



# Commande privée professionnelle

## modalités, compétences et recommandations

Dans un contexte continu de baisse des finances publiques et de coût élevé du foncier, le modèle de fabrication de la ville articulé sur une maîtrise d'ouvrage publique au cœur du projet d'aménagement urbain est de plus en plus remis en question.

Désormais, la ville se « co-fabrique » avec pour corollaire une place plus grande laissée aux opérateurs privés. La dynamique de privatisation et de financiarisation s'accélère avec la mise en place par les collectivités territoriales de nouveaux modes de dévolution de la commande dans le domaine de l'aménagement et de la production de logements.

Cette nouvelle façon de faire la ville a un impact direct sur le métier d'architecte tant elle modifie les rapports avec les élus, les aménageurs et les promoteurs. Elle rend nécessaire la définition de nouveaux modes opératoires capables de prendre en compte la dimension d'intérêt général.

## La commande privée professionnelle participe à la réalisation de l'essentiel du cadre bâti

La commande privée représente les deux tiers de la commande des architectes. Elle intervient à hauteur de 80 % de la commande de logements neufs et à 85 % de celle de l'immobilier tertiaire, bureaux et commerces.

Conscient de l'importance de cette commande pour la qualité des territoires, le ministère de la Culture et de la Communication en a fait un enjeu de politique publique comme en témoignent les mesures préconisées par la *Stratégie Nationale pour l'Architecture*\* et les propositions du député de Paris Patrick Bloche dans son rapport *Sur la création architecturale*\*\*.

Le Conseil national souhaite par cette contribution souligner l'expertise des architectes à accompagner la commande privée mais aussi rappeler l'importance de développer, pour chaque projet, une logique pluridisciplinaire et partenariale indispensable à la production d'un cadre bâti de qualité.

Cette note recense les modes de dévolutions de la commande privée et de conduite de projets. Elle esquisse aussi des pistes de bonnes pratiques dans le respect de l'intérêt des différents acteurs, de leurs obligations et responsabilités respectives.

\* *Stratégie Nationale pour l'Architecture* - Rapport des groupes de réflexion, La documentation française, juillet 2015.

\*\* **Proposition n° 25** : Retrouver la mission complète de l'architecte, de la conception à la conduite du chantier et à la conformité de la réalisation.

**Proposition n° 26** : Rémunérer systématiquement le travail préparatoire de l'architecte à la demande de permis de construire. Rapport d'information présenté par M. Patrick Bloche. Déposé devant l'Assemblée Nationale le 2 juillet 2014.

# Architecte, promoteur, élu : un triptyque indispensable à la réalisation d'un projet de qualité

Construire la ville, bâtir le patrimoine de demain, est une responsabilité collective et partagée entre l'architecte, le promoteur et l'élu. Une grande complexité de montage, d'intervenants, d'enjeux et parfois même d'intérêts divergents, caractérise cette commande portée par des opérateurs privés professionnels, dans laquelle le couple promoteur-architecte compose et « navigue », chacun avec sa culture et sa logique propre.

**L'architecte** dont la compétence est requise pour établir - a minima - le dossier de permis de construire, est concepteur et maître d'œuvre. Il est sollicité pour sa créativité, sa capacité d'anticipation, d'expertise et de conseil.

Sa mission consiste d'abord à apporter des réponses architecturales, techniques et économiques, aux besoins programmatiques du maître d'ouvrage ; elle intègre également une dimension d'intérêt général répondant à des enjeux contextuels ou connexes à l'opération : faire ville, faire sens, satisfaire une attente sociale, participer à l'attractivité du territoire. Ces enjeux « périphériques » n'en sont pas moins essentiels.

Rappelons que l'architecte est retenu et choisi par son commanditaire précisément sur son aptitude à remplir ce rôle complexe. Ses références valent, aux yeux du maître d'ouvrage, en ce qu'elles témoignent de cette capacité. Enfin, l'apport de l'architecte tient dans sa vision transversale, dans sa capacité à réunir un réseau de compétences et de spécialistes, ainsi que dans son aptitude à les coordonner à travers le projet.

