



MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ
DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES



Le choix du maître d'œuvre

Les marchés de définition

ILLUSTRATION

Collège universitaire et résidence Vauban
Saint-Quentin-en-Yvelines (78)
Architecte : Antoine Grumbach

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Jacques Cabanieu

RÉDACTEURS DE LA PUBLICATION

Jean-Marie Galibourg, Jacques Cabanieu
et Marie-Jeanne Menrath

COORDINATION

Jacques Cabanieu

Mars 1997

Ouvrage tiré en 3 000 exemplaires

MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ
DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

Arche Sud - 92055 Paris Cedex 04

Tél. 01 40 81 23 30

CONCEPTION ET RÉALISATION

ALIBI COMMUNICATION

Tél. 01 42 05 00 76



**LES MARCHÉS DE DÉFINITION
ET LE CHOIX D'UN MAÎTRE D'ŒUVRE**

E

La Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques, dont la mission essentielle est la promotion de la qualité architecturale des bâtiments publics, a consacré une grande énergie à inventer, faire codifier et promouvoir les modalités des concours d'architecture et d'ingénierie.

C

Cette formule a aujourd'hui, au prix d'un minimum d'éthique et d'organisation, prouvé tout son intérêt et répondu très largement aux objectifs fixés : accès à la commande publique plus transparent, élargissement de l'univers de choix de la maîtrise d'ouvrage au niveau des maîtres d'œuvre et des projets, diffusion de la culture architecturale, émulation des équipes, accès à la commande de jeunes architectes et plus généralement contribution active au renouveau de l'architecture en France.

A

Le concours d'architecture et d'ingénierie, pour assurer l'égalité des chances des concurrents, impose le respect du programme par les concepteurs et limite le dialogue entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre à une simple réunion de questions réponses. C'est pourquoi nous recommandons les concours sur prestation légère pour que le dialogue reprenne le plus tôt possible.

Néanmoins, dans des cas très particuliers, ces contraintes risquent de ne pas permettre d'apporter la meilleure réponse aux objectifs du maître d'ouvrage.

F

La procédure dite « des marchés de définition » exposée dans cet ouvrage offre une solution pour ces cas particuliers en instaurant une relation différente et très en amont entre la maîtrise d'ouvrage, la programmation et la maîtrise d'œuvre.

É

Cette procédure, bien que peu utilisée, a tendance à gagner du terrain. Elle est particulièrement adaptée à des opérations qui concernent l'aménagement urbain, la réhabilitation ou la réutilisation de bâtiments déjà existants et dans le cas où l'opération envisagée s'avère particulièrement complexe.

R

Il s'agit de la passation à des équipes composées de programmeurs et de maîtres d'œuvre, de contrats sous forme de marchés d'études permettant, en amont des études de conception proprement dites, d'aider à la mise au point du programme et de préciser les performances à atteindre et les moyens à mettre en œuvre dans le cadre du projet envisagé. Ces études doivent également permettre d'estimer le niveau de prix, les modalités et le phasage des études de conception ultérieures.

Cette procédure permet, sans nouvelle mise en compétition, de confier à l'équipe qui a fait la meilleure proposition, le futur marché de maîtrise d'œuvre de l'opération.

P

La MIQCP a participé à plusieurs consultations de ce type. Les difficultés rencontrées par les maîtres d'ouvrage pour leur réalisation, la mauvaise utilisation des possibilités offertes, voire le détournement de la procédure pour éviter le concours d'architecture et d'ingénierie, ont amené la Mission à engager une réflexion sur cette procédure. C'est le résultat de ce travail mené en étroite collaboration avec les partenaires concernés (maîtres d'ouvrage publics, programmeurs, architectes...) que nous nous proposons d'aborder dans cet ouvrage.

Un découpage pour le déroulement de ces études est présenté. Il doit permettre à tout maître d'ouvrage désireux d'y faire appel de trouver l'aide méthodologique indispensable pour organiser la procédure des marchés de définition et atteindre les objectifs qualitatifs qu'il s'est fixés pour son opération. Toutefois, avant de décider d'entamer une procédure de ce type, lourde, contraignante et onéreuse, mais dont les résultats peuvent être d'une extrême richesse, encore faut-il se demander dans quel cadre et dans quelles conditions l'employer pour éviter d'en dévoyer les objectifs.

La MIQCP tient en effet à faire ressortir que le recours aux études de définition pour préparer la mission de maîtrise d'œuvre doit, certes, s'appuyer sur une procédure, mais nécessite de la méthode, un état d'esprit bien particulier et une maîtrise d'ouvrage forte, motivée et prête à y consacrer le temps nécessaire.

Ce guide a été rédigé par Jean-Marie Galibourg, Jacques Cabanieu et Marie-Jeanne Menrath, avec le concours de Gérard Lamour.

Il est le résultat d'une réflexion menée par la MIQCP qui s'appuie sur des opérations ayant utilisé cette procédure et notamment les deux opérations présentées en annexe.

Que soient remerciés pour leur contribution :

Jean-Pierre Maillard, Mission Mont-Saint-Michel

Odile Grisaud et Elizabeth Ballu, DAU

Jean-Pierre Matton et Pierre Bousquet, SCET

Que soient également remerciés pour leur participation :

L'Institut de Programmation en Architecture et Aménagement et plus particulièrement son secrétaire général, Yves Dessuant

Anne Guillabert, CETE de Lyon

Alain Neveu, Mission Mont-Saint-Michel

Préface	4
Remerciements	7

• LES PRINCIPES GÉNÉRIQUES •
De la dialectique programme projet

Les marchés de définition, dans quels cas et pourquoi les utiliser ?	12
L'exploitation des possibilités offertes par le code des marchés publics	12
Dans quels cas privilégiés et pour quels objet ?	14
<i>Urbanisme et aménagement urbain</i>	14
<i>La réhabilitation</i>	14
<i>Un programme en panne d'idées</i>	15
Mise en garde	16
Des atouts au service de la qualité	16
Contenu/Contenant, un travail simultané	17
Construire, dès l'amont, le dialogue maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre	17
Une communication facilitée autour du projet	17
Quelles compétences rechercher ?	18
Quels contenus donner à ces études ?	19
Une méthode possible pour la conduite des études de définition	20
Une concertation ouverte sur le programme	20
Des propositions formelles	21

• ORGANISATION DE LA PROCÉDURE DES MARCHÉS DE DÉFINITION •

L'organisation de la maîtrise d'ouvrage	24
Le chef de projet	24
Le conducteur de projet	25
Le groupe de pilotage	26
Composition des équipes à qui seront confiés les marchés de définition	27

Le choix des équipes à qui seront confiés les marchés de définition	27
Principes généraux	28
<i>Nombre de marchés de définition à passer</i>	28
<i>Qualification des marchés de définition</i>	28
<i>Principe de sélection des titulaires des marchés de définition pour les maîtres d'ouvrage soumis au code des marchés publics</i>	29
Organisation de la procédure de choix	29
<i>Appel à la concurrence</i>	29
<i>Jury</i>	29
<i>Déroulement de la procédure</i>	30
Procédures de passation des marchés de définition	30
Cas d'une maîtrise d'ouvrage multiple	31
Déroulement des études de définition	32

• ANNEXES •

Annexe 1 : L'avis d'appel à la concurrence	34
Annexe 2 : Le dossier de consultation	35
Annexe 3 : Éléments pour la rédaction du règlement de la consultation	36

• EXEMPLES •

Exemple 1 : Le cas des collèges universitaires de Saint-Quentin-en-Yvelines	40
Exemple 2 : Le cas de l'école d'architecture de Marne-la-Vallée	49

<i>Qu'est-ce que la MIQCP ?</i>	55
---------------------------------------	----

Les principes génériques

De la dialectique programme-projet

Le code des marchés publics offre la possibilité de choisir un maître d'œuvre à la suite de plusieurs marchés de définition portant sur un même objet. Cette procédure doit être réservée à des cas très particuliers dans les domaines, notamment, de l'aménagement urbain, des infrastructures et de la réhabilitation.

Le travail simultané sur le programme et sa formalisation urbaine ou architecturale, un dialogue soutenu entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre, très en amont, une appropriation collective du projet, sont les atouts essentiels de cette procédure. Elle fait appel à des compétences pluridisciplinaires comportant au moins une composante programmation et une composante maîtrise d'œuvre.



LES PRINCIPES GÉNÉRIQUES

De la dialectique programme-projet

LES MARCHÉS DE DÉFINITION, DANS QUELS CAS ET POURQUOI LES UTILISER ?

L'EXPLOITATION DES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR LE CODE DES MARCHÉS PUBLICS

Cette procédure onéreuse, longue et exigeante suppose une maîtrise d'ouvrage et une maîtrise d'œuvre fortement impliquées dans cette démarche spécifique.

Le maître d'ouvrage n'en tirera réellement avantage que s'il l'applique à des cas qui le justifient pleinement.

Le code des marchés publics offre la possibilité de choisir une équipe de maîtrise d'œuvre après la passation de plusieurs contrats d'études de définition. Reportons-nous au code des marchés publics : les articles 108 ou 314 définissent l'objectif et le contenu de ces études particulières : « les marchés d'études sont dits 'de définition' lorsqu'ils ont pour objet d'explorer les possibilités et les conditions d'établissement d'un marché ultérieur ; ces marchés doivent permettre de préciser les buts et performances à atteindre, les techniques de base à utiliser, les moyens en personnel et en matériel à mettre en œuvre. Ils doivent également permettre d'estimer le niveau du prix des prestations, les modalités de sa détermination et de prévoir les différentes phases de l'exécution des prestations ». « Les prestations faisant suite à plusieurs marchés de définition, ayant le même objet et effectués simultanément, peuvent être attribuées sans nou-



velle mise en compétition, à l'auteur de la solution retenue ».

Les articles 108 bis et 314 bis, dans leur avant dernier alinéa, concluent chacun :

« Lorsque plusieurs marchés de définition ayant le même objet ont été passés à des titulaires différents, il peut être confié, sans nouvelle mise en compétition, un marché de maîtrise d'œuvre à l'auteur de la solution retenue si celle-ci l'a été après avis d'une commission composée comme le jury prévu à l'article 108 ter (314 ter) ».

C'est cette dernière possibilité que la MIQCP se propose d'explorer.

Pour un projet urbain ou architectural très particulier, le maître d'ouvrage passe, à des équipes composées des disciplines adaptées aux particularités du projet, des marchés d'études de définition. Les études sont ensuite menées simultanément par toutes les équipes, selon un cadre commun. À l'issue des études, le maître d'ouvrage choisit l'équipe qui a le mieux répondu à ses attentes et qui propose la solution la meilleure, et lui confie la mission de maîtrise d'œuvre consécutive.

L'utilisation de ces articles 108, 108 bis, 314 et 314 bis, à certaines conditions, permet ainsi d'allier deux qualités d'objectifs :

- processus continu de maturation et d'élaboration du projet ;
- maintien des règles de concurrence.

En effet, les études de définition, en raison du vaste champ qu'elles permettent d'explorer, sont de nature à préparer une mission de maîtrise d'œuvre. Elles peuvent tout à la fois recouvrir les études préalables, souvent sous-estimées mais déterminantes, les différentes phases opérationnelles de la programmation, et surtout suggérer les premiers principes de spatialisation.

