



**PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



# **Comment améliorer la qualité de la construction des bâtiments neufs ?**



## **Synthèse du groupe de travail - « Qualité de la construction et de la rénovation des bâtiments en Île-de-France »**

Janvier 2021



# Sommaire

Préambule.....	4
<b>1 Présentation générale .....</b>	<b>5</b>
<b>2 La programmation .....</b>	<b>7</b>
2.1 Le programme sert de cahier des charges au projet. ....	7
2.2 Étapes d'élaboration d'un programme - Les acteurs mobilisables .....	8
2.3 Ce qui contribue à la qualité du programme. ....	9
2.4 Les études pré-opérationnelles et le pré-programme sont un préalable nécessaire au programme .....	10
2.5 Le programme .....	13
2.6 La communication et la concertation facilitent l'acceptation du projet .....	15
2.7 Les rôles et attributions du maître d'ouvrage et des autres acteurs .....	16
<b>3 Le concours de maîtrise d'œuvre.....</b>	<b>17</b>
3.1 Qu'est-ce qu'un concours de Maîtrise d'œuvre et qu'apporte-t-il de spécifique?.....	17
3.2 Un mode de sélection privilégié et à privilégier .....	18
3.3 Bonnes pratiques à mettre en place .....	19
3.4 Que doit faire un Maître d'Ouvrage pour mettre en place un concours de maîtrise d'œuvre de qualité? .	20
<b>4 Le choix des entreprises .....</b>	<b>23</b>
4.1 Quels sont les rôles respectifs du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre dans la procédure de choix des entreprises ? .....	23
4.2 Labels, certifications, qualifications professionnelles, quelles différences ? .....	24
4.3 Critères de choix mobilisables au moment de la rédaction du DCE et du choix des entreprises .....	25
4.4 Dévolution des marchés de travaux .....	25
4.5 Cas particulier des marchés de conception-réalisation .....	27
4.6 Éléments de choix des entreprises .....	27
4.7 Sous-traitance et co-traitance. ....	28
<b>5 Fiche « Phase chantier » .....</b>	<b>29</b>
5.1 Les études d'exécution .....	30
5.2 Dévolution des marchés de travaux .....	31
5.3 Pilotage et coordination des entreprises. ....	31
5.4 Travail détaché. ....	31
5.5 La sous-traitance .....	32
5.6 Vérifications des garanties de l'entreprise .....	32
5.7 Organisation matérielle du chantier .....	34
5.8 Labels et certifications. ....	35
5.9 Qualification professionnelle et certification d'entreprises .....	38
<b>6 Annexes .....</b>	<b>39</b>
6.1 Textes de référence .....	39
6.2 Contributeurs. ....	41
6.3 Logos des partenaires .....	43

# Préambule

Pour la deuxième session des réunions du groupe de travail « Qualité de la construction et de la rénovation des bâtiments en Île-de-France », le sujet sélectionné a été la qualité de la construction des bâtiments neufs.

Les bâtiments neufs bénéficient d'un cadre réglementaire et normatif exigeant. Néanmoins, ils représenteront un tiers du parc bâti en 2050. L'enjeu de la qualité de ces constructions ne saurait donc être négligé.



La méthodologie qui a été employée lors de la première session en 2017 et 2018 a été reprise, compte tenu de son succès. Des professionnels, provenant de différents horizons du monde de la construction, se sont réunis au cours de huit ateliers d'une demi-journée pour partager leurs pratiques professionnelles.

Dès les premiers échanges, quatre thèmes de réflexion principaux se sont imposés au groupe. Il s'agit de 4 moments clés qui participent à la qualité de la réalisation : lors de « la programmation », du « concours de maîtrise d'œuvre », du « choix des entreprises » et de la « phase chantier ». Les membres du groupe de travail qualité ont ainsi cherché à faire ressortir les éléments essentiels contribuant au succès d'une opération de construction neuve. Dans un contexte juridique et technique complexe, ces éléments d'expérience donnent une approche complémentaire transversale, bienvenue en amont comme sur le terrain.

Le présent document, à portée pédagogique, restitue ces échanges. Présenté sous forme de fiches de synthèse, il a ainsi pour première vocation de rendre visibles les interfaces entre acteurs, les points de vigilance et les bonnes pratiques, vécues et attendues par les uns et les autres. Ce document est mis à la disposition des acteurs professionnels du bâtiment.

Emmanuelle GAY

Directrice régionale et interdépartementale  
de l'équipement et de l'aménagement

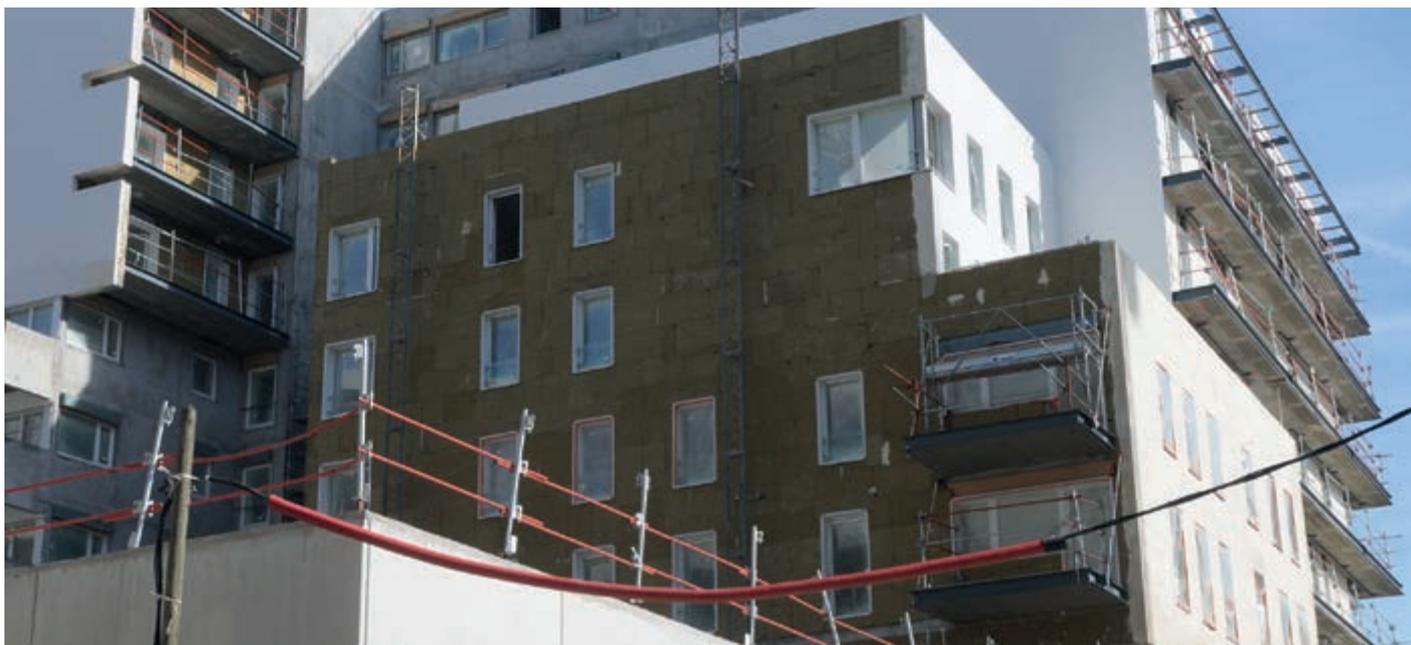


Photo : Joubert (DRNEA)

# 1 Présentation générale

La région Île-de-France est la région où l'on construit le plus en Métropole et la construction de bâtiments neufs représente 50 % du secteur d'activité du bâtiment. De plus en plus, ces bâtiments neufs sont recherchés, qu'il s'agisse de logements pour les particuliers ou de locaux tertiaires pour les entreprises, notamment parce qu'ils présentent de meilleures performances énergétiques et donc permettent de réaliser une économie d'énergie pendant leur phase d'usage. Ainsi, ils incitent indirectement les propriétaires de bâtiments existants, y compris ancien, à s'en rapprocher en termes d'efficacité énergétique et d'enveloppe performante.

Les services de l'État et l'Ademe ont réuni les acteurs régionaux du secteur du bâtiment au sein du groupe de travail « Qualité de la construction et de la rénovation des bâtiments en Île-de-France ».

Ont ainsi contribué à cet ouvrage, des représentants de différentes maîtrises d'ouvrage, telles l'Union sociale pour l'habitat d'Île-de-France (AORIF), la Fédération des promoteurs immobiliers d'Île-de-France (FPI), la Mission Interministérielle pour la Qualité dans les Constructions Publiques (MIQCP), des représentants des différentes maîtrises d'œuvre, tels le Conseil Régional de l'Ordre des architectes d'Île-de-France (CROAIF), la fédération patronale française de promotion des entreprises des métiers de la prestation intellectuelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique (CINOV), ainsi que des représentants des organismes et associations professionnelles, telles la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB), la Fédération française du bâtiment (FFB), l'organisme de qualification et certification du BTP (Qualibat), le Pôle de ressources francilien pour l'aménagement et la construction durables (Ekopolis), l'Association technique énergie environnement (ATEE).

Le groupe de travail s'est interrogé sur les interactions entre les différents acteurs de la chaîne de valeur : dans quelles mesures la non-qualité générée par un de ces acteurs peut avoir une influence sur celle des autres et quelle bonne pratique a été observée ou est souhaitée au regard du risque généré.

Les fiches « programmation », « Concours de maîtrise d'œuvre », « choix des entreprises » et « phase chantier » constituent le livrable de cette série de travaux qui a commencé au printemps 2018.

Il s'agit d'une synthèse des échanges qui ont permis :

- d'établir un dialogue entre les acteurs régionaux représentatifs de la chaîne d'activité du bâtiment ;
- d'acter des représentations des différents acteurs ;
- d'identifier, dans les processus de projet, les aspérités qui sont sources de non-qualité et d'établir une cartographie des risques de non-qualité (matrice des risques) ;
- de partager les référentiels de qualité ;
- de mettre en valeur des méthodologies de travail ;
- de repérer des bonnes pratiques de gestion de projets entre acteurs ;
- de partager des retours d'expérience, notamment sur le contenu des livrables (plans, documents écrits, etc) inhérents à tout projet de travaux.

Les échanges mettent en évidence deux types de démarches complémentaires de la part des acteurs :

- être très vigilant aux premiers moments d'une phase de projet : les marges d'amélioration de la qualité d'une opération se jouant pour l'essentiel au démarrage, puisqu'elles sont très « impactantes » (choix du programme, choix de la procédure, etc). La qualité émerge des ambitions initiales et des moyens mis en œuvre pour y parvenir ;
- se situer dans une démarche globale : à l'intérieur de toute phase, une marge de manœuvre favorable à la qualité se joue dans chaque détail (intervalle de temps raisonnable pour valider une phase, coordination, adaptation, etc) et cela tout au long du projet, y compris à partir des éléments de terrain qui se manifestent.

Enfin, la qualité perdure au-delà du projet par la montée en compétences de tous les acteurs.



Photo : Gobry (DRIEA)

## 2 La programmation

### 2.1 Le programme sert de cahier des charges au projet

L'article L2421-2 du code de la commande publique (CCP) cadre le contenu du programme en 3 points. Celui-ci comprend :

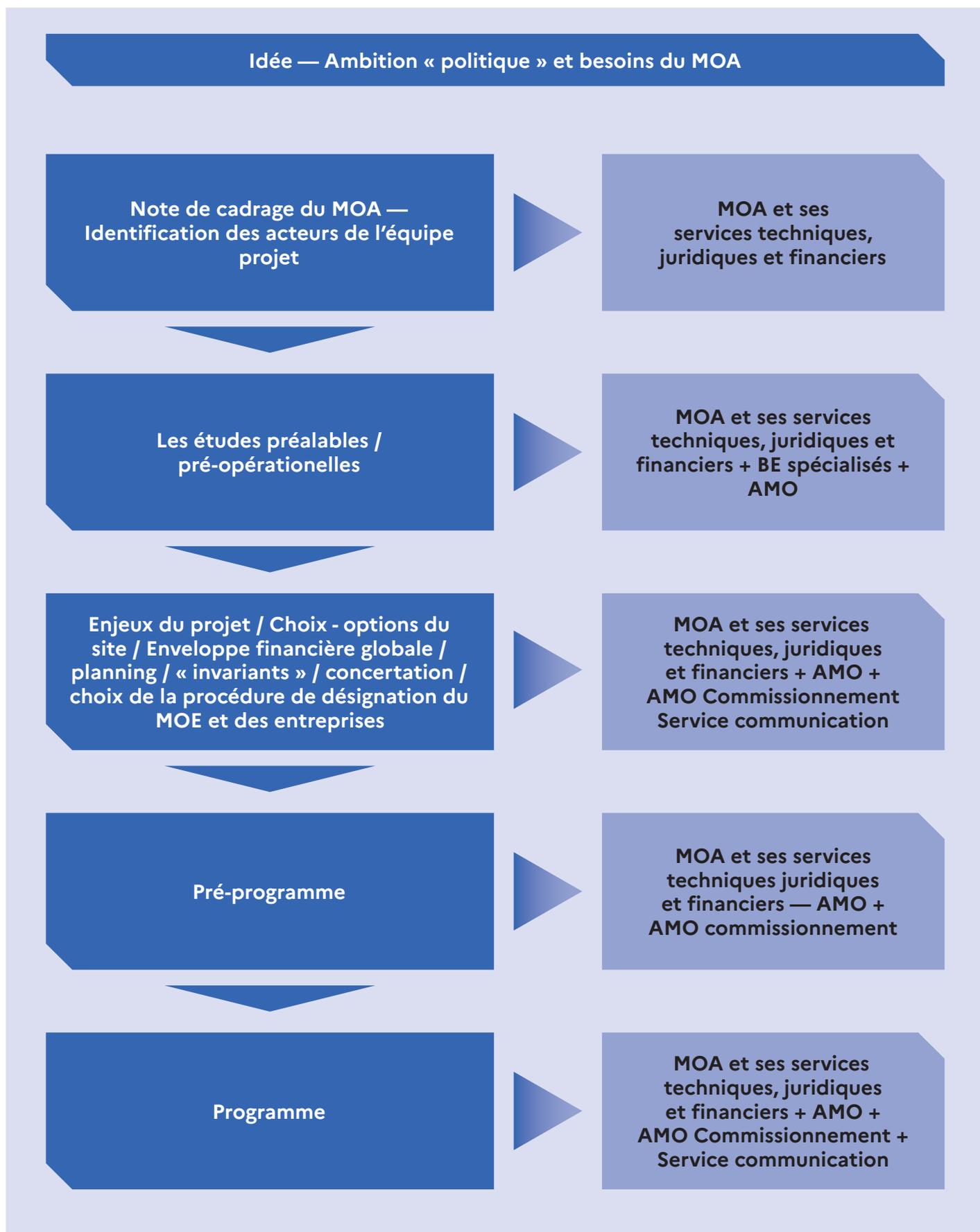
- « les objectifs que l'opération doit atteindre ;
- les besoins que l'opération doit satisfaire ;
- les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage.  
Il présente, en particulier, l'enveloppe financière prévisionnelle consacrée aux travaux et le calendrier de réalisation. »

Ainsi, le programme est un document réalisé à l'attention du concepteur. Il sert de commande et fait partie des documents contractuels entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre.