**Le promoteur**, commanditaire privé professionnel, est le responsable de l'ouvrage dont il définit les besoins. Il conserve l'initiative et la validation du choix de projets ; il est comptable d'un bilan financier et d'un résultat d'opération. À ce titre, il est sensible et soucieux d'une bonne qualité de réalisation, même si la qualité de conception lui importe au premier chef.

Il peut être tenté de s'adresser à des spécialistes autres que l'architecte, lorsqu'il s'agit d'expertise technique ou de suivi de chantier, et être à l'origine d'association de compétences. Le maître d'ouvrage s'attache à valoriser le projet dans toutes ses composantes. Il exige de l'architecte compréhension, réactivité, fiabilité, professionnalisme, inventivité.

**L'élu** détient un rôle stratégique par sa capacité à définir les grandes orientations urbaines, à arbitrer les choix de projets mais aussi à encadrer les processus de dévolution de la commande pour un cadre bâti de qualité à même de garantir les intérêts de toutes les parties prenantes.

Dans ce jeu d'acteurs, la confiance mutuelle est un facteur de réussite du projet. Elle ne peut s'établir que sur la base d'une bonne circulation d'informations dans une logique partenariale et de transparence.

Le professionnalisme des acteurs, la qualité du dialogue avec les collectivités ainsi que l'identification des risques spécifiques au projet participent à la sécurisation de l'opération.

# La mise en concurrence comme nouveau mode de dévolution de la commande privée

**Pour préserver l'intérêt public de la création architecturale, il faut encadrer les consultations privées d'initiative publique par des règles transparentes et équitables qui permettent le choix du meilleur projet.**

La commande privée recherche avant tout, la compétence, l'expertise, les références de la maîtrise d'œuvre de conception, mais aussi le partenariat et la confiance.

Traditionnellement dévolue en commande directe du promoteur à l'architecte, elle est aujourd'hui de plus en plus attribuée à l'issue d'une mise en concurrence.

## UNE COMMANDE DIRECTE PRIVILÉGIÉE EN SECTEUR DIFFUS

Ce mode traditionnel d'attribution résulte le plus souvent d'une étude de faisabilité préalable à la commande ou d'un apport du foncier par l'architecte ; elle concerne généralement le secteur diffus. Même si cette commande dépend du droit privé, elle doit toujours prendre en compte une dimension publique non-négligeable à laquelle le tandem promoteur-architecte aura à faire face : relation aux élus, aux riverains, gestion des contraintes urbaines, prise en compte de la ville en cours d'édification. L'architecte pourra parfois jouer un rôle de conseil auprès des collectivités locales.

L'architecte doit « faire ses preuves » dans la façon de gérer le dossier tout autant que dans l'apport d'une réponse architecturale. Le maître d'ouvrage, libre de choisir ses partenaires, peut avoir intérêt à solliciter la capacité de l'architecte à faire lien avec des tiers intervenants décisifs du projet - élus, aménageurs, services.

## LA MISE EN CONCURRENCE : UN MODE DE DÉVOLUTION DE LA COMMANDE ADAPTÉ À LA COMPLEXITÉ DE LA FABRICATION DE LA VILLE QUI DOIT ÊTRE ENCADRÉ

La dévolution de la commande privée issue d'une mise en concurrence s'est largement développée, du fait de la volonté croissante des collectivités territoriales et des aménageurs de contrôler la qualité de conception architecturale et urbaine.

de promoteurs et d'architectes. Ces consultations se caractérisent par la remise de contenus de projets « emballés » dans une offre globale incluant le financement.

Elle peut prendre diverses formes :

- **Consultation de promoteurs sur la charge foncière.** Le promoteur lauréat est choisi uniquement pour son offre sur le foncier et sa capacité à réaliser. Le projet est ensuite attribué à l'architecte à la suite d'une consultation si la mise en concurrence est demandée par l'aménageur : il s'agit aujourd'hui du cas le plus courant.
- **Consultation d'équipes de promoteurs-architectes.** L'aménageur lance une consultation de promoteurs-architectes avec des agences d'architecture choisies sur leur capacité à faire. L'équipe lauréate est ensuite sélectionnée sur le double critère de l'offre foncière et du projet architectural. Si le prix du foncier a été fixé à l'avance, le seul critère de choix demeure celui de la qualité du projet.
- **Appel à projets.** Les métropoles et collectivités recourent de plus en plus à des consultations ouvertes pour attribuer des lots à bâtir à des équipes pluridisciplinaires constituées