Elles doivent permettre en outre d'estimer l'enveloppe financière prévisionnelle consacrée aux travaux - maintenant exigée du maître d'ouvrage - ainsi que l'estimation de la future mission de maîtrise d'œuvre et les différents échéanciers.

Dès lors, la proposition de méthode qui sera exposée plus longuement en deuxième partie de cette étude, peut se dérouler comme suit :

À partir du problème posé par le maître d'ouvrage :

- élaboration, par la maîtrise d'ouvrage, d'un cahier des charges d'études de définition dont le contenu d'ordre programmatique prévoit un prolongement par des « représentations » urbaines ou architecturales ;
- sélection sur références et moyens de plusieurs équipes pluridisciplinaires, comprenant une composante programmation et une composante « maîtrise d'œuvre » ;



- période d'étude privilégiant « l'immersion » dans le problème posé, le dialogue direct avec la maîtrise d'ouvrage et la lente maturation du projet ;
- désignation, selon les règles imposées par le code de marchés publics, de l'équipe ayant le mieux répondu aux attentes et qui sera donc appelée à réaliser la mission de maîtrise d'œuvre.

Le déroulement théorique est donc simple.

DANS QUELS CAS PRIVILÉGIÉS ET POUR QUELS OBJETS ?

Sur un plan général, un tel processus d'étude présente un intérêt particulier lorsque le problème posé au décideur est si complexe qu'il nécessite une véritable réflexion en partenariat avec la maîtrise d'œuvre : besoin d'examiner et de comparer, besoin de tester et vérifier des idées, d'identifier les potentialités d'un site.

Urbanisme et aménagement urbain

Les marchés de définition sont particulièrement adaptés aux domaines de l'urbanisme, de l'aménagement urbain et des espaces publics, domaines peu codifiés et pour lesquels les maîtres d'ouvrage font trop souvent appel à des « concours d'idées » aux contours juridiques imprécis. La quasi-totalité

des projets d'urbanisme s'insèrent ou se greffent sur le tissu existant d'où la nécessité de se pénétrer longuement de la ville et du quartier, de leur histoire, leurs données économiques et sociales, leur fonctionnement, leurs pratiques sociales impliquant de multiples acteurs ou partenaires.

Cette multiplicité d'acteurs rend souvent nécessaire la confrontation de plusieurs approches programmatiques et de leurs transcriptions spatiales pour permettre le dialogue et un choix consensuel.

En outre, le lancement de plusieurs études de définition en simultané, avec des prolongements de propositions formelles, est recommandé lorsque l'on ressent la nécessité d'organiser une continuité forte entre le concept programmatique, le parti urbain et le parti architectural ou que ce dernier deviendra un élément déterminant du projet d'ensemble.

La réhabilitation

Cette procédure semble tout à fait indiquée pour les projets complexes de réhabilitation de bâtiment, surtout lorsqu'interviennent des problèmes de changement d'usage. Il est alors indispensable de mener de front le diagnostic au sens de la M.O.P. et les premières bases de partis d'aménagement possibles. En effet, le maître d'ouvrage aura besoin de se représenter les partis qu'il pourra tirer du bâtiment à partir d'un état des lieux. La conclusion de plusieurs marchés de définition lui permettra d'obte-



nir une palette de partis d'aménagement et de choisir la solution particulièrement adaptée à ses besoins.

Il en est de même lorsque l'opération de réhabilitation se combine avec des problèmes urbains. Devant la diversité des hypothèses possibles, un concours d'architecture et d'urbanisme n'est pas toujours adapté. Les idées émises par une équipe ou par une autre, surtout lorsqu'elles touchent à des équipements privés ou publics dépendant d'autres administrations ou lorsqu'elles envisagent des démolitions partielles pour permettre de créer de nouveaux axes de circulation, doivent pouvoir être étudiées, évaluées et validées, si nécessaire, après enquête ou expertise. C'est le travail en commun mené par le maître d'ouvrage avec les équipes qui permettra de discuter, de tester et de valider les idées proposées jusqu'à définir et arrêter le programme de réhabilitation.

Un programme en panne d'idées

La procédure peut aussi être utilisée lorsque le maître d'ouvrage éprouve des difficultés à arrêter un programme pour son opération. Basée sur des échanges d'idées et sur la confrontation de plusieurs orientations architecturales ou urbaines, elle permet d'engendrer une dynamique, de relancer le débat au sein même de la maîtrise d'ouvrage, d'enrichir le programme initial et d'arrêter les options définitives avant la finalisation du projet.

« Un projet est toujours une invention de quelque chose qui n'existait pas et qui, par son existence même, doit annihiler les apparentes contradictions sur lesquelles ne peut que buter une analyse rationnelle purement verbale du problème » ... « Toute la difficulté vient du fait que les éléments d'analyse varient souvent au cours du processus de conception. La chose observée modifie aussi l'observateur ! C'est le dialogue et le questionnement qui favorisent le croisement de toutes ces logiques, mais aussi les points de non retour (budget et délais) qui nous conduisent, à un moment, à une évidence partagée par tous ».

Propos de J.M. Duthilleul s'exprimant sur le processus de conception des gares SNCF.

Entrent aussi dans cette catégorie de projets nécessitant la mise en œuvre de marchés de définition, les cas où l'ouvrage envisagé doit accueillir des concepts programmatiques nouveaux ou complexes, voire des « process » particuliers qui doivent préalablement être étudiés et mis au point en même temps que l'enveloppe qui les abritera.

Dans tous les cas, le maître d'ouvrage, avant même de lancer une procédure de marchés de définition, devra avoir déjà réfléchi aux objectifs politiques de son opération et les avoir formalisés dans un document qui servira de base pour la rédaction du cahier des charges des futurs marchés de définition.



MISE EN GARDE

Le présent chapitre, qui tend à proposer l'esprit général du recours à la procédure des marchés de définition, selon la MIOCP, ne peut se clore sans une mise en garde envers tous ceux qui pourraient penser que celle-ci résoudra toutes les difficultés que rencontrent les maîtres d'ouvrage dans le processus de commande.

La procédure proposée est, somme toute, malgré le peu d'encadrement juridique et administratif, et surtout si l'on désire qu'elle produise tous ses effets bénéfiques, assez complexe à mettre en œuvre. Elle est par ailleurs longue et onéreuse.

Elle ne doit pas être utilisée pour les ouvrages dont les programmes peuvent et doivent donc être définis préalablement à l'intervention de la maîtrise d'œuvre, par le maître d'ouvrage assisté ou non d'un programmeur.

Elle ne doit pas d'avantage être utilisée lorsque le maître d'ouvrage a recueilli tous les éléments lui permettant de lancer un concours de maîtrise d'œuvre. Il serait très dangereux d'user de cette procédure en espérant « éviter » le concours et tout le travail de réflexion pré-opérationnelle qui le précède, ou pour se dispenser de la rigueur de sa procédure.

Enfin, il serait illusoire de croire que les équipes de définition sont destinées à résoudre tous les problèmes. Leur rôle est de conseiller, réfléchir, voire faire des propositions au maître d'ouvrage qui ne peut se démettre des choix définitifs concernant l'opération.

En d'autres termes, la MIOCP conseille cette procédure uniquement aux maîtres d'ouvrage motivés et disposés à s'investir personnellement en vue de rechercher le meilleur résultat urbain ou architectural possible, à travers un certain « désir d'aventure réfléchi » ; à ceux particulièrement à l'écoute des hommes et de leurs idées, ou à ceux qui disposent d'une équipe qui se donne les moyens organisationnels et financiers pour conduire de telles études.

DES ATOUTS AU SERVICE DE LA QUALITÉ

Ils sont de trois ordres : d'une part, la procédure permet d'avancer conjointement sur le programme et sa formalisation urbaine ou architecturale en révélant très tôt des erreurs d'appréciation qui peuvent ainsi être corrigées avant que les projets ne soient trop engagés.

En second lieu, elle favorise une personnalisation des rapports entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre, très en amont et donc une meilleure compréhension mutuelle des exigences de l'un et l'autre.

Enfin, la procédure favorise la communication non seulement entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, mais aussi avec l'ensemble des parte-



naires concernés par l'opération (futurs utilisateurs, riverains, usagers ...) qui sont impliqués très tôt dans le cadre des réflexions de principe.

CONTENU/CONTENANT, UN TRAVAIL SIMULTANÉ

Même si dans la pratique, la simultanéité ne peut être totale, l'interface entre le programme et le projet, au moyen de véritables séances de travail collectif, se trouve être mieux assurée. Il y a enrichissement mutuel des réflexions programmatique et spatiale. Testés en cours de route par des exemples de formalisation urbaine ou architecturale, les programmes peuvent être réorientés et donc adaptés au mieux à la réalité.

Si les choses sont bien menées, si l'on a donné « du temps au temps » pour une maturation en douceur, l'investissement préalable est largement rentabilisé par la qualité d'un projet adapté aux contraintes, exigences et usages.

CONSTRUIRE, DÈS L'AMONT, LE DIALOGUE MAÎTRISE D'OUVRAGE/MAÎTRISE D'ŒUVRE

Dans le cadre des études de définition, ce sont généralement des équipes pluridisciplinaires, composées au moins d'un programmeur et d'un architecte qui interviennent directement auprès du maître d'ouvrage. Pour arriver à préciser les buts et

performances à atteindre dans le cadre d'une opération, ces équipes doivent poser les « bonnes questions », celles qui obligent les partenaires à réfléchir en terme d'objectifs et qui amènent parfois de profondes remises en cause. Le travail commun entre les équipes et le maître d'ouvrage, grâce à l'émulation qu'il crée, est particulièrement fructueux.

Par ailleurs, la future équipe de maîtrise d'œuvre, partie prenante des débats, aura tout le temps de se pénétrer des motivations de la maîtrise d'ouvrage à travers le dit et le non dit, qui facilitent un meilleur « décryptage » de la commande.

La qualité des discussions orientera le choix pour la désignation du concepteur dont on aura alors pu cerner la personnalité, les méthodes de travail et les aptitudes relationnelles.

Le maître d'ouvrage aura ainsi l'opportunité et le temps nécessaire pour pressentir la personnalité de la future équipe et la confiance qu'il pourra lui accorder.

UNE COMMUNICATION FACILITÉE AUTOUR DU PROJET

La procédure facilite la communication non seulement entre la maîtrise d'ouvrage et la future maîtrise d'œuvre, on vient de le voir, mais aussi entre partenaires au sein de la maîtrise d'ouvrage, qu'il sera bon d'impliquer en amont du processus de création.



Ces études seront le support tout trouvé aux débats, aux confrontations de point de vue, aux consultations diverses. Le maître d'ouvrage profitera de cette période de déroulement des études de définition pour créer une dynamique autour du projet, susciter des implications fortes, et ainsi favoriser l'appropriation collective, d'autant plus facilement que le projet ne sera pas « bouclé ». Dans ce cadre, la participation des tutelles, des co-financeurs, des utilisateurs et du public sera un atout important pour le maître d'ouvrage et une source de richesse pour le projet.