Quel que soit le contexte du groupement de maîtrise d'œuvre (qu'il soit, ou non, sélectionné sur remise de prestations (concours), qu'il soit, ou non, intégré à un groupement d'entreprises de travaux dans le cas d'un marché en conception/réalisation, etc...), le maître d'ouvrage doit lui fournir un programme qui lui sert de cahier des charges.

La précision de ce document doit être adaptée au type de procédure de consultation, bien qu'il n'y ait pas de réglementation précise sur ce point.

## 2.2 Étapes d'élaboration d'un programme - Les acteurs mobilisables



## 2.3 Ce qui contribue à la qualité du programme

Ce qui contribue à la qualité du programme	Bonnes pratiques	Risques
Une commande initiale cadrée par le maître d'ouvrage	Exprimer l'ambition du maître d'ouvrage dans une note de cadrage définissant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisation du projet,</li> <li>- son management,</li> <li>- les performances environnementales, fonctionnelles et d'usage souhaitées,</li> <li>- les objectifs et enjeux prioritaires,</li> <li>- la volonté d'innovation attendue,</li> <li>- une approche de l'enveloppe budgétaire disponible et des aides mobilisables,</li> <li>- le planning prévisionnel.</li> </ul>	S'égarer dans les études pré-opérationnelles et de faisabilité ou oublier de les réaliser, faute d'objectif défini.
Un accompagnement opportun du maître d'ouvrage	Se faire aider, par un AMO si nécessaire, lors des études préliminaires et tout au long du projet	Le projet est géré par un maître d'ouvrage mal préparé et ne disposant pas des compétences nécessaires.
Une faisabilité éprouvée avec des données de base clairement identifiées	Rassembler les invariants et éléments de contexte et les analyser (PLU, approvisionnement chantier, réutilisation de matériaux, signe de qualité envisagé,...) S'assurer de la faisabilité financière, technique, juridique du projet. Définir les intervenants et les modalités de leur sélection	Accumuler des données inutiles qui n'améliorent pas l'information fournie au décideur.
Des études pré-opérationnelles anticipées	Prévoir les études pré-opérationnelles : les planifier en temps utile, les budgéter et intégrer leur incidence sous forme d'aléas à préciser. Adapter les moyens humains et financiers aux objectifs et contraintes.	Bloquer durablement l'avancement du projet en n'appliquant pas les procédures préalables nécessaires qui feront défaut tôt ou tard entraînant dérapage de planning et/ou bouleversement du projet.
Un engagement environnemental clair	Annoncer l'engagement environnemental de l'opération (signe de reconnaissance envisagé le cas échéant, enjeux prioritaires, réemploi, impact social...) pour décliner la gestion de projet adaptée.	Choisir une maîtrise d'œuvre ou un groupement de conception-réalisation non compétent.
La recherche de l'intégration du bâtiment dans son site.	Penser le bâtiment dans son site et son territoire (insertion territoriale, mobilité), son impact social...	Créer un bâtiment « hors-sol » et déconnecté de son site
Un planning réaliste	Définir des délais intégrant les délais d'études de maîtrise d'œuvre et de réalisation des travaux mais aussi de validation de la maîtrise d'ouvrage	Faire déraiper le planning du projet, ou sacrifier la qualité du résultat au respect du planning.
Un budget exhaustif comprenant l'entretien et l'exploitation.	Penser en coût global plutôt qu'en coût d'investissement, permettant un meilleur arbitrage et une durée de vie « exemplaire et durable ». Identifier les modalités d'exploitation, d'entretien et de maintenance envisagées, la fréquence, les moyens humains et financiers dédiés. Intégrer le (futur) gestionnaire à la programmation afin de prendre en compte ses besoins et de faire évoluer ses pratiques.	Concevoir un projet qui ne peut être exploité correctement, déconnecté des moyens financiers envisagés ou envisageables. Ne pas pérenniser la qualité de la construction d'un projet par déficit d'entretien.
Une concertation menée en amont	Associer les usagers, riverains et citoyens à la programmation et prendre en considération leurs remarques et attentes	Avoir un projet inadapté ou rejeté par les utilisateurs, riverains, citoyens qui n'auraient pas été associés à la programmation.
Prendre en compte les possibilités d'évolution du bâtiment.	Anticiper les fonctionnalités et usages (besoins et attentes) attendus dans le futur, y compris les possibilités d'extension par exemple	Produire un bâtiment peu mutable.
Un pré-programme solide	Réaliser le pré-programme comme élément d'aide à la décision pour acter le(s) scénario(s) à mettre dans le programme	Avoir un programme remis en cause et rapidement fragilisé.
Des enjeux et objectifs du programme lisibles	Être explicite sur les objectifs et enjeux de l'opération, les hiérarchiser et veiller à leur cohérence globale	Conduire à une incompréhension ou mauvaise compréhension du concepteur. Avoir des difficultés à arbitrer, engendrer une crispation des acteurs.
Un format de programme adapté à l'enjeu	Étayer le programme en proportion de ce qu'il doit cadrer et selon l'usage qu'il en sera fait.	Avoir un programme trop sommaire au regard de la taille de l'objet et au type de procédure.

## 2.4 Les études pré-opérationnelles et le pré-programme sont un préalable nécessaire au programme

On pense, souvent à tort, que le programme est le premier acte d'un projet. Ce sont en fait les études préalables qui forment ce premier acte et permettent d'établir le pré-programme, sur la base duquel est ensuite rédigé le programme.

Le pré-programme et les études pré-opérationnelles ne sont définis dans aucun texte législatif et réglementaires. Cependant, la MIQCP en propose une définition : « Les études pré-opérationnelles permettent de passer de la demande initiale exprimée en termes de volonté politique (un service à apporter à une collectivité publique) à la détermination de la faisabilité d'un projet de construction ».

La qualité des études pré-opérationnelles a une grande influence sur la qualité du programme, sur l'estimation prévisionnelle et le planning de l'opération. Ces études permettent également au maître d'ouvrage de définir les personnes ressources nécessaires au bon déroulement du projet (AMO, commissionnement, experts,...).

Ces études doivent prendre en compte les aléas possibles aux différents stades de l'opération pour en limiter les risques et, le cas échéant, en atténuer les conséquences (anticiper le budget, l'adapter au calendrier budgétaires et calendaires...).

### Les données d'entrées

Les données d'entrées sont les éléments qui servent de base au projet. On distingue plusieurs types d'entrées :

#### Les contraintes de site

Dans de nombreux cas, l'emplacement du projet est déterminé à l'avance. Parmi les contraintes de site, on trouve les conditions d'accès (pour la construction et pour l'usage), les éléments bâtis à conserver ou à déconstruire, la faune et la flore présentes, l'orientation du site, les règles opposables du droit des sols, les aspects environnementaux et patrimoniaux, l'état du sol et du sous-sol (pollution, carrière...), les risques (technologiques, inondation...), les contraintes issues du voisinage (par exemple les nuisances acoustiques d'une cour d'école), l'impact des nuisances créés pour la construction et pour l'usage (par exemple les conditions d'émission du bruit). Enfin, on peut trouver également les ressources locales disponibles, les réseaux et infrastructures existants.

Ainsi une analyse de site réalisée en amont du programme est primordiale. L'association Ekopolis met à disposition un sommaire type de ce qu'elle devrait contenir<sup>1</sup>.

#### Identifier les contraintes réglementaires et externes au projet

Les études préliminaires peuvent être l'occasion de faire le point sur les aspects réglementaires ou pratiques opposables au projet. Pendant la période pré-opérationnelle, des actions qui dépassent le cadre du projet et impliquent d'autres acteurs peuvent être mises en œuvre ou identifiées, comme, à titre d'exemple :

- l'intégration dans le projet d'autres parties prenantes pour mutualiser des espaces (parking, salles...) ou des services (restaurant d'entreprise...);
- des modifications réglementaires ou dérogations (par exemple : demande de réutilisation d'eau de pluie pour d'autres usages...).

---

<sup>1</sup> Le document « analyse de site » peut être obtenu sur simple demande en adressant un mail à l'adresse suivante : [contact@ekopolis.fr](mailto:contact@ekopolis.fr)

## Montage de l'opération

Les études opérationnelles sont également l'occasion de définir l'organisation générale des participants au projet, c'est-à-dire définir les différents acteurs du projet et leur rôle (qui pilote quoi ? qui est en responsabilité de quoi ? Quel est le circuit de validation ?, etc.) et en particulier :

- le management de la qualité tout au long du projet ;
- le montage juridique : processus de réalisation (procédure de maîtrise d'œuvre dite « classique », conception-réalisation, contrat globaux, contrat de partenariat...);
- le montage financier : enveloppe financière prévisionnelle, coût global, emprunt et/ou autofinancement ;
- les modalités de gestion ;
- éventuellement, les modalités de commercialisation ou de mise en exploitation : VEFA, location, etc...

## Autres contraintes

Toutefois, il existe d'autres impératifs qui peuvent s'imposer dès le départ de l'opération. Le programme tient compte de ces contraintes et les hiérarchise au regard des enjeux et objectifs du projet. On peut citer :

- le planning (par exemple une échéance électorale ou une date de mise en service...);
- les performances environnementales du bâtiment (cycle et durée de vie, ...);
- une ambition sociale ;
- un enjeu de représentation ;
- le cadrage théorique des besoins ;
- l'organisation spatiale et organisation des usages ;
- la sûreté (notamment passive : par exemple, pas de logements au RDC...).

Toutes ces facettes ont leur importance et sont ensuite déclinées en éléments programmatiques. Par exemple, dans un même bâtiment et pour un même usage, on peut adopter différents modes de gestion (gestion propre, revente à un bailleur social ou à des particuliers) ce qui va influencer la rédaction du programme.

## Anticiper les démarches administratives

La rédaction d'un pré-programme est également l'occasion de dresser la liste la plus exhaustive possible des démarches administratives et actions susceptibles d'être menées aux différents stades du projet. Parmi ces démarches on peut citer :

- l'avis de l'Architecte des Bâtiments de France, intervenant dans les unités départementales de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) ;
- la réalisation de fouilles archéologiques préventives ;
- l'avis de l'autorité environnementale ;
- la déclaration/autorisation au titre de la loi sur l'eau ;
- autres : défrichement, acquisition foncière, enquête publique, études d'impact...

## Planifier les études et diagnostics liés au(x) site(s) retenu(s)

Dès le début de la phase des études pré-opérationnelles, il est nécessaire de dresser la liste des études et diagnostics à réaliser et de les programmer au moment opportun : études de risque pollution, études de sol, du climat, de la desserte, évaluation du potentiel d'énergie renouvelable (ENR)... Grâce à ces études, il est possible d'apprécier les contraintes et atouts de chaque site envisagé.

Les études et diagnostics de site doivent être achevés avant la phase opérationnelle et avant de procéder à une estimation financière réaliste.

Bien que les études préalables soient elles-mêmes difficilement planifiables, car constituées de plusieurs itérations, elles permettent aussi d'amorcer un premier cadrage du planning de déroulement de l'opération, en prévoyant des moments d'échanges entre les acteurs.

## Construire le pré-programme autour des hypothèses de projet

Nourris par les études pré-opérationnelles, le pré-programme rassemble les éléments nécessaires à l'élaboration d'hypothèses et de scénarios à proposer au maître d'ouvrage. Il résulte de la confrontation de l'expression des besoins de la maîtrise d'ouvrage au contexte du projet.

Le pré-programme est réalisé à partir d'une note de cadrage du maître d'ouvrage qui exprime ses objectifs, son ambition et les moyens qu'il souhaite (ou est en capacité de) mobiliser.

Le pré-programme permet de hiérarchiser les objectifs et enjeux du projet et de donner de la cohérence entre les différents critères qu'ils soient ajustables, ou non. Le pré-programme va explorer différents scénarios possibles et soumettre les plus pertinents à la décision du maître d'ouvrage.

Le maître d'ouvrage pourra ainsi avoir une vision plus précise de son projet.

## Le test de faisabilité et validation du pré-programme final

Au regard de l'ensemble des éléments recueillis lors des études pré-opérationnelles, le maître d'ouvrage doit pouvoir vérifier la faisabilité de chacun des scénarios envisagés. Cette démarche doit être réalisée le plus en amont possible (article L2421-1 du code de la commande publique).

L'étude de faisabilité va permettre d'établir la cohérence globale de chacun des différents scénarios possibles sur un ou plusieurs terrains potentiels : choix d'implantation, typologie et nombre de logements...

Elles vont également étudier plus largement les conditions de réalisation du projet en testant des hypothèses et en étayant les pistes à retenir.

Après avoir envisagé, testé et comparé une ou plusieurs hypothèses, le maître d'ouvrage a accès à toutes les données qui vont lui permettre de retenir l'une de ces solutions. À ce stade, il peut également renoncer à réaliser le projet ou en modifier des données initiales (sites, etc...).