- **Mise en concurrence pour les marchés publics de partenariat incluant la conception-réalisation-exploitation-maintenance-financement.** Par cette pratique, un donneur d'ordre public confie à un opérateur privé la maîtrise d'ouvrage de l'opération. Le groupement choisi finance partiellement ou intégralement l'ouvrage à réaliser. Les équipes sont sélectionnées pour leur capacité à financer et à assumer les prestations exigées. La procédure doit obligatoirement comporter des critères d'attribution portant sur la qualité des ouvrages et des équipements. Le choix du partenaire privé est fondé en partie sur la remise d'un projet architectural.

Ce nouveau modèle de fabrication de la ville basé sur la mise en concurrence d'acteurs privés oblige à s'interroger sur les conditions d'émergence d'une architecture de qualité. Il soulève également la question de la prise en compte de l'intérêt économique de tous les acteurs, en particulier celui des agences d'architecture dont le poids financier est souvent faible par rapport à celui des autres acteurs du projet.

Trouver un point d'équilibre s'avère donc un exercice difficile car les acteurs n'ont pas le même langage, ni les mêmes attentes, ni les mêmes intérêts. La notion de qualité est par exemple définie par certains comme une réponse aux attentes

techniques, économiques et commerciales, ou par d'autres comme résultant d'un travail de synthèse de l'ensemble des attentes et contraintes.

**Œuvrer à une culture commune est indispensable.**

### Recommandations sur la dévolution de la commande privée

**Limiter** la durée des consultations.

**Rémunérer** les équipes.

**Composer** un jury avec des architectes.

**Reconnaître** la valeur ajoutée de chacun des acteurs, faire valoir la valeur économique de l'architecture et travailler avec le promoteur dans une logique de partenariat au service du projet.

**Travailler** « à livre ouvert » avec partage des connaissances réciproques, des retours d'expérience ; favoriser les échanges sur les attentes et fonctionnements de chacun : financement, montage de l'opération, processus d'élaboration du projet...

**Rechercher** une meilleure répartition entre les investissements dévolus à la conception et ceux affectés à la commercialisation du projet. Une conception aboutie est le premier gage d'une commercialisation réussie.

**Privilégier** lors des consultations privées d'initiative publique l'attribution du foncier au promoteur sur la base de la qualité du projet et non sur le seul critère du prix d'achat de la parcelle. La qualité du cadre bâti exige que la conception du projet architectural et urbain soit préalable ou concomitante à l'attribution du foncier.

**Rémunérer**, dans les procédures de consultation et d'appel à projets, toutes les prestations d'architecture. Le commanditaire rémunère l'équipe de maîtrise d'œuvre non retenue.

**Encourager** la recherche de nouvelles typologies et l'innovation technique. Soutenir les expérimentations par un système de bonification fiscale ou de dérogation au Plan local d'urbanisme (PLU). Placer les attentes des élus et des usagers au cœur du processus de recherche et d'innovation.

**Valoriser** les bonnes pratiques, promouvoir la commande privée vertueuse à travers la création d'un prix ou d'un « label » récompensant la qualité de la démarche et de la relation contractuelle.

**Solliciter** la capacité de l'architecte à intervenir sur l'ensemble de la chaîne de l'immobilier : conception mais aussi prospection foncière, commercialisation, aménagement...

**Développer** des modules communs de formation, établir des échanges réguliers entre promoteurs et architectes visant à une meilleure connaissance mutuelle des acteurs du projet.

# Conduire un projet avec la commande privée : quelques recommandations pour une mission type

**Confier à l'architecte une continuité de mission tout au long du projet, de la conception jusqu'à la livraison du bâtiment, conditionne sa cohérence et renforce la qualité de sa réalisation.**

## UNE MISSION DE MAÎTRISE D'ŒUVRE ÉTENDUE

À l'inverse de la commande publique, la mission complète n'est pas systématiquement attribuée à l'architecte en promotion privée.

Le premier vecteur de qualité repose pourtant sur la continuité de présence du concepteur ainsi que sur la cohérence des choix tenus tout au long de l'exécution des missions. Lorsque les intervenants sont multiples, il est toujours profitable au projet de pouvoir s'appuyer sur une

coordination des différentes compétences mobilisées tout au long des phases.