On relira avec intérêt le chapitre du guide de la MIOCP *La programmation des bâtiments publics* (disponible aux éditions du Moniteur), exposant la possibilité de développer une participation pour obtenir des informations pertinentes qui alimentent les réflexions, de profiter de la multiplicité des optiques portées sur le projet, de faire adhérer au projet, le plus largement possible, tous ceux qu'il va toucher et enfin de repérer les éléments qui pourraient le remettre en cause.

QUELLES COMPÉTENCES RECHERCHER ?

La méthode telle qu'elle est proposée dans cet ouvrage a pour but d'organiser des synergies entre programmation et conception. L'intérêt de la procédure d'élaboration est de faire s'interpé-

nétrer la démarche analytique et la démarche de projet afin qu'elles s'enrichissent mutuellement.

Dès lors, deux compétences sont à rechercher :

- une compétence qui sera trouvée dans les métiers de la programmation : analyser la demande de la façon la plus complète et la plus objective possible, élaborer des concepts programmatiques et bâtir un programme ;
- une compétence qui sera trouvée dans les métiers de la maîtrise d'œuvre, qui prolongera, donnera du « sens » à la démarche analytique, au concept programmatique à travers une pondération personnelle des données et exigences.

Les exigences et donc les critères de choix des équipes de définition seront :

- la capacité d'écoute, de communication et d'observation ;
- l'esprit d'analyse ;
- la connaissance des acteurs institutionnels, de leur logique et de leurs pratiques ;
- la connaissance des processus opérationnels et des procédures administratives ;
- les « savoirs d'experts » dans le domaine des usages concernés par le projet, ou des outils nécessaires aux activités prévues (espaces, « process », équipements et matériels) ;
- l'indépendance d'esprit permettant de prendre



- du recul par rapport à tous les acteurs du projet ;
- la nécessité, au sein de l'équipe, d'une complicité entre programmeur et architecte pour tisser l'interaction entre programme/projet ;
- et de plus, puisque les études de définition se prolongent généralement par une mission de maîtrise d'œuvre, toutes les qualités attendues de celle-ci et, notamment de l'architecte, exprimées dans son talent de créateur.

Voilà ainsi beaucoup de compétences et de qualités exigées !

On les trouvera sans doute plus facilement par le biais d'alliances, par exemple, entre programmeurs (la programmation architecturale ou urbaine sont de vrais métiers) et architectes. Selon les domaines concernés, des experts (urbanistes, ingénieurs conseils, B.E.T., scénographes, muséographes, sociologues ...) compléteront les équipes.

QUELS CONTENUS DONNER À CES ÉTUDES ?

L'ampleur et la teneur de ces études sont essentiellement fonction de l'état d'avancement de la réflexion préalable du maître d'ouvrage et des éléments de cadrage qu'il est en mesure de fournir. Le maître d'ouvrage peut lancer cette procédure sur la base d'objectifs politiques donnant lieu à

plusieurs options d'aménagement ou de construction qui demandent à être éclairées et vérifiées par une démarche préopérationnelle au cours de laquelle la traduction bâtie revêt une importance particulière. Il doit absolument s'astreindre à écrire clairement son projet politique et à arrêter une ligne directrice avant le début de la procédure de marchés de définition.

Il n'est pas possible dans le cadre de cette note, de décliner les études de niveau préopérationnel ou opérationnel nécessaires. Le choix se fera au cas par cas. On peut à titre indicatif se reporter au guide de la MIQCP *La programmation des bâtiments publics*, qui décrit le champ des études, les étapes souhaitables de la programmation, et suggère un environnement institutionnel de nature à faciliter le travail.

Ce n'est qu'après avoir franchi un certain cap dans la programmation que l'on peut demander des réponses architecturales ou urbaines aux concepteurs. C'est à partir d'un programme encadré, mais qui laisse néanmoins quelque latitude aux concepteurs, que le maître d'ouvrage demande la présentation d'un concept architectural. Il s'agit de propositions graphiques intégrées au marché de définition, qui permettent de juger les qualités et potentialités du parti choisi.

Pour un bâtiment, il s'agira en général de pouvoir juger son insertion urbaine, les réponses proposées sur les fonctions d'usage essentielles, les idées sur les processus de mise en œuvre technique et l'image du service public que reflètera à terme le



bâtiment. Il va sans dire que, dans le cas de la réhabilitation, les études de définition peuvent couvrir la mission « diagnostic » et avancer suffisamment les propositions architecturales, pour contracter par la suite une mission de base commençant par l'A.P.S. C'est à partir de ces propositions que le jury se prononcera pour le choix de l'équipe de maîtrise d'œuvre.

Rappelons qu'au titre des études de définition, les équipes doivent aussi évaluer l'enveloppe prévisionnelle de l'opération. Lors du rendu final des études, le maître d'ouvrage peut demander à chaque équipe de cerner les contours de la future opération, les délais d'étude prévisibles, parfois même les délais de construction, mais aussi la forme du contrat de maîtrise d'œuvre ainsi qu'une proposition de forfait de rémunération.

UNE MÉTHODE POSSIBLE POUR LA CONDUITE DES ÉTUDES DE DÉFINITION

L'objectif essentiel, on l'a vu à plusieurs reprises, est la progression en parallèle du programme et du parti architectural ou urbain de l'opération dans un dialogue constructif, si possible continu, entre le maître d'ouvrage et les concepteurs. Il est donc essentiel pour le maître d'ouvrage de créer les conditions de cette dynamique. Il doit formaliser la démarche : constitution de groupes de travail, calendriers, ordres du jour et compte-rendus. Un

véritable effort d'organisation est fondamental pour garantir à toutes les équipes, et durant toute la procédure, la clarté et l'équité de toute l'information.

On peut donc imaginer dans les grandes lignes que le processus se déroule selon deux étapes distinctes et successives :

- une concertation ouverte sur le programme ;
- des propositions formelles.

UNE CONCERTATION OUVERTE SUR LE PROGRAMME

Les partenaires, ainsi que toutes les personnes qui pourront enrichir le débat, seront associés dans une procédure de travail. La MIQCP recommande la création par le maître d'ouvrage, d'un groupe de travail permanent mais restreint. Des partenaires extérieurs ou des experts lui apporteront, si nécessaire, leurs points de vue.

Les premières réunions de ce groupe, qui auront lieu en présence des titulaires des marchés d'études de définition, seront consacrées à l'éclaircissement, la discussion des concepts et le commentaire des premières prescriptions énoncées dans le cahier des charges des études. Chaque réunion fait l'objet d'un rapport d'orientation transmis à toutes les équipes.



DES PROPOSITIONS FORMELLES

L'objectif de ces études de définition, outre le travail sur les concepts et le programme, étant de choisir la future maîtrise d'œuvre, il convient à un moment donné, sans doute le plus tard possible, que le maître d'ouvrage invite les équipes à s'exprimer sur une proposition d'architecture ou d'aménagement. Pour autant, il ne faut à aucun moment perdre de vue le contexte de compétition dans lequel se déroule la démarche. C'est sans doute cette articulation entre la phase « programmation » et celle de création qui est la plus délicate à organiser. L'intérêt, mais aussi le défi de cette procédure de passation de commande à travers les études de définition, est de faire s'interpénétrer programmation et conception dans un enrichissement mutuel.

Dès lors, tout l'art de conduire ces études de définition réside dans l'articulation de deux temps forts :

- le travail collectif ;
- la préparation de la mission de maîtrise d'œuvre par la « prestation singulière » de chaque équipe.

Il sera donc nécessaire de prévoir à l'avance, à partir de quand les rapports de chaque équipe doivent demeurer confidentiels pour assurer la protection de leurs idées dont l'originalité permettra d'orienter le choix final.

En tout état de cause, cette question doit être clairement précisée dans la rédaction du C.C.A.P. des études de définition en choisissant un régime de propriété intellectuelle et artistique.

Il convient également d'éviter deux écueils majeurs :

- le travail en tête à tête successivement avec chaque équipe : le maître d'ouvrage profiterait ainsi des idées émises par chacune des équipes, mais s'interdirait les synergies susceptibles de se créer à travers la mise en commun des idées et des propositions de tous. De plus, le risque d'inégalité de traitement des équipes est grand dans ce cas ;
- la mise en commun généralisée : en effet, il n'est pas certain dans ce cas que les équipes expriment des idées originales susceptibles d'orienter le choix final du jury. Le maître d'ouvrage risque le nivellement des idées et un affadissement des propositions.

La méthode préconisée implique de conduire les études de définition jusqu'au programme, puis, à partir d'un programme unique, validé et « recentré » par le maître d'ouvrage, d'inviter les équipes de conception à effectuer des traductions architecturales. Ceci nous rapproche de la configuration d'un concours classique, avec en plus, un dialogue riche d'enseignement pour les équipes et la maîtrise d'ouvrage.



Cette méthode garantit au maître d'ouvrage des propositions architecturales et urbaines vraiment comparables entre elles et sur lesquelles se fera le choix de la maîtrise d'œuvre.

La période de concertation doit donc être conclue par un « recentrage » du programme par le maître d'ouvrage, à laquelle succède une période consacrée aux propositions architecturales ou urbaines respectant la confidentialité due à chaque équipe.

C'est à ce prix que des marchés de définition simultanés peuvent être organisés en amont du choix d'une maîtrise d'œuvre, sans créer l'ambiguïté ou la déconsidération.

On ne saurait que trop recommander de mûrement réfléchir à l'organisation des études. Cette organisation sera clairement énoncée dans l'avis d'appel à la concurrence et les pièces des marchés. Elle doit être respectée dans l'intérêt de tous, ou au moins, évoluer avec l'accord de toutes les parties.

Ce qui a été ici longuement présenté comme une qualité, c'est-à-dire la latitude laissée aux maîtres d'ouvrage par le code des marchés publics pour organiser une recherche globale « programme-projet », pourrait à l'occasion d'un manque de rigueur, d'une conduite maladroite, d'études bâclées, être interprété comme une dérive que nous ne souhaitons pas.

Organisation de la procédure des marchés de définition

Une procédure rigoureuse est inévitable pour permettre, tout à la fois, l'émergence d'idées originales mais aussi le respect de l'égalité des chances entre les différentes équipes en liste. En l'absence de réglementation, la MIQCP s'est penchée sur la mise en œuvre de cette procédure pour fixer quelques recommandations indispensables à son bon déroulement et à son efficacité.



ORGANISATION DE LA PROCÉDURE DES MARCHÉS DE DÉFINITION

Une maîtrise d'ouvrage motivée, structurée et ouverte, capable d'associer les différents acteurs concernés par l'opération, au sein d'un groupe de pilotage, est nécessaire au bon déroulement de la procédure.

L'ORGANISATION DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

Il convient de rappeler que cette procédure ne peut être utilisée que par un maître d'ouvrage fort et structuré, décidé à y investir de l'argent, du temps, beaucoup d'énergie et s'y impliquer personnellement. Un chef de projet, un conducteur de projet, un groupe de pilotage et une commission composée comme un jury doivent être désignés.

LE CHEF DE PROJET

C'est lui qui « porte » le projet. Il appartient à la maîtrise d'ouvrage au niveau des décideurs politiques. C'est l'un d'entre eux, sous réserve qu'il soit personnellement impliqué dans le projet.

