

# marchés publics de maîtrise d'œuvre

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



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

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

Le maître d'ouvrage est la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre (article L. 2411-1 du Code de la commande publique).

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

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

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

Or, les maîtres d'ouvrage se heurtent à la complexité des textes qui régissent la passation des marchés publics (Loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture, Code de la commande publique notamment le livre IV de sa deuxième partie portant sur les dispositions propres aux marchés publics liés à la maîtrise d'ouvrage publique et à la maîtrise d'œuvre privée, Code de la propriété intellectuelle, etc.) et aux habitudes prises pour la passation des marchés de travaux et de fournitures.

Le rôle de la maîtrise d'œuvre est d'apporter la meilleure réponse architecturale, technique et économique aux besoins exprimés par la maîtrise d'ouvrage. Plus qu'un simple prestataire, le maître d'œuvre est un véritable partenaire du maître d'ouvrage, à même de lui apporter expertise et conseils, pendant toute la durée de l'opération. Les équipes de maîtrise d'œuvre doivent être sélectionnées sur la base de critères privilégiant les compétences et la qualité des références. Choisir des équipes principalement sur le montant des honoraires ou la brièveté des délais constitue l'inverse d'une démarche qualité, et peut se révéler dommageable pour la collectivité, la bonne gestion des deniers publics et la réussite de l'opération.

## Un enjeu de société

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

## Un choix crucial

Le choix de l'architecte et de son équipe est donc essentiel, les montants investis par la collectivité pour mener à bien une opération étant sans commune mesure avec le montant du marché de maîtrise d'œuvre, qui ne représente que 10 % de l'investissement et 2 % du coût global de l'opération sur la durée de vie de l'équipement. Ce coût global va énormément varier en fonction de l'intelligence investie dans la conception initiale, de la qualité du dialogue entre le maître d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ainsi que de l'optimisation des solutions constructives et des choix techniques.

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

**Accompagner l'émergence du projet:** dès le début de sa réflexion, le maître d'ouvrage public, peut solliciter le CAUE de son département pour un conseil. Dans une démarche transversale, pluridisciplinaire et participative, le CAUE apportera ainsi un conseil sur la définition du projet en amont de la programmation et de la conception. Le maître d'ouvrage pourra également, s'il le souhaite, lui demander un accompagnement tout au long de l'avancement du projet.

# 1. La programmation, première étape essentielle pour la réalisation d'un équipement de qualité

C'est une phase essentielle, du ressort du maître d'ouvrage public dont le contenu va permettre de mesurer l'ambition du maître d'ouvrage autant qu'il va conditionner et encadrer le travail de conception du projet. L'article L. 2111-1 du CCP lui impose de déterminer avec précision, avant le lancement de toute consultation, la nature et l'étendue des besoins à satisfaire, en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économiques, sociales et environnementales. L'article L. 2421-1 du Code de la commande publique va plus loin et précise qu'il lui appartient, après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle et d'en assurer le financement.

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

## Un programme comporte au moins :

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

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

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

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

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

### Méthode de calcul

En maîtrise d'œuvre, il convient de prendre en compte les montants de toutes les missions nécessaires à la réalisation de l'opération, pour déterminer la procédure à suivre, y compris le montant des missions complémentaires, même si elles sont confiées par contrat séparé à d'autres prestataires (par exemple la mission études de diagnostic ou la mission ordonnancement, pilotage et coordination du chantier). L'estimation inclut également le montant des éventuelles options et des primes prévues au profit des candidats (article R. 2121-1 du CCP).

En application de l'article R. 2432-6 du CCP, la rémunération forfaitaire du maître d'œuvre tient compte de :

1. L'étendue de la mission, appréciée notamment au regard du nombre et du volume des prestations demandées, de l'ampleur des moyens à mettre en œuvre, de l'éventuel allotissement des marchés publics de travaux, des délais impartis et, lorsqu'ils sont souscrits, des engagements pris par le maître d'œuvre de respecter le coût prévisionnel des travaux ;
2. Le degré de complexité de cette mission, apprécié notamment au regard du type et de la technicité de l'ouvrage, de son insertion dans l'environnement, des exigences et contraintes du programme ;
3. Le coût prévisionnel des travaux basé soit sur l'estimation prévisionnelle provisoire des travaux établie par le maître d'œuvre lors des études d'avant-projet sommaire, soit sur l'estimation prévisionnelle définitive des travaux, établie lors des études d'avant-projet définitif.