Avec une mission élargie, adaptée à la spécificité du marché privé, le concepteur sera en mesure d'exercer pleinement son rôle de conseil, de défense des intérêts du maître d'ouvrage mais aussi de résoudre les difficultés rencontrées en cours de chantier.

## FAISABILITÉ ET ESQUISSE : DEUX MISSIONS ESSENTIELLES POUR LE CONTENU DU PROJET

Les missions de faisabilité et d'esquisse s'entremêlent en commande privée.

L'étude de faisabilité sous-tend des enjeux importants. Elle conditionne la réalisation de l'ensemble du projet. C'est le premier maillon de la conception-conseil apportant aide à la décision. C'est à partir de l'étude de faisabilité que le promoteur évaluera le retour sur investissement, le prix d'achat du foncier, etc. Cette mission engage la responsabilité de l'architecte avec l'indication de la surface à construire.

L'étendue de la mission est variable. Elle peut aller d'une simple étude de capacité jusqu'à une étude d'esquisse qui est le début de la conception. Parfois, une définition très avancée de l'image et donc du projet est aussi demandée.

La valeur ajoutée de l'architecte est d'autant plus forte pendant cette phase que les documents d'urbanisme sont aujourd'hui moins rigides. Cette souplesse ouvre la porte à des interprétations et à dérogations multiples en vue de dégager un optimum de capacité constructible de la parcelle.

### Recommandations

- La faisabilité, première étape d'un projet, est une étude préliminaire commandée à l'architecte par une lettre d'engagement précisant, lorsque cette mission comprend les études d'esquisse, le nombre maximum de solutions proposées par l'architecte. À ce stade, une rémunération forfaitaire de l'architecte estimée en fonction du temps passé est conseillée.
- La signature d'un contrat de maîtrise d'œuvre constitue une condition préalable au démarrage d'une mission de conception générale. Aborder très tôt les dispositions contractuelles est important, à la fois pour l'architecte et son client, car elles vont conditionner les modalités de déroulement du projet.
- En promotion privée, les différents prestataires (architectes, ingénieurs, économistes) n'ont, la plupart du temps, pas de relations contractuelles entre eux. Ce mode opératoire peut être préjudiciable au suivi de la réalisation du projet. Une coordination est essentielle. Elle peut être organisée par le maître d'ouvrage ou confiée par contrat à l'architecte, ce qui permettra d'éviter des écueils aussi bien en phase de conception que d'exécution.

## MISSION DE CONCEPTION GÉNÉRALE PRÉPARANT LA DEMANDE ADMINISTRATIVE DE PERMIS DE CONSTRUIRE

Dans les projets portés par la promotion privée, la réalisation des plans de conception est souvent regroupée dans une phase unique sous la forme d'une mission de conception générale.

Cette phase est principalement orientée vers la production des documents nécessaires au dépôt de la demande de permis de construire.

L'attribution du permis de construire est une étape cruciale pour le promoteur privé. L'instruction et le recours des tiers représentent une période d'attente et de risque ; la certitude de réaliser n'est à ce stade pas encore acquise.

Cette phase est aussi importante pour le concepteur. Elle engage de sa part des investissements importants pour définir le projet dans toutes ses composantes.

### Recommandations

- Limiter la mission confiée à l'architecte à une mission de demande de permis de construire ne favorise pas la production d'un projet architectural de qualité. Cette pratique nuit également à l'évolution du projet au cours de son exécution.
- Conditionner le règlement des honoraires de l'architecte à l'obtention du permis de construire est une clause léonine ; le délai de paiement est encadré depuis 2012 par l'article L 111-3-1 du Code de la Construction et de l'Habitation (entre 30 et 60 jours maximum après réception de la note d'honoraires).
- Les études et les demandes de permis de construire modificatif doivent être réalisées et déposées par l'architecte ayant établi le dossier de permis de construire uniquement s'il a été attributaire de la mission de suivi de chantier. Seul le concepteur qui conçoit les modifications signe les demandes de permis de construire modificatif.
- Les demandes de permis de construire modificatif effectuées après l'attribution des marchés de travaux sont à rémunérer au forfait sous forme d'une mission complémentaire. Elles représentent une charge de travail importante pour l'architecte.