Il doit posséder le pouvoir de décider ou d'arbitrer sur des points quotidiens qui sont de son ressort en fonction des pouvoirs qui lui sont délégués officiellement par le maître d'ouvrage. Il prendra notamment la plupart des décisions intermédiaires nécessaires au cours des études de définition.



Il doit avoir la disponibilité suffisante pour assumer cette responsabilité.

Il lui revient de convaincre ses partenaires que l'investissement préalable sera rentabilisé par une qualité globale du bâtiment ou de l'espace considéré. Il lui revient de prendre tout le temps nécessaire aux prises de décisions et aux choix des options que les marchés de définition peuvent révéler en cours d'études, tout en restant le garant du projet politique d'origine.

Il lui appartient, néanmoins, d'éviter les dérapages de délais que pourraient entraîner les nombreux débats entre partenaires.

Le chef de projet peut être, par exemple, le maire, sous réserve qu'il puisse y consacrer le temps nécessaire, ou, l'adjoint au maire chargé des affaires culturelles pour un équipement culturel.

Le chef de projet s'appuiera sur le conducteur de projet qu'il aura auprès de lui et avec lequel il définira et ajustera le calendrier des opérations.

LE CONDUCTEUR DE PROJET

C'est un professionnel de l'organisation administrative et technique.

Il est à la tête d'un service qui apporte une assistance technique, administrative, juridique et financière au maître d'ouvrage.

Il est chargé du lancement de la procédure et doit porter, techniquement, les ambitions et les attentes du maître d'ouvrage. Il doit monter et expliquer le

dossier pour les partenaires de la maîtrise d'ouvrage et pour les équipes chargées des études de définition. Il est, notamment, chargé de la rédaction du cahier des charges des études à partir d'une synthèse précise et concise des éléments déjà connus.

À cet égard, il lui incombe de procéder à la revue de l'ensemble des questions d'ordre général à se poser sur le projet « politique » initial :

- passer en revue les partenaires ou personnes pouvant participer à ce questionnement ;
- établir la liste des études ou points particuliers à élucider ;
- envisager les disciplines ou spécialités nécessaires à cette élucidation.

Par ailleurs, il doit, pour que la procédure proposée soit la plus efficace, et pour que le dialogue produise tous ses effets, posséder de réels talents d'animateur et d'organisateur.

À lui, sous l'autorité du chef de projet, de créer les conditions d'une dynamique et de favoriser la concertation la plus ouverte possible, ce qui donnera au projet les meilleures chances de s'enrichir. À lui également de garantir la clarté de l'information et l'équité vis-à-vis des équipes en compétition.

C'est à lui qu'appartient l'organisation pratique de toute la démarche qui devra être formalisée : constitution



d'un groupe de pilotage, désignation d'une commission composée comme un jury (article 314 bis ou 108 bis du code des marchés publics), mise au point d'un calendrier, organisation des réunions de travail, de la diffusion des informations, de la rédaction des comptes-rendus, ... C'est un véritable travail de conducteur d'opération qui nécessite une grande disponibilité, des compétences certaines et une mobilisation importante sur le projet à mener.

LE GROUPE DE PILOTAGE

Dans des opérations qui justifient le recours à la procédure des marchés de définition, le maître d'ouvrage n'est jamais le seul acteur impliqué dans le projet ; surtout, lorsqu'il s'agit de projet urbain ou d'opération d'urbanisme.

Selon la nature et la taille des projets, il sera nécessaire de constituer un groupe de pilotage plus ou moins important qui sera présidé par le chef de projet. Le conducteur de projet en fera partie et en assurera le secrétariat.

Les participants auront, en général, deux fonctions essentielles :

- ils éclaireront le dossier et donc les équipes de définition par leur vision particulière du projet ;
- en même temps, ils formuleront leurs exigences.

Ce groupe de pilotage, s'il est judicieusement composé, sera outre, un outil d'explicitation envers les équipes, un instrument de contrôle de l'adéquation de leurs propositions aux objectifs.

C'est au chef de projet de définir la composition de ce groupe qui pourra, selon les cas, comporter notamment :

- des représentants du maître d'ouvrage ou des maîtres d'ouvrage ;
- des représentants de la tutelle, du financeur ou cofinanceur ;
- des représentants des futurs gestionnaires, ou du personnel ;
- des représentants des services publics ;
- éventuellement, des représentants du public ;
- des personnes qualifiées à titre d'experts ;
- des représentants des services d'urbanisme dont les règles devront être respectées par le projet.

En tout état de cause et c'est généralement le plus difficile, il convient de choisir soigneusement les participants, en s'assurant de leur disponibilité et d'en limiter l'effectif pour permettre le travail en groupe. La question de l'articulation du groupe de pilotage avec la « commission composée comme un jury » qu'il sera obligatoire de réunir à l'issue des études de définition est essentielle.

Si le groupe de pilotage et le jury peuvent être identiques, il semble préférable, notamment lorsque le maître d'ouvrage est une collectivité locale, et ce



pour des raisons de disponibilité des élus, que ces deux entités soient différentes.

Toutefois, il est souhaitable qu'une partie, au moins, du groupe de pilotage fasse partie de la « commission composée comme un jury » de manière à ce qu'elle connaisse l'ensemble des tenants et des aboutissants du rendu final et puisse éclairer la proposition finale du jury.

Il appartient, enfin, au chef de projet de juger de l'opportunité de continuer à réunir ce groupe de pilotage après l'achèvement de la procédure des marchés de définition pendant les études de maîtrise d'œuvre et suivant de nouvelles modalités à définir.

COMPOSITION DES ÉQUIPES À QUI SERONT CONFIÉS LES MARCHÉS DE DÉFINITION

La composition de l'équipe titulaire de chaque marché de définition est à adapter cas par cas, suivant les compétences recherchées.

(voir le paragraphe « *Quelles compétences rechercher ?* » en page 18).

Elle regroupe au minimum :

- une équipe de programmation ;
- une équipe de maîtrise d'œuvre dont la composition est celle nécessaire au futur marché de maîtrise d'œuvre qui pourra lui être confié à l'issue de la procédure des marchés de définition.

Pourront être rajoutées aux compétences de l'équipe, certaines compétences nécessaires à la définition de l'opération.

Exemple

Réhabilitation d'un grand ensemble pouvant permettre de résoudre des problèmes d'intégration urbaine.

Équipe minimum

- un programmeur
- une équipe classique de maîtrise d'œuvre de réhabilitation

Compétences complémentaires nécessaires

- urbanisme
- paysage
- sciences humaines

LE CHOIX DES ÉQUIPES À QUI SERONT CONFIÉS LES MARCHÉS DE DÉFINITION

La procédure décrite ci-dessous allie obligations extraites des textes réglementaires aujourd'hui applicables et fortes recommandations que la MIQCP se doit de proposer compte-tenu de son expérience et des risques que cette procédure, si elle est mal employée, peut faire courir à ses utilisateurs.



PRINCIPES GÉNÉRAUX

La procédure consiste à passer commande simultanément de plusieurs études de définition, ayant le même objet, à partir d'un cahier des charges unique définissant des objectifs à atteindre. Ces marchés identiques, ayant le même objet, le même cahier des charges, doivent à notre sens, avoir le même montant. Cette conviction de la MIOCP s'appuie sur les deux raisons complémentaires suivantes :

- créer une égalité entre équipes ;
- instituer un climat de « sérénité » entre les équipes au sein des séances de travail.

En effet, puisque l'aboutissement est la désignation d'une équipe de maîtrise d'œuvre dans le cadre d'une mise en compétition préalable s'effectuant par le biais des marchés de définition, on voit mal comment des équipes rétribuées différemment, ayant donc la possibilité de développer des moyens différents, conserveraient une égalité de chances vis à vis du choix final.

Dès lors, la mise en concurrence en vue de la passation des marchés de définition, sera établie à partir d'un montant forfaitaire estimé, fixé par le maître d'ouvrage et portera sur les compétences, moyens mis à disposition et propositions de méthodes fournies par les équipes.

Nombre de marchés de définition à passer

Ce chiffre n'est pas précisé par les articles 108 bis et 314 bis du code des marchés publics qui indiquent seulement « plusieurs marchés de définition ». En tout état de cause, le nombre d'études de définition à faire réaliser devra être égal ou supérieur à trois (ce chiffre est celui des décrets d'application de la loi Sapin - loi n°93-122 du 29 janvier 1993), d'une part pour obtenir à terme un éventail convenable de solutions et, d'autre part, pour respecter les règles de réelle concurrence lors du choix futur de la maîtrise d'œuvre.

Dans la grande majorité des cas, et pour des raisons évidentes d'économie, le chiffre de trois sera retenu.

Qualification des marchés de définition

Bien que faisant l'objet d'un article spécifique du code, les marchés de définition sont des marchés d'études. Pour leur passation, ils sont donc régis par les règles correspondantes qui, aujourd'hui, sont soit celles des marchés négociés, soit celles de l'appel d'offres selon leur importance.

Les marchés de définition mériteraient, dans tous les cas, d'être traités en marchés négociés. En effet, la prestation à fournir est telle qu'il y a une grande difficulté à établir les spécificités du marché avec une précision suffisante pour permettre son attribution par appel d'offres.



Principe de sélection des titulaires des marchés de définition pour les maîtres d'ouvrage soumis au code des marchés publics

La procédure des marchés de définition, c'est-à-dire la passation simultanée de trois marchés ayant le même objet, étant une procédure permettant de choisir sans nouvelle mise en compétition le titulaire d'un marché de maîtrise d'œuvre, la MIQCP propose que le maître d'ouvrage respecte le dispositif décrit ci-après basé sur les deux règles suivantes :

- un parallélisme est à rechercher entre la procédure de désignation des titulaires des marchés de définition et celle relative à la passation des marchés de maîtrise d'œuvre. Les règles applicables à ces derniers et relatives à la publicité et à la présence d'un jury sont donc retenues dans le cadre des marchés de définition ;
- les études de définition doivent faire l'objet de marchés quel qu'en soit leur montant, car les articles 108 bis et 314 bis parlent de « marchés de définition ».

ORGANISATION DE LA PROCÉDURE DE CHOIX

Appel à la concurrence

Cette procédure « des marchés de définition » étant réservée aux opérations d'une certaine complexité

ou envergure, la MIQCP recommande, dans tous les cas, de faire précéder les marchés de définition d'un avis de publicité même quand ils sont inférieurs à 300 000 F chacun. Il y aura donc toujours publicité. Il va de soi, que le support de publicité sera à adapter en fonction des montants concernés.

Pour l'application des règles de publicité au J.O.C.E., il y a lieu de tenir compte du montant cumulé estimé du marché de définition et du futur marché de maîtrise d'œuvre.

Cet appel à la concurrence dont l'objet est « un marché de définition éventuellement suivi d'un marché de maîtrise d'œuvre » s'adresse à des équipes constituées, composées comme il est dit au paragraphe « *Composition des équipes* » en page 27, et porte sur leurs compétences, leurs moyens et leurs références.

Jury

La MIQCP considère comme cohérent et logique qu'un jury donne son avis sur le choix des titulaires des marchés de définition et qu'il soit la « commission composée comme un jury », citée à l'avant dernier alinéa des articles 108 bis et 314 bis qui, à la fin de la procédure, donne un avis au maître d'ouvrage sur la solution à retenir et lui propose le futur titulaire du contrat de maîtrise d'œuvre.