## Présentation des seuils\*

**Pour l'État et ses établissements publics (sauf les établissements publics à caractère industriel et commercial – EPIC)**

Montant des honoraires	> 25 000 € HT	> 144 000 € HT
	Procédure adaptée (ou procédure formalisée)	Concours ou procédure formalisée obligatoire

**Pour les collectivités territoriales, leurs groupements et leurs établissements publics, les organismes privés d'habitation à loyer modéré, les établissements publics de santé ainsi que les EPIC de l'État**

Montant des honoraires	> 25 000 € HT	> 221 000 € HT
	Procédure adaptée (ou procédure formalisée)	Concours ou procédure formalisée obligatoire

**Conseil :** Si le montant estimé du marché est proche du seuil, il est recommandé d'organiser un concours ou d'utiliser une procédure formalisée pour ne pas avoir à tout recommencer en cas d'imprévu.

### Cas particulier des marchés dont le montant est inférieur à 25 000 € HT

Ces marchés peuvent être passés sans publicité ni mise en concurrence préalable, dans le respect de la loi sur l'architecture et des dispositions spécifiques applicables à la maîtrise d'ouvrage publique (obligation de définir un programme et d'arrêter l'enveloppe financière).

Le maître d'ouvrage ne doit pas contracter systématiquement avec le ou les mêmes prestataires et doit veiller à la transparence et la traçabilité de la consultation pour ces marchés qui ne sont pas à l'abri de contentieux.

\* Les seuils présentés sont ceux applicables au moment de la mise à jour de ce guide en octobre 2019. Au regard des éléments communiqués par la Commission européenne, les seuils devraient sensiblement baisser à compter du 1er janvier 2020. Concernant les marchés de services, ils pourraient ainsi être fixés à 139 000 € HT pour les acheteurs de l'Etat, et 214 000 € HT pour les collectivités territoriales.

# 3. Au-dessus des seuils, le concours obligatoire

Le concours est la technique d'achat qui permet à l'acheteur public de choisir, après mise en concurrence et avis d'un jury, un plan ou un projet (article L. 2125-1 du CCP)

Le concours de maîtrise d'œuvre est obligatoirement un concours restreint, anonyme et indemnisé à hauteur de 80 % du prix estimé des études à effectuer (articles R. 2172-2 et suivants du CCP et articles R. 2162-15 à R. 2162-21 du CCP)

## Quand organiser un concours ?

- ▶ Conformément à l'article R. 2172-2 du CCP, le concours est obligatoire pour tous les marchés de maîtrise d'œuvre dont le montant est supérieur à 144 000 € HT (État et ses établissements publics sauf les EPIC) et 221 000 € HT (collectivités territoriales, leurs groupements et la plupart de leurs établissements publics).
- ▶ Le maître d'ouvrage n'est pas tenu d'organiser un concours dans les 5 cas suivants :
  - Réutilisation ou réhabilitation d'ouvrages existants ou réalisation d'un projet urbain ou paysager,
  - Ouvrages réalisés à titre de recherche, essai ou expérimentation,
  - Marché sans mission de conception,
  - Ouvrages d'infrastructures,
  - Ouvrages de bâtiments réalisés par des bailleurs sociaux, des SEM pour leur activité agréée et des CROUS.
- ▶ Il est cependant recommandé d'organiser un concours, dès que l'opération présente un enjeu architectural, technique, urbain ou paysager important, quel que soit le montant du marché.

Les avantages du concours pour un maître d'ouvrage sont multiples :

- Il crée une émulation favorisant l'innovation et apportant ainsi une valeur ajoutée au projet
- Il assure la transparence et la crédibilité du processus de sélection du projet et de l'équipe de maîtrise d'œuvre
- Un jury compétent accompagne et éclaire le maître d'ouvrage dans ses choix, garantie supplémentaire de réussite pour l'opération
- Le projet n'est pas figé à l'issue du concours. Il va s'enrichir, dans les phases ultérieures de conception, des observations du jury et du dialogue avec le maître d'ouvrage et les futurs usagers.

Dans ces 5 cas, s'il n'organise pas de concours, le maître d'ouvrage doit recourir à l'une des procédures formalisées définies aux articles L. 2324-2, L. 2324-3 ou L. 2324-4 du CCP (cf. chapitre IV ci-après).



# Principes généraux d'organisation d'un concours

## Un processus en 3 étapes

Le concours proprement dit se déroule en 2 étapes successives, suivies d'une procédure négociée sans publicité ni mise en concurrence pour le choix de l'attributaire.