Le pré-programme et le budget prévisionnel du projet peuvent être finalisés sur cette base.

## 2.5 Le programme

Le programme est le document de référence du maître d'ouvrage puis également de la maîtrise d'œuvre tout au long du processus de conception. Le maître d'ouvrage peut déroger à ce document et accepter des propositions d'ajustements liées au projet ou à son contexte pourvu que ces ajustements et dérogations restent à la marge.

### Le programme doit être explicite et hiérarchiser les enjeux

Bien qu'il rassemble de nombreux éléments, sa spécificité est de rendre lisible la bonne combinaison des enjeux et des objectifs. Il ne s'agit pas seulement d'énumérer des contraintes, des objectifs et seuils à atteindre, mais bien de présenter un projet pensé dans sa globalité. Il doit faire apparaître l'ambition du projet.

Ainsi, les qualités d'un programme sont :

- d'être explicite, clair, accessible et exhaustif ;
- d'éviter les éléments contradictoires et les redondances (au risque de bloquer le projet ou d'induire en erreur le maître d'œuvre). Il doit aussi éviter de donner des informations inutiles au maître d'œuvre ;
- d'expliquer le fondement du projet, sans constamment justifier systématiquement les choix qui ont été faits ;
- d'identifier les priorités et les points intangibles ou « non négociables » en expliquant les enjeux et, si nécessaire, les raisons de ces choix ;
- d'identifier les marges de manœuvre possibles ;
- de permettre au maître d'ouvrage et maîtrise d'œuvre de distinguer l'essentiel de l'accessoire.

### Le programme et la performance d'usage et environnementale attendues

Dans la mesure du possible, le programme intègre la phase d'exploitation et de maintenance, notamment les moyens humains et financiers à prévoir pour garantir les performances définies lors de la conception sur toute la durée de vie du bâtiment. Le cas échéant, les évolutions d'usage possibles du bâtiment au cours de sa vie sont à envisager.

Le programme décrira les contraintes, exigences, performances et qualités attendues de l'ouvrage : confort, hygiène, santé, bien être, air, odeur, efficacité énergétique, labels, certifications ou autres signes de qualité envisagés.

En général, il vaut mieux être dans la description des objectifs que dans des chiffres ; il s'agit plutôt de définir des indicateurs de mesure de la performance et de s'interroger sur les moyens de les mesurer.

Cependant, dans le cas où le programme est un préalable à un marché global de performance (article L2171-4 du CCP), les objectifs chiffrés sont à fixer au moment de la consultation ; le programme, pièce principale du dossier de consultation doit, en conséquence, être particulièrement clair et détaillé.

Cela nécessite de définir des durées d'usage et d'établir différentes hypothèses : des scénarios d'utilisation, des hypothèses d'augmentation du coût de l'énergie, les modalités de remplacement, etc... Cela n'est pas une pratique courante, car le maître d'ouvrage est quasiment toujours celui qui dirige le projet de construction jusqu'à sa livraison et plus rarement celui qui l'exploite.

La nouvelle réglementation environnementale qui va rendre obligatoire les calculs d'empreinte carbone pendant le cycle de vie du bâtiment va accélérer cette projection en phase exploitation et faciliter cette approche globale.

## Démarches, signes et reconnaissances de « qualité »

C'est également dès le programme qu'il convient de définir les labels, certifications, démarches et autres marqueurs de qualité recherchés sur le projet. Ils nécessitent la mise en œuvre d'un processus, d'une démarche, d'un accompagnement spécifique pour garantir l'obtention de la reconnaissance souhaitée. Celle-ci peut-être attribuée à différentes phases du projet (conception, réalisation, usage). Il est donc nécessaire de préciser, pour le niveau d'exigence à atteindre, s'il s'agit d'un simple engagement ou d'un processus de reconnaissance validé par un tiers. Ces derniers étant par ailleurs valorisables sur le long terme pour le projet. Le budget et le planning du projet doivent intégrer ces démarches.

## Circonscrire l'impact de son projet sur l'environnement

La maîtrise de l'impact de son projet sur l'environnement (territorial et social), que ce soit pendant la construction ou sur sa durée de service, fait partie des nouveaux impondérables des projets.

La future réglementation environnementale (RE 2020) va, à terme, remplacer la RT 2012 et élargir le champ de la simple performance thermique aux exigences environnementales du bâti neuf. L'expérimentation du label d'État E+ C- en cours permet de définir les bases de cette future réglementation. Cette évolution se fera progressivement.

La gestion de chantier « éco-responsable » est plus ancienne et plus développée. Cependant, de nouveaux paradigmes se développent, intégrant des concepts plus globaux comme l'« économie circulaire ». Le type, la flexibilité et l'évolution des usages ou encore les modalités de déconstruction doivent être identifiés.

De façon plus générale, il est important de définir, dès le programme, le pourcentage de matériaux recyclables ou issus de filières de réemploi/réutilisation à mettre en œuvre, ainsi que l'objectif de valorisation des déchets de chantier.

## Raisonner en coût global

Le coût d'une opération se limite parfois à la somme du coût des travaux et des prestations intellectuelles. Pour réaliser le bilan financier d'une opération, il convient de comptabiliser tous les coûts y afférents tels que les frais d'acquisition, de libérations des emprises foncières, de démolition, d'emménagement, de mobilier, des tests et avis techniques, de communication, de concertation, de frais administratifs, etc. En fonction de la structure de la maîtrise d'ouvrage, ces coûts peuvent être gérés par d'autres services qu'il convient d'associer ponctuellement. Pour évaluer la faisabilité d'un projet et attester de sa pertinence, il est important de prendre en compte ces coûts et de les anticiper.

De plus, il convient désormais de parler de coût global, c'est-à-dire de chiffrer le projet dans son ensemble et inclure, dès la programmation, les coûts d'entretien, de maintenance et d'exploitation pour une période donnée. Cela permet de guider les choix programmatiques de la maîtrise d'ouvrage et lui donne la possibilité d'arbitrer certains choix de façon éclairée, non pas sur un coût d'investissement, mais sur un coût à plus long terme et plus réel.

Cela nécessite de se mettre dans la position d'un investisseur et gestionnaire de patrimoine, pour privilégier une solution adaptée à l'usage programmé. A titre d'exemple, le choix de la qualité d'un revêtement de décoration peut varier selon la fréquence à laquelle l'exploitant a prévu de le renouveler.

## Impliquer les futurs gestionnaires et exploitants

Impliquer les futurs gestionnaires permet d'établir un programme correspondant à un projet adapté à l'exploitation qui va en être faite. Cela concerne notamment les différentes facettes de l'exploitation, de l'entretien et de la maintenance.

Façonner des pistes dès la programmation permet de se rendre actif dans l'exploitation et ainsi d'anticiper certains choix. (par exemple celui d'un équipement de chauffage pour un bâtiment principalement occupé l'été)

C'est un bon moyen pour les différentes équipes qui auront en charge l'exploitation, lorsqu'elles sont connues, de s'approprier le projet dès sa conception. Une mission de commissionnement peut s'avérer très pertinente dans une majorité de projets pour sensibiliser et intégrer des outils de suivi de la performance énergétique en amont.

## Se servir des retours d'expériences d'opérations similaires

Il est parfois très utile de s'inspirer d'une expérience similaire, d'un exemple bien choisi qui permet de ne rien oublier, de ne pas reproduire certaines erreurs et, bien entendu, de trouver de bonnes idées. C'est la notion de parangonnage.

## Intégrer la maquette numérique

La maquette numérique, le BIM et la modélisation de façon générale vont se généraliser pour la conception et l'exploitation des projets. Ce sont des outils méthodologiques dépendants de la façon dont est organisée la maîtrise d'ouvrage. Ils sont partagés par tous les corps de métiers, de la conception à la maintenance en passant par la construction et l'exploitation.

Le programme doit tenir compte du fait que le bâtiment est « bimé » et appeler à être intégré dans un schéma existant.

Par ailleurs, dans le cas où la maîtrise d'ouvrage souhaite intégrer de la modélisation dans le projet, les incidences sur les coûts de mise en place et d'exploitation doivent être anticipés dès le pré-programme.

## Le programme technique détaillé et les fiches détaillées

Les fiches détaillées sont apparues dans le secteur hospitalier pour préciser les spécificités techniques par local. Cette pratique s'est ensuite généralisée, car elle répond au souhait des Maîtres d'ouvrage et Maîtres d'œuvre de disposer d'un programme le plus détaillé possible. Cependant, la dérive inverse est apparue, c'est-à-dire de réaliser de telles fiches par local pour des projets simples et de taille réduite pour lesquels il n'est pas nécessaire d'aller aussi loin dans le détail. D'une manière pratique, il est préférable de mettre en annexe les fiches par local du programme pour qu'elles n'« éclipsent » pas l'essentiel du projet du maître d'ouvrage.

Lorsque l'opération est complexe et que les exigences sont très techniques, le programme comprend un « Programme technique détaillé (PTD) ». Ce document décrit les spécificités des différents locaux, des espaces et le niveau de performance à atteindre. C'est dans ce document que l'on trouve les « fiches-espace » ou « fiches par local ».

Le PTD est constitué immédiatement après le programme pour éviter les informations redondantes et contradictoires avec ce dernier.

## 2.6 La communication et la concertation facilitent l'acceptation du projet

La mise en place de la concertation implique de se doter de moyens en communication, d'un budget et du temps nécessaire dans le planning général de l'opération.

### Concertation avec les usagers

Les futurs usagers, s'ils sont connus, devraient pouvoir contribuer à la programmation pour améliorer la définition des besoins en partageant leur connaissance du site ou d'un usage particulier. Néanmoins, il est aussi nécessaire de prendre un certain recul par rapport à leurs demandes, parfois exagérées par crainte de n'être pas prise en compte par les décideurs.

Il peut être également judicieux, dans certains cas, de nommer un référent extérieur pour échanger et négocier avec les usagers.

Le partage des enjeux avec les futurs usagers permettra également une meilleure appropriation du projet lors de son utilisation.

## Concierter avec les riverains

Un élu, dont la fonction principale est de représenter les riverains, est un interlocuteur idéal et un bon relai pour organiser la concertation avec les riverains. Cela est particulièrement vrai dans le cas d'équipements publics ou de bâtiments à fort impact (multiplication des flux, perte d'ensoleillement, risque industriel, etc...).

Cela permet de mieux connaître les préoccupations et attentes des riverains, de pouvoir nourrir la réflexion sur la programmation, d'identifier les points de blocage éventuels et les moyens pour les lever.

## 2.7 Les rôles et attributions du maître d'ouvrage et des autres acteurs

### Le maître d'ouvrage est responsable du programme

Il incombe au maître d'ouvrage, après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération, d'en définir le programme.

La qualité des choix primordiaux que le maître d'ouvrage arrête par ses délibérations (choix du site, scénario, enveloppe financière...) conditionne la qualité du résultat de la démarche de réalisation du projet.

L'article L2421-3 précise par ailleurs que le « maître d'ouvrage élabore le programme et fixe l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération avant tout commencement des études d'avant-projet par le maître d'œuvre. »

### Le maître d'ouvrage peut s'appuyer sur les compétences d'un AMO

Le maître d'ouvrage peut se faire aider pour rédiger le programme en passant un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage - AMO de programmation, AMO environnemental.

Le maître d'ouvrage peut également s'appuyer sur les compétences d'un économiste pour réaliser une évaluation des travaux.

### Le maître d'ouvrage peut commander une mission de commissionnement

Le commissionnement permet de mieux intégrer la phase entretien-maintenance et participe ainsi à la durée de la qualité d'usage du projet.

Il semble particulièrement approprié à des ouvrages mettant en œuvre des éléments techniques spécifiques ou particulièrement complexes. Dans ce cas, cette mission est à intégrer dès la programmation.



## 3 Le concours de maîtrise d'œuvre

### 3.1 Qu'est-ce qu'un concours de Maîtrise d'œuvre et qu'apporte-t-il de spécifique?

La Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP) définit ainsi le « concours de maîtrise d'œuvre » dans l'introduction de son guide « Le concours de maîtrise d'œuvre: dispositions réglementaires et modalités pratiques d'organisation, 09/2017 » :

« Le concours est un mode de sélection par lequel le maître d'ouvrage, après avis d'un jury, choisit un projet parmi les propositions de plusieurs concurrents préalablement sélectionnés, en vue de l'attribution d'un marché de service. »

Un concours de maîtrise d'œuvre permet la mise en concurrence, et donc l'émulation, des candidats qui véhiculent des approches et sensibilités différentes. Il permet de faire émerger et de retenir le projet qui a réalisé la meilleure synthèse des exigences du programme : fonctionnement, usage, implantation urbaine, exigences environnementales contraintes budgétaires...

Cependant la MIQCP complète sa définition par :

« Lorsqu'il est organisé en vue de l'attribution d'un marché de maîtrise d'œuvre, il permet donc de choisir simultanément le projet qui sera réalisé et son auteur »

Le concours permet donc d'abord de choisir un projet, mais également de choisir un concepteur.

Il ne faut pas confondre le concours de maîtrise d'œuvre qui aboutit au choix d'un projet et le marché de maîtrise d'œuvre qui porte sur les missions confiées à un prestataire et régit les relations de ce dernier avec la maîtrise d'ouvrage.

Le temps passé à une procédure de concours (généralement de 6 à 8 mois) et l'indemnisation des concurrents ne sont finalement pas significatifs au regard des bénéfices qu'offre cette procédure. En effet, même pour des projets de taille relativement modeste et de faible complexité, le concours permet de sélectionner un projet de qualité bien plus rapidement et avec de meilleures garanties de qualité qu'en réalisant, par exemple, plusieurs allers-retours avec un seul maître d'œuvre.

Ainsi, un concours de maîtrise d'œuvre réussi est plus qu'un simple mode de sélection, c'est l'outil idéal pour créer et sélectionner le meilleur projet répondant à la commande formalisée dans le programme par le maître d'ouvrage.