En effet, si le code des marchés publics n'oblige le maître d'ouvrage à réunir une commission composée



comme un jury qu'à l'issue des études de définition pour le choix de l'auteur de la meilleure solution, le maître d'ouvrage aura tout intérêt à réunir cette commission, afin de bénéficier des compétences de ses membres et, notamment, du tiers de maîtres d'œuvre, pour le choix des titulaires des marchés de définition. De plus, la commission en intervenant le plus en amont possible dans la procédure pourra donner un avis en toute connaissance de cause à l'issue des études de définition.

Déroulement de la procédure

- Le jury propose au maître d'ouvrage un nombre restreint d'équipes qui lui semblent les meilleures (ce nombre est au moins le double du nombre définitif d'équipes).

- Le maître d'ouvrage envoie aux équipes qu'il retient le cahier des charges préétabli par ses soins et le règlement de la consultation qui prévoit que les trois équipes retenues se verront confier un marché de définition, et que l'auteur de la solution retenue pourra se voir confier, à l'issue de la procédure décrite aux articles 108 bis et 314 bis avant dernier paragraphe, un marché de maîtrise d'œuvre.

Il indique également le montant estimé par ses soins du futur marché de définition (s'il ne l'a pas déjà fait dans l'appel de candidatures).

- Les équipes pré-sélectionnées remettent une offre qui porte sur la méthodologie proposée, sur les moyens humains qui seront mis à disposition pour l'étude et sur l'adéquation de l'étude envisagée avec le prix proposé par le maître d'ouvrage (sauf en cas d'appel d'offre ou le prix est intangible).

- Le jury analyse les propositions, auditionne les équipes afin que le choix ne soit pas uniquement éclairé par des propositions écrites, mais également par un contact direct permettant de mieux appréhender le profil et l'engagement personnel des équipes pressenties. Il propose au maître d'ouvrage les trois équipes qu'il juge les meilleures.

- Le maître d'ouvrage arrête la liste des trois équipes retenues et met au point avec elles le marché d'étude unique qui sera passé à chacune d'entre elles.

PROCÉDURES DE PASSATION DES MARCHÉS DE DÉFINITION

Chacun des trois marchés de définition attribué sera, soit un marché négocié, soit un marché passé après appel d'offres, en fonction du seuil d'opération défini à l'article 104 I 10^e du code des marchés publics, soit 700 000 F TTC.

Il est logique, à ce stade, de considérer que l'ensemble des études permettant de définir l'opération à réaliser constitue une première opération en elle-même. En effet, à l'issue d'études de défini-



tion ou de faisabilité, il peut être décidé de renoncer d'engager l'opération envisagée.

C'est donc la somme des trois marchés de définition qui constitue le montant de cette première opération et que l'on compare au seuil d'opération de l'article 104 I 10^e soit 700 000 F TTC.

Premier cas :

Montant de cette première opération inférieur à 700 000 F TTC

Dans ce cas, les marchés de définition seront passés suivant la procédure des marchés négociés, parfaitement compatible avec la procédure décrite dans « Organisation de la procédure de choix » page 29.

Ce cas ne sera pas très fréquent car il implique des marchés de définition d'un montant inférieur à $700\ 000 \div 3 = 233\ 000$ F TTC, ce qui est peu probable, compte-tenu du caractère complexe de ces opérations.

Deuxième cas :

Montant de cette première opération supérieur à 700 000 F TTC

En l'état actuel de la réglementation, le recours à l'appel d'offres s'impose dans ce cas.

La solution recommandée par la MIQCP dans le respect des textes en vigueur est celle de l'appel d'offre restreint dans lequel le maître d'ouvrage décide de ne pas faire jouer le critère prix puisque celui-ci est fixé par ses soins dans l'appel de can-

didature. Dans ce cas, l'offre est constituée de la méthodologie proposée et des moyens humains mis à disposition pour l'étude. C'est elle qui sera appréciée pour désigner les trois équipes retenues. Le rôle de la P.R.M. ou de la commission d'appel d'offres reste celui dévolu dans tout appel d'offres. Dans la procédure décrite ci-dessus, le jury ne formule qu'un avis permettant le choix des titulaires des marchés de définition dans le respect des règles relatives aux procédures d'appel d'offres.

CAS D'UNE MAÎTRISE D'OUVRAGE MULTIPLE

La procédure des marchés de définition est particulièrement adaptée aux projets urbains sur lesquels interviennent plusieurs maîtres d'ouvrage potentiels (pour la réhabilitation d'un quartier : Office d'HLM, commune, conseil général ...)

Dans le cas où certains de ces maîtres d'ouvrage désirent bénéficier de cette procédure en vue de confier à l'auteur de la meilleure solution, un marché de maîtrise d'œuvre pour les travaux qui relèvent de leur domaine de compétences, la procédure doit être adaptée, en l'absence, dans la réglementation actuelle, d'un « mandataire de commande » qui se substituerait de plein droit, pour les opérations de mise en concurrence, aux différents maîtres d'ouvrage.

La publicité et la procédure de désignation des équipes auxquelles sont confiés les marchés de définition, ainsi que la composition de la com-



mission composée comme un jury chargée, à la fin de la procédure, de donner un avis sur les solutions proposées, doivent répondre aux règles auxquelles chaque maître d'ouvrage est tenu.

DÉROULEMENT DES ÉTUDES DE DÉFINITION

La méthode préconisée au chapitre « *Une méthode possible pour la conduite des études de définition* » page 20, donne les grandes lignes des études à mener et l'esprit dans lequel elles doivent l'être. Le déroulement des études, qui devra maintenir l'équité entre les équipes, est le suivant :

- La première partie de l'étude porte sur les concepts programmatiques et est ponctuée de réunions de travail permettant une concertation ouverte entre le groupe de pilotage et les équipes, présentes toutes ensemble. Au cours de ce travail en commun entre les programmeurs, les architectes et la maîtrise d'ouvrage, l'interaction entre le programme et le travail spatial de conception permet à la fois un enrichissement et une vérification des concepts envisagés.

Compte tenu de la composition du groupe de pilotage, le maître d'ouvrage peut s'assurer, soit en réunions plénières, soit en réunions spécifiques, que les propositions ainsi faites sont satisfaisantes

en terme de fonctionnement pour les utilisateurs, respectent les règles d'urbanisme et demeurent compatibles avec les possibilités financières du maître d'ouvrage.

À l'issue de ce premier travail en commun, il appartient au maître d'ouvrage d'être extrêmement clair vis-à-vis de chaque équipe, tant au niveau du programme que de l'enveloppe financière qui seront arrêtés à ce stade.

- La suite de l'étude menée avec chaque équipe séparément, porte alors sur la seule transcription spatiale du programme uniformisé pour toutes les équipes.

Le jury qui aura à la fin des études à se prononcer sur les dossiers rendus par chaque équipe peut ainsi les comparer sur la seule qualité de transpositions spatiales qui, toutes, doivent respecter le programme et l'enveloppe financière, et fonctionner correctement. Il peut dès lors formuler son avis, permettant ainsi au maître d'ouvrage d'arrêter sa décision.

Annexes

Annexe 1 - L'avis d'appel à la concurrence
(Page 34)

Annexe 2 - Le dossier de consultation
(Page 35)

**Annexe 3 - Éléments pour la rédaction
du règlement de la consultation**
(Page 36)

L'AVIS D'APPEL À LA CONCURRENCE

L'avis d'appel à la concurrence, point de départ de la procédure de désignation des équipes, outre les rubriques habituelles, devra explicitement mentionner que les marchés de définition simultanés seront éventuellement suivis d'une mission de maîtrise d'œuvre passés en application des articles 108 bis (ou 314 bis) du code des marchés publics, avant dernier alinéa. On trouvera donc dans l'hypothèse la plus courante :

- 1 - Identification de l'organisme qui passera les marchés
- 2 - Objet des marchés : cadre et caractéristiques principales de l'étude
- 3 - Procédure de passation : négociés ou par voie d'appel d'offres restreint
- 4 - Organisation retenue par le maître d'ouvrage :
 - 4.1 Le maître d'ouvrage a choisi de confier simultanément X missions d'études de définition qui auront le même objet soit : ...
Le présent avis d'appel à la concurrence a pour but de sélectionner les X équipes qui seront retenues.
Ces équipes comporteront les compétences dans les disciplines suivantes ...
 - 4.2 Modalités de choix des équipes :
Une pré-sélection sur dossier à partir de compétences, références et moyens de l'équipe.
Un choix de X équipes titulaires par consultation écrite (éventuellement audition) des candidats pré-sélectionnés avec production, à partir d'un cahier des charges sommaire, d'un projet d'intention : compréhension du problème posé, organisation des travaux, méthodologie.
 - 4.3 Rémunération prévisionnelle : à rédiger suivant la procédure retenue.
Il est envisagé que chacune des X études de définition soit rémunérée à hauteur de Y F HT (marchés négociés).
Chacune des X études de définition sera rémunérée à hauteur de Y F HT (appel d'offres).
 - 4.4 Date prévisible du début de la mission
 - 4.5 Durée prévisible de la mission
- 5 - Présentation des candidats et justifications à produire : références, composition des équipes, qualité des experts proposés, pièces administratives ...
- 6 - Date limite et lieu de remise des candidatures
- 7 - Éventuellement renseignements complémentaires
- 8 - Date d'envoi de l'avis d'appel à la concurrence à la publication

LE DOSSIER DE CONSULTATION

Un cahier des charges de l'étude envisagée sera remis à chacune des équipes présélectionnées dans le cadre de la consultation restreinte. Dans le cas d'une procédure négociée, le cahier des charges correspondant à une estimation approximative du montant d'études pourra demeurer ouvert, tout en permettant une bonne information et un bon positionnement des équipes. Ce cahier des charges sera éventuellement enrichi et affiné dans le cadre de la mise au point du C.C.A.P. commun à chaque équipe en tenant compte des suggestions ou idées émises lors de la consultation.

Il sera éminemment différent selon les sujets abordés, néanmoins ou retrouvera quelques constantes :

- ▶ Une bonne définition de la maîtrise d'ouvrage et de son organisation, de ses contraintes ;
- ▶ Une présentation de l'opération, de son « histoire » et l'idée que l'on s'en fait, à la date de lancement des études de définition ;
- ▶ Une présentation du site et de son contexte urbain ainsi que de leurs contraintes ;
- ▶ L'ensemble des problématiques, les questions que le maître d'ouvrage se pose ;
- ▶ Les objectifs poursuivis, les éléments de programme déjà définis : principales caractéristiques, besoins spécifiques, fonctionnement souhaitable ;
- ▶ Contenu des études et modalités de travail entre la maîtrise d'ouvrage et les équipes ;
- ▶ Niveau « d'exigences » urbaines, architecturales, paysagées ...

L'ensemble sera rédigé uniquement en termes d'objectifs évitant soigneusement d'indiquer par avance des solutions programmatiques ou architecturales.

Le cahier des charges fera apparaître clairement les différentes étapes de l'étude. Il explicitera le double contenu attendu de celles-ci : d'une part en tant qu'aide à la programmation et, d'autre part, en tant qu'expression des premières idées de parti architectural et urbain sous forme de croquis et dessins.