## MISSION D'ÉTUDES DÉTAILLÉES EN VUE DE CONSULTER LES ENTREPRISES

Cette phase clé pour la qualité de la réalisation du projet définit dans le détail et à grande échelle l'ensemble des documents graphiques et des prescriptions écrites qui encadrera le lancement des appels d'offres et la mise en concurrence des entreprises. À ce stade, le projet fait l'objet de définitions précises avec justifications techniques détaillées, notes de calculs, choix des matériaux mis en œuvre.

Cette phase conforte l'ensemble de la conception initiée à l'origine du projet et sur laquelle des engagements ont été pris en particulier dans le dossier de permis de construire.

En commande privée, cette phase n'est pas toujours confiée dans sa totalité à l'architecte qui ne réalise alors que les prestations graphiques. Les prescriptions écrites et les quantitatifs sont dans ce cas extraits de la mission de l'architecte pour être produites en interne par les services du promoteur ou par un tiers spécialisé.

Séparer la prescription des pièces écrites de la réalisation des documents graphiques peut engendrer un manque de cohérence du projet.

### Recommandations

- Proscrire la parcellisation de la mission d'études détaillées en vue de consulter les entreprises. Pour une meilleure réalisation du projet, il est important que l'architecte produise les pièces écrites et graphiques du dossier de consultation des entreprises.
- Attribuer à l'architecte une mission étendue prémunit le maître d'ouvrage contre les risques d'une modification substantielle du projet pour lequel il s'est engagé auprès de l'administration. La modification de tout ou partie des éléments de la conception peut altérer le projet architectural commandé par le maître d'ouvrage.

## MISSION D'ASSISTANCE À LA COMMERCIALISATION ET À LA VENTE

À l'issue de la consultation des entreprises ou parallèlement à cette phase, l'architecte réalise une mission d'assistance à la commercialisation et à la vente. Cette mission spécifique à la promotion privée se déroule en plusieurs étapes avec la remise successive du dossier de commercialisation puis du dossier de plans de vente. C'est une mission à part entière qui doit faire l'objet d'une rémunération.

En supplément des plans de commercialisation, il peut être pertinent d'utiliser la saisie 3D déjà établie par l'architecte

pour produire l'imagerie destinée à l'édition des plaquettes de commercialisation.

Demander la réalisation des plans de vente définitifs (documents annexés à l'acte notarié) à l'étape du permis de construire est prématuré. Pour les établir, il est nécessaire d'avoir réalisé les études de projet. En effet, ces plans qui sont fournis au notaire pour officialiser la vente engagent l'architecte sur la surface à fournir à l'acquéreur.

### Recommandations

- La production de plans de commercialisation très tôt dans la définition du projet requiert de la part de l'architecte une grande expérience : le projet n'étant à ce stade pas encore totalement figé. C'est pourquoi, un dialogue avec le client sur le moment le plus propice pour réaliser les plans de commercialisation, puis les plans de vente, est recommandé.
- La notice de vente ne doit pas être établie par l'architecte, celui-ci n'étant pas partie prenante de la vente. Sa prestation doit se limiter à la fourniture des éléments de description permettant au client d'établir la notice annexée à l'acte de vente.

## TRAVAUX MODIFICATIFS ACQUÉREURS

La réalisation des plans de travaux modificatifs acquéreurs est une mission importante en promotion privée. Les travaux modificatifs acquéreurs avant le lancement des appels d'offres font partie de la mission de l'architecte.

Il revient au promoteur de centraliser les demandes de travaux modificatifs des acquéreurs mais aussi de les organiser afin que l'architecte ne soit pas en prise directe avec le client.

### Recommandations

- La rémunération des plans de travaux modificatifs acquéreurs doit être négociée en amont avec un montant précisé dans le contrat. Elle est établie couramment au forfait par logement modifié s'il s'agit d'un projet résidentiel (un dossier par logement par exemple).
- Les plans de travaux modificatifs acquéreurs effectués après l'attribution des marchés de travaux sont rémunérés à la vacation en fonction du nombre de demandes.