## 3.2 Un mode de sélection privilégié et à privilégier

Certains maîtres d'ouvrage publics sont tenus de recourir au concours (Article L2172-1 du Code de la Commande Publique) lorsque le montant de la mission de maîtrise d'œuvre est supérieure au seuil des procédures formalisées.

Pour autant, le concours de maîtrise d'œuvre n'est pas une procédure réservée à la commande publique. En effet, même lorsqu'il n'est pas obligatoire, mettre en place un concours est recommandé dans de nombreux cas au regard des nombreux bénéfices esquissés brièvement ci-dessus. Elle est, à plus forte raison, indiquée pour les projets complexes de restructuration et particulièrement pour un projet de construction neuve comme le précise l'article 5-1 de la loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture.

## 3.3 Bonnes pratiques à mettre en place

Ce qui contribue à la qualité du programme	Bonnes pratiques	Risques
Faire un concours	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tester plusieurs propositions de projet global en mettant en place une procédure de concours même lorsque qu'elle n'est pas obligatoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se passer des bénéficiaires du concours en pensant économiser sur la rémunération de plusieurs équipes de maîtrise d'œuvre et du temps nécessaire à la procédure.</li> </ul>
Une commande claire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir les éléments du programme nécessaires et suffisants, suivant le niveau de prestation attendu et le cadre budgétaire du projet.</li> <li>Expliquer l'ambition du maître d'ouvrage et le contexte du projet (Cf fiche programme pour un programme de qualité)</li> <li>Préciser le contenu de l'enveloppe financière prévisionnelle (EFP) et les hypothèses qui ont été prises pour l'établir afin que la maîtrise d'œuvre puisse proposer des variantes en restant dans l'enveloppe globale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfermer l'attention de la maîtrise d'œuvre dans des problématiques accessoires.</li> <li>Restreindre la conception à un scénario trop figé et ne permettant pas à la maîtrise d'œuvre de s'exprimer et de faire bénéficier de son expertise.</li> </ul>
Se doter d'un accompagnement approprié	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rassembler les compétences nécessaires à la Maîtrise d'ouvrage pour les différentes étapes du concours. Au besoin, s'entourer de celles d'un AMO approprié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être débordé par la mise en place de la procédure et perdre de vue l'enjeu initial du choix du projet le plus adapté</li> </ul>
Bien sélectionner les candidats par un avis de concours adéquat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envoyer l'avis de concours lorsque l'ensemble des pièces de la consultation est validé (règlement, programme, avis)</li> <li>Définir les compétences requises en les adaptant aux spécificités de l'opération et en les formulant de manière ni trop simple, ni trop précise.</li> <li>Demander et n'apprécier que les références illustrées des architectes, auteurs de ces réalisations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir des documents comprenant des éléments contradictoires.</li> <li>Ne pas bien « cibler » les candidats</li> <li>Apprécier la valeur d'un Bureau d'Études Techniques sur la base de l'image d'une référence présentée.</li> </ul>
Offrir des conditions de concours optimum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fixer un délai en cohérence avec le contexte calendaire (périodes de congés...) et les prestations attendues ainsi qu'un montant de l'indemnité adapté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voir des concurrents abandonner le concours ou remettre des prestations non conformes au règlement ou visiblement insuffisantes.</li> </ul>
Un règlement de consultation partagé et exhaustif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décrire les règles dans un document unique à destination des candidats, de la commission technique et du jury. Ces documents doivent comprendre au minimum le détail des prestations attendues, des délais de remise des prestations, les critères de sélection des offres – Le règlement de consultation est « cadré » et obligatoire en commande publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexifier la compréhension des relations entre les différentes instances du concours (Jury, Commission technique, Équipes concurrentes) et brouiller les critères de choix.</li> </ul>
La recherche du bon concept	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir un niveau de définition des prestations approprié au contexte.</li> <li>Détecter les rendus irréalistes ou infaisables (images, maquette, vidéo...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdre la compréhension de l'ambition du projet et la vision globale.</li> <li>Enfermer le projet dans une réponse formelle qui sera difficile à faire évoluer</li> </ul>
Une commission technique performante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser une restitution des AMO en réunion.</li> <li>Intégrer des personnes aguerries à l'interprétation des images (architectes, AMO) au sein de la commission technique et du jury.</li> <li>Hiérarchiser les remarques de la commission technique selon qu'elles sont accessoires ou essentielles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permettre les divergences d'interprétation et de notation</li> <li>Se laisser séduire par des images alléchantes ou qui ne reflètent pas la réalité.</li> <li>Se baser sur la longueur de la liste de remarques du rapport de la commission technique pour évaluer un projet</li> </ul>
Un jury représentatif et compétent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer dans le jury une fraction significative de personnes rompues à cet exercice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juger les projets sur des critères non significatifs.</li> </ul>
Des bonnes conditions pour le travail du Jury	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner le temps suffisant aux membres du jury pour prendre connaissance des projets et du rapport de la commission technique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que le jury reprenne à son compte le travail de la commission technique sans examiner de façon objective les projets proposés.</li> </ul>
Réaliser un choix final du ou des lauréats cohérent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à ce que l'analyse du jury reprenne les critères de sélection des projets du règlement de consultation pour décider du ou des projets lauréats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire un choix final sur une base sans rapport avec l'esprit du règlement de consultation.</li> </ul>

## 3.4 Que doit faire un Maître d'Ouvrage pour mettre en place un concours de maîtrise d'œuvre de qualité?

### Bien s'entourer pour piloter la procédure

Le maître d'ouvrage est responsable de l'expression de ses besoins, notamment en matière de fonctionnalités.

Cependant, il n'a pas nécessairement les compétences techniques et administratives nécessaires à la mise en œuvre de son projet. Ainsi, la mise en place de la procédure de concours, même hors cadre réglementaire, est une procédure délicate qui ne s'improvise pas.

Une telle entreprise, menée par un maître d'ouvrage inexpérimenté, pourrait mobiliser une bonne part de son attention et lui faire perdre de vue l'enjeu du concours et la maîtrise de son projet.

Aussi, un maître d'ouvrage aura tout intérêt à se faire aider pour réaliser les tâches qu'il ne maîtrise pas, afin de rester concentré sur l'essentiel de son rôle, c'est-à-dire exprimer clairement la commande et l'ambition de son projet. Il fait ensuite le choix du projet qui constitue la meilleure réponse.

Il existe, à cet effet, une variété de missions d'Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) qui permettent de lui apporter les compétences dont il a besoin.

### Faire une sélection optimale des candidats admis à concourir

Afin de garantir une émulation, il est nécessaire de mettre en concurrence 3 à 5 équipes de maîtrise d'œuvre. Si un minimum semble être de mettre trois équipes de maîtrise d'œuvre en concurrence, fréquemment, le maître d'ouvrage élargit à quatre ou cinq ce nombre de concurrents pour les projets de moyenne et grande taille. Le maître d'ouvrage publie alors un avis de concours pour que les candidats se fassent connaître.

Il est préférable que l'avis de concours ne soit finalisé puis envoyé à la publication que lorsque le règlement de consultation et le programme soient eux-mêmes finalisés, afin que ces documents soient parfaitement cohérents entre eux.

Les compétences demandées à la maîtrise d'œuvre sont fonction du projet. Elles doivent figurer dans l'appel à candidature et être formulées avec justesse, sans trop de précisions et accompagnées d'une description sommaire du projet. L'appel à candidature précise également quel membre du groupement de maîtrise d'œuvre en sera le mandataire. Le plus souvent c'est l'architecte, auteur du projet architectural qui assure ce rôle en tant que garant de la cohérence du projet.

Il est courant et pertinent de demander aux candidats des références d'opérations similaires. Cette demande est en effet plutôt rassurante pour le maître d'ouvrage. Cependant, ce n'est pas le seul gage d'expertise d'un candidat : il peut être souhaitable de favoriser l'émergence d'équipes ne disposant pas encore de références et dont les compétences sont suffisantes pour permettre d'en acquérir. Il peut s'agir, par exemple, d'une structure qui a pu se faire remarquer pour d'autres types de réalisations. Ainsi, il est conseillé de ne pas faire trop de cas d'une absence de références similaires. C'est le choix de l'équipe dans sa globalité et sa cohérence qui est importante, plus que le portfolio du mandataire.

Il est également conseillé d'adapter la période et la durée de réception des candidatures au regard du contexte calendaire et des éléments demandés afin de rassembler suffisamment de candidatures de qualité.

C'est l'ensemble de ces éléments qui permet de cibler le meilleur vivier de candidats dans lequel le jury pourra déceler les quelques candidats admis à concourir.

## Définir et s'appuyer sur un règlement de consultation exhaustif prévoyant une juste rémunération

Le règlement de consultation est rédigé à destination des candidats sélectionnés, mais aussi de la commission technique, si elle existe, et du jury. Il définit les prestations attendues, les délais de remise des candidatures et celui des offres, les critères de sélection des offres et des candidatures, le montant de l'indemnisation, etc. Le règlement de consultation est le document qui administre le concours jusqu'à son terme. Il est remis aux candidats avec le programme qui, quant à lui, est dédié au projet.

Les candidats devraient être rémunérés en proportion du travail requis. A cet effet, en maîtrise d'ouvrage publique cette rémunération est réglementée. La MIQCP a produit plusieurs documents de recommandations (Exemple commenté de règlement de concours de maîtrise d'œuvre: outils pratique, 12/2018) pour mieux aider les Maîtres d'ouvrage à mieux apprécier la juste rémunération des candidats. Le montant de l'indemnisation doit refléter au mieux les prestations à réaliser, car s'il est trop en deçà, le risque est que les équipes concurrentes ne s'impliquent pas suffisamment pour produire un travail de qualité, voire qu'elles abandonnent le concours. Le bénéfice du concours s'en trouve alors considérablement réduit.

## Définir le bon niveau de prestation

Le niveau « esquisse » est suffisant pour les projets simples ou de complexité courante. Au-delà, la MIQCP recommande de retenir l'« esquisse + » comme niveau de définition des prestations (Notamment dans le « Guide à l'intention des maîtres d'ouvrages publics pour la négociation des rémunérations de maîtrise d'œuvre » en 01/2011 et « Prestations et primes en concours de Moe » en 04/2010). L'« esquisse+ » est un bon compromis entre, d'une part, la lisibilité de la réponse aux enjeux majeurs, la proposition de débuts de solutions techniques pour rassurer le maître d'ouvrage, notamment sur la faisabilité, et, d'autre part, un montant de rémunération acceptable dans un budget global.

Les niveaux de définition plus avancés, tels que l'Avant Projet Sommaire (APS) ou l'Avant Projet Définitif (APD) sont pertinents dans certains cas particuliers, mais il ne le sont pas pour l'immense majorité des projets courants. Ils représentent trop d'investissements, en temps et en argent, et présentent le risque de perdre la lisibilité du projet, d'occulter l'essentiel de ses enjeux et d'accorder trop de place à la technique. Ils rendent difficiles les nécessaires ajustements qui font suite au concours, car plus un projet est détaillé, plus les modifications à opérer sont lourdes de conséquences, chronophages et augmentent les risques d'erreurs...

Le maître d'ouvrage doit aussi faire en sorte que le programme qu'il remet aux concurrents fasse clairement la part entre les éléments de base du projet qui permettent de répondre correctement à la prestation demandée dans le cadre du concours et les éléments de détails qui seront plus utiles aux stades de définition plus avancées du projet. Ainsi, par exemple, on placera les fiches par local dans un document séparé afin que les candidats ne s'égarer pas dans les détails.

## Mettre en place la commission technique pour faciliter le travail du jury

Dès le début du concours, le maître d'ouvrage doit fixer la composition et les attendus de la commission technique. Celle-ci prépare le travail d'examen des projets par le jury. Elle examine essentiellement les aspects techniques du projet (coût, mis en œuvre, faisabilité, fonctionnalités...).

Elle est composée de différents « experts » qui analysent séparément les différents projets concurrents. Cependant, il est utile que les membres de la commission technique se réunissent physiquement afin de restituer, devant les autres membres, le résultat de leur analyse et de créer les conditions d'un échange constructif qui aboutira à une appréciation homogène des différents projets.

Il est indispensable que les remarques de la commission soient hiérarchisées afin de distinguer celles qui sont relativement anecdotiques et aisément correctibles à un stade ultérieur de la conception de celles qui présentent un réel problème. En faisant cette distinction, le jury ne perdra pas de vue les enjeux globaux de chacun des projets et se concentrera sur l'essentiel, sans perdre de temps sur une liste, parfois très longue, de détails accessoires. Dans cet esprit, il ne faut pas que le jury se base sur le nombre de remarques soulevées par la commission technique sur un projet.

Lorsque le projet est dans un espace protégé et que l'intégration du projet dans son environnement revêt un fort enjeu patrimonial ou paysager, il peut être judicieux d'inviter dans la commission technique l'architecte des bâtiments de France référent dans la commission technique pour prendre en compte son avis. À ce niveau, son avis n'est que consultatif.

## Désigner des membres du jury en lien avec l'objet du concours

A la différence de la commission technique, le jury juge le projet sur des aspects plus globaux. Une sélection réussie des membres du jury permet de rassembler un échantillon de personnes représentatives, complémentaires et appropriées aux enjeux du projet. Dans tous les cas, il est nécessaire de tenir compte de la diversité des acteurs. Tous ne sont pas forcément habitués à saisir les enjeux globaux d'un projet et certains peuvent être tentés de se réfugier dans leur champ de compétence, quitte à se focaliser sur des détails. Pour un jugement de qualité, il faut donc constamment veiller à ce que chaque membre garde la bonne hauteur de vue.

Dans le cadre de la commande publique, il est obligatoire qu'au moins un tiers des membres du jury ait des compétences dans la réalisation du marché susceptible d'être attribué, c'est-à-dire, en l'occurrence, en maîtrise d'œuvre. La présence d'un paysagiste dans le jury peut parfois être un atout, même lorsque cette qualification professionnelle n'est pas requise dans l'équipe de candidature.