1. La sélection par le maître d'ouvrage des candidats après un avis motivé du jury.
2. Le classement des projets anonymes par le jury et la désignation du lauréat par le maître d'ouvrage.
3. La troisième étape du processus consiste à négocier puis à signer le marché public de maîtrise d'œuvre avec le lauréat.

## L'intervention d'un jury

Le maître d'ouvrage doit constituer un jury composé de personnes indépendantes des participants au concours

dont au moins un tiers de professionnels disposant des qualifications demandées aux candidats.

**Conseil :** Les Conseils régionaux de l'Ordre des architectes communiquent, sur demande, la liste des architectes jurés spécialement formés pour assurer cette mission pour le compte des maîtres d'ouvrage. La MIQCP peut également, sur demande du maître d'ouvrage, désigner un de ses architectes consultants pour siéger au sein du jury.

## L'indemnisation des participants

Les participants qui ont remis des prestations conformes au règlement du concours reçoivent une prime sur proposition du jury. Le montant de la prime est fixé *a minima* à 80 % du prix estimé des études demandées aux participants (généralement du niveau de l'esquisse ou de l'avant-projet sommaire).



## Déroulement d'un concours

1. Un avis de concours, conforme au modèle européen, est publié au JOUE et au BOAMP (si le montant estimé du marché est supérieur aux seuils).  
Cet avis doit contenir les informations suivantes :
  - Il mentionne expressément que le maître d'ouvrage entend attribuer un marché de maîtrise d'œuvre au lauréat du concours en application de l'article R. 2122-6 du CCP (marché de services passé sans publicité ni mise en concurrence préalables).
  - Il fixe un nombre minimum de candidats admis à concourir et le cas échéant un nombre maximum. Le nombre de candidats retenus est suffisant pour assurer une concurrence effective (article R. 2162-16 du CCP).  
**Conseil:** Un minimum de 3 participants est suffisant pour remplir cette obligation et favoriser l'émergence de projets différents.
  - Il précise les critères, non pondérés, de sélection des candidatures et d'évaluation des projets par le jury.  
Il n'y a pas lieu de prévoir de critères d'attribution du marché puisque, postérieurement aux travaux du jury, l'acheteur négocie le marché avec le lauréat (article R. 2122-6 du CCP).
  - Il précise le niveau des prestations demandées aux candidats admis à concourir (le niveau esquisse au minimum, sans dépasser le niveau d'un avant-projet sommaire) et le montant de la prime attribuée aux candidats.
2. Le délai recommandé de réception des candidatures est au minimum de 30 jours à compter de l'envoi de l'avis de concours à la publication (ce délai s'inspire de celui prévu pour les procédures formalisées).
3. Le dossier de candidature, établi sur les formulaires DC1 (lettre de candidature et désignation du mandataire) et DC2 (déclaration du candidat) ou un DUME comprend également le dossier d'œuvres. Afin de procéder à une sélection pertinente et de mieux appréhender la spécificité de la maîtrise d'œuvre, le maître d'ouvrage indique dans l'avis de concours que les références ne sont pas limitées dans le temps (par analogie avec l'article 3 de l'annexe 9 du CCP, qui permet de prendre en compte les références de plus de 3 ans).
4. Le maître d'ouvrage ouvre les enveloppes de candidatures et enregistre leur contenu. Seuls peuvent être ouverts les plis qui ont été reçus au plus tard à la date et à l'heure limites qui ont été annoncées dans l'avis de concours (les candidatures reçues hors délais sont éliminées - article R. 2143-2 du CCP).
5. Avant de faire procéder à l'examen des candidatures par le jury, le maître d'ouvrage peut demander aux candidats dont le dossier est incomplet de le compléter dans un délai approprié et identique pour tous (article R. 2144-2 du CCP).
6. Toutes les candidatures reçues dans les délais sont transmises au jury qui les examine, formule un avis motivé et dresse un procès-verbal, signé par tous ses membres.
7. Le maître d'ouvrage demande aux candidats qu'il a l'intention de sélectionner suite à l'avis du jury, de transmettre, dans un délai qu'il fixe, les documents justifiant qu'ils ne sont pas dans un

cas d'interdiction de soumissionner (attestations fiscales et sociales), article R. 2144-5 du CCP.