Par définition, il s'agira de conduire une recherche. Le cahier des charges conservera donc un maximum d'ouvertures permettant ainsi l'apport ultérieur, par les équipes, d'idées de fond.

ÉLÉMENTS POUR LA RÉDACTION DU RÈGLEMENT DE LA CONSULTATION

Même dans les cas où ce n'est pas obligatoire, le maître d'ouvrage aura toujours intérêt à établir un règlement de consultation qui permettra de bien orienter les candidats sur les conditions à venir du déroulement des études. Ce règlement pourrait être articulé de la façon suivante :

► *Objet de la consultation*

- Présentation du projet du maître d'ouvrage
- Présentation de la mission : « pour mener à bien son projet, le maître d'ouvrage entend commanditer X études de définition simultanément et ayant le même objet, en application des articles 108 et 108 bis du code des marchés publics (ou 314 et 314 bis) pour l'aider à définir et maîtriser sa commande ultérieure. À l'issue de ces marchés de définition, le maître d'ouvrage pourra éventuellement confier une mission de maîtrise d'œuvre à l'une des équipes contractantes dans les conditions des articles 108 bis (314 bis) »
- La consistance de ces études de définition est la suivante ...

► *Conditions de la consultation*

- **Organisation de la maîtrise d'ouvrage** : maître d'ouvrage, personne responsable du marché, éventuellement mandataire ou conducteur d'opération, conducteur de projet (voir chapitre « L'organisation de la maîtrise d'ouvrage » page 24).
- **Étendue de la consultation et mode d'attribution du marché** : la présente consultation est lancée en application des articles (à adapter au marché négocié ou à l'appel d'offres) du code des marchés publics. Les marchés seront passés en application de ces mêmes articles.
Le montant de chaque étude est provisoirement fixé à ... F HT (marché négocié) ou est fixé à ... F HT (appel d'offres). L'attribution de chacun des X marchés sera effectuée sur la valeur des propositions des candidats à partir du cahier des charges annexé au dossier de consultation.
- **Décomposition en tranches et délais**
 - éventuellement tranches fermes et conditionnelles
 - délai imparti pour les études de définition
- **Délais de validité des offres**
 - ... à compter de la date limite de remise des offres

- **Dossier de consultation**

le dossier de consultation comprend les pièces suivantes :

- le présent règlement de consultation
- le cahier des charges de l'étude
- le projet de marché (le cas échéant)

► **Présentation des offres**

Le dossier remis par les concurrents comprendra les pièces suivantes :

- l'acte d'engagement et le C.C.A.P. (le cas échéant) ;
- une proposition comportant les éléments suivants :
 - . une note méthodologique,
 - . le nom et la qualité des intervenants proposés,
 - . les délais proposés ;
- la décomposition et l'affectation du montant de l'étude proposé (par exemple portant sur :
 - . le coût d'intervention du chef de projet et principaux intervenants prenant en compte l'ensemble des charges de l'équipe,
 - . le nombre de jours d'interventions prévu,
 - . l'enveloppe prévisible de frais de déplacement) ;
- éventuellement, l'adéquation de l'étude envisagée avec le prix proposé par le maître d'ouvrage (cas des marchés négociés).

► **Jugement des offres**

Les offres seront examinées en tenant compte de la pertinence de la méthodologie ainsi que des moyens proposés.

Une audition sera organisée par le maître d'ouvrage dans les conditions suivantes : ... (commission composée comme un jury).

Le maître d'ouvrage fera connaître sa décision aux équipes consultées dans le délai maximum de ...

► **Conditions d'envoi ou de remise des offres**

Les offres devront parvenir à l'adresse suivante ... avant le (date et heure) ...

► **Renseignements complémentaires**

Pour obtenir tous renseignements complémentaires éventuels qui leur seraient nécessaires au cours de leur étude, les candidats devront s'adresser à ...

Exemples

Exemple 1 - Le cas des collèges universitaires
de Saint-Quentin-en-Yvelines
(Page 40)

Exemple 2 - Le cas de l'école d'architecture
de Marne-la-Vallée
(Page 49)

LE CAS DES COLLÈGES UNIVERSITAIRES DE SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES

Une des premières expérimentations de cette procédure de marchés de définition, lancés en simultané, a été proposée en 1991 par la SCET (Société Centrale pour l'Équipement du Territoire) au Ministère de l'Éducation Nationale de la Jeunesse et des Sports - pour préciser en quels termes architecturaux et urbains pouvait se traduire le concept de « collèges universitaires ».

Il s'agissait bien de définir, alors même que le programme pédagogique était à l'époque encore en cours de gestation, quels types de bâtiments, avec quelles relations à la ville, pouvaient à la fois accueillir l'enseignement, la recherche, et la vie étudiante quotidienne.

Cette expérience, qui a servi à préfigurer des bâtiments aujourd'hui en voie d'achèvement, nous est relatée par J.P. Matton et P. Bousquet de la SCET.

1 - PRÉSENTATION DU PROGRAMME

1. Le schéma de développement du pôle de Saint-Quentin-en-Yvelines

L'opération du Parc des Sources de la Bièvre s'inscrit dans le schéma de développement de l'université nouvelle de Versailles/Saint-Quentin-en-Yvelines/Vélizy prévue dans le plan « Université 2000 ». Elle permettra, à terme, l'accueil de 6 000 à 6 500 étudiants.

2. Les collèges universitaires et leur projet pédagogique

Le principe d'organisation spatiale et fonctionnelle promue pour l'université nouvelle repose sur le concept de « collèges », ensembles immobiliers pour 1000 à 2000 étudiants, rassemblant des composantes multiples de l'université et de la vie étudiante (enseignement, recherche, restauration, logement, activités socio-culturelles) et ouverts sur la ville, notamment pour ce qui concerne les équipements d'accompagnement (bibliothèque, sports, services, commerces ...).

En outre, le projet pédagogique des collèges confère un rôle important au soutien continu à l'enseignement par le « tutorat ». Ceci suppose la mise en place de salles de travail libre permettant des relations souples et informelles entre étudiants et « moniteurs » (professeurs ou doctorants) ainsi qu'une quantité suffisante de logements pour permettre une présence réelle de ces derniers, sur le site, en dehors des horaires d'enseignement.

À mi-chemin entre l'U.F.R. à la française accueillant 2000 à 3000 étudiants, où la composante disciplinaire est majoritaire, et le « collège » anglo-saxon très décentralisé, les nouveaux collèges comporteront trois à quatre filières sur trois cycles, aussi bien classiques que professionnelles.

La réalisation du programme devra s'effectuer en trois tranches, la répartition des collèges selon ces tranches n'ayant pas été arrêtée au moment du lancement des études.

3. Les objectifs de l'étude et les éléments de base de la programmation

Les études de définition lancées dans le cadre de l'opération avaient pour premier objectif de *préciser le programme des collèges*, à la fois :

- *sur l'opération d'ensemble*, en termes de fonctionnement global, de relations à l'échelle du site, d'insertion urbaine, et de phasage de réalisation selon des tranches annuelles ;
- *sur chaque collège*, de préciser dans un pré-programme, l'organisation générale des fonctions, leurs exigences techniques et architecturales, modalités de gestion des bâtiments et leur coût de réalisation.

Ce pré-programme devait déboucher sur un programme de construction pour la première tranche de l'opération. Le cahier des charges fourni proposait des hypothèses de programmation que les équipes devaient valider ou compléter au cours des études et de la concertation. Il comportait des éléments sur chaque groupe de fonction :

- enseignement et recherche
- équipements publics
- stationnement
- restaurants
- bibliothèque
- commerces et services
- logements

2 - LE PROCESSUS D'ÉTUDES PAR MARCHÉS DE DÉFINITION

1. Les raisons du choix

Au moment du lancement des études de programmation, de nombreuses incertitudes subsistaient :

- le programme pédagogique était insuffisamment abouti et formalisé ;
- le concept de collège universitaire restait encore à préciser et devait être mis en situation opérationnelle.

Il est donc apparu souhaitable d'en préciser le contenu programmatique et d'en évaluer les conséquences architecturales, au travers d'une étude globale demandant une double compétence de programmeur et d'architecte.

C'est pourquoi cette procédure, qui permettait en outre de choisir un maître d'œuvre, a été retenue. Elle présentait les avantages suivants :

- a) Faire progresser les études préalables, à la fois, sur le plan de la mise en forme des objectifs de programme, sur les moyens de les réaliser et sur les engagements financiers qu'ils supposent. Rendre ainsi possible la formalisation simultanée d'un programme et des solutions architecturales susceptibles d'y répondre, en même temps que l'analyse de leurs conséquences pour l'exploitation future de l'ouvrage.
- b) Parvenir à un programme et un projet suffisamment aboutis pour être en mesure de choisir un maître d'œuvre à l'issue des études : la simultanéité des travaux des trois équipes consultées a ainsi créé les conditions d'une concertation ouverte et d'une confrontation des idées qui a enrichi le contenu des études.
- c) Obtenir une implication forte des partenaires de l'opération et notamment des collectivités locales.
- d) Obtenir un projet ayant, au niveau de l'intégration urbaine, l'accueil favorable du syndicat et de l'établissement public de la ville nouvelle.

2. Maîtrise d'ouvrage et conduite d'opération

Le maître d'ouvrage était représenté par la Direction de la Programmation et du Développement Universitaire ; la conduite d'opération étant assurée par le S.C.A.R.I.F (Service Constructeur des Académies de la Région Ile-de-France).

La SCET a conduit l'ensemble des processus d'études pour le compte du S.C.A.R.I.F., depuis le choix de la méthode jusqu'à la désignation du maître d'œuvre.

Après appel public à la concurrence, un jury a choisi parmi vingt deux candidats trois équipes : Roland Castro/Pro Développement, Rex/Jacques Barda/Tissot Programmation et Antoine Grumbach/Café.

Le montant effectif de chacun des trois marchés, s'élève à 500 KF TTC par équipe, soit 1,5 M F TTC au total.

3 - LE DÉROULEMENT DES ÉTUDES : SOUPLESSE ET CRÉATION

L'implication soutenue de la maîtrise d'ouvrage a été nécessaire, pour assurer la dynamique du processus et faire émerger des décisions, en favorisant une concertation très ouverte qui a permis d'enrichir considérablement le projet.

1. Les travaux préparatoires : une méthodologie et un support pour la concertation

1.1 Les orientations du projet : un cahier des charges

Bien qu'une grande latitude de proposition ait été laissée aux équipes consultées, il était indispensable de leur fournir, au préalable, un état détaillé des connaissances acquises sur le sujet et des intentions qui présidaient sa réalisation.

Un « cahier des charges » a été constitué, portant sur :

- la place de l'opération dans le dispositif des universités nouvelles d'Ile-de-France (localisation, filières, capacité d'accueil, schéma de développement) ;
- les contours du projet pédagogique du pôle de Saint-Quentin-en-Yvelines ;

- l'état des réflexions sur les adaptations possibles de l'organisation en collège à l'université française et les principaux éléments de programme objets des études ;
- l'évaluation des besoins quantitatifs à satisfaire pour chaque élément de programme, principalement en matière d'équipements d'enseignement, restauration et de logements pour étudiants ;
- les objectifs généraux d'insertion urbaine et leur application au cas concret du site retenu, assorti de prescriptions précises d'urbanisme et de construction (emprises mobilisables, articulation avec les espaces publics, volumétrie et hauteur des bâtiments, espaces paysagés, recommandations architecturales) ;

L'élaboration de ce cahier des charges, qui s'est étendue sur une période d'environ deux mois, s'est effectuée en liaison étroite avec les représentants mandatés de l'université future, pour ce qui concernait notamment ses aspects pédagogiques et fonctionnels, et la ville nouvelle en matière de prescriptions ou d'objectifs d'urbanisme.