Lorsque le maître d'ouvrage n'est pas soumis aux règles de la commande publique, il est néanmoins recommandé d'avoir dans le jury au moins un tiers d'architectes ou autres spécialistes de la construction capables de faire bénéficier aux autres membres du jury de leur expertise (vision globale et à moyen terme, capacité à traiter l'ensemble des aspects techniques, énergétiques, environnementaux, etc., en fonction des objectifs du projet et/ou de la nature des travaux envisagés) ainsi que de leur capacité de synthèse.

Les membres du jury doivent avoir le temps de prendre connaissance, en séance, du rapport de la commission technique et également des différents projets afin de leur permettre d'émettre leur avis propre et d'en débattre ensemble, notamment dans le cadre précis des échanges avec les candidats, lorsque ceux-ci sont prévus dans le règlement de la consultation.

## Le Maître d'Ouvrage comme ultime décideur

C'est au maître d'ouvrage que revient le choix final du projet et donc du groupement qui se verra attribuer le marché de maîtrise d'œuvre.

Généralement, le maître d'ouvrage suit l'avis du jury qui, le plus souvent aussi, ne sélectionne qu'un seul lauréat du concours. Plus rarement, il arrive que le maître d'ouvrage ne souhaite pas suivre l'avis du jury et choisisse un autre projet. Juridiquement, il a parfaitement le droit de prendre cette décision, mais elle doit néanmoins pouvoir être argumentée sur la base des critères de jugement du concours.

Dans ce cas, et compte tenu du risque très important de recours, le maître d'ouvrage doit s'appuyer sur l'expertise d'un AMO spécialisé pour l'aider à argumenter cette décision. L'AMO n'a pas de pouvoir de décision et le Maître d'ouvrage reste pleinement responsable de sa décision.

Il peut également hésiter entre deux projets et, si le règlement de consultation le permet, il peut demander à ce que les deux équipes concurrentes viennent présenter leur projet au jury.



Photo : Arnaud Bouissou (Terra)

## 4 Le choix des entreprises

### 4.1 Quels sont les rôles respectifs du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre dans la procédure de choix des entreprises ?

Les personnes publiques peuvent passer des contrats avec des personnes morales ou physiques privées pour réaliser des études et des travaux. Pour ce faire, elles peuvent se faire aider par un Assistant à maître d'ouvrage (AMO).

C'est le maître d'ouvrage qui est engagé, d'une part avec la maîtrise d'œuvre et, d'autre part avec la ou les entreprises. La maîtrise d'œuvre n'a pas de relation contractuelle directe avec les entreprises. Si une mission de maîtrise d'œuvre a été confiée à un prestataire, l'élément de mission « assistance apportée au maître d'ouvrage pour la passation des marchés publics de travaux » (Article 2431-28 du Code de la Commande Publique) comprend essentiellement l'aide à la rédaction du dossier de consultation des entreprises, à la sélection des candidats, à l'analyse des offres et à la mise au point des marchés. Le MOA décide en dernier ressort avec qui il contractualise et reste responsable de son choix.

Dans la commande publique, la procédure de consultation et de notification du marché doit respecter un cadre strict. Un non-respect de ces règles fait courir le risque d'un recours de la part d'une entreprise écartée. Or, les maîtres d'ouvrage publics ont tendance à privilégier la sécurité juridique, ce qui a pour effet de ralentir les procédures de consultation.

Toutes les recommandations suivantes sont transposables et recommandées en maîtrise d'ouvrage privée, même si elles ne sont pas légalement imposées...

## 4.2 Labels, certifications, qualifications professionnelles, quelles différences ?

Les termes label, certification, qualification professionnelle, démarche qualité sont autant de mots qui qualifient des démarches, produits, matériaux et réalisation « exemplaires ».

Deux groupes de « reconnaissance qualité » sont à distinguer :

- Une reconnaissance de la qualité d'un ouvrage reconnue au travers d'une démarche : ces démarches, certifiées ou non, nécessitent un investissement des maîtres d'ouvrage et de leur équipe projet pour être mises en œuvre, suivies et pour que leur attribution tout au long de la vie de l'ouvrage soit pérennisée. Le dispositif de certification ou d'animation doit également être financé par le maître d'ouvrage ;
- une reconnaissance sur la qualification professionnelle d'une entreprise ou d'une personne démontrant sa capacité à bien faire (QUALIBAT, Qualit'Enr, QUALIFELEC, ...qualification RGE). Ces qualifications constituent la reconnaissance d'un investissement dans une formation qualifiante des salariés dans leur champ de compétence.

De la même manière des entreprises peuvent être certifiés sur des démarches de management de la performance environnementales régies par des normes (ISO 9 001, ISO 14 001, ISO 26 000 ...)

## 4.3 Critères de choix mobilisables au moment de la rédaction du DCE et du choix des entreprises

	Étape	Bonnes pratiques	Risques
Préparation de la consultation et élaboration du DCE	Choisir le mode adéquat de dévolution de marchés de travaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se faire conseiller sur la forme d'allotissement favorable aux spécificités du projet</li> <li>Recourir à des entreprises de taille adaptée à celles du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en dessous d'un certain volume de travaux, les entreprises générales ne répondent plus aux offres.</li> </ul>
	Utilisation ou non des critères de choix basés sur un « label » et le « coût en cycle de vie »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélectionner une offre moins chère à l'investissement, sans s'assurer du coût global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir des critères conformes au code de la commande publique pour développer ces pratiques qui vont dans le sens de l'innovation et de la qualité environnementale du bâti et de ses équipements</li> </ul>
Analyse des offres et choix des entreprises	Une analyse technique globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire analyser les propositions de chaque entreprise pour évaluer les conséquences sur le comportement global du projet avant de négocier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accepter une proposition sur la base des critères limités, sans en avoir anticipé les conséquences (comportement des matériaux, calendrier de mise en œuvre...)</li> </ul>
	Une négociation technique, méthodologique et financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laisser le maître d'œuvre diriger le dialogue pendant la phase de négociation</li> <li>Le maître d'ouvrage doit participer à la négociation, fort des éléments fournis par ses prestataires (AMO, maîtres d'œuvre...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdre la maîtrise technique du projet lors de la négociation</li> <li>Démobiliser le maître d'ouvrage du choix des entreprises</li> </ul>
	Mise au point le marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne notifier le dossier marché qu'une fois le contrat amendé avec les arbitrages de la maîtrise d'ouvrage et finalisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entraîner des erreurs ou rouvrir des négociations qui ont déjà eu lieu</li> </ul>

## 4.4 Dévolution des marchés de travaux

Le choix dans la structuration des lots est un enjeu important pour la qualité de l'opération.

Entre les deux formes de dévolution des marchés de travaux les plus fréquemment rencontrées (i.e. le marché à l'« entreprise générale » et l'« allotissement par corps d'états séparés »), il existe un grand nombre de configurations intermédiaires possibles et envisageables.<sup>1</sup>

Les caractéristiques techniques du projet influencent en partie la forme de l'allotissement (cohérence entre matériaux, niveau de technicité attendu, organisation de chantier, coût, etc.). Ce point clé doit être discuté en amont, au niveau des études. En fonction de ces paramètres, la maîtrise d'œuvre apporte un conseil au maître d'ouvrage sur la configuration la plus adaptée au contexte. Le maître d'œuvre évalue également les incidences financières de ce choix. Un AMO peut également apporter son éclairage. Puis, selon ce que le maître d'ouvrage aura retenu, le maître d'œuvre rédigera le dossier de consultation des entreprises.

<sup>1</sup> En marchés publics, la dévolution des marchés par défaut est celle en lots séparés (Article L2113-10 du CCP). Le maître d'ouvrage reste néanmoins libre de déterminer la taille et le nombre des lots.

Enfin, au moment de la consultation, les entreprises qui n'ont pas les moyens suffisants pour réaliser un marché de travaux ont toujours la possibilité de former un groupement avec d'autres entreprises qui présentera les garanties suffisantes.

	Avantages / Bonnes pratiques	Contraintes / Risques
Lots séparés : découpage du marché par métier/ corps d'état: VRD, Gros œuvre, second œuvre, courants forts, courants faibles, plomberie, etc..	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traiter directement avec l'entreprise permet une relation directe avec son savoir-faire</li> <li>Il est plus susceptible de favoriser le tissu économique local.</li> <li>Il préserve mieux les conditions économiques de l'entreprise que lorsqu'elle est en situation de sous-traitance.</li> <li>Dans le cadre de la mission DET, la maîtrise d'œuvre peut communiquer directement avec les entreprises sans intermédiaires</li> </ul> <p>Bonne pratique : Désigner un prestataire pour assurer la mission « Ordonnancement pilotage coordination » L'OPC peut être un élément de mission de la maîtrise d'œuvre ou être une mission indépendante confiée à un acteur externe.</p> <p>Pour mémoire, en marchés publics, la dévolution des marchés en lots séparés est l'option par défaut (Cf section 5.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination entre les lots très exigeante pour respecter le planning:</li> <li>Anticipation sur les commandes et livraisons des matériaux, définition des zones de stockage, des zones de travail selon les tâches et le nombre de personnes dédiées</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la coordination entre entreprises</li> </ul> <p>Bonne pratique : S'assurer de la fiabilité des entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Risques</b> : Les dérapages de chantiers peuvent entraîner des bouleversements conséquents sur l'opération..</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne pratique : Définir précisément les limites de prestations et prévoir des descriptions génériques pour pallier les éventuels oublis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas avoir précisé assez les limites de prestations entre les différentes entreprises ouvrent la voie à des litiges</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne pratique : S'en tenir au code Civil (Article 1240), sur la responsabilité civile des dommages causés à autrui.</li> <li>En cas de groupement, demander une copie de la convention de groupement momentané des entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilité si endommagement pendant le chantier d'une prestation réalisée</li> </ul>
Groupement d'entreprises : les lots sont rassemblés par ensemble ayant une logique dans la fonction du bâtiment : clos-couvert, lots techniques (CVC / courants forts & faibles, etc...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise des ensembles limitant les interfaces litigieuses, exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>- étanchéité à l'air et performance thermique et acoustique</li> <li>- gestion technique du bâtiment</li> </ul> </li> <li>Réduction du nombre d'interlocuteur</li> <li>Globalisation de la responsabilité de l'entreprise</li> <li>Coordination technique plus facile pour le maître d'œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Souvent plus onéreuse, car prend en charge la coordination, les aléas, la négociation avec les différentes entreprises sous-traitantes.</li> <li>Entreprise dotée d'un service juridique très développé, ce qui peut éventuellement se retourner contre le maître d'ouvrage, si le marché présente quelques failles : demande de travaux supplémentaires, mémoires en réclamation.</li> <li>Négociation avec les entreprises sous-traitantes non maîtrisées par la maîtrise d'œuvre/ maître d'ouvrage, ce qui rend plus difficile la communication et la gestion technique.</li> <li>S'il peut y avoir un avantage à valoriser les spécialistes de la construction ayant la capacité à traiter l'ensemble des aspects techniques, énergétiques, environnementaux, etc. Néanmoins, il faut également veiller à ne pas trop dessaisir la maîtrise d'œuvre</li> </ul>

## 4.5 Cas particulier des marchés de conception-réalisation

En conception-réalisation, la maîtrise d'œuvre qui va concevoir le projet et l'entreprise qui va réaliser les travaux font partie du même groupement. Elles s'associent pour répondre ensemble à l'appel d'offre du maître d'ouvrage.

Ainsi, la maîtrise d'œuvre ne peut pas faire son rôle de conseil du maître d'ouvrage pour le choix des entreprises.

C'est donc au maître d'ouvrage de réaliser le DCE. Pour ce faire, il peut se faire aider par un AMO technique (parfois appelé AMO-T).

## 4.6 Éléments de choix des entreprises

Élément à examiner pour le choix des entreprises	Bonnes pratiques	Risques
Mémoire technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demander à l'appui de son offre, un plan de charge prévisionnel sur échancier de travaux ;</li> <li>Faire préciser à l'entreprise dans son offre le nombre d'employés qu'elle affectera au chantier et leur qualification.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cours de chantier, si l'entreprise ne respecte pas les délais, fautes, de moyens humains et techniques (outils, véhicules mobilisables...) adaptés alloués au chantier, il sera plus facile de faire pression sur elle pour augmenter ses effectifs.</li> </ul>
Équilibre administratif et technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juger les compétences, références et moyens de l'entreprise dans son ensemble : à la fois sur les aspects administratifs et les aspects techniques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir des difficultés avec l'entreprise du fait d'un manque de savoir-faire technique ou d'organisation ou de traitement administratifs</li> </ul>
Références <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demander des références de réalisations récentes et en rapport avec le projet, mais ne pas en faire un élément déterminant de choix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empêcher des entreprises d'accéder à de nouveaux marchés</li> </ul>
Qualification <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choisir une entreprise qualifiée et compléter la connaissance de l'entreprise par d'autres moyens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N'avoir qu'une vue partielle (via sa qualification professionnelle) des compétences et de l'organisation de l'entreprise</li> </ul>

## Choix au regard de la qualification professionnelle des entreprises

S'appuyer sur une qualification certifiée pour faire le choix d'une entreprise permet surtout de faciliter la vérification de ses capacités. C'est un gain de temps indéniable et un processus éprouvé.

L'obtention d'une qualification n'est pas une garantie absolue de qualité. D'une part, on rencontre fréquemment des entreprises, disposant d'un très bon savoir faire, qui ne souhaitent pas pour autant que celui-ci soit réduit à une simple qualification. Cette dernière n'est, par ailleurs, jamais obligatoire. D'autre part, les qualifications étant attribuées par un organisme accrédité sur la base d'un dossier déposé par l'entreprise, l'obtention de celles-ci reflète, à coup sûr, la qualité du dossier qui a été déposé, mais ne garantit en rien le bon déroulement des chantiers à venir.

Cependant, privilégier les entreprises ayant une qualification est aussi une reconnaissance de la part du maître d'ouvrage des efforts faits par cette entreprise et les organisations professionnelles pour mettre en place ce type de procédé. De plus, cela contribue et favorise la démarche d'amélioration continue des entreprises et une meilleure qualité des chantiers (et ainsi de réduction de la sinistralité, une optimisation du coût et du temps et une meilleure qualité de réalisation).

