.

Par ailleurs, presque toutes les structures prennent part à des commissions techniques d'analyse des projets (dont 80% régulièrement) et 95% assurent des missions d'adéquation programme-projet après un concours (dont 71% régulièrement).

Nombre de missions de programmation préalables à un concours d'architecture réalisées par an au cours des 5 dernières années (structures privées)

		5	(5,6%)
0			
1 à 4		24	(26,7%)
5 à 9		25	(27,8%)
10 à 15		17	(18,9%)
Plus de 15		20	(22,2%)
Total		90	

Le concours dans le processus de projet : les opérations retenues pour les études de cas

L'un des partis pris méthodologiques de base de cette étude sur les concours a été de ne pas dissocier l'étape de la consultation de maîtrise d'œuvre par concours, de celles qui la précède et la suivent. Les enquêtes par questionnaires ont permis d'identifier des pratiques et des points de vue sur ces autres phases. Il s'agit d'aller plus loin dans l'analyse des enjeux associés au concours dans un processus de projet plus général, en procédant par étude monographique reprenant la genèse d'une opération. Les cas retenus l'ont été en fonction des résultats de l'enquête par questionnaire lesquelles ont montré l'importance, dans la conduite du projet et plus précisément du concours, de critères tels que :

- le caractère occasionnel ou professionnel de la maîtrise d'ouvrage ;
- la nature de l'objet à réaliser, au regard des logiques de production sectorielle auxquelles il renvoie.

Bien que l'échantillon retenu soit relativement restreint -trois opérations-, il a été décidé avec le comité technique de l'étude de choisir deux types d'opérations : un équipement public et un ensemble de logements.

Il a également été décidé de retenir des projets au caractère "non exceptionnel" au plan de leur complexité programmatique ou de leur taille, et fréquemment réalisés en France.

Les profils suivants sont retenus :

- **Équipement public** d'attractivité locale, maîtrise d'ouvrage occasionnelle, de type commune rurale (avec AMO) ;
- **Logement**, maîtrise d'ouvrage publique, ayant organisé un concours après 2011 ;
- **Logement** avec une maîtrise d'ouvrage privée ayant organisé un concours.

Les choix se sont basés sur des propositions faites par des personnes ayant répondu à l'enquête par questionnaire en proposant à la fin une opération qui leur semblait intéressante au plan de l'organisation de la consultation de maîtrise d'œuvre par concours.

Retenir une opération en tout point remarquable est apparu difficile. Nous avons néanmoins veillé aux aspects suivants :

- un projet dont la maîtrise d'ouvrage et les utilisateurs estiment globalement que l'opération est une réussite et mérite d'être partagée ;
- un projet dans lequel le concours a fait l'objet d'une préparation sérieuse et d'un bon déroulement ;
- un projet apprécié pour sa qualité architecturale aux plans de son insertion urbaine et paysagère, de son parti d'ensemble, des usages et conditions de fonctionnement qu'il permet ;
- un projet porteur d'ambitions fortes au plan environnemental et globalement plutôt bien satisfaites.

Les opérations finalement retenues sont :

- **Un groupe scolaire** intégrant des classes d'un institut médico-éducatif à Vincelles, dans l'Yonne
- **Une opération de logements** menée par un bailleur social à Rennes, Ille-et-Vilaine
- **Une opération de logements** menée par un promoteur privé à Aubervilliers, en Seine-St-Denis

Liste des participants aux focus groupes

Focus groupe n°1 (Paris, 30 novembre 2016, 10h-12h30)

- **Nathalie BONNEVIDE** – *Programmiste, Filigrane Programmation*
- **Christophe CLÉMENT** – *Adjoint au sous-directeur de la politique des Musées, Ministère de la Culture et de la Communication*
- **Agnès COUBARD** – *Responsable Maîtrise d'ouvrage, Drôme Aménagement Habitat (DAH)*
- **Stéphan COURTEIX** – *Responsable du département Immobilier, Atis Phalène*
- **Philippe DEHAN** – *Architecte*
- **Nolwenn DULIEU** – *Architecte, Atelier Dulieu*
- **Bruno GAUDIN** – *Architecte, Bruno Gaudin Architectes*
- **Monique LOPEZ-BARRERA** – *Adjointe-chef de secteur Méthode et Ressources (Responsable Programmation), Direction Architecture et Patrimoine, Ville de Paris (Programmation)*
- **Luca MERLINI** – *Architecte, M+V*
- **Stéphane MERCIER** – *Acousticien, Peutz & Associés*
- **Pierre PAULOT** – *Directeur de la Maîtrise d'ouvrage, Groupe 3F*
- **Florent SAUZEDDE** – *Programmiste, Aubry & Guiget Programmation*