1.2 L'organisation du processus

Le rôle dévolu à la concertation pour orienter la progression des études rendait nécessaire la mise en place d'un processus itératif, alternant consultations, propositions, analyse critique et synthèse. Il s'agissait donc de formaliser le mieux possible cette démarche, de garantir la clarté de l'information communiquée aux équipes, et de favoriser des débats ouverts entre celles-ci et les partenaires de l'opération.

Pour offrir un cadre à la concertation, une commission a été constituée, réunissant l'ensemble de ces partenaires : directions concernées du Ministère de l'Éducation Nationale, Rectorat, université nouvelle (CROUS), ville nouvelle (SAN et EPA).

Les études ont ainsi été organisées selon trois phases successives, de 1,5 mois à 2 mois chacune, à l'issue desquelles chaque équipe devait présenter ses travaux à la commission, selon une progression dans le niveau de définition du programme et du projet :

- pré-programme, projet urbain d'ensemble et découpage en tranches proposé ;
- programme et projet urbain d'ensemble finalisés ;

- programme, projet urbain d'ensemble éventuellement modifié, complétés par un programme détaillé et une esquisse architecturale de la première tranche.

En première phase, quatre réunions de la commission ont été consacrées à l'éclaircissement et à la discussion des concepts ou prescriptions figurant au cahier des charges. Par ailleurs, les équipes ont été amenées à prendre des contacts directs auprès de certains membres dans le cadre de leurs études.

Il convient de noter que la présentation des propositions par chaque équipe s'est effectuée en présence des autres aux premières phases ; seul le passage devant le jury en troisième phase a été confidentiel. Cette disposition, destinée à favoriser les échanges de vue entre les équipes et à nourrir la réflexion, n'a pas soulevé d'objection de leur part.

Les différentes phases d'études ont été concrétisées par des documents écrits et graphiques, conçus en vue de faciliter la communication lors des sessions de la commission. Avant leur présentation en commission, ils étaient remis à la maîtrise d'ouvrage pour permettre à celle-ci d'en opérer une analyse préparatoire et une synthèse à destination des membres.

À l'issue de chaque présentation, une note ou un rapport d'orientation a été communiqué aux équipes pour formaliser les observations émises sur leurs propositions, et éventuellement, recadrer certaines dispositions du cahier des charges en fonction des débats et des décisions intervenues en commission. Malgré une légère dérive du calendrier affiché initialement, cette méthodologie générale a été bien observée dans les faits et a paru appréciée des intervenants et prestataires.

2. *Évaluation du processus*

2.1 *Une démarche dynamique et interactive*

Les incidences réciproques du programme et du projet l'un sur l'autre ont pu être observées à toutes les phases.

- Dans un premier temps, l'élaboration conjointe du pré-programme, du schéma d'organisation d'ensemble et du projet urbain a permis de reconsidérer certaines options affichées dans le cahier des charges, par exemple :

- la taille et le nombre des amphithéâtres,

- l'indépendance ou les inter-relations des collèges,
 - le programme de la bibliothèque,
 - le degré d'ouverture des espaces de l'université sur la ville,
 - les modifications des emprises allouées à chaque tranche conditionnelle, ainsi que des prescriptions d'urbanisme instituées par la ville nouvelle.
- Dans les phases suivantes, d'autres questions de fond ont pu être tranchées à partir des propositions spatiales auxquelles elles donneraient lieu : position de la bibliothèque dans le projet d'ensemble, organisation des relations entre la ville, l'université et le parc, ...

Les programmes et partis architecturaux de chaque équipe ont gardé leurs caractères respectifs jusqu'à l'issue des études :

- Éléments programmatiques : « maison de l'université » (Castro/Pro Développement) collèges thématiques (Grumbach/Café), espaces à flexibilité totale (Rex/Barda/Tissot)
- Solutions architecturales : position des logements dans chaque collège, distribution des fonctions, formalisation des espaces fédérateurs, hiérarchie réciproque des rôles attribués au parti d'ensemble et à l'identité de ses composantes ...

Mieux qu'une interprétation architecturale d'un programme donné a priori, c'est certainement la constance de la réflexion sur le programme et sa formalisation en parallèle qui ont permis cette souplesse dans l'élaboration et la finalisation du concept.

2.2 Un échange d'idées qui enrichit la concertation

La réalisation simultanée de plusieurs études, sur un projet neuf, en a considérablement élargi l'approche. À partir du « tronc commun » fourni par le cahier des charges, qui résultait lui-même de nombreuses consultations, des interprétations très diverses du concept de collège ont été émises d'emblée :

- L'affirmation des logements comme vecteur privilégié de l'urbanisme des collèges, l'université étant,

elle, exprimée essentiellement par des éléments programmatiques à valeur de symboles (« maison de l'université », bibliothèque Castro/Pro Développement)

- Le collège comme lieu d'une formation ouverte sur le milieu et carrefour d'échanges (plan ouvert et flexible, « nef » fédératrice Rex/Barda/Tissot)
- Un ensemble compact et caractérisé par une forme identitaire distinguant chaque collège dans l'ensemble du pôle universitaire, déclinant des espaces bien définis par leur fonction (« lieux de mémoire » et totalement intégrés Grumbach/Café).

Par les questionnements qu'elles ont suscités, ces attitudes diverses ont favorisé des débats ouverts sur de nombreux aspects des programmes ou des projets : relations entre l'université et la ville, identité des collèges, place des logements, importance des parkings, mode des gestions des outils (amphithéâtres modulables, centres des ressources centralisés ou non, découpage en entités fonctionnelles ...) en sont autant d'exemples.

Disposant davantage de propositions que dans une démarche classique de programmation, les points de vue des partenaires se sont progressivement affirmés, avec des retours sensibles sur les projets eux-mêmes.

2.3 Conditions de mise en œuvre de la démarche

La mise en œuvre d'une telle démarche suppose que plusieurs conditions soient réunies :

- En premier lieu, la spécificité du concept étudié, la faiblesse ou la relativité des connaissances à son sujet, la complexité du cadre opérationnel (partenaires concernés, programme « intégré » par exemple) justifient effectivement le recours à plusieurs marchés de définition. Lorsqu'il s'agit de programmes mieux connus ou d'importance moindre, la mise en œuvre d'une programmation classique éventuellement assortie d'études de faisabilité, puis un concours d'architecture est préférable sur le plan des délais et des coûts d'études.
- En deuxième lieu, l'impact parfois considérable de la concertation, dynamisée par l'élargissement des points de vue, sur le contenu des programmes et des projets, impose de pouvoir assumer des écarts souvent sensibles par rapport à d'éventuelles normes s'appliquant à l'opération. Pour cette raison, la

démarche demande une souplesse et une ouverture accrues de la part des partenaires. La difficulté d'appliquer des normes de surfaces et de financement au cas des « collègues » l'a bien montré.

- Enfin, l'augmentation du volume global des études réalisées dans un délai déterminé, par rapport à une programmation unique suivie d'un concours, et l'élargissement de la concertation demandent un effort de coordination accru au conducteur d'opération. Celui-ci doit donc constamment se montrer fortement présent et organiser son intervention pour susciter les décisions indispensables à l'avancement des études : plus encore que dans les procédures classiques, l'implication du maître d'ouvrage paraît être une des clés du succès de la formule.

LE CAS DE L'ÉCOLE D'ARCHITECTURE DE MARNE-LA-VALLÉE

Les marchés de définition, qui ont été lancés lors du projet de l'école d'architecture de Marne-la-Vallée, se situaient en 1993 et 1994 dans un environnement de maîtrise d'ouvrage complexe, de projet pédagogique nouveau et en l'absence des futurs utilisateurs.

Le texte qui va suivre est dû à Odile Grisaud et Élisabeth Ballu qui étaient à l'époque chargées du projet pour la Direction de l'Architecture et de l'Urbanisme.

1 - CONTEXTE DE L'OPÉRATION

Dans la logique d'un plan de restructuration de la carte scolaire des écoles d'architecture en région parisienne, il a été décidé de construire une nouvelle école d'architecture à Marne-la-Vallée, à proximité de l'ENPC, l'ENSG, du LCPC ... Cette école destinée initialement à accueillir 1 600 étudiants devrait s'accompagner de la fermeture d'un ou deux sites parisiens.

La volonté forte de l'État était de construire une école vraiment nouvelle, dont la pédagogie soit résolument orientée vers l'avenir et largement ouverte sur son environnement (autres écoles, communauté scientifique nationale et internationale).

C'est pourquoi il ne semblait pas opportun de simplement transférer une école de Paris vers Marne-la-Vallée mais plutôt de lancer un appel d'offres pédagogique auprès de l'ensemble des enseignants afin de susciter une dynamique propre à l'élaboration d'un projet pédagogique novateur.

Dès lors, il convenait de réfléchir à une définition des besoins en l'absence d'utilisateurs identifiés.

Dès 1991, des études de pré-programmation ont été lancées, qui n'ont pu déboucher sur des options fermes de la part de la maîtrise d'ouvrage, dans un contexte de mûrissement parallèle d'une profonde réforme de la pédagogie au plan national.

C'est donc sur la base d'un constat de semi-échec faite par la maîtrise d'ouvrage elle-même sur ses possibilités de se prononcer sur des scénarios concrets de programme, qu'il a été décidé de recourir à la procédure des marchés de définition permettant un dialogue plus long et, semblait-il, plus fructueux, entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage.

Le travail itératif entre - le programmeur et l'architecte au sein de chaque équipe - les programmeurs amenés à confronter entre eux et en présence de la maîtrise d'ouvrage leurs idées

respectives - la maîtrise d'ouvrage et les équipes de programmeurs et d'architectes, est apparu comme essentiel pour parvenir à l'objectif volontariste du maître d'ouvrage qui souhaitait bousculer les habitudes de fonctionnement existantes et mettre en place une réforme de la pédagogie dont l'école de Marne-la-Vallée serait expérimentatrice.

Il était cependant évident, dès le début de cette étude, qu'il conviendrait d'assurer la plus grande flexibilité des espaces à créer afin qu'ils puissent s'adapter à des évolutions non totalement prévisibles en raison de l'horizon de référence (2015) et des incertitudes qui pesaient encore sur des choix majeurs tels que l'équipe pédagogique définitive et, en conséquence, son projet pédagogique.

De même, le statut de l'établissement n'était pas encore négocié ; or il était certain que les modes de fonctionnement devaient être pensés en fonction de la perspective de création de ce nouveau statut (EPSCP). La phase de travail avec les équipes constituait donc une étape importante pour la maîtrise d'ouvrage pour qu'à la fois elle confronte ses options à la réalité de la mise en œuvre, et qu'elle soit ainsi amenée à les préciser.