Ainsi, le maître d'ouvrage et son maître d'œuvre et / ou AMO, le cas échéant, ont tout intérêt à rester vigilants sur la question des qualifications d'une entreprise. L'obtention de garanties via une qualification certifiée n'empêche pas de prendre des éléments de confirmation complémentaires : contact avec d'anciens maîtres d'ouvrage, visites d'opérations réalisées...

<sup>1</sup> voir au paragraphe 5.8 et 5.9 aux pages 35 et 38.

## Choix au regard du mémoire technique

La note méthodologique fournie par l'entreprise devient très souvent contractuelle, cependant, l'ordre de préséance des documents indiqués dans le CCAP pondère son importance. En général, elle est placée en dernière place.

Le degré de précision du mémoire technique doit être adapté au contexte. Cependant, on peut noter des éléments incontournables pour se donner les moyens de satisfaire la qualité attendue.

La maîtrise d'ouvrage a tout intérêt à fournir un cadre de mémoire technique. Il permet à la fois de faciliter le traitement des données et permet d'identifier les éléments jugés importants. Le cadre devra cependant être adapté à la mesure du marché et doit rester souple. En effet, un cadre trop strict, ou trop chargé, élimine une partie des entreprises insuffisamment structurées ou trop occupées au moment de la consultation.

La non-réactivité ou une réponse incomplète peut être un signe annonciateur d'une faiblesse de l'entreprise. Cependant, d'autres éléments devront aider à déceler ce qui relève du structurel ou du ponctuel.

Inversement, une entreprise peut fournir dans les délais impartis des éléments très communicants et bien rédigés, ce qui démontre la qualité de son service administratif, mais ne permet pas de juger de sa capacité technique et de sa faculté d'organisation.

Ainsi, il faut être en mesure de juger l'équilibre administratif et technique de l'entreprise.

### 4.7 Sous-traitance et co-traitance

Une entreprise ne dispose pas toujours de toutes les compétences nécessaires en interne. Pour disposer de la totalité de ces compétences, il existe deux solutions. Soit elle s'associe à d'autres entreprises, on parle alors de co-traitance, soit elle confie la part des travaux qu'elle ne peut réaliser elle-même à une autre disposant des compétences requises, on parle alors de sous-traitance.

Dans le cadre de la commande publique, les modalités de sous-traitance sont cadrées uniquement du point de vue administratif, juridique et financier, afin notamment de protéger l'entreprise sous-traitante de l'entreprise mandataire et d'assurer la protection de l'ensemble des professionnels. A l'occasion des demandes d'agrément, la part de travaux sous-traités doit être identifiée. Par contre, il n'existe pas de limite sur la part à sous-traiter puisque cela fausserait la libre concurrence.

Dans le cadre de la commande privée, la maîtrise d'ouvrage a tout intérêt à demander des précisions, sur les modalités de fonctionnement entre mandataire et sous-traitant.

Les sous-traitants apparaissent, le plus fréquemment, en cours de chantier. Cette pratique est encadrée. L'entrepreneur doit faire accepter, par le maître d'ouvrage, le sous-traitant auquel il envisage de recourir, et cela, préalablement à toute intervention sur le chantier. En cas de présence sur le chantier sans agrément, l'entreprise ou le sous-traitant sont mis en demeure immédiatement par le maître d'ouvrage de déposer un dossier.



Photo : Gobry (DRIEA)

## 5 Phase chantier

Ce qui fait une phase chantier bien organisée...	Bonnes pratiques	Risques
Réalisation des études d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartir<sup>1</sup> la réalisation des plans d'exécution des différents corps d'état : <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit aux entreprises pour bénéficier de leur savoir-faire technique et méthodologique,</li> <li>- soit à la maîtrise d'œuvre pour permettre la réalisation de détails de construction inhérents à la conception de l'ouvrage</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-exploiter l'apport en expertise des acteurs</li> </ul>
Visa de la maîtrise d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier la compatibilité des plans d'exécution entre eux, même en cas d'entreprise générale.</li> <li>• Tenir à jour un tableau des visas délivrés avec les indices de plans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devoir remédier en urgence à trop d'incohérences</li> </ul>
OPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recourir à une mission OPC en cas d'allotissement</li> <li>• Mandater un OPC avant le DCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-estimer l'investissement nécessaire pour l'optimisation des interfaces entre entreprises.</li> </ul>
Vérification des garanties des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander une déclaration sur l'honneur de l'entrepreneur et ses sous-traitants attestant de la non pratique du travail dissimulé et d'être à jour de ses obligations, en complément de la demande des pièces administratives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se soustraire à la chaîne de responsabilité</li> </ul>
Sous-traitance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre de faire entrer de nouvelles compétences en sous-traitance en cours de chantier</li> <li>• Interdire la sous-traitance pour des parties « essentielles » ou certains lots<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confondre souplesse jusqu'à la fin du chantier et restrictions</li> </ul>
Assurance Tous Risques Chantier (TRC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir la TRC dès le DCE, mettre à jour la police d'assurance en fonction des évolutions du chantier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer à perte par manque de rigueur dans le suivi d'une assurance facultative</li> </ul>
Assurance décennale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier la validité de l'assurance décennale des entreprises à la date de l'ouverture du chantier, y compris la couverture de toutes les activités exercées (le cas échéant par leurs sous-traitants, même s'ils sont connus ensuite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le périmètre de l'assurance de l'entreprise ne recouvre pas la totalité des travaux.</li> </ul>
Préfabrication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir un personnel adapté sur le chantier pour les éventuels ajustements ou correction d'erreurs (tolérances).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-estimer la technicité nécessaire aux assemblages in situ</li> </ul>
Commissionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaliser les échanges depuis la phase programmation et les poursuivre pour anticiper sur la phase exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimenter insuffisamment la réflexion pour l'efficacité finale</li> </ul>

**1** l'article R2431-15 du Code de la Commande Publique permet une répartition de la réalisation des plans d'exécution par lots (marchés de travaux). En revanche, à l'intérieur d'un même marché de travaux, il est impossible qu'une partie des plans d'exécution soient réalisés par le Moe et le reste par l'entreprise.

**2** clause prévue dans le CCP L2193-3

## 5.1 Les études d'exécution

Les pièces du marché, plans et CCTP, sont les documents utilisés sur le chantier. Cependant, certains d'entre eux nécessitent d'être détaillés : la réalisation et la validation de ces documents sont ce qu'on appelle les études d'exécution.

Il existe une confusion sur l'usage du vocable « études d'exécution » qui consiste à confondre celles qui constituent le dossier marché (pièces écrites et graphiques du projet), faites par le Maître d'œuvre et qui prescrivent le bâtiment à construire, avec celles correspondant à l'ancienne mission de maîtrise d'œuvre dite d'EXE qui sont faites la plupart du temps par les entreprises, une fois les marchés signés (pendant la phase de préparation et au cours du chantier).<sup>1</sup>

Par ailleurs, les éléments de missions de Mœ pour les marchés publics ont récemment évolué dans le contenu et l'organisation (Article R 2431-15 du CCP) et comprennent aujourd'hui :

- la Direction de l'Exécution des Marchés de Travaux qui correspond à l'ancienne mission DET.
- les études d'exécution qui regroupent dans un seul élément de mission les anciennes missions VISA, EXE et SYN.

### L'EXE

Ces études peuvent en effet être confiées, au cas par cas, soit à la Mœ, soit aux entreprises, généralement par corps d'état.

Lorsqu'elles sont réalisées par une entreprise de travaux, c'est le savoir-faire de cette dernière qui est mobilisé. Ce travail comprend une part de conception, soit pour préciser ce qui a déjà été prescrit, soit pour trouver une solution à un problème non anticipé ou encore pour proposer une alternative à ce qu'avait prévu la Mœ.

### Le visa

Le Mœ doit « viser » les études d'exécution réalisées par l'entreprise pour valider leur conformité au projet.

### La synthèse

Une cellule de synthèse peut être constituée au sein de la Mœ, mais elle peut aussi être confiée à un autre prestataire, notamment pour les projets importants et complexes.

Au fur et à mesure que les entreprises et la Mœ fournissent les plans d'exécution, la cellule de synthèse détecte les incohérences et gère les interfaces entre les différents lots et ouvrage/réseau technique.

---

<sup>1</sup> Il ne faut pas non plus confondre les plans d'exécution avec les plans d'atelier et de chantier qui sont, quant à eux, relatifs aux méthodes de réalisation, aux ouvrages provisoires et aux moyens de chantier.

## 5.2 Dévolution des marchés de travaux

Le code de la commande publique réaffirme que l'allotissement est la règle dans la dévolution de travaux. Un marché unique qui doit être justifié.

Un maître d'ouvrage peut ainsi faire réaliser ses travaux soit en faisant autant de marchés que de corps d'état (lots séparés avec marchés distincts), soit en confiant la totalité du marché à une seule entreprise (marché unique avec division en lots techniques, pour partie éventuellement sous-traités et hors « tâches essentielles » définies par le maître d'ouvrage). Enfin, il existe une dernière solution, intermédiaire aux deux précédentes, qui consiste à regrouper les lots par ensembles cohérents du type gros œuvre étendu, clos couvert, lots techniques, etc... Ce regroupement des lots ne doit pas être confondu avec le « groupement d'entreprises » dans lequel les entreprises s'associent et désignent un mandataire commun pour répondre à un marché unique. C'est une solution alternative à la sous-traitance et à l'allotissement pour les petites et moyennes entreprises qui souhaitent avoir accès à la commande publique ou privée pour des marchés importants.

L'allotissement induit une relation plus directe entre le maître d'œuvre et les entreprises qui interviennent sur le chantier, rend celles-ci plus visibles et permet de les valoriser, de garder plus de sens à leur travail. En cela, on peut s'attendre alors à un meilleur dialogue sur le chantier et, ainsi, une meilleure qualité du travail réalisé.

Cependant il n'est pas toujours possible et/ou opportun de recourir à une dévolution des marchés par corps d'état séparés. (cf fiche choix des entreprises).

## 5.3 Pilotage et coordination des entreprises

La coordination des entreprises en charge des différents corps d'état est assurée soit par l'entreprise générale, soit par l'OPC, dans le cas de lots séparés ou macro-lot.

La fonction d'ordonnateur pilote et coordinateur (OPC) est un maillon essentiel pour coordonner les tâches, mais également fédérer les intervenants. Ainsi, pour mieux contribuer à une certaine qualité dans le résultat final, il y a également un élément de « bonne entente » à maintenir qui est très important.

L'OPC est un élément de mission de Mœ qui est optionnel. Il peut être réalisé par un membre de l'équipe de Mœ (la plupart du temps l'architecte) ou par un prestataire qui n'est pas intégré au sein du groupement de maîtrise d'œuvre.

Même si son rôle n'intervient qu'en phase chantier, il est recommandé que l'OPC puisse participer à l'élaboration du DCE, afin que son expertise bénéficie au montage et à la planification du projet. Il est « garant » du bon déroulement du chantier et du bon enchaînement des tâches. Il anticipe et actualise les contraintes des entreprises (notamment la gestion des commandes et livraisons) afin d'adapter le planning.

## 5.4 Travail détaché

Le principe général est que l'entrepreneur, ou un de ses sous-traitants, est tenu de déclarer les travailleurs détachés qu'il entend utiliser sur le chantier. Si le Maître d'ouvrage n'a pas le pouvoir de s'opposer au recours au travailleur détaché, il a plusieurs obligations vis-à-vis de ces travailleurs : vérification de la déclaration des travailleurs, des bonnes conditions de logement, des bonnes conditions de paiements, etc.(Déclaration : L1262-4-1 et R1263-12 du Code du Travail (CdT), hébergement L4231-1 du CdT, paiement L1262-4-1 III du CdT).

## 5.5 La sous-traitance

La sous-traitance est souvent utilisée pour recourir à des savoirs faire dont l'entreprise ne dispose pas (par exemple une entreprise de gros œuvre peut ainsi faire ses plans de ferrailage par un BET structure) ou pour compléter ses effectifs propres. Si la loi permet d'interdire le recours à la sous-traitance pour des prestations « essentielles », il est cependant souhaitable de laisser une certaine souplesse à l'entreprise et de lui laisser la possibilité de proposer des sous-traitants en cours de chantier afin de s'adapter aux contraintes du projet et à son planning.

L'entreprise mandataire est tenue de vérifier l'authenticité et la validité des déclarations sociales et fiscales de l'entreprise sous-traitante. Juridiquement, l'entrepreneur est condamné solidairement au sous-traitant, notamment dans le cas où il a eu recours au travail dissimulé. Dans le cas de la sous-traitance par des professions réglementées, le professionnel reste responsable et non son mandataire

En plus de la déclaration de sous-traitance (Cerfa DC4) qui est obligatoire, le maître d'ouvrage peut demander les clauses du contrat de sous-traitance (i.e. la convention entre l'entreprise et son sous-traitant).

Recourir à la sous-traitance n'a pas de rapport direct avec la qualité de l'ouvrage final, mais peut compliquer, ou rendre moins fiable, la circulation des informations en multipliant le nombre d'intermédiaires. Une telle situation peut avoir comme répercussion à la fois des malentendus et une moindre implication du sous-traitant qui peut se sentir marginalisé.

## 5.6 Vérifications des garanties de l'entreprise

Le Maître d'ouvrage doit vérifier les attestations et déclarations des entreprises avec qui il contracte, ainsi qu'au fur et à mesure du renouvellement de ces documents (périodes de validité différentes selon les organismes). Il lui est conseillé d'en faire de même pour leurs sous-traitants.

Les procédures administratives ont tendance à s'alourdir à cause de certaines pratiques frauduleuses (falsification de documents ou autres contournements destinés à brouiller certains recouvrements). La vérification devient très chronophage, mais est néanmoins nécessaire pour se prémunir de risques importants. Ces risques peuvent compromettre la bonne marche du chantier et/ou, indirectement, la réputation de la Maîtrise d'ouvrage (amende administrative, procès, réputation...)