8. Si un des candidats n'est pas en mesure de produire les justificatifs demandés dans les délais, sa candidature est déclarée irrecevable et le maître d'ouvrage complète sa sélection au vu de l'avis du jury (et ainsi de suite jusqu'à disposer du nombre de participants souhaité).
9. Le maître d'ouvrage arrête la liste des participants.
10. Le maître d'ouvrage informe les candidats non retenus du rejet de leur candidature en leur indiquant les motifs de ce rejet (articles R. 2181-1 et R. 2181-3 du CCP).
11. Le maître d'ouvrage envoie simultanément et par écrit aux participants le dossier de concours. Ce dossier comprend au minimum les informations suivantes :
  - **Des informations générales** telles que la référence de l'avis de concours publié, l'adresse à laquelle les prestations doivent être transmises, l'adresse du profil d'acheteur sur lequel les documents de la consultation sont mis à disposition des participants.
  - **La date limite de réception des prestations.** Le maître d'ouvrage doit fixer un délai de réception en tenant compte de la complexité du marché public et du temps nécessaire aux participants pour réaliser les prestations demandées dans le cadre du concours (article R. 2151-1 du CCP).  
**Conseil :** Le délai minimum de remise d'une offre en procédure formalisée est de 30 jours à compter de la date d'envoi de l'invitation à présenter une offre. Pour un concours, il faut prolonger ce délai, la réalisation des prestations ne pouvant être effectuée

qu'à la suite d'une visite sur les lieux d'exécution du marché. Un délai de 40 jours est donc le minimum. Mais un délai plus long, entre 2 et 3 mois peut être justifié, selon le niveau de la prestation demandée et la complexité de l'opération à réaliser.

- **La liste détaillée des prestations à présenter de manière anonyme.** Le niveau des prestations (esquisse ou avant-projet sommaire) doit être cohérent avec le montant des primes à verser aux participants du concours. Il convient de veiller également à la cohérence technique des prestations demandées (par exemple une simulation thermique dynamique n'a pas de sens au niveau d'une esquisse) et éviter les rendus à la précision inadaptée au niveau réel de la prestation.
  - **Les critères d'évaluation des projets par le jury** (par exemple, le parti architectural, urbain et paysager, l'efficacité organisationnelle et la valeur d'usage, la maîtrise et la bonne interprétation des contraintes et exigences du programme, l'adéquation du projet avec le montant des travaux de l'enveloppe prévisionnelle, etc.).  
**Conseil :** Les critères d'évaluation des projets par le jury ne sont pas des critères d'attribution d'un marché, ils ne doivent pas être pondérés.
  - **L'offre de prix pour la réalisation du marché de maîtrise d'œuvre n'est pas demandée aux participants à ce stade.**
12. Avant leur communication au jury, les enveloppes contenant les prestations sont ouvertes. Les prestations demandées sont enregistrées. Dans le cas où un élément distinctif est présent, le maître d'ouvrage veillera à rendre la prestation concernée anonyme.

- 13.** Il est recommandé de constituer une commission technique chargée de l'analyse préalable factuelle des projets. Elle ne se substitue pas au jury, ne porte pas de jugement sur la qualité des projets et n'établit pas de classement.
- 14.** Les plans et projets sont examinés par le **jury** qui vérifie la conformité des prestations au règlement du concours, les évalue et en propose un classement fondé sur les critères annoncés dans l'avis de concours.
- Il dresse ensuite un procès-verbal d'examen des prestations, dans lequel :
- Il consigne le classement des projets,
  - Il indique ses observations,
  - Il mentionne, le cas échéant, tout point nécessitant des éclaircissements et les questions qu'il envisage de poser aux candidats concernés,
  - Il se prononce sur les primes allouées aux participants.
- Le procès-verbal est signé par tous les membres du jury.
- 15.** L'anonymat est levé.
- 16.** Dans le cas où le jury a consigné des questions dans le procès-verbal, il peut inviter les participants à y répondre.
- Aucune nouvelle prestation n'est présentée lors de l'audition avec le jury.
- Un second procès-verbal est établi et signé par tous les membres. Il relate de manière complète ce dialogue.
- Conseil :** Ce second procès-verbal a pour objectif d'éclairer le maître d'ouvrage sur des points particuliers et ne peut pas conduire à un nouveau classement des projets.
- 17.** L'avis du jury et le ou les procès-verbaux sont transmis au maître d'ouvrage qui choisit le lauréat du concours.
- 18.** Le maître d'ouvrage publie **un avis de résultats de concours** dans un délai maximal de 30 jours à compter de la date de la décision du maître d'ouvrage (articles R. 2162-19 et R. 2183-1 du CCP). Il est publié au JOUE et au BOAMP au-dessus des seuils.
- 19.** Par ailleurs, le maître d'ouvrage invite le lauréat à négocier en lui demandant de remettre son offre.
- 20.** Il négocie ensuite avec le lauréat les conditions d'exécution du marché et lui attribue le marché.
- 21.** Le maître d'ouvrage informe les autres participants en leur indiquant les motifs l'ayant conduit à ne pas les déclarer lauréats et en précisant le nom de l'attributaire et les motifs qui ont conduit au choix de son offre.
- Il précise également la date à compter de laquelle il est susceptible de signer le marché (qui ne peut être inférieure à 16 jours ou 11 jours si la notification est faite par voie électronique, article R. 2182-1 du CCP).
- Conseil :** Il peut également dans ce courrier, préciser les modalités de versement de la prime.
- 22.** Le marché est notifié et un avis d'attribution est publié dans un délai maximal de 30 jours à compter de la signature du marché (article R. 2183-1 du CCP).