## MISSIONS DE SUIVI DE TRAVAUX DEPUIS L'ATTRIBUTION DE MARCHÉS JUSQU'À LA RÉCEPTION DES OUVRAGES

En commande privée, les missions de suivi de travaux ne sont pas toujours confiées dans leur intégralité à l'architecte alors même qu'elles conditionnent, non seulement la qualité architecturale du projet mais aussi sa facilité de réalisation et l'adéquation avec le permis de construire.

L'analyse des offres des entreprises et la mise au point des contrats de travaux sont soit réalisées en interne par les services du maître d'ouvrage, soit confiées à un économiste tiers.

L'attribution de la mission VISA des études d'exécution est également variable selon la typologie du projet et l'organisation du maître d'ouvrage. Elle est courante pour la réalisation d'un bâtiment tertiaire mais pas systématique dans le cas d'un programme de logements.

La mission de direction de l'exécution des travaux (DET) est souvent scindée. Communément, le maître d'ouvrage confie la gestion financière et le contrôle des délais ainsi que les comptes rendus de chantier à un opérateur pour attribuer à l'architecte uniquement une mission de suivi du chantier.

L'architecte n'est alors pas titulaire de la mission DET mais d'une mission de suivi des travaux destinée à contrôler l'adéquation entre la conception du projet et sa réalisation.

L'architecte a toute la légitimité et les compétences requises pour revendiquer, seul ou en appui sur des prestataires externes, la réalisation de tout ou partie des différentes missions allant de l'attribution de marchés de travaux, le pilotage et la coordination du chantier, jusqu'à la réception

des ouvrages. Juger de l'optimisation des offres proposées par les entreprises s'inscrit par exemple dans sa mission de conseil au maître d'ouvrage.

Enfin, il est logique que la mission d'assistance apportée au maître de l'ouvrage lors des opérations de réception soit réalisée par l'architecte si l'agence s'est vue confier une mission régulière de suivi de chantier.

## Recommandations

- Confier à l'architecte la mission de suivi de travaux la plus complète possible renforce la qualité et la cohérence d'ensemble du projet.
- La mission de suivi de chantier ne doit pas être confondue avec la mission de contrôle du projet architectural. Dans le premier cas, l'architecte exerce, sans en assumer la direction, un contrôle de la réalisation des travaux, avec la prise en charge des responsabilités afférentes. Dans le second, en tant que concepteur, il est titulaire d'un droit de propriété intellectuelle ; il se limite alors à vérifier que son projet architectural a été respecté. Il n'intervient pas dans les réunions de chantier.
- Lorsque l'architecte n'assure pas la direction des travaux, le maître d'ouvrage doit lui permettre de s'assurer que les documents d'exécution et les ouvrages en cours de réalisation respectent les dispositions de son projet architectural (article 3 de la loi sur l'architecture).
- Confier à l'architecte la mission VISA des plans d'exécution est dans l'intérêt du maître d'ouvrage pour s'assurer de la meilleure conformité entre la conception et la réalisation.
- La mention par contrat de la présence de l'architecte sur le chantier a des conséquences importantes en termes d'assurance et de couverture. Elle doit être évaluée auprès de l'assureur en amont de la signature du contrat.
- La présence même fortuite de l'architecte sur le chantier pourrait entraîner sa responsabilité en cas de contentieux. C'est pourquoi la délivrance par l'architecte du certificat d'achèvement et de conformité doit être conditionnée à l'attribution d'une mission de suivi de la qualité de réalisation. La déclaration attestant l'achèvement et la conformité des travaux est délivrée par l'architecte uniquement s'il est titulaire d'une mission partielle de suivi de chantier. Dans le cas contraire, elle sera délivrée par le promoteur.

## MISSIONS COMPLÉMENTAIRES

Plusieurs types de missions complémentaires comme le conseil, la coordination, le diagnostic, l'assistance à maîtrise d'ouvrage et la synthèse peuvent être réalisées par l'architecte sur demande du maître d'ouvrage.

Confier une mission de synthèse à l'architecte est par exemple pertinent pour la traçabilité du projet dès lors qu'il est réalisé

en BIM. De par sa présence continue depuis l'élaboration de l'esquisse jusqu'à la livraison, l'architecte détient l'historique du projet.

Il est de ce fait légitime de lui confier la conception et la coordination de la maquette numérique qui sera livrée au maître d'ouvrage en fin d'opération.