Ainsi, pour faciliter le travail de la Maîtrise d'ouvrage ou de son AMO, de plus en plus de prestataires proposent de vérifier la validité des attestations remises (cotisation diverses, attestations sociales et fiscales, assurances civile, professionnelle et décennale, caisse de congés payés).

Choisir une entreprise certifiée « Qualibat » permet de s'assurer que ces attestations ont été vérifiées annuellement par l'organisme certificateur.

Enfin, le Maître d'ouvrage a tout intérêt à demander une déclaration sur l'honneur qui responsabilise l'entreprise sur ses obligations fiscales et sociales, mais également sur le non-recours à du travail dissimulé.

# Assurances et Garanties constructeurs

## Assurances de responsabilité civile professionnelle

### Assurance décennale

L'assurance de responsabilité civile décennale professionnelle, également appelée garantie décennale, garantit la réparation des dommages qui se produisent après la réception des travaux (fin officielle du chantier). La garantie décennale concerne les vices ou dommages de construction qui peuvent affecter la solidité de l'ouvrage et de ses équipements indissociables ou qui le rendent inhabitable ou impropre à l'usage auquel il est destiné

Cette assurance est obligatoire pour tous les constructeurs, vendeurs, contrôleurs à l'ouverture du chantier. Les sous-traitants n'ont pas, en revanche, l'obligation d'avoir une assurance décennale, mais cela est recommandé. En effet, l'entreprise mandataire doit avoir une assurance qui couvre l'ensemble des prestations pour laquelle elle contracte, y compris les parties qu'elle sous-traite (Article L241-1 du code des assurances).

### Assurance Dommage-ouvrage

L'assurance « Dommage Ouvrage » (DO) est obligatoire pour les maîtres d'ouvrage privés. Elle permet de prendre le relais des garanties décennales des entreprises dans les 30 jours après la déclaration du sinistre et sans l'attente d'une décision de justice.

Cette police d'assurance doit être contractée après que les entreprises qui réaliseront les travaux ont été désignées et avant le commencement des travaux.

Le prix d'une DO est fonction du maître d'ouvrage, de la technicité du bâtiment, des compagnies d'assurances des entreprises qui réalisent les travaux, des rapports du contrôleur technique et de différentes études (rapports de sols, etc.).

### Assurance Tous Risques Chantier (TRC)

Facultative, complémentaire des assurances obligatoires, la TRC peut être à la charge du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre comme des entreprises. Elle doit être contractée de préférence avant le démarrage du chantier.

## Garanties du constructeur

### Garantie de Parfait Achèvement

Cette garantie est contractuelle et permet la réparation de désordres apparus dans l'année qui suit la réception de l'ouvrage. Les désordres doivent être réparés pour que l'ouvrage soit remis dans l'état où il était le jour de la réception.

En cas de défaillance de l'entreprise, le MOA peut procéder aux réparations par une autre entreprise au frais de l'entreprise initiale.

### Garantie biennale

La « Garantie de Bon Fonctionnement » ou « GBF » concerne les équipements techniques dissociables du bâtiment. Elle engage l'entreprise à intervenir sur les équipements défectueux pendant une durée de 2 ans.

## Travail dissimulé

L'ampleur du recours au travail dissimulé a progressé ces dernières années, notamment avec l'augmentation de l'activité du secteur BTP, grâce aux travaux du Grand Paris.

Un constructeur (Maître d'œuvre, Maître d'ouvrage ou tierce entreprise) qui découvre qu'une entreprise a recours au travail dissimulé doit alerter l'entrepreneur employeur afin que ce dernier cesse immédiatement cette pratique. Le Maître d'ouvrage est pénalement responsable s'il y a du travail dissimulé sur son chantier.

Il n'est pas possible de mettre en évidence une corrélation entre le travail détaché et le travail dissimulé, ni entre sous-traitance et travail dissimulé. Toutefois, il est possible de noter que plus le lien entre l'acheteur et l'opérateur sur le terrain est distendu (soit par plusieurs intermédiaires, soit par des frontières et réglementations différentes) plus la situation (via les liens oraux et administratifs) s'opacifie et plus le risque de dérive est grand.

Il n'existe pas non plus de corrélation entre travail dissimulé et qualité finale de la construction. En revanche, on peut facilement faire le lien entre travail dissimulé et défaillance de la démarche qualité ou de la méthodologie de chantier.

## 5.7 Organisation matérielle du chantier

### Gestion des déchets de chantier

Elle s'organise en amont pour se traduire dans les pièces contractuelles et se vérifie au cours du chantier. L'économie circulaire est actuellement en plein développement et va augmenter les attentes et les opportunités dans ce domaine.

L'acheminement des matériaux de construction et leur stockage sur le chantier est généralement intégré dans le processus de qualité ou la démarche chantier adoptée par le maître d'ouvrage.

### Préfabrication

La préfabrication est la fabrication hors du chantier (en atelier ou non) d'éléments de l'ouvrage. Ceux-ci sont ensuite amenés sur site pour être assemblés et finis. La préfabrication est à distinguer de la fabrication de pièces standardisées qui ne sont pas spécifiquement produites pour le projet.

Si la préfabrication permet de gagner du temps en phase chantier, elle requiert néanmoins une préparation plus précise et plus longue afin de minimiser les erreurs, elles-mêmes plus difficiles à corriger, si elles apparaissent sur le site. Elle nécessite, pour ce faire, une main d'œuvre plus qualifiée, à la fois sur le chantier et en atelier de préfabrication.

La préfabrication est-elle gage de qualité ? Il est clair que le fait de réaliser une plus grande partie des travaux en atelier permet de bénéficier d'une certaine productivité et d'une qualité industrielle bien meilleure que sur le chantier.

Il est également important que la préfabrication ne soit pas dissociée de la pose et puissent être confiées à une seule et même entreprise, afin d'éviter tout litige entre deux entreprises distinctes.

Si l'on considère l'exemple de la construction bois, on ne peut que constater que la filière de préfabrication n'est pas encore suffisamment étoffée. Cette structuration, qui ne se fera que si la demande se développe, prendra quelques années.

## 5.8 Labels et certifications

### Préalable

Dans le domaine de la construction de bâtiment, les labels et certifications s'appliquent à un ouvrage, un produit et, plus rarement, à un service.

Labels et certifications de performances environnementales sont définis par des référentiels qui fixent un niveau de performance à atteindre supérieur à celui exigé par la réglementation en vigueur.

Il s'agit ainsi d'une démarche volontaire qui peut préfigurer une réglementation future et bénéficie de cette expérimentation / retour d'expérience.

Les qualifications professionnelles et les certifications liées au respect de normes s'appliquent à une organisation (entreprise, société, association...). Elles reconnaissent la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre de bonnes pratiques consignées dans un référentiel ou une norme. En termes de qualité environnementale, on peut citer les certifications liées à des processus d'entreprises, sociétés organismes respectant les normes ISO 26 000 (RSE – responsabilité sociétale des entreprises – organisation) ISO 9 001 et ISO 14 001 (norme relative au management environnemental et l'organisation d'une entreprise ou d'un organisme),

La CAPEB Grand Paris a rédigé un document qui détaille les différents signes de reconnaissance de la qualité en distinguant :

- Le certificat : Document auto-déclaratif sur les compétences et références de l'entreprise ;
- L'appellation : Attestation délivrée à une entreprise relative à ses compétences dans un domaine d'activité donné ;
- La qualification : Reconnaissance des capacités techniques de l'entreprise dans une activité donnée et délivrée par un organisme de qualification ;
- La certification : Procédure par laquelle une tierce partie donne l'assurance écrite qu'un processus, ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel ou une norme.

Pour aller plus loin

[www.capeb-grandparis.fr/wp-content/uploads/2019/09/Tableau-Qualifs-2019.pdf](http://www.capeb-grandparis.fr/wp-content/uploads/2019/09/Tableau-Qualifs-2019.pdf)

### Autres démarches...

Il existe également des démarches visant la qualité environnementale d'un projet de bâtiment de façon globale et territorialisée. C'est le cas de la démarche « Bâtiment durable » déclinée dans plusieurs régions : PACA (Bdm), Occitanie (Bdo), Nouvelle aquitaine (Bdna) et en Île-de-France (Bdf)...

Pour attribuer un niveau de reconnaissance de façon fiable cette démarche est basée sur un système participatif de garantie (SPG) avec un référentiel partagé et concerté avec les acteurs locaux.

## Label et certification, quelle différence ?

En commande publique, le label est défini à l'article R 2111-12 du code de la commande publique :

« Un label est tout document, certificat ou attestation qui prouve que les ouvrages, les produits, les services, les procédés ou les procédures en rapport avec l'objet du marché remplissent certaines caractéristiques. Les exigences en matière de label sont celles que doivent remplir ces ouvrages, ces produits, ces services, ces procédés ou ces procédures pour obtenir ce label. »

Le référentiel du label est défini par le « porteur » du label ou par un texte réglementaire (décret, arrêté) dans le cadre d'un label dit « d'État » (Par exemple label d'État « Bâtiment biosourcé » défini par le décret 2012-518 du 19/04/2012 et l'arrêté du 19 décembre 2012). L'obtention du label peut être validée par un organisme tiers, certifié ou pas.

Le label permet d'aller au-delà des seuils réglementaires du code de la construction (Réglementation thermique par exemple ou Réglementation environnementale à venir). Dans le code de l'urbanisme, le bonus de constructibilité permet, par exemple, un dépassement des règles de constructibilité pour les constructions neuves faisant preuve d'exemplarité énergétique ou environnementale ou étant à énergie positive .

Le terme général de certification est ainsi défini par le code de la consommation (articles L 433-3 à L433-11) :

« Constitue une certification de produit ou de service soumise aux dispositions de la présente section l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur, du prestataire ou du client, atteste qu'un produit, un service ou une combinaison de produits et de services est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel de certification. »

Le référentiel de certification est un document technique définissant les caractéristiques que doit présenter un produit, un service ou une combinaison de produits et de services, ainsi que les modalités de contrôle de la conformité à ces caractéristiques.

L'élaboration du référentiel de certification incombe à l'organisme certificateur qui recueille le point de vue des parties intéressées (L 433-3 du Code de la Consommation).

« Peuvent seuls procéder à la certification de produits ou de services les organismes qui bénéficient d'une accréditation délivrée par l'instance nationale d'accréditation, ou l'instance nationale d'accréditation d'un autre État membre de l'Union européenne, membre de la coopération européenne pour l'accréditation et ayant signé les accords de reconnaissance mutuelle multilatéraux couvrant la certification considérée. » (L 433-4 du Code de la consommation)

Pour une certification, la rédaction du référentiel « incombe à un organisme certificateur » qui recueille le point de vue des parties intéressées et assure une certaine neutralité. (Article L433-3 du code de la consommation).

Certains labels ne peuvent être obtenus que dans le cadre d'une certification globale.

Exemple : Le label « bâtiment biosourcés » ne peut être obtenu que dans le cadre d'une certification globale qui le propose, comme, par exemple, la certification HQE (Haute Qualité Environnementale).

L'obtention de label peut donner droit à l'obtention d'autres labels :

Exemple : L'obtention du label BBC Effinergie 2017 requiert au préalable le label E+C- au niveau E2/C1. De même le label BEPOS Effinergie 2017 requiert au préalable le label E+C- au niveau E3/C1.

De même, pour être obtenu seul, le label BBCA (bâtiment bas carbone) requiert le label E+C- au niveau E1/C2.

## Descriptif label certification

	Certifications	Labels		
		Label d'État réglementaire	Label d'État non réglementaire	Label privé
Définition	Constitue une certification (...), l'activité par laquelle un organisme, distinct du prestataire ou du client, atteste (...) que la prestation (...) est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel de certification (Article L433-3 du code de la consommation).	Le contenu est encadré par un arrêté du Code de la construction et de l'habitation qui lui est spécifique (exemple Arrêté du 19/12/2012 relatif au contenu et aux conditions d'attribution du label « bâtiment biosourcé »).	Le contenu (exemple Label expérimental E+ C-) n'est pas encadré par la réglementation.	Le contenu n'est pas encadré par la réglementation, (exemple BBC Effinergie 2017, BEPOS, Effinergie, BBCA, ..).
Nature / cadre du référentiel	Référentiel élaboré par un organisme certificateur.	Arrêté (l'arrêté définit également les conditions d'obtention du label).	Référentiel « non officiel » cahier des charges (Il peut s'agir d'une convention signée avec l'organisme certificateur si le label nécessite une certification préalable).	Référentiel « non officiel » cahier des charges.
Qui délivre ?	Organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC.	Organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC.	Organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC. Un label non réglementaire d'État (« certifié » ou pas) Un label d'État non réglementaire peut-être délivré dans le cadre :	Organisme tiers indépendant NON accrédité par le COFRAC s'il est délivré seul. (on pourrait parler dans ce cas de bâtiment labellisé). Organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC s'il est délivré dans le cadre d'une certification.
et pour quel signe de reconnaissance ?	Une certification.	Un label réglementaire d'État (attribué dans les conditions fixées par décret).	<ul style="list-style-type: none"> <li>d'une certification (cf remarque dans case teintée ci-avant – On pourrait dans ce cas parler de « certification labellisée » ou LABEL « CERTIFIÉ »</li> <li>délivré seul (on pourrait parler dans ce cas de bâtiment labellisé).</li> </ul>	
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> <li>HQE Bâtiment durable 3 référentiels, (neuf-rénovation-exploitation) Organisme certificateur : CERTIVEA. -- 14 cibles - 4 niveaux de performances possibles.</li> <li>NF habitat / NF habitat HQE - Organismes certificateurs : CERQUAL et CEQUAMI (Construction-rénovation-exploitation) - 4 engagements, 22 rubriques – 4 niveaux de performances possibles-</li> <li>Certification Label Promotelec Habitat neuf - Organisme certificateur : PROMOTELEC services - 4 engagements 12 options - 4 niveaux de performances possibles.</li> <li>Certification BEE (bâtiment Énergie Environnement) -Organisme certificateur : PRESTATERRRE - logement et tertiaire (neuf ou rénovation) – 9 catégories - 4 étoiles possibles</li> <li>Certification BREEAM (anglaise) – Organisme certificateur : BRE - Neuf, rénovation, exploitation – 10 thèmes.</li> </ul>	Label Bâtiment biosourcé  Label HPE Rénovation (RT Ex)	Label E+C- Organisme certificateur : CEQUAMI, CERQUAL, CERTIVEA, PRESTATERRRE certification, PROMOTELEC services. (suivant type de bâtiment)	PASSIV HAUSS (allemand) MINERGIE (suisse) BIODIVERCITY label LA accessibilité OSMOZ « Labels certifiés » : BBC Effinergie 2017 BEPOS Effinergie 2017 BEPOS Effinergie + 2017 Label BBCA 3 niveaux de performance (standard – performance – excellence) – Construction et exploitation S'appuie sur des objectifs / indicateurs de E+C- .
Re-marques	En bâtiment on parle en général de certification globale, car elle répond à des exigences multi-critères mais dont le niveau de performance est variable.	Un label atteste en général de la qualité dans un domaine technique spécifique du bâtiment, mais peut également répondre à des exigences multi-critères et être un signe de qualité plus globale. Pour les modalités d'attribution, se reporter au cahier des charges de chaque certificateur. Seuls les projets labellisés par un certificateur pourront utiliser la « marque label » et la charte graphique associée.		