# 4. Au-dessus des seuils, les autres procédures formalisées

## La procédure avec négociation

La procédure avec négociation est la procédure par laquelle un pouvoir adjudicateur négocie les conditions du marché public avec un ou plusieurs opérateurs économiques autorisés à participer aux négociations (article L. 2124-3 du CCP).

Cette procédure sera retenue lorsque le concours n'est pas obligatoire et que l'opération ne présente pas d'enjeu conduisant le maître d'ouvrage à souhaiter choisir un projet.

Elle privilégie la négociation qui est conduite dans le respect du principe d'égalité de traitement de tous les soumissionnaires. Le maître d'ouvrage s'abstient ainsi de donner toute information susceptible d'avantager certains soumissionnaires par rapport à d'autres.

**C'est une procédure restreinte qui se déroule de la manière suivante :**

### 1. Sélection des candidats

- Cette première phase consiste à sélectionner au minimum 3 candidats admis à soumissionner, après examen de leurs compétences, références et moyens (le délai minimal de réception des candidatures est de 30 jours à compter de l'envoi de l'avis de marché).
- Le maître d'ouvrage leur demande de produire, dans un délai qu'il fixe, les documents justifiant qu'ils ne sont pas dans un cas d'interdiction de soumissionner (article R. 2144-5 du CCP).

2. **Envoi aux candidats sélectionnés**, par écrit, de la lettre d'invitation à participer à la négociation, dans laquelle il leur est demandé de remettre leur offre (le délai minimal de réception des offres est de 30 jours à compter de l'envoi de la lettre d'invitation, ou réduit à 25 jours si les offres sont transmises par voie électronique (article R. 2161-15 du CCP).

### 3. Réunion d'échange avec les candidats sélectionnés

Avant toute négociation, il est indispensable qu'il y ait une rencontre collective pour présenter et expliquer les attentes de la maîtrise d'ouvrage, répondre aux questions des candidats sur le programme ou le règlement de la consultation et lever les zones d'ombre éventuelles.

Elle peut être accompagnée ou précédée d'une visite des lieux, qui doit avoir lieu suffisamment tôt avant la date de remise des offres.

### 4. Remise des offres sous la forme d'un projet de marché de maîtrise d'œuvre et négociation

L'offre ne doit pas contenir de prestations (ni plan, ni projet, ni note explicative ou méthodologique incluant un commencement de réponse au programme).

La phase de dialogue permet de rentrer dans le détail du futur fonctionnement du tandem maître d'œuvre/maître d'ouvrage.

La négociation porte sur les conditions de réalisation de la mission, et ne doit pas constituer un début de prestation de conception, car il s'agirait d'un début d'exécution du marché avant qu'il ne soit attribué.

**Conseil:** Lors de la négociation, pourront être abordés les différents éléments propres à l'opération : les clauses contractuelles (l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, le calendrier des études, les délais de réalisation, le prix, les taux de tolérance, le mode de dévolution des marchés de travaux, les pénalités, l'assurance, etc.), puis l'adéquation

de la proposition du maître d'œuvre avec tous ces éléments.

## 5. Clôture des négociations et choix de l'attributaire

Le maître d'ouvrage fixe une date limite commune pour la présentation d'éventuelles offres révisées. Il attribue le marché et informe les autres soumissionnaires du rejet de leur offre en précisant les motifs et le nom de l'attributaire.

Il publie un avis d'attribution dans les 30 jours suivant la signature du marché.

## Le dialogue compétitif

Le dialogue compétitif est la procédure dans laquelle l'acheteur dialogue avec les candidats admis à participer à la procédure en vue de définir ou développer une ou plusieurs solutions de nature à répondre à ses besoins et sur la base de laquelle ou desquelles les participants au dialogue sont invités à remettre une offre (article L. 2124-4 du CCP).