Focus groupe n°2 (Paris, 30 novembre 2016, 14h30-17h)

- **Christophe CLÉMENT** – *Adjoint au sous-directeur de la politique des Musées, Ministère de la Culture et de la Communication*
- **Anna CREMNITZER** – *Responsable Architecture et Développement durable, Immobilière 3F*
- **Luca DE FRANCESCHI** – *Appui Architecture à la direction du Développement durable, Expansiel, Groupe Valophis*
- **Odile HAGENMÜLLER** – *Direction Recherche & Enseignement supérieur, Service des opérations immobilières, Région Ile-de-France*
- **Clément LANÇOIS** – *Responsable Aménagement, Amiens Aménagement*
- **François MEUNIER** – *Programmiste, Attitudes Urbaines*
- **Laure NARCE** – *Architecte, Emmanuelle Colboc et Associés*
- **Matthieu PREUVOT** – *BET Impact Qualité Environnementale*
- **Pascale RICHTER** – *Architecte, Richter Architectes et Associés*
- **Élisabeth ROJAT-LEFEBVRE** – *Directrice du CAUE 78*
- **Édouard ROPARS** – *Architecte, Abinal & Ropars*
- **Cécile VIGNES** – *Mission Qualité et Coordination Urbaine, Rennes Métropole*

Focus groupe n°3 (Toulouse, 5 décembre 2016, 14h-17h)

- **Sandrine BERTRAND** – *GIE Garonne Développement - 31*
- **Frédéric PONS** – *INSA - 31*
- **Stéphane VALIERE** – *CAUE PO - 66*
- **Elisabeth SICRE-RENAUD** – *AD'MISSION - 31*
- **Pascal ANGLES** – *Astruc architecture - 81*
- **Francis LAPEYRE** – *architecte - 47*
- **Isabelle PAOLI** – *Rendez-vous architecture - 31*
- **David SIST** – *SIST EURL - 32*
- **Marc ZAVAGNO** – *HIRSCH & ZAVAGNO architectes - 31*
- **Excusé : Sébastien PLICHON** – *Bâtiments Sud-Ouest*

Pilotage et suivi de l'étude : les comités

Les membres du comité technique

François BAYLE (UNTEC)
Stéphanie CELLE (MCC-DGP)
Patrick CHOTTEAU (MIQCP)
Alain COLLET (SYNTEC Ingénierie)
Philippe CREPIN (ANAP)
François FAUCHER (UNTEC)
Cécile FRIDÉ (CROAIF)
Laurence GIBRAT (MIQCP)
Pablo KATZ (SFA)
Véronique LE BOUTEILLER (MIQCP)
Olivier LERUDE (MCC/SG)
Bertrand MATHIEU (architecte-conseil DGP)
Laurent MAUNOURY (MIQCP)
Régis PEUTILLOT (MCC/DGP)
Christian ROMON (MIQCP)
Cécile SEMERY (USH)
Dominique TESSIER (Maisons de l'Architecture)
Jean-Sébastien VOISIN (CINOV-SYPAA)
Adam YEDID (architecte-consultant MIQCP)

Les membres du comité de pilotage

Dominique BEZOMBES (OPPIC)
Yves BRIEN (FNCAUE)
Stéphanie CELLE (DGP-MCC)
Christine EDEIKINS (architecte-conseil de l'État)
Benoît GUNSLAY (CNOA)
Alexandra HORSIN (DHUP/QC)
Didier FARIBAULT (Direction des Achats de l'État-Immobilier)
Hélène FERNANDEZ (MCC/DGP)
Cécile FRIDÉ (CROAIF)
Philippe ESTINGOY (AQC)
Véronique LE BOUTEILLER (MIQCP)
Christian ROMON (MIQCP)

Les entretiens transversaux

Jean-Pierre CHUPIN, Directeur de la Chaire de recherche sur les concours et les pratiques contemporaines en architecture, Codirecteur du Laboratoire d'étude de l'architecture potentielle (L.E.A.P), Université de Montréal.

Franck PRIVÉ, administrateur et trésorier de l'Association des Directeurs Immobiliers

Typhaine MOOGIN, centre de recherche CLARA, Faculté d'architecture La Cambre-Horta, Université Libre de Bruxelles

Cécile SEMERY, Union Sociale de l'Habitat, Experte Maîtrise d'ouvrage et Gestion, Direction de la maîtrise d'ouvrage et des Politiques patrimoniales