## 5.9 Qualification professionnelle et certification d'entreprises

Comme indiqué en introduction, il s'agit de la reconnaissance d'un « savoir faire », ou/et de bonnes pratiques de l'entreprise ou de l'organisation, validée par un organisme professionnel indépendant.

On peut citer les qualifications QUALIBAT par métier, mais aussi la mention RGE ou une certification ISO 9 001, 14 001, 26 000.

Il peut y avoir une ambiguïté avec la certification (même terme) employée pour un ouvrage, un service ou un produit. C'est en effet le même principe qui s'implique puisqu'il s'agit de valider qu'une entreprise, une société, une organisation (et non plus un produit, un service, un ouvrage) répond aux exigences d'un référentiel (en l'occurrence, la norme). Le respect de l'application de la norme est attesté par un organisme certifié par le COFRAC qui délivre alors la certification ISO, NF, etc.

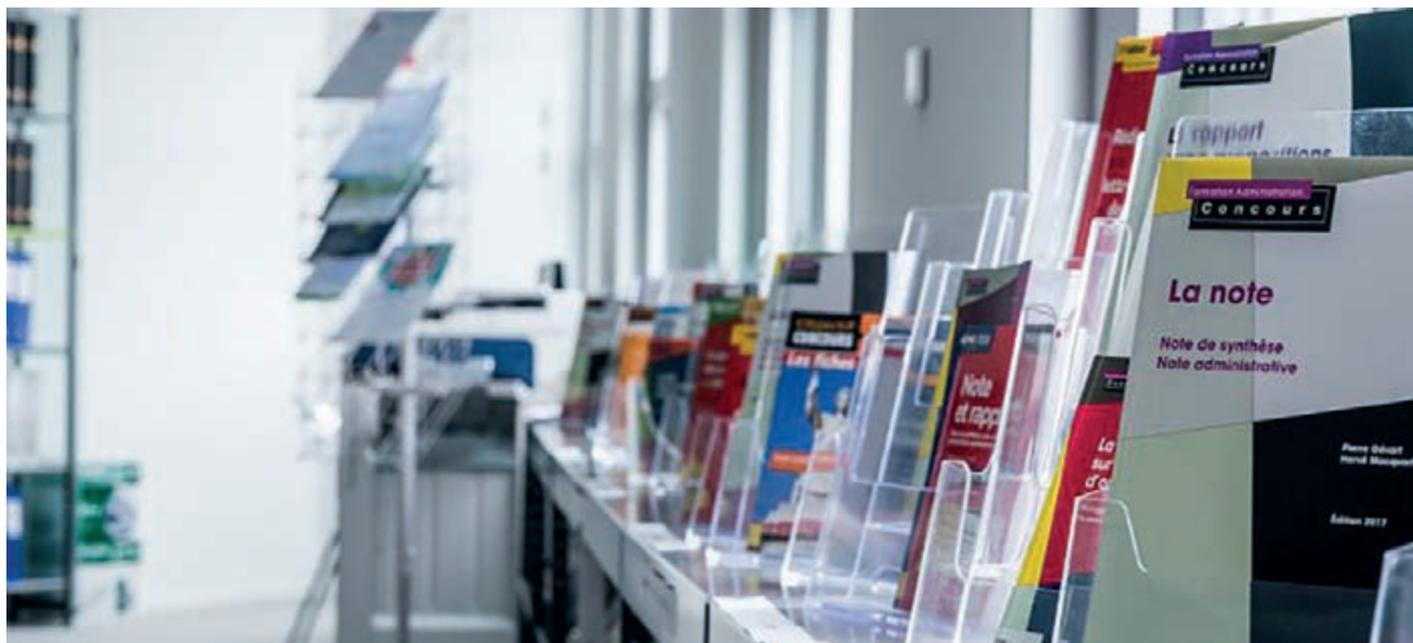


Photo : Manuel Bouquet (Terra)

## 6 Annexes

### 6.1 Textes de référence

#### Textes de références généraux

- loi 77-2 du 3 janvier 1977 sur l'architecture ;
- loi 2016-925 du 07 juillet 2016 relative à la Liberté de Création, à l'Architecture et au Patrimoine – Dite loi LCAP ;
- code de la construction et de l'habitation - CCH ;
- loi Evolution du logement et de l'aménagement numérique – Loi ELAN du 23 novembre 2018 ;
- code de la commande publique du 1<sup>er</sup> avril 2019 ;
  - loi 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la Maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée (dite loi MOP) Abrogée car reprise par le code de la commande publique applicable depuis le 01 avril 2019. Les premières réunions des groupes de travail ont commencé en octobre 2018 en faisant référence à la loi MOP encore en vigueur. Aussi, il est proposé dans le présent document de ne faire référence qu'à la réglementation en vigueur au moment de la rédaction de ce document ;
- arrêté du 22 mars 2019 précisant les modalités techniques d'exécution des éléments de mission de maîtrise d'œuvre confiés par des maîtres d'ouvrages publics à des prestataires de droit privé.

## Acteurs clés et abréviations

### Mœ

- la maîtrise d'œuvre ou le maître d'œuvre : l'architecte et son/ses BET... ;
- deuxième partie marchés publics – Livre IV Disposition propres aux marchés publics liés à la maîtrise d'ouvrage publique et à la maîtrise d'œuvre privé (reprise de la loi MOP qui devient caduque) ;
- titre III Maîtrise d'œuvre privée ;
- chapitre I<sup>er</sup> Mission de Mœ privée ;
- chapitre II Marché de Mœ privée ;

### MOA

- le maître d'ouvrage ou la maîtrise d'ouvrage : C'est le donneur d'ordre pour lequel le projet est réalisé. C'est une personne physique ou morale. Le maître d'ouvrage n'est pas toujours un professionnel de la construction et peut être un particulier ;
- « Il est responsable de la bonne fin du projet et de son financement. Dans le cadre de son projet, le maître d'ouvrage apporte un territoire, un terrain ou un bâtiment. » (Guide de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, édition 2018, CINOV) ;
- deuxième partie Marché publics – Livre IV Disposition propres aux marchés publics liés à la maîtrise d'ouvrage publique et à la maîtrise d'œuvre privé (reprise de la loi MOP qui devient caduque) ;
- article L2411-1 Définition de la MOA (publique) ;
- article L2422-1 Chapitre II Organisation de la MOA - ;
- à la fin du projet, dans le cas où le MOA reste propriétaire. On parle alors de gestionnaire.

### AMO

Assistance/ Assistant à maîtrise d'ouvrage. L'AMO représente les intérêts du maître d'ouvrage, mais ne peut prendre aucun engagement contractuel à sa place. Il agit au côté du maître d'ouvrage en apportant l'expertise complémentaire nécessaire pour que le maître d'ouvrage affine ses prises de décision et mène à bien son projet. Le CINOV définit 52 missions d'AMO. Un AMO peut être généraliste ou spécialiste, il peut intervenir de façon ponctuelle ou globale sur le projet.

- deuxième partie Marché publics – Livre IV Disposition propres aux marchés publics liés à la maîtrise d'ouvrage publique et à la maîtrise d'œuvre privé (reprise de la loi MOP qui devient caduque) ;
- code de la commande publique ;
- deuxième partie Marché publics – Livre IV Disposition propres aux marchés publics liés à la maîtrise d'ouvrage publique et à la maîtrise d'œuvre privé (reprise de la loi MOP qui devient caduque) ;
- titre II MOA – chapitre I<sup>er</sup> Attribution MOA ;
- article L2421-2 Contenu du programme ;
- chapitre II Organisation de la MOA - Article L2422-1 ;

### Concours de Mœ

- article L2125-1 2<sup>o</sup> du code de la commande publique : Définition du concours ;
- article L 2172-1 et article R2172-2 du code de la commande publique ;
- article 5,1 de la loi sur l'architecture du 3 janvier 1977 ;
- articles R2162-15 à R2162-26 du code de la commande publique.

### Maîtrise d'œuvre

- article 2 du CCAG travaux ;
- articles L2431-1 à L2431-3 et articles R2431-8 à article R2431-18 du code de la commande publique ;
- [Guides](#) et [fiches](#) de la MIQCP.

## 6.2 Contributeurs

Ce document a été rendu possible grâce aux contributions actives des organismes suivants :

### DRIEA

21-23, rue Miollis 75732 Paris cedex 15

[www.driea.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr](http://www.driea.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr)

Anne DELAUNAY-VERNHES - Responsable du département réhabilitation construction innovation (RéCI)

Sabine FOURNET – Chargée de mission

François BOURGEOIS – Chargé de mission

### DRIHL

5, rue Leblanc 75911 Paris cedex 15

[www.drihl.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr](http://www.drihl.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr)

Jean-Luc FLORA - Responsable de la mission logement durable, lutte contre la précarité énergétique

### MIQCP

#### Mission Interministérielle pour la Qualité dans les Construction Publique

Grande Arche Paroi Nord 92400 Courbevoie

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

Véronique LE BOUTEILLER - Chargée de mission, conseil aux maîtres d'ouvrage

### ADEME Direction régionale d'Île-de-France

6/8 rue Jean-Jaurès 92807 Puteaux cedex

[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

Hadjira SCHMITT FOU DHIL - Chargée de mission bâtiment

### CAPEB Grand Paris

28 bis rue Sorbier 75020 Paris

[www.capeb.fr](http://www.capeb.fr)

Claude CUTAJAR - secrétaire général CAPEB Grand Paris

Carole LABAUDINIÈRE - Adjointe au Secrétaire Général & Responsable du service économique

### FFB Grand Paris

7 rue La Pérouse, 75016 Paris

[www.idf.ffbatiment.fr](http://www.idf.ffbatiment.fr)

Alexandre ROUFFIGNAC - Direction des affaires économiques et juridiques FFB Grand Paris

Jean-Lou Praud - responsable juridique de la FFB Grand Paris

### Ordre des architectes d'Île-de-France

148, rue du Fbg Saint-Martin 75010 Paris

[www.architectes-idf.org](http://www.architectes-idf.org)

Cécile FRIDÉ – Conseillère ordinale

## Qualibat

55 avenue Kléber, 75016 Paris

[www.qualibat.com](http://www.qualibat.com)

Arnaud DEBOVE - Délégué Régional Ile-de-France Délégué Régional Normandie

## AORIF - L'Union Sociale pour l'Habitat d'Ile-de-France

15, rue Chateaubriand 75008 Paris

[www.aorif.org](http://www.aorif.org)

Louise DE VERNEUIL - Chargée de projet gestion durable patrimoniale

Odile FRACZEK - Chargée de Projet Développement de l'offre

## EKOPOLIS

155 rue Jean Lolive 93500 Pantin

[www.ekopolis.fr](http://www.ekopolis.fr)

Sophie PESQUET - Responsable de projet bâtiment

## Fédération des Promoteurs Immobiliers d'IdF

106 rue de l'Université, 75007 Paris

[fpifrance.fr/regions/fpi-region-ile-de-france](http://fpifrance.fr/regions/fpi-region-ile-de-france)

Pierre BIBET – Déléguée générale

## DIRECCTE

21 rue Madeleine Vionnet, 93300 Aubervilliers

[idf.direccte.gouv.fr](http://idf.direccte.gouv.fr)

Isabelle GUENNEAU - Chargée de mission au sein du service Mutations de l'emploi et des compétences

## CINOV SYPAA, collège AMO

4 avenue du Recteur Poincaré 75782 Paris Cedex 16

[www.cinov.fr/syndicats/sypaa](http://www.cinov.fr/syndicats/sypaa)

Jacques PEROTTO - Président du CINOV SYPAA

## ATEE

47 avenue Laplace, 94110 Arcueil

[www.atee.fr](http://www.atee.fr)

Marc GARNIER - Délégué de l'ATEE Île-de-France

## 6.3 Logos des partenaires

- ADEME
- AORIF
- ATEE
- CAPEB GRAND PARIS
- CAPEB IDF
- CAPEB IDF GRANDE COURONNE
- CINOV IDF
- CROAIF
- DRIEA PRIF
- DRIHL PRIF
- DIRECCTE PRIF
- EKOPOLIS
- FFB GRAND PARIS
- FFB IDF
- FFB IDF Est
- FPI
- QUALIBAT
- MIQCP



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

DRIEA Île-de-France

DRIHL Île-de-France

DRIEE Île-de-France

Direccte



AORIF

L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT  
D'ÎLE-DE-FRANCE





**PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction régionale et interdépartementale  
de l'Équipement et de l'Aménagement  
d'Île-de-France

21/23 rue Miollis  
75732 Paris cedex 15  
Tél. 01 40 61 80 80

Dépôt légal : août 2020  
ISBN : 978-2-11-155771-0