1. Cette procédure n'est pas un concours. Créée pour déterminer plus précisément un programme et le contenu d'un marché dans les cas d'opérations complexes, elle ne permet pas de demander aux candidats un plan ou un projet. Elle permet toutefois de demander des prestations en amont des études d'esquisse (études de faisabilité ou de diagnostic par exemple) qui donnent lieu au versement d'une prime.

2. Cette procédure complexe et onéreuse, nécessite une maîtrise d'ouvrage structurée, capable notamment de garantir aux participants au dialogue compétitif le respect de leurs droits, notamment le respect de la propriété intellectuelle. C'est la raison pour laquelle elle doit être réservée aux opérations pour lesquelles le maître d'ouvrage n'est objectivement pas en mesure de définir seul et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou d'établir le montage juridique ou financier du projet.



## L'appel d'offres

L'appel d'offres est la procédure par laquelle l'acheteur choisit l'offre économiquement la plus avantageuse, sans négociation, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats. Il peut être ouvert ou restreint (article L. 2124-2 du CCP).

Il n'y a pas négociation, les offres sont intangibles, ce qui oblige le maître d'ouvrage à définir un cahier

des charges très précis pour pouvoir obtenir des offres immédiatement et objectivement comparables, ce qui n'a pas de sens pour des marchés de création architecturale.

C'est la raison pour laquelle cette procédure est inappropriée pour les marchés de maîtrise d'œuvre comportant des prestations de conception.



# 5. En dessous des seuils, la procédure adaptée sans remise de prestations ou le concours pour toute opération présentant un enjeu architectural et urbain

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

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

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

Une opération à fort enjeu architectural nécessitera l'organisation d'un concours permettant le choix entre plusieurs projets, le maître d'ouvrage devant en respecter tout le formalisme (jury, anonymat, prime).

Dans les autres cas, le choix d'une procédure favorisant le dialogue, étape indispensable à une collaboration efficace et à une réalisation de qualité est à privilégier.

**Conseil: Le choix d'une procédure qui s'inspire de l'appel d'offres, une erreur aux graves conséquences pour la qualité du projet et les besoins à satisfaire.** Ce type de procédure est très utilisé pour les marchés de fourniture ou de travaux. Toutefois, choisir un concepteur, sur le critère essentiel du prix qui prévaut généralement sur la prise en compte des compétences et références, ne s'inscrit pas dans une démarche qualité. La contractualisation d'un marché de maîtrise d'œuvre dont la durée d'exécution est longue nécessite dialogue, mise au point et négociation.

## La procédure adaptée sans remise de prestations

Il s'agit d'une procédure restreinte qui permet de sélectionner des candidats sur leurs compétences, références et moyens, puis de négocier avec le candidat ayant remis la meilleure offre.

L'organisation de cette procédure est aisée et n'implique pas de commencement de réponse au programme de l'opération. Elle permet de privilégier le dialogue, étape indispensable pour une bonne compréhension des besoins du maître d'ouvrage et la mise au point des conditions d'exécution du futur marché.



La négociation permet de vérifier, avant de contractualiser, le professionnalisme et la capacité d'écoute de l'équipe. La dimension relationnelle est importante, le maître d'ouvrage choisissant une équipe de maîtrise d'œuvre avec qui il va collaborer pendant plusieurs années.

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

**Conseil :** Ces critères ne doivent pas être pondérés. On gagnera à les exprimer simplement, sans exigences excessives. Il n'est pas utile de multiplier les demandes de compétences spécifiques qui pourront, le cas échéant être amenées par des sous-traitants.

Un premier choix restreint est réalisé dans le cadre d'une analyse des candidatures, sur la base d'un dossier d'œuvres présentant les expériences et capacités des équipes candidates.

Le maître d'ouvrage invite ensuite tous les candidats retenus à remettre une offre.

**Conseil :** Avant la remise des offres le maître d'ouvrage peut organiser une rencontre avec les équipes pour expliquer le programme, ses attentes et les enjeux de l'opération, et répondre aux éventuelles questions des candidats.

Les candidats établissent leur offre contractuelle en évaluant les moyens et dispositions nécessaires à l'exécution de la mission et l'organisation de leur équipe, en fonction des spécificités du programme. L'offre ne comprend aucun élément de rendu graphique ou descriptif concernant le futur projet.

Les offres sont analysées et classées.

Le maître d'ouvrage engage ensuite une négociation avec le soumissionnaire dont l'offre est classée première, négociation qui permettra d'aborder le contenu de la mission et les clauses contractuelles.

Si la négociation aboutit, le marché est attribué.

Si la négociation échoue, le soumissionnaire classé premier est informé du rejet de son offre et le maître d'ouvrage prend contact, dans les mêmes conditions, avec le soumissionnaire classé second.

# Déroulement de la procédure adaptée

## Étape 1

### Publicité

#### Préparez votre dossier de consultation et diffusez un avis de marché

1. Définissez au préalable comme l'exige l'article L. 2421-1 du CCP :
  - Le programme précis de l'opération (enjeux de l'opération, fonctionnalités, surfaces, organigrammes, contraintes, descriptions, etc.).
  - L'enveloppe financière prévisionnelle des travaux (estimée à partir d'opérations similaires voisines et récentes, de ratios au m<sup>2</sup> ou de toute autre approche).  
Conseil : **Pour ce faire, vous pouvez vous rapprocher de votre CAUE ou d'un conseil extérieur (AMO, Programmiste, etc.).**
2. Estimez le montant des honoraires de la maîtrise d'œuvre ce qui vous permettra de vérifier que la procédure à mettre en œuvre est bien une procédure adaptée (l'estimation doit être inférieure au seuil de procédure formalisée).
3. Publiez un avis de marché dans un journal d'annonces légales ou au BOAMP si le montant du marché de maîtrise d'œuvre est supérieur à 90 000 € HT ou sur tout support de votre choix en dessous de ce montant.

#### Contenu de l'avis de marché

- Donnez les renseignements essentiels : objet du marché, contenu de la mission, montant estimé des travaux.
- Énoncez clairement dans l'avis de marché le déroulement de la procédure :  
Procédure adaptée ayant pour objet de sélectionner 3 candidats invités à remettre une offre puis de négocier avec le soumissionnaire ayant présenté la meilleure offre contractuelle et financière. En cas d'échec de la négociation avec ce dernier, négocier avec les soumissionnaires suivants, selon leur ordre de classement.
- Précisez les critères de sélection des candidats : compétences, références et moyens.  
Aucune disposition du Code de la commande publique ne prévoit ni la pondération ni la hiérarchisation des critères de sélection des candidatures.  
Conseil : **Pour sélectionner les candidats, le recours à des critères « quantitatifs » (nombre de références, chiffre d'affaires, délais des études, etc.) n'est pas pertinent et ne peut prévaloir sur le critère majeur du choix : la qualité dans toutes ses composantes, en particulier celle de la production architecturale et technique des candidats.**

- Précisez le délai de réception des candidatures  
Laissez un délai suffisant aux candidats pour la remise de leur dossier de candidature, en prenant en compte la complexité du marché public et le temps nécessaire aux opérateurs économiques pour préparer leur candidature (article R. 2143-1 du CCP).  
Une publicité adaptée, qui fixerait un délai de réception des candidatures trop court, pourrait être considérée comme insuffisante, au regard des principes de transparence et d'égalité de traitement.
  - Précisez le nombre de candidats admis à présenter une offre  
Conseil : **Retenir 3 candidats est largement suffisant.**
  - Précisez les critères d'attribution du marché parmi lesquels doivent figurer le prix des prestations et des critères qualitatifs comme le savoir-faire, l'efficacité, l'expérience ou la fiabilité de l'équipe.  
Conseils : **Il est utile de rappeler, concernant le critère prix, que le plus déterminant pour le maître d'ouvrage est bien le coût de réalisation et d'exploitation de son ouvrage. Une rémunération insuffisante du maître d'œuvre ne peut conduire, par manque d'optimisation technique, qu'à peser sur le coût final global de l'opération. Afin de ne pas être tenté de classer en tête les offres proposant les honoraires les plus bas, le maître d'ouvrage formule le critère prix en termes « d'adéquation du prix avec la complexité et l'étendue de la mission à réaliser ».**  
**Évitez l'introduction d'un critère sur les délais d'études. Avec le marché de maîtrise d'œuvre, le maître d'ouvrage achète du temps passé par des professionnels compétents à concevoir, optimiser et contrôler la construction d'un équipement public. Réduire ce temps passé est donc préjudiciable à la qualité du bâtiment, et va se traduire par une augmentation du coût de construction et de fonctionnement du futur équipement. La négociation permettra d'affiner et de contractualiser les délais pertinents.**
  - Placez tous les documents de la consultation, y compris l'avis de marché sur un profil d'acheteur.  
Le profil d'acheteur est le site dématérialisé du maître d'ouvrage permettant de mettre les documents de la consultation à disposition des opérateurs économiques par voie électronique et de réceptionner par voie électronique les documents transmis par les candidats et les soumissionnaires.
- 4.** Demandez à chaque candidat un dossier de candidature simplifié accompagné d'un dossier d'œuvres constitué d'une liste de références, non limitées dans le temps, au format A4, et de la présentation visuelle sur un format A3 des œuvres significatives de l'agence parmi ses références.  
Conseil : **Plutôt que de demander des références identiques à l'objet du marché, il est préférable de demander aux candidats de présenter des opérations de complexité ou de contexte similaire (neuf ou réhabilitation par exemple) démontrant leurs capacités à réaliser le programme envisagé.**  
Télécharger le cadre de présentation simplifié des références à utiliser dans le cadre de vos consultations : <http://www.architectes.org/documents-types-pour-la-commande-publique>

## Étape 2

# Analyse des candidatures et sélection des candidats

Examinez les candidatures afin d'en retenir un nombre restreint

1. Réceptionnez les dossiers de candidature et éliminez ceux reçus hors délais.
2. Examinez les références, compétences et moyens de chaque candidat.  
Conseil : *Il est recommandé de vous faire assister par une commission que vous aurez spécialement composée. Pensez à y associer des architectes qui vous donneront un éclairage professionnel sur les dossiers de candidatures.*  
En cas de candidatures groupées, l'appréciation des capacités professionnelles, techniques et financières est globale. Il n'est pas exigé que chaque membre de l'équipe ait la totalité des capacités requises pour l'exécution du marché.
3. Sélectionnez les candidatures en fonction des critères indiqués dans l'avis de marché.  
Identifier les 3 meilleures équipes est généralement suffisant.  
Conseil : *Une approche sensible est toujours préférable à toute technique de pondération et/ou de hiérarchisation. Ajouter des valeurs totalement hétérogènes, sans aucun rapport entre elles aboutit forcément à un choix incohérent et à un résultat arbitraire. La qualité architecturale est une notion non quantifiable mais primordiale pour la réussite de votre projet.*



## Étape 3

### Analyse des offres et négociation avec l'auteur de la meilleure offre

1. Invitez les candidats retenus à vous remettre, dans un délai raisonnable, leur offre et la justification qu'ils ne sont pas dans un cas d'interdiction de soumissionner (article R. 2144-5 du CCP). Ils doivent donc vous adresser leurs attestations fiscales et sociales.
2. Analysez les offres et classez-les au regard des critères énoncés dans les documents de la consultation. Le maître d'ouvrage met en œuvre tous moyens lui permettant de détecter les offres anormalement basses. Lorsqu'une offre semble anormalement basse, il exige que l'opérateur économique fournisse des précisions et justifications sur le montant de son offre. Si, après vérification des justifications fournies par l'opérateur économique, il établit que l'offre est anormalement basse, il la rejette (article L. 2152-6 du CCP).
3. Rencontrez le soumissionnaire classé premier et négociez avec lui son marché. Lors de la négociation, pourront être abordés les différents éléments propres à l'opération : les contraintes de l'opération et du programme, les clauses contractuelles (l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, le calendrier des études, les délais de réalisation, le prix, les taux de tolérance, le mode de dévolution des marchés de travaux, les pénalités, l'assurance, etc.), puis l'adéquation de la proposition du maître d'œuvre avec tous ces éléments.
4. Si la négociation aboutit, attribuez le marché.
5. Si la négociation échoue, informez le soumissionnaire du rejet de son offre et engagez une négociation avec le soumissionnaire classé second. Vous devez être en mesure de justifier les motifs qui ont conduit au rejet de l'offre. Vous serez en effet tenu de les communiquer au soumissionnaire s'il vous en fait la demande par écrit.
6. Informez les autres soumissionnaires du rejet de leur proposition.  
Conseil : Pensez à publier un avis d'attribution, ce qui vous permet de sécuriser la procédure, cette publication faisant courir les délais de recours contentieux.
7. Notifiez le marché à l'attributaire.

La version initiale de ce guide a été élaborée conjointement par l'Ordre des architectes, le Secrétariat général et la Direction générale des patrimoines du Ministère de la culture et de la communication, la Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques et la Fédération nationale de conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement.

Édition mai 2016 - mise à jour octobre 2019



**ORDRE  
DES  
ARCHITECTES**



Tour Maine Montparnasse |  
33 avenue du Maine |  
BP 154 | 75755 Paris cedex 15 |

t. +33 (0)1 56 58 67 00 |  
f. +33 (0)1 56 58 67 01 |  
[www.architectes.org](http://www.architectes.org)