2 - CHOIX DES CANDIDATS

1. Procédure de sélection des candidatures

Nous avons procédé en mars 1993, à un avis d'appel à candidatures spécifiant :

- que trois équipes seraient retenues, constituées chacune d'un architecte (mandataire) et d'un programmeur ;
- le contenu de la mission :
 - approfondir les éléments de pré-programme,
 - réaliser un programme qualitatif, quantitatif et fonctionnel,
 - réaliser une esquisse architecturale de faisabilité ;
- les délais ;
- la nature de l'opération : école d'architecture, dont la 1^{re} tranche devait accueillir 500 étudiants, pour une capacité à terme de 1 600 étudiants ;
- des éléments de référence recherchés pour la sélection des candidatures.

2. Difficultés de sélection

En raison du déséquilibre numérique entre les sociétés de programmation et les ateliers d'architecture, il a fallu admettre les « mariages » multiples.

En conséquence, les programmeurs ont pu s'associer à plusieurs architectes.

Dès lors, et afin de répondre à l'objectif (sélectionner trois équipes différentes), la commission a dû veiller à ne sélectionner que des architectes associés à des programmeurs différents.

Le choix définitif s'est porté sur les équipes suivants : de Portzamparc-Interconsultculture, Tschumi-Dessuant, Kohn-C.E.R. Programmation.

3. Concurrence

Aucune enveloppe n'a été définie pour les études de définition. Il a donc fallu négocier à posteriori, sachant qu'il n'aurait pas été logique d'accorder plus à une équipe qu'à une autre. Il fallait dès lors négocier avec les trois équipes à la fois.

Cette négociation a été coûteuse en temps et peu rentable en termes d'objectifs financiers. Le montant de chaque marché de définition s'est élevé à 700 000 F HT.

RÉFLEXIONS

Il devrait être indiqué, dès l'avis d'appel à candidatures, le montant de l'indemnité pour la réalisation des études de définition. Ceci devrait être accompagné d'une description sommaire de la méthode de travail (étapes ...) et des prestations demandées.

Enfin il devrait être demandé aux équipes de proposer, à l'issue des études de définition, un montant de rémunération de la future maîtrise d'œuvre pour éviter des négociations difficiles, longues et coûteuses avec l'auteur de la solution retenue.

Notons que les coûts de cette procédure de marchés de définition avec trois équipes sont tout de même plus élevés que les coûts engendrés par un concours.

3 - MÉTHODE

1. Mise au point du cahier des charges

Ce cahier des charges, établi dans le contexte ci-dessus, avait notamment pour objectif d'exposer le fonctionnement du bâtiment. Un groupe de travail a été formé pour pallier l'absence d'utilisateur et extrapoler, d'après l'ébauche de la réforme, la traduction pratique qu'on pouvait en donner. Il était composé de directeurs d'écoles d'architectures et d'enseignants des principaux domaines d'enseignement. Les projets de cahiers des charges leur furent régulièrement soumis, de manière à pouvoir confronter ce travail théorique à des utilisateurs d'établissements similaires.

La maîtrise d'ouvrage a été fortement mobilisée, la presque totalité des agents de la sous-direction des enseignements et des professions de la DAU ayant été mise à contribution. L'élaboration du cahier des charges a été l'occasion de mettre en application directe leur savoir théorique. Elle a eu aussi pour conséquence de les faire travailler ensemble autour d'un même projet. Ce document a constitué la base de travail des programmeurs.

2. Mise au point du programme

Le travail des programmeurs devait se dérouler en deux étapes. Dans un premier temps, il leur était demandé de mettre au point un pré-programme portant sur l'école 1 600 et dans un deuxième temps, un programme détaillé sur l'école 500.

L'objectif était de parvenir à un programme si possible unique en faisant travailler trois programmeurs. Il était important que la base de travail des architectes soit la même, de manière à ce que le choix final porte sur le projet et non pas sur le programme. Le contraire aurait eu pour effet de restreindre considérablement les possibilités de choix du maître d'ouvrage en matière d'architecture.

Il a été convenu que les travaux des trois programmeurs seraient mis en commun à l'issue de cette première étape. Il leur était permis de contacter les représentants de la DAU pour leur demander tous les renseignements qu'ils jugeraient nécessaires. D'un commun accord, les réunions au cours desquelles les programmeurs pouvaient poser des questions devinrent communes aux trois équipes consultées.

Ces réunions ont permis aux programmeurs de mieux connaître les limites des données indiquées dans le cahier des charges et l'esprit dans lequel il avait été rédigé.

Elles n'ont pas été organisées autour d'ordres du jour précis portant sur tel ou tel local de l'école ou de son environnement, mais plutôt pour répondre à l'ensemble des préoccupations rencontrées au fur et à mesure de l'avancement de leur document, par chacun des programmeurs. Elles ont demandé un travail important à la maîtrise d'ouvrage. À l'issue de chaque réunion, un compte rendu était rédigé, souvent après des recherches permettant de répondre précisément aux questions posées.

Après une période d'observation des trois équipes, celles-ci ont joué le jeu et fait part de leurs interrogations et solutions respectives.

Il faut noter que cette procédure impose un engagement et une présence continue de la maîtrise d'ouvrage. Celle-ci est en quelque sorte obligée de tenir son rôle devant la pression des équipes et ne saurait être démissionnaire dans cette phase importante des études.

RÉFLEXIONS

Le programmeur, qui se trouve originalement placé du côté de la maîtrise d'œuvre, et non plus du côté du maître de l'ouvrage, peut-être conduit à « attendre » des décisions plus qu'à les aider.

L'isolement (relatif) de la maîtrise d'ouvrage face aux équipes lui impose d'être très décisionnelle à chaque stade.

La commande a été modifiée en cours de route, l'effectif de l'école complète ayant été ramené à 1 200. La mission des programmeurs a également évolué. Le programme technique détaillé de la première tranche qui devait initialement être réalisé par les trois équipes a été supprimé des marchés de définition. En effet, il aurait été inutile de faire définir trois fois les spécifications techniques détaillées pour des locaux similaires.

3. Apport de la concertation au niveau du programme

Il est à noter que ce programme était très spécifique et ne pouvait qu'inspirer des équipes composées d'architectes, dont certains étaient en même temps enseignants en architecture. Chacun avait sa manière d'imaginer une école d'architecture, et ce fut l'origine des discussions les plus intéressantes. Le travail du programmeur et celui de l'architecte, étroitement mêlés dès le départ, a sûrement été d'un apport important pour ces deux intervenants. Il a certainement facilité la compréhension du programme par l'architecte et a permis au programmeur de voir de près comment son travail était utilisé.

Néanmoins, les incertitudes de la maîtrise d'ouvrage n'ont pas été totalement levées par la mise au point du programme. Les programmeurs ont paradoxalement moins innové que dans une opération plus classique, où le programme est réalisé préalablement au concours. Sans doute le contexte de la compétition a-t-il freiné l'engagement des programmeurs.

4. Mise au point du projet

La concertation avec la maîtrise d'ouvrage, entamée pendant les phases précédentes, s'est poursuivie pendant l'élaboration du projet, mais de manière beaucoup plus légère. Elle s'est arrêtée entre les trois équipes, d'un commun accord.

Alors que les architectes avaient eu le programme « définitif » dès la fin du mois de juillet, plusieurs rencontres ont été organisées au cours du mois de septembre.

Seules deux équipes sur trois ont vraiment présenté leurs transcriptions spatiales pendant ces séances, la troisième ayant totalement remis en cause son projet pendant cette période.

Le groupe de travail chargé de recevoir les architectes pendant la mise au point du projet n'a pas cherché à infléchir les projets dans le souci de ne pas préjuger de la décision de la commission composée comme un jury. Les seules questions qui pouvaient être éclaircies à ce stade étaient les aspects du programme insuffisamment définis. Comme les architectes avaient été associés à l'élaboration du programme, aucune erreur importante n'a été commise.

In fine le choix de la commission composée comme un jury s'est porté sur le projet qui présentait la meilleure adéquation entre le programme et sa traduction architecturale.

Q U ' E S T - C E Q U E L A M I Q C P



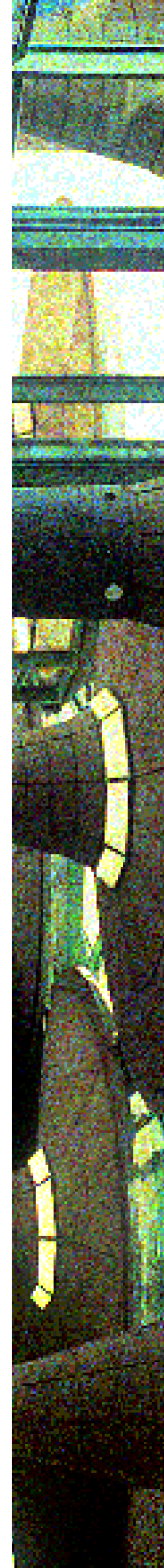
Créée en 1977, la Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques a pour vocation de favoriser l'amélioration de la qualité des bâtiments édifiés pour le compte des collectivités publiques. La valeur exemplaire des constructions publiques, la préparation des maîtres d'ouvrage à leur métier sont les grands objectifs de la MIQCP qui, pour les atteindre, mène des actions dans trois domaines principaux :

- *le conseil et l'assistance aux maîtres d'ouvrage (État, collectivités locales, établissements publics, SEM offices d'HLM...) en amont des opérations en matière d'études préalables, d'élaboration des programmes ou pour le choix de maîtres d'œuvre. Grâce à un réseau d'une quarantaine d'experts consultants, la MIQCP apporte son expérience sur plus d'une centaine d'opérations par an.*

- *la formation et l'information des différents partenaires de l'acte de bâtir, notamment auprès des maîtres d'ouvrage dont*

le rôle est déterminant pour la création architecturale. Une approche transversale face à la diversité des équipements et à la multiplicité des pratiques de la maîtrise d'ouvrage favorise une capitalisation des savoirs que la MIQCP diffuse à travers des formations et ses publications.

- *l'amélioration des procédures de la commande publique de bâtiments. Grâce à ses travaux d'observation et d'analyse des pratiques avec ses partenaires, la MIQCP contribue à l'évolution réglementaire de la commande publique, qu'il s'agisse des études préalables, de l'organisation des concours d'architecture ou de la définition des missions de maîtrise d'œuvre.*





Si la MIOCP reste un fervent défenseur de la procédure qui permet, à partir d'un programme défini par le maître d'ouvrage, suivi d'un concours de maîtrise d'œuvre, de choisir le projet susceptible de satisfaire au mieux les enjeux de l'opération, il est des cas où, la complexité de l'opération, la multiplicité des partenaires, voire l'élaboration de concepts nouveaux, nécessitent une forte concertation et une maturation en parallèle du programme et de sa représentation spatiale.

La procédure dite des marchés de définition, qui fait l'objet de cet ouvrage, offre une solution pour ces cas particuliers - qui doivent rester l'exception - en instaurant une relation très en amont entre maître d'ouvrage, programmeur et maître d'œuvre, relation faite d'échanges, de confrontation d'idées et d'enrichissement mutuel, s'appuyant sur une active participation de toutes les parties prenantes.



**MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ
DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES**