



HAL
open science

MARCHÉS D'ÉTUDES DE DÉFINITION SIMULTANÉS : ÉVALUATION D'UNE PROCÉDURE Novembre 2001

Pierre Dimeglio, Jodelle Zetlaoui-Leger

► **To cite this version:**

Pierre Dimeglio, Jodelle Zetlaoui-Leger. MARCHÉS D'ÉTUDES DE DÉFINITION SIMULTANÉS : ÉVALUATION D'UNE PROCÉDURE Novembre 2001. [Rapport Technique] Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques. 2001. hal-01921642

HAL Id: hal-01921642

<https://hal.science/hal-01921642>

Submitted on 13 Nov 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MARCHÉS D'ÉTUDES DE DÉFINITION SIMULTANÉS : ÉVALUATION D'UNE PROCÉDURE

Novembre 2001

Étude commanditée par :

**l'Institut de Programmation
en Aménagement et en Architecture**

Devis A003E du 25 avril 2001

avec le soutien de la

**Mission Interministérielle
pour la Qualité des Constructions Publiques**

Pierre DIMEGLIO

Jodelle ZETLAOUI

avec la collaboration de:

Charlotte LAVAQUERIE

Groupe de recherche

EPPUR
Evaluation Projets
Pratiques Paysages Urbains
Association Loi 1901
36 rue Samson 75013 Paris

Cette étude a été réalisée entre mai et octobre 2001.

Un comité de suivi composé de membres de l'Institut de Programmation en aménagement et en Architecture et de la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques s'est réuni tout au long de ce travail réalisé par le groupe de recherche sur l'Évaluation, les Pratiques, les Projets et les Paysages Urbains.

Nous souhaiterions remercier l'ensemble des personnes qui ont permis la réalisation de cette recherche en acceptant de répondre à nos questions et d'ouvrir leurs dossiers.

Nous espérons que la richesse de leurs témoignages restitués dans ce rapport, contribuera à mieux faire connaître les expériences vécues par les uns et les autres, et à nourrir les débats et les réflexions à venir sur l'organisation des procédures opérationnelles en aménagement, urbanisme et architecture.

SOMMAIRE

	pages
INTRODUCTION	5
PARTIE I - Caractéristiques des opérations d'aménagement, d'urbanisme ou d'architecture ayant fait l'objet d'une procédure de marchés de définition simultanés de 1996 à 2000	7
Chapitre I Objets et caractéristiques des appels à candidature pour la passation de marchés de définition simultanés	7
1. La nature des opérations concernées et les maîtres d'ouvrages impliqués	7
2. Essai de typologie des marchés de définition passés entre 1996 et 2000	21
Chapitre II – Principales caractéristiques du déroulement des marchés d'études de définition et de leurs prolongements éventuels	26
1. Raisons du choix de la procédure	27
2. L'organisation de la procédure	29
3. Déroulement des études de définition	36
4. Intérêt porté à la procédure et conseils apportés par les chefs de projet ou conducteur d'opération sur ses modalités d'organisation	46
PARTIE II - Conditions de réussite et problèmes mis en évidence par les marchés d'études de définition simultanés à travers quelques études de cas	55
Chapitre I - Dynamique générale des opérations ayant abouti à des résultats constructifs	56
Chapitre II - Effets constructifs et aléas des marchés d'études de définition à travers quelques études de cas.	60
II - 1 Études de cas racontées par des professionnels exerçant comme assistants internes à la maîtrise d'ouvrage	60

II - 2 Le cas de la réhabilitation d'un ancien bâtiment industriel en équipement accueillant une filière d'enseignement supérieur : une opération par marchés d'études de définition racontée par un programmeur.	98
Chapitre III - Principaux aspects problématiques soulevés actuellement par la procédure	104
CONCLUSION	110
BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES	114
ANNEXES	
1 – La procédure des marchés d'études de définition dans l'ancien et le nouveau code des marchés publics.	116
2 - Résultats d'une exploitation des annonces publiées au Moniteur en 2000	118
3.- Méthodes d'enquêtes et outils statistiques utilisés	123

INTRODUCTION

Depuis 1993, le code des marchés publics donne la possibilité aux maîtres d'ouvrage d'organiser, dans les domaines de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'architecture, des "marchés dits de définition".

Il s'agit de marchés ayant le même objet et pour lesquels il est possible de confier un marché ultérieur à l'auteur de la solution retenue.

Ces trois dernières années un nombre croissant de maîtres d'ouvrage publics a eu recours à cette procédure.

Alors que le nouveau code des marchés publics, par ses articles 73 et 74, a confirmé l'existence de cette procédure et en a précisé certaines modalités¹, il convient d'effectuer une évaluation de son utilisation, par rapport aux attentes formulées par ses promoteurs, mais aussi eu égard aux enjeux sous-jacents à son adoption et à sa mise en pratique.

Les journées de réflexion et autres colloques organisés ces derniers temps, les articles ou brochures publiés récemment, témoignent de l'intérêt que suscite cette procédure, décriée par les uns, plébiscitée par d'autres. L'objet de cette étude est d'essayer d'expliquer le succès que connaît cette procédure auprès de certains maîtres d'ouvrage et acteurs opérationnels, de mettre en évidence les questions qu'elle soulève, ainsi que les fondements des éloges ou critiques qui lui sont associés afin de mieux apprécier quelles ont été et quelles pourraient être les meilleures conditions de son application.

Les principales questions qui structurent cette recherche sont les suivantes:

- dans quelles circonstances, comment à quelles fins explicites ou sous-jacentes cette procédure est-elle utilisée par les maîtres d'ouvrage?
- quels sont les problèmes soulevés par ses modalités d'application?;
- dans quels contextes et sous quelles conditions cette procédure se révèle t-elle adaptée ou inadaptée pour répondre aux problèmes posés?
- que révèlent le recours et l'application de cette procédure par rapport aux conditions actuelles d'élaboration des projets urbains et architecturaux?

Pour mener à bien ce travail, plusieurs hypothèses ont été formulées:

- l'évolution du contexte politico-institutionnel et juridique qui encadre la maîtrise d'ouvrage publique depuis plusieurs années, contribue à expliquer l'importance prise par le recours à cette procédure et les diverses représentations qui lui sont associées;

¹ Voir extraits du code des marchés publics concernant cette procédure en annexe.

- les modalités de recours à la procédure des marchés de définition au niveau local sont influencées par les politiques nationales qui orientent les actions locales en termes de détermination des enjeux urbanistiques locaux d'une part et des moyens d'intervention mis à disposition d'autre part ;

- cette procédure peut être appréhendée comme un "analyseur" des difficultés et des enjeux rencontrés actuellement dans les opérations d'urbanisme, d'aménagement et de construction: certaines questions ou problèmes qu'elle soulève ne lui seraient pas spécifiques mais relèveraient d'une manière plus générale, d'une problématique liée aux formes d'organisation des processus de production architecturale et urbaine.

Enfin, sur un plan plus méthodologique, les réflexions et représentations exprimées à propos de cette procédure et qui constituent une partie essentielle du matériel de cette recherche, sont fortement structurées par les positionnements professionnels voire corporatistes de leurs auteurs, ainsi que par la conjoncture économique-sociale et administrative qui structurent les conditions d'exercice de ces derniers.

Méthodologie d'enquête

L'analyse des documents et témoignages produits à l'occasion de différentes journées de réflexions organisées depuis trois ans au sujet de cette procédure, nous ont permis de construire la problématique et les premiers outils d'investigation de cette recherche.

Mais cette recherche a surtout été l'occasion de recueillir, traiter et analyser plusieurs types de données relatives aux opérations qui ont été engagées depuis quatre ans selon la procédure des marchés d'études de définition simultanés.

Nous avons ainsi procédé à un dépouillement de l'ensemble des annonces parues au BOAMP de 1996 à 2000 et des annonces publiées au Moniteur durant l'année 2000. Ces informations, qui ont fait l'objet d'une exploitation statistique, ont constitué une base de données à partir de laquelle une enquête par questionnaire a été lancée auprès de l'ensemble des maîtres d'ouvrages recensés pour avoir eu recours à cette procédure ces cinq dernières années.

L'analyse des résultats de cette enquête a permis de sélectionner une quinzaine d'opérations pour lesquelles des informations complémentaires ont été recueillies par entretiens et sous formes de documents transmis par les conducteurs d'opération ou chefs de projets concernés.

Ces opérations ont fait l'objet d'une analyse plus spécifique dont huit sont restituées dans la deuxième partie de ce rapport.

Des entretiens ont enfin été menés auprès de représentants de différents types d'acteurs impliqués dans les marchés d'études de définition, afin de recueillir leurs témoignages sur l'expérience plus générale qu'ils ont de l'utilisation et du déroulement des marchés d'études de définition simultanés..

PARTIE I - CARACTÉRISTIQUES DES OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT, D'URBANISME OU D'ARCHITECTURE, AYANT FAIT L'OBJET D'UNE PROCÉDURE DE MARCHÉS DE DÉFINITION SIMULTANÉS DE 1996 à 2000.

Cette première partie est consacrée aux caractéristiques des opérations qui ont été lancées entre 1996 et 2000 selon la méthode des marchés de définition simultanés. A partir de l'exploitation faite des annonces au BOAMP et des résultats de l'enquête par questionnaire, nous nous intéresserons dans un premier temps à la façon dont les appels à candidature ont été effectués avant d'analyser les opérations elles-mêmes en présentant les types d'objet sur lesquels elles ont porté, leur phasage, la nature des documents produits, les critères de sélection de ou des équipes lauréates.

Pour appréhender les caractéristiques techniques des opérations et leurs modalités d'organisation, nous prendrons comme fil conducteur le guide 1997-1999 de la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques ², ce qui nous permettra d'apprécier dans quelle mesure les recommandations ou attentes qui y sont formulées correspondent à la façon dont les opérations ont été menées, sachant bien sûr, que les informations recueillies dans l'enquête par questionnaires demeurent des témoignages reconstituant des faits après coup.

Chapitre I Objets et caractéristiques des appels à candidature pour la passation de marchés de définition simultanés

1. La nature des opérations concernées et les maîtres d'ouvrages impliqués

Une procédure de plus en plus utilisée

Le dépouillement de l'ensemble des annonces parues au BOAMP entre 1996 et 2000 témoigne d'un recours croissant aux marchés d'études de définition simultanés pour des opérations d'aménagement, d'urbanisme et de construction. Sachant qu'une partie des avis pour des marchés de définition a été publiée uniquement au Moniteur, le nombre de marchés de définition organisés au total par an est plus important que celui évalué dans le tableau suivant.³

² MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES, *Les marchés de définition*. Mars 1997 - Février 1999, 55 p.

³ Voir annexe 2. Pour l'année 2000 le nombre d'annonces publiées uniquement au Moniteur s'élevait à 37, qu'il faudrait donc rajouter au 103 avis repérés dans les BOAMP.

Évolution du nombre de marchés de définition publiés au BOAMP de 1996 2000.

	Effectifs	%
1996	16	6.3
1997	53	20,9
1998	35	13.8
1999	47	18.5
2000	103	40.5
TOTAL	254	100

Cette croissance du recours à cette procédure semble s'opérer de façon exponentielle compte tenu des nombres enregistrés entre 1999 et 2000. La relance de l'activité dans le bâtiment depuis 1998 contribue à expliquer cette tendance, mais pas totalement. Le recours de plus en plus fréquent aux marchés de définition simultanés ne suivrait pas l'augmentation de l'activité dans le secteur par un simple effet mécanique; elle semble résulter d'un véritable intérêt des maîtres d'ouvrage et des professionnels pour cette procédure par rapport à d'autres modes de consultation (concours et consultations simplifiées), comme le suggérait une étude comparative réalisée pour les années 96 et 97⁴.

Un des objets de ce rapport et des analyses qui suivront, sera d'essayer de comprendre plus précisément le succès du recours à cette procédure.

Les organismes qui passent des marchés de définition

De plus en plus fréquemment, les opérations d'urbanisme, d'aménagement mais aussi de construction et réhabilitation, mettent en jeu différents décideurs et financeurs et dans le cas des projets urbains en particulier, plusieurs maîtres d'ouvrage potentiels. Or la réglementation actuelle ne reconnaît pas la maîtrise d'ouvrage multiple ou collective, si bien que c'est toujours un seul organisme-maître d'ouvrage qui passe les marchés et qui est donc responsable de la publicité, de la procédure de désignation des équipes, du déroulement des études ainsi que de la composition de la commission composée comme un jury.

Durant la période étudiée, ce sont le plus souvent des communes ou regroupement de communes qui ont eu recours aux marchés d'études de définition simultanés, nettement devant l'État et les autres organismes publics ou parapublics.

⁴ Cette étude réalisée par Denise PRADEL et Dominique INGOLD à partir d'indications fournies par la MIQCP montrait en effet que le nombre d'études de définition rapporté au nombre de consultation par concours ou consultations simplifiées avait eu tendance à augmenter régulièrement durant les quatre semestres des années 1996 et 1997: de 0,7% à 2,56 % pour la comparaison avec le nombre de consultations simplifiées; de 1,93% à 8,53% pour la comparaison avec les concours.
Cf . La Lettre de l'IPAA n°4, mars 1998, p. 23.

Maîtres d'ouvrage passant les marchés

	Effectifs	%
Commune, communauté urbaine, syndicat intercommunal	157	61,8
Département	15	5,9
Région	11	4,3
SEM, société d'aménagement, chambre de commerce	20	7,9
État, ministère, Établissement Public d'Aménagement (EPA)	25	9,8
Organisme public (université, hôpital, musée...)	21	8,3
Société HLM	5	2
TOTAL	254	100

On peut aussi noter que la région Rhône-Alpes est celle qui a le plus passé ce type de marchés ces cinq dernières années, puis viennent les régions de l'ouest de la France, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon qui devancent l'Île de France.

Zones géographiques où ont été passés des marchés de définition simultanés

Localisation	Effectifs	%
Centre de la France	11	4,3
Dom-Tom	9	3,5
Est de la France	23	9,1
Île de France	39	15,4
Nord	18	7,1
Ouest	42	16,5
PACA et L. Roussillon	41	16,1
Rhône-Alpes	49	19,3
dont Grenoble	6	2,4
dont Lyon	24	9,4
Sud Ouest	22	8,7
TOTAL	254	100

Les types d'opérations privilégiées pour les marchés d'études de définition simultanés.

Les marchés de définition recensés concernent des opérations de construction et de réhabilitation de logements, de bâtiments publics, d'infrastructures (voirie, ponts, tramway...), des opérations d'aménagement ou d'urbanisme (quartier, centre-ville) ou encore de mise en valeur scénographique d'un site. Souvent, plusieurs de ces interventions sont combinées mais avec toutefois un objet davantage mis en avant.

Pour être plus précis, on peut aussi distinguer dans l'analyse des types d'opération sur lesquelles ont porté ces marchés de définition, les formes d'interventions prévues des objets eux-mêmes.

Types d'objets concernés dans les opérations sur lesquels portent les marchés de définition

	Effectifs	%
Espaces publics	41	16,1
Infrastructure (voirie, échangeurs, ponts, quais, parking...)/	31	12,2
Quartier, centre urbain, parc d'activités	24	9,4
Immeuble (s) seulement (logements, bureaux)	10	3,9
Bâtiment public (équipement)	64	25,2
Oeuvre d'art (1%, monument...)	1	0,4
Combinaison de plusieurs objets		
Espaces publics (places, espaces verts...) /Infrastructure	17	6,7
Espaces publics/ Infrastructure/ Quartier, centre urbain	10	3,9
Espaces publics/ Infrastructure / Immeuble (s)	1	0,4
Espaces publics/ Infrastructure / Bâtiment public	2	0,8
Espaces publics/ Quartier, centre urbain	20	7,9
Espaces publics/ Quartier, centre urbain/ Immeuble (s)	2	0,8
Espaces publics/ Quartier, centre urbain/Bâtiment public	1	0,4
Espaces publics/ Immeuble (s)	4	1,6
Espaces publics/ Bâtiment public	12	4,7
Espaces publics/ Oeuvre d'art (1%, monument...)	1	0,4
Infrastructure / Quartier, centre urbain	9	3,5
Infrastructure /Bâtiment public	1	0,4
Quartier, centre urbain, parc d'activités / Immeuble (s)	1	0,4
Immeuble (s) / Bâtiment public (équipement)	2	0,8
TOTAL	254	100

Types d'intervention (avec parfois combinaison des éléments cités)

	Effectifs	%
Construction	8	3,1
Réhabilitation (parfois avec restructuration et extension)	51	20,1
Opération d'aménagement ou urbanisme	127	50
Études (réalisation de schémas de développement, plan d'aménagement)	8	3,1
Scénographie, muséographie	6	2,4
Combinaison de plusieurs interventions		
Construction + Réhabilitation	4	1,6
Construction + Réhabilitation + opération d'aménagement ou d'urbanisme	7	2,8
Construction + Opération d'aménagement ou d'urbanisme	12	4,7
Construction + Scénographie	1	0,4
Réhabilitation + Opération d'aménagement ou d'urbanisme	23	9,1
Réhabilitation + Scénographie	3	1,2
Opération d'aménagement ou urbanisme + Scénographie	4	1,2
TOTAL	254	100

Les marchés de définition engagés concernent ainsi pour une très large part, des projets d'aménagement ou d'urbanisme, viennent ensuite mais assez loin derrière, des opérations de réhabilitation, de rénovation ou extension de bâtiments publics existants, puis de construction. On note que certains projets combinent plusieurs types d'intervention (réhabilitation, construction et aménagement d'espaces publics) et différents espaces ou équipements (immeubles, équipements publics, espaces extérieurs, voirie...), ce qui renvoie déjà à une certaine forme de complexité du propos de ces marchés d'études.

Depuis 1996, on ne peut pas dire que la répartition entre la nature des objets suscitant des marchés de définition simultanés, ait significativement évolué comme le montre le tableau ci-dessous :

Évolution de la nature des interventions suscitant marchés de définition de 1996 à 2000

(% en colonnes)

	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL
Construction	15,8	9,1	9,5	12,7	10,3	10,8
Réhabilitation	36,8	27,3	23,8	23,8	27,8	26,9
Opération d'aménagement ou d'urbanisme	36,8	56,1	59,5	58,7	54,8	55,4
Études	5,3		4,8	1,6	3,2	2,5
Scénographie, muséographie	5,3	7,6	2,4	3,2	4	4,4
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Pour simplifier nous avons retenu ce qui à la lecture des avis, pouvait être considéré comme le principal objet des marchés.

Les marchés de définition doivent préparer aux types d'interventions opérationnelles citées, mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils déboucheront immédiatement sur la réalisation d'un ouvrage ou d'un aménagement. Le fait que l'auteur de la solution retenue se verra attribuer un marché d'études ou de maîtrise d'oeuvre est le cas plus fréquent mais n'est pas systématique : dans 23,7% des annonces, cela n'est pas mentionné, tandis que nous avons recensé quatre avis pour lesquels il était directement indiqué qu'il n'y aurait pas attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre ultérieur.

Par ailleurs, il a été mentionné dans quelques avis que le lauréat se verrait éventuellement confier une ou des études plus approfondies (la réalisation d'un schéma de développement urbain notamment).

Présentation de la procédure du point de vue de son organisation

Répertorier les appels à concurrence relatifs à des marchés d'études de définition simultanés n'est pas une tâche facile, cette remarque s'appliquant aussi bien à nous en tant qu'enquêteurs, qu'aux professionnels intéressés par ce type de procédure. En effet, dans les BOAMP, la procédure n'est pas toujours ainsi explicitée dans le sommaire de la rubrique

“services fournis et rendus aux entreprises”, ni parfois nous le verrons, dans le texte même de l'appel à concurrence.⁵

On note les cas de figure suivant:

- soit, cas le plus explicite, le titre comprend le mode de consultation, l'objet et le lieu d'études : "Marchés de définition ayant le même objet portant sur l'aménagement de..., ou sur la requalification du centre ville, la réhabilitation-extension d'un équipement etc., dans telle ville, tel quartier ...

- soit le mode de consultation ne figure absolument pas dans le sommaire où seuls sont mentionnés l'objet et le lieu des études:

- soit est inscrit “étude ou marché de définition” au singulier alors qu'il s'agit de marchés d'études de définition simultanés;

- soit des “étude(s) de faisabilité” ou “étude(s) de programmation” se révèlent être en fait des marchés de définition simultanés.

On ne peut pas vraiment dire d'ailleurs qu'au fil des années, les titres soient devenus plus explicites dans les sommaires.

La difficulté à repérer les appels d'offres concernant des marchés de définition simultanés dans les sommaires des BOAMP suggère que le dépouillement que nous avons réalisé n'est sans doute pas exhaustif, mais rapidement avertis du caractère parfois ambigu des titres figurants dans les sommaires, nous avons essayé d'être particulièrement vigilants et de lire quasi systématiquement les textes d'annonces portant sur des opérations d'aménagement, d'urbanisme et de construction. On peut donc penser que l'estimation faite est tout de même relativement bonne.

A propos du texte des annonces lui-même, le fait qu'il s'agisse bien de marchés d'études de définition simultanés n'est pas toujours non plus évident. Au mieux, et le plus souvent quand même, ce point est précisé dans les rubriques "procédure de passation" ou "objet du ou des marchés" - on remarquera que cette dernière, tout comme l'intitulé "organisme qui passe les marchés" emploie souvent le terme "marché" au singulier.

Faute de formulation explicite dans ces rubriques ou d'utilisation du pluriel pour les termes marchés et études, il faut parfois se reporter aux "caractéristiques principales" ou à la fin de l'annonce pour vérifier qu'il s'agit bien de confier plusieurs missions d'études pour un même objet.

On pouvait penser que la façon dont les annonces ont été rédigées donnerait des indications sur les raisons du choix de cette procédure et l'appréhension de son intérêt, en mettant notamment l'accent sur la nature des problèmes à résoudre. Or on trouve peu de justifications du choix de cette procédure par rapport aux caractéristiques de l'opération dans les avis.

⁵ Même remarque à faire pour les avis du Moniteur, voir annexe2.

Les annonces laissent parfois transparaître des situations où la procédure aurait été choisie pour des raisons autres que celles attendues par ses promoteurs.

On constate ainsi dans quelques cas, que les marchés d'études de définition sont désignés comme des "concours d'idées", ce qui peut laisser craindre un manque de travail préalable de la maîtrise d'ouvrage et faire dévier les marchés de définition vers une "foire aux idées", ou/et un risque de confusion avec d'autres procédures. Le guide de 1997-1999 de la MIQCP qui présentait la procédure comme pouvant être utilisée lorsque le maître d'ouvrage était "en panne d'idées" pour arrêter son programme, est peut-être à l'origine de cette appellation. C'est d'ailleurs pourquoi, reconnaissant qu'il s'agissait d'une formulation maladroite, la MIQCP, dans sa seconde brochure (2001), est revenue de manière critique sur une telle appréhension des marchés de définition.

Par ailleurs, à cinq reprises sur 254 cas recensés, nous avons constaté que la procédure était présentée comme un "marché d'étude" ou de la "maîtrise d'oeuvre sans concours". Désignation simplement réductrice des marchés de définition ou qui afficherait une intention d'utiliser les marchés de définition pour contourner la procédure traditionnelle du concours? De nombreux indices à l'examen du contenu des avis concernés montre que nous serions plutôt dans le second cas, comme le montre l'exemple suivant:

<p><u>Identification de l'organisme qui passe le marché:</u> ville de ...</p> <p><u>Procédure de passation :</u> marché d'étude sans concours</p> <p><u>Objet du marché :</u> marché de définition pour la réhabilitation de (bâtiment public)</p> <p><u>Lieu d'exécution :</u> rue...</p> <p><u>Caractéristiques principales :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- marché d'étude sans concours après mis en recensement des candidats conformément aux dispositions de l'article 314 du code des marchés publics;- examen des compétences, références et des moyens;- choix de trois candidats, après avis d'une commission formée comme le jury; en vue de conclure trois marchés de définition ayant pour objet le diagnostic de l'établissement et la proposition de programme. de cette phase il sera retenu une équipe d'ingénierie avec laquelle il sera conçu un contrat de maîtrise d'oeuvre, conformément à l'article 314 bis, 8° alinéa. <p>Délai d'exécution de l'étude : 2 mois à compter du...</p> <p>Les variantes ne sont pas autorisées.</p> <p>Établissement recevant du public.</p> <p><u>Les types de contractant possibles</u> sont...</p> <p><u>Nature des travaux envisageables :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- aménagements intérieurs et extérieurs;- toiture (charpente, couverture), lutte contre les pigeons;- conformité électrique, chauffage; ... <p><u>Critères de sélection:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- compétences et moyens;- références;- composition de l'équipe d'ingénierie : architectes, structures, techniques (électrique et thermique). <p><u>Date limite de réception des candidatures:</u> ...</p> <p><u>Modalités d'indemnisation des candidats :</u> une rémunération de 30 000 F H.T. (4 573 €) est prévue à titre d'indemnisation aux équipes concurrentes. pour l'équipe lauréate, cette somme perçue au titre du marché d'étude, viendra en déduction pour le marché de maîtrise d'oeuvre.</p> <p>... (pièces à fournir)</p> <p><u>Contenu de la mission :</u> la mission débutera par une mission diagnostic et programme, conformément au décret n° 931268 du 29 novembre et pourra être complétée d'une mission de maîtrise d'oeuvre.</p> <p><u>Composition de l'équipe :</u> l'architecte titulaire d'un diplôme d'architecture du patrimoine ou équivalent devra soumettre une proposition de BET (structures maçonnerie, bois et chauffage).</p>
--

Une rapide analyse de contenu de ce texte n'est pas sans intérêt, car même si les avis regroupant l'ensemble de ces caractéristiques sont rares, nous avons retrouvé certaines d'entre elles de manière dispersée dans un grand nombre d'annonces.

La procédure de passation est présentée seulement et simplement comme un marché d'étude (au singulier) sans concours. Ceci est répété dans l'énoncé des caractéristiques principales de l'opération mais aussi à la fin de l'avis.

Il n'est pas expliqué comment les équipes seront retenues. On sait seulement qu'elles seront sélectionnées par *une commission formée non pas comme "un" jury*, expression employée par les articles 108 bis et 314 bis du code des marchés publics pour bien différencier cette procédure de celle du concours traditionnel, mais *comme "le" jury*.

Comme pour bien montrer que son intention se situe dans un cadre tout à fait légal, le rédacteur fait plusieurs fois référence aux articles du code des marchés publics.

En qualifiant et présentant à plusieurs reprises l'équipe à retenir comme "d'ingénierie", le maître d'ouvrage montre une nouvelle fois que c'est l'aspect réalisation des travaux qui le préoccupent.

Bien qu'en fin d'annonce, assez curieusement, on trouve une suite au descriptif de la mission faisant référence à l'établissement d'un diagnostic et d'un programme (justifié une nouvelle fois de manière un peu superflue par des références réglementaires), dans la composition de l'équipe, on remarquera qu'il n'est fait allusion qu'à des compétences techniques de réalisation et à aucune compétence de programmation.

Les objectifs ne semblent pas vraiment être d'explorer des possibilités de réhabilitation puisque les équipes ne devront pas proposer de variantes. Faute de mettre en évidence les problèmes que poserait éventuellement la réhabilitation et qui justifierait le recours aux marchés de définition simultanés, l'annonce comprend plutôt la liste des travaux à prévoir.

Le niveau de rémunération proposé semble participer à la même logique.

En fait, si dans les cinq cas de ce type, on peut dire que le maître d'ouvrage a annoncé de manière soit naïve soit très franche, que la procédure permettra avant tout pour lui de désigner un maître d'oeuvre sans organiser de concours, nous avons rencontré quelques autres cas, où, bien que l'expression ne soit pas aussi directement employée dans la définition de la procédure, la lecture du contenu de la mission suggère que le travail à réaliser à l'occasion des études des définition est plutôt secondaire ou s'effectue dans un cadre déjà très précis, l'enjeu principal étant avant tout de désigner un futur maître d'oeuvre.

Ces cas sont particulièrement bien identifiables lorsqu'il s'agit d'opérations d'architecture, car on constate que préexiste un programme bien défini, l'objet des études n'étant pas de le remettre en question - ceci est même parfois directement explicité - mais d'obtenir un programme technique détaillé associé à un avant projet sommaire.

Bien souvent, dans la rubrique "procédure de passation", nous avons noté que le rédacteur s'était contenté d'écrire qu'il s'agissait d'une procédure de type "marchés de définition" en

faisant souvent référence aux articles du code des marchés publics qui la réglementent, mais sans préciser la façon dont les candidats seraient retenus pour l'attribution de ces missions d'études pour éventuellement le ou les marchés ultérieurs; s'agit-il d'une sélection par appel d'offre ouvert, restreint ou marchés négociés? A 37 reprises dans les avis que nous avons dépouillés, ce renseignement ne figurait ni dans la rubrique citée infra, ni dans le reste du texte de l'annonce.

Qualification des marchés de définition

	TOTAL	%
	L	
Non spécifié	37	14,6
Marchés négociés	111	43,7
Appel d'offres restreint	73	28,7
Appel d'offre ouvert	33	13
TOTAL	254	100

L'importance de la qualification de la procédure, en ce qu'elle conditionne les niveaux de publicité à satisfaire et donc ensuite les possibilités d'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre à l'auteur de la solution retenue, n'a sans doute pas été bien appréciée par quelques organismes. Nous avons en effet parfois noté, pour des opérations autres que de réhabilitation, qu'une passation en marché négocié était proposée - n'obligeant pas à une publicité dans un journal d'annonces légal ni au Journal officiel des communautés européennes - alors que l'annonce faisait par la suite allusion à la désignation d'un maître d'oeuvre parmi les candidats. Or pour les règles de publicité (où doivent être présentées les modalités d'attribution des marchés de définition mais aussi ultérieurs), il convient de tenir compte du montant cumulé estimé du marché de définition et du futur marché de maîtrise d'oeuvre, il se pourrait que les maîtres d'ouvrage n'ayant pas pris leurs précautions se soient vus contraints d'organiser un concours à l'issue des études de définition⁶.

Généralement, le mode de sélection des candidats, fait qu'il y aura présélection, audition etc., et les critères "objectifs" (pièces du dossier à fournir) sont détaillés. En revanche le phasage des études n'est donné qu'une fois sur trois environ, la durée des études trois fois sur quatre, ce qui n'est pas sans importance pour apprécier le caractère envisageable ou non de l'opération pour une équipe. Dans plus d'un tiers des cas opérations recensées, le niveau de rémunération n'a pas été fixé par le maître d'ouvrage et les équipes sont donc invitées à faire une proposition.

Les montants annoncés étaient les suivants:

Montant de la rémunération prévue pour chaque équipe dans l'avis d'appel à concurrence (H. T. et en Francs)

⁶ Un cas de cet type nous a été relaté lors d'un entretien par un maître d'ouvrage dans l'embarras à l'issue des études de définition.

	Effectifs	%	Cumul
Moins de 50 000 F	28	17,1	17,1
de 50 000 à moins de 100 000 F	41	25	42,1
de 100 000 à moins de 195 000 F ⁷	52	31,7	73,8
de 195 000 à moins de 300 000 F	20	12,2	86
de 300 000 à moins de 600 000 F	20	12,2	98,2
600 000 F et plus	3	1,8	100
TOTAL	164	100	

Si, dans le tableau ci-dessous, nous avons reporté les montants hors taxes, il faut dire que dans les appels à concurrence, ils étaient parfois annoncés T.T.C., voire même sans cette précision, ce qui a pu donner lieu à des quiproquos lors de l'établissement des contrats, à moins que les choses aient davantage été précisées dans le cahier des charges...

Il est difficile d'apprécier le caractère suffisant ou non de ces montants sans les mettre en rapport avec d'autres données relatives à la durée prévue des études, au nombre de compétences ou de spécialistes à mobiliser et surtout, au caractère plus ou moins complexe de l'opération. Si la durée d'études est parfois précisée dans l'avis, elle présage peu du nombre de jours de travail forfaitaires ou réels à fournir, ni du niveau de complexité de l'opération que le cahier des charges doivent permettre en revanche de mieux apprécier. Nous reviendrons donc sur cet aspect plus tard lors d'analyses d'opérations particulières.

On peut toutefois dès à présent estimer que si la MICQP recommande l'appel d'offre restreint en faisant l'hypothèse que les marchés de définition doivent s'appliquer à des opérations complexes et donc pour lesquelles le montant total des études risque d'être supérieur à 700 000 Francs T.T.C.(106 714 €) , les sommes indiquées ci-dessus peuvent laisser perplexe: dans 80,3% des cas, les rémunérations proposées sont inférieures à 233 000 F T.T.C. (soit 195 000 F H.T., 29 727 € H T), dont une proportion non négligeable, 17,1% de situations où ces montants sont même inférieurs à 50 000F (7 622 €).

Plusieurs hypothèses peuvent dès lors être faites pour expliquer ces montants plutôt faibles:

- les opérations ne sont pas très complexes ou ne sont pas perçues comme telles, le nombre de jours de travail anticipé est peu élevé;
- les opérations sont complexes et perçues comme telles, mais les études sont sciemment sous-payées, le maître d'ouvrage considérant alors que l'enjeu d'un marché de maîtrise d'oeuvre à suivre est tellement important que les équipes motivées seront prêtes à travailler même à perte.

L'exploitation des études de cas et notamment des entretiens dans la seconde partie de ce rapport permettra d'explorer ces hypothèses, mais on peut déjà recueillir quelques indices dans l'exploitation des annonces des BOAMP.

⁷ La borne 195 000 F a été choisie car elle constituait une sorte de seuil (dans une hypothèse de passation de trois marchés) en dessous duquel la consultation pouvait se faire en "marchés négociés".

L'exemple d'opérations faiblement rémunérées - moins de 100 000 F H.T (15 244 €). par étude - et portant sur des constructions ou de petits équipements (groupes scolaires, médiathèques, centres socio-culturels) ou de réhabilitation telles que celle présentée dans l'encadré plus haut, montre que nous serions alors dans le premier cas, et que ce type d'études de définition viendrait en fait rétribuer des programmes-esquisses ou APS pour des opérations qui ne présentent apparemment pas une difficulté particulière et qui auraient pu être réalisées dans le cadre d'une procédure classique "études de programmation-concours d'architecture".

L'intérêt escompté par le maître d'ouvrage serait alors de pouvoir choisir entre deux, trois ou quatre programmes accompagnés d'autant de projets architecturaux, tout en connaissant l'identité du futur concepteur.

D'autres exemples tendent à vérifier la seconde hypothèse: on remarque que le montant des coûts de travaux prévus sont rarement annoncés dans les appels à concurrence, mais lorsqu'ils le sont, on constate qu'est mentionnée souvent dans le même paragraphe, la possibilité d'attribution d'un marché maîtrise d'oeuvre; cette estimation du coût de l'opération, plus qu'un renseignement sur le type de proposition vers laquelle les équipes devront s'orienter, apparaît alors plutôt dans le BOAMP comme une indication donnée au candidat quant aux honoraires de maîtrise d'oeuvre qu'il peut escompter, et viendrait compenser ou justifier des rémunérations d'études faibles.

Le nombre de marchés de définition à passer

Les articles 108 bis et 314 bis du code des marchés publics ne précisaient pas ce chiffre, les articles 73 et 74 du nouveau code non plus. Mais dans son guide 1997-1999, la MIQCP, faisant référence aux décrets d'application de la loi Sapin - loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 - précisait : "en toute état de cause, le nombre d'études de définition à faire réaliser devra être égal ou supérieur à trois, d'une part pour obtenir à terme un éventail convenable de solutions et, d'autre part, pour respecter les règles de concurrence lors du choix du futur maître d'oeuvre." Pourtant, nous avons recensé huit cas pour lesquels le nombre de marchés à passer n'était que de deux, sachant également que six d'entre eux prévoyaient la désignation d'un maître d'oeuvre à la fin des études de définition. Dans les trois quarts des annonces, l'attribution de trois marchés était envisagée. A noter que ce nombre restait incertain ou non précisé pour 16 avis d'appel à concurrence.

Nombre d'équipes ou de marchés attribués

	Effectifs	%
Non précisé ou incertain	16	6,3
2	8	3,1
3	193	76
4	25	9,9
5	12	4,7
TOTAL	254	100

La composition des équipes

Dans près de 80% des cas, des précisions figurent dans les avis d'appel à concurrence quant aux types de compétences demandées dans les équipes.

Précisions données quant à la composition attendue des équipes

	Effectifs	%
oui	203	79,9
non précisé	51	20,1
TOTAL	254	100

On rencontre plusieurs façons de présenter les compétences attendues : soit l'organisme insiste surtout sur la présence de certaines compétences, mais sans demander forcément que celles-ci soient portées par des spécialistes particuliers (sauf éventuellement pour le mandataire), soit il fournit une liste de spécialistes représentés par des individus ou des bureaux d'études propres à chaque domaine à couvrir, soit il procède à un panachage, liste de compétences et de spécialistes.

On remarquera que les compétences ou la présence de spécialistes dans tel ou tel domaine sont souvent davantage "demandés ou exigés" que "souhaités". En outre, ces listes se sont régulièrement suivies de la mention "au minimum".

Depuis 1997, on note qu'il existe de moins en moins d'annonces pour lesquelles des précisions concernant la composition attendue des équipes ne sont pas fournies; les maîtres d'ouvrage tendraient à être de plus en plus précis dans la formulation de leurs attentes, voire de plus en plus exigeants.

Évolution du taux d'avis pour lesquels ne figurent pas de précision quant à la composition des équipes

	1996	1997	1998	1999	2000
Pas de précision	25,0%	35,8%	20%	19,6%	10,7%
Rappel nb d'avis analysés	16	53	35	46	103

Le nombre de compétences ou de spécialistes de différents domaines demandés est de plus en plus fréquemment, depuis 1996; trois ou quatre, sachant que l'on rencontre parfois des cas extrêmes avec six ou sept domaines différents à couvrir.

Évolution du nombre de compétences ou spécialistes demandés dans les avis d'appel à concurrence

Nombre de compétences ou spécialistes de différents domaines demandés	1996	1997	1998	1999	2000	Total
1 ou 2	5 (41,7%)	16 (47,1%)	11 (39,3%)	5 (13,5%)	24 (26,1%)	61
3 ou 4	4 (33,3%)	12 (35,3%)	13 (46,4%)	26 (70,3%)	47 (51%)	102
5 et +	3 (25%)	6 (17,6%)	4 (14,3%)	7 (18,4%)	21 (22,8%)	41
Nombres d'avis avec précisions	12	34	28	38	92	204

Les pourcentages entre parenthèses expriment pour chaque année, la fréquence enregistrée par chaque nombre de spécialistes ou compétences demandées, par exemple en 2000, on peut lire que dans 22,8% des avis 5 compétences ou spécialistes au moins étaient demandées.

S'il y a une corrélation entre le niveau de rémunération proposé et le nombre de spécialistes ou compétences demandés comme le montre le tableau ci-dessous, on remarque cependant d'une part, que ce nombre apparaît souvent bien important par rapport au niveau de rémunération prévu par équipe - dans près de la moitié des cas où ces informations sont présentes, pour 3 à 6 spécialistes ou compétences différentes attendues on enregistre des rémunérations proposées inférieures à 195 000 F H.T.(29 727 € H T) -, d'autre part qu'il existe même des cas extrêmes où cinq, six voire sept spécialistes différents sont cités pour des rémunérations inférieures à 100 000 F H.T (15 244 €). .

Relation entre niveau de rémunération H T proposé en nombre de spécialistes ou compétences différentes demandées

	1 ou 2 compétences	3 ou 4 compétences	5 et + compétences	Total
Moins de 50000 F	12	12	1	25
de 50 000 à moins de 100 000 F	5	16	2	23
de 100 000 à moins de 195 000F	8	18	10	36
de 195 000 à moins de 300 000F	1	10	3	14
Plus de 300 000 F	2	14	9	25
Total	28	70	25	123*

Le test statistique du Khi-Deux montre un niveau de confiance de 92% dans la corrélation qui est donc assez significative.

* Ne sont pris en compte que les avis pour lesquels des précisions étaient données quant au niveau de rémunération des équipes et aux compétences ou types de spécialistes attendus.

Dans 59,7% des avis, il est mentionné que l'équipe devra être pluridisciplinaire. la présence d'un bureau d'études techniques ou d'ingénieurs de Bureaux d'Études Techniques est la plus citée puis, dans l'ordre, celles d'un ou plusieurs paysagistes, architectes puis deux fois moins fréquemment celles d'un économiste de la construction et d'un programmeur.

Des opérations très spécifiques font dans quelques cas appel à un spécialiste ou à des compétences en environnement, sociologie urbaine, scénographie et muséographie.

Types de compétences ou de qualifications principalement demandées dans les équipes

Ingénieur ou bureau d'études techniques	49%
Architecte	68,8%
Paysagiste	45,3%
Urbaniste (parfois associé à la compétence ou qualification d'architecte)	41,5%
Économiste de la construction	28%
Programmeur	25,7%

Dans 36 % des cas recensés, la qualité du mandataire est précisée. Généralement, le mandataire devra être architecte ou architecte-urbaniste, puis sont citées les professions d'urbaniste et de paysagiste avec des combinaisons possibles entre ces trois qualifications.

Mandataire désigné - le choix est parfois laissé à l'appréciation de l'équipe candidate

	TOTAL
Architecte	38
Architecte-urbaniste	15
Architecte ou architecte-paysagiste	1
Architecte ou paysagiste	2
Architecte ou urbaniste	1
Architecte ou urbaniste ou paysagiste	4
Architecte ou BET	1
Architecte et/ou urbaniste	4
Urbaniste	11
Urbaniste ou paysagiste	2
Paysagiste	4
Architecte-urbaniste ou architecte paysagiste	1
Architecte-urbaniste ou paysagiste-urbaniste	1
Scénographe	3
Bureau d'étude technique	3
Économiste	2
Programmeur	1
Non précisé	162
TOTAL	254

L'attribution éventuelle d'un marché de maîtrise d'oeuvre ultérieur

Le fait que les marchés de définition puissent être suivis de l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre à l'auteur de la solution retenu est mentionné dans les trois quarts des avis. Pour quatre avis - un portant sur une réhabilitation, un autre sur une opération d'aménagement

et enfin deux sur des études - il est clairement mentionné qu'il n'y aurait pas de marché de maîtrise d'oeuvre ou d'étude ultérieur.

Dans 23,6% des cas, cette intention n'est pas mentionnée, suggérant que pour ces maîtres d'ouvrage, la désignation d'un maître d'oeuvre ne serait pas l'objectif immédiat des marchés d'études de définition.

Attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre ultérieur

	Effectifs	%
Oui	190	74,8
Non	4	1,6
Non précisé	60	23,6
TOTAL	254	100

A noter, qu'il n'existe pas de corrélation significative entre le fait d'annoncer ou non un marché de maîtrise d'oeuvre ultérieur et des variables telles que la nature de l'intervention prévue, les types d'espaces concernés et la rémunération proposée aux équipes, lorsque ces variables sont croisées deux à deux, ce qui ne préjuge pas en revanche des possibilités de corrélations avec ces dernières variables combinées comme le montre la typologie construite ci-après.

2. Essai de typologie des marchés de définition passés entre 1996 et 2000

En codant sous formes de modalités de variables un certain nombre d'informations présentes dans les avis d'appel à concurrence du BOAMP, nous avons, à partir du calcul de l'intercorrélations entre ces variables (analyse factorielle des correspondances multiple) puis d'une procédure de classification automatique des données, établi une typologie des opérations organisées par la procédure des marchés de définition⁸.

Plus précisément, les informations ou variables à partir desquelles cette typologie a été réalisée sont les suivantes:

Liste des variables	Modalités prises par ces variables
Localisation de l'opération	Ouest
	Rhône Alpes
	PACA et L. Roussillon
	Est
	Centre
	Île de France
	Dom Tom
	Sud Ouest
	Lyon
	Grenoble
	Nord

⁸ Voir annexe statistique.

Année de parution de l'annonce au BOAMP	1996
	1997
	1998
	1999
	2000
Organisme qui passe le marché	Commune, communauté urbaine, syndicat intercommunal
	département
	région
	SEM, société d'aménagement, chambre de commerce
	État, ministère, Établissement Public d'Aménagement (EPA)
	Organisme public (université, hôpital, musée...)
	société HLM
Nombre d'attributaires à retenir	2
	3
	4
	5
Type d'intervention principalement prévue	Construction (bâtiment, équipement)
	Réhabilitation, rénovation, extension, restructuration (bâti Amén., requal. (espaces publics, quartier, voirie, port...))
	Études, prestation intellectuelle stratégique
	Scénographie, oeuvre artistique
Type d'espace faisant l'objet de l'intervention	Espaces publics
	Infrastructure (voirie, échangeurs, ponts, quais, parking...)/
	Quartier, centre urbain, parc d'activités
	Immeuble (s) seulement (logements, bureaux)
	Bâtiment public (équipement)
	Oeuvre d'art (1%, monument...)
	et la combinaison de plusieurs de ces objets d'intervention
Type de compétence ou de spécialiste recherché	Architecte
	Programmeur
	Urbaniste
	Paysagiste
	Économiste de la construction
	Bureau d'étude technique
Rémunération proposée par équipe 'H.T., en Francs	Moins de 50 000 F
	de 50 000 F à moins de 100 000 F
	de 100 000 F à moins de 187 000 F
	de 187 000 F à moins de 300 000 F
	Plus de 300 000 F
Annonce d'un marché de maîtrise d'œuvre ou d'étude ultérieur	Oui
	Non
	Non précisé

Cette analyse factorielle des correspondance multiple fait apparaître trois types d'organisation de marchés de définition comme l'illustrent les deux graphiques pages suivantes.

Ces groupes de marchés de définition sont structurés par le type d'intervention et d'objet sur lesquels portera l'opération dont découlent les autres caractéristiques⁹.

Un premier type d'opération, portant notamment sur de la **réhabilitation, l'extension, la construction de bâtiments se caractérise de la façon suivante:**

Nombre d'annonces proches de ce type: 70 soit 25,7%

Variables	Modalités les plus représentées dans le type	Effectifs (nombre d'avis répondant à cette caractéristique dans le type)
Organisme passant les marchés	Organisme public (université, hôpital, musée...)	18
Compétence de paysagiste demandée?	Non précisé	64
Type d'espace sur lequel portera l'intervention	Bâtiment public (Équipement)	50
Compétence d'urbaniste demandée?	Non précisé	60
Compétence d'architecte demandée?	Oui	63
Nombre de marchés à attribuer	3	63
Compétence de type bureau d'études techniques, ingénierie demandée?	Oui	52
Nature de ou des interventions prévues	Réhabilitation, rénovation, extension,...	54
Localisation de l'opération	Sud Ouest	13
Compétences d'économiste de la construction demandée?	Oui	41
Compétence de programmeur demandée?	Oui	28
Rémunération annoncée pour chaque équipe (H.T., en F)	de 50 000 F à moins de 100 000 F	17

Un second type portant sur des **opérations concernant des infrastructures ou des espaces publics à aménager se définit ainsi:**

Nombre d'annonces proches de ce type: 76 soit 30 %

Variables	Modalités les plus représentées dans le type	Effectifs (nombre d'avis répondant à cette caractéristique dans le type)
Compétences d'économiste de la construction demandée?	Non précisé	73
Compétence d'urbaniste demandée?	Non précisé	71
Compétence de programmeur	Non précisé	70

⁹ En construisant une variable dont les trois modalités représentent chacun des types définis par l'analyse factorielle, on peut, en croisant celle-ci avec l'ensemble des variables de l'analyse factorielle, mettre en évidence les modalités qui structurent (sont corrélées positivement) chacun des types. Ces modalités sont présentées par ordre décroissant de leur contribution au profil de chaque type. Cf. annexe statistique.

demandée?		
Organisme passant les marchés	Région	9
Nombre de marchés à attribuer	5	9
Compétence d'architecte demandée?	Non précisé	57
Compétence de type bureau d'études techniques, ingénierie demandée?	Non précisé	60
Nombre de marchés à attribuer	4	16
Compétence de paysagiste demandée?	Non précisé	60
Localisation de l'opération	Lyon	13
Type d'espace sur lequel portera l'intervention	Infrastructure (voirie, échangeurs, ponts, quais, station.)	17
Type d'espace sur lequel portera l'intervention	Espaces publics, espaces verts	19
Organisme passant les marchés	État	13

Enfin un troisième type concerne plutôt des opérations de **requalification d'une partie d'agglomération, d'un quartier ont les caractéristiques suivantes:**

Nombre d'annonces proches de ce type: 107 soit 42,3 %

Variabes	Modalités les plus représentées dans le type	Effectifs (nombre d'avis répondant à cette caractéristique dans le type)
Compétence d'urbaniste demandée?	Oui	92
Type d'espace sur lequel portera l'intervention	Espaces publics /infrastructure	13
Type d'espace sur lequel portera l'intervention	Espaces publics/quartier, centre urbain	17
Compétence de paysagiste demandée?	Oui	92
Compétence d'architecte demandée?	Oui	95
Organisme passant les marchés	Commune, communauté urbaine, syndicat intercommunal	88
Nature de ou des interventions prévues	Amén., requal. (espaces publics, quartier, voirie, port...)	104
Rémunération annoncée pour chaque équipe (H.T., en F)	De 100 000 F à moins de 195 000 F	31
Date de parution de l'annonce au BOAMP	1999	27
Débouchera peut-être sur un marchés de maîtrise d'oeuvre ultérieur?	Non précisé	31

Ainsi les annonces regroupées dans le type A sont plutôt le fait d'organismes publics passant des marchés de définition pour des opérations essentiellement d'architecture ; il s'agit d'opération de réhabilitation ou de restructuration de bâtiments pour lesquelles des compétences d'architectes, d'ingénierie (BET), de programmation et d'économie de la construction sont généralement demandées. Bien souvent, la rémunération proposée pour ces études varie entre 50 000 F (7 622 €) et 100 000 F hors taxes (15 244 € H T) par équipe.

De telles opérations ont surtout été engagées dans le sud-ouest de la France.

Les marchés passés dans les annonces de type B concernent plutôt des infrastructures de transport ou des espaces publics. Les annonces en question ne précisent pas les types de

compétences demandées, comme si peut-être, la nature même des interventions prévues était suffisamment explicite.

L'agglomération lyonnaise est souvent le lieu de réalisation de ces marchés dont l'État ou la région sont régulièrement les instigateurs.

Enfin les marchés relevant du type C portent surtout sur des opérations d'aménagement de parties d'agglomération où se combinent des interventions sur des espaces publics, des parties d'agglomération et des infrastructures de transport. Les compétences demandées sont celles d'urbanistes, de paysagistes et/ou d'architectes. Les organismes passant ces marchés sont plutôt des communes, communautés d'agglomération, syndicats intercommunaux. Ces maîtres d'ouvrage n'envisagent pas forcément d'attribuer un marché de maîtrise d'oeuvre ultérieur à l'auteur de la solution retenue.

Chapitre II - Principales caractéristiques du déroulement des marchés d'études de définition et de leurs prolongements éventuels.

Pour déterminer les modalités selon lesquelles les études de définition se sont déroulées, un questionnaire comportant 48 questions (42 de type fermé, 6 ouvertes) a été envoyé à l'ensemble des maîtres d'ouvrage repérés dans le dépouillement des BOAMP comme ayant organisé une procédure de marchés de définition simultanés en matière d'urbanisme, d'aménagement ou d'architecture entre 1996 et le premier semestre 2000.

Les opérations engagées durant le deuxième semestre 2000 n'ont pas été retenues car elles risquaient de ne pas se trouver à un niveau suffisamment avancé pour recueillir un nombre significatif et suffisant d'informations.

Une lettre adressée par la Mission Interministérielle à la Qualité des Constructions Publiques accompagnait le questionnaire et a certainement contribué à inciter les représentants des maîtres d'ouvrage à répondre ¹⁰.

En effet, le taux de réponse de 25,7 %, particulièrement élevé pour ce type d'enquête, ¹¹ révèle l'intérêt des organismes ayant lancé une telle procédure à faire partager les résultats de leur expérience à d'autres maîtres d'ouvrage à travers la MIQCP régulièrement sollicitée pour prodiguer des conseils dont ils ont souvent eux-mêmes bénéficié.

Si, nous l'avons mentionné, on peut considérer que le taux de retour est plutôt important, il était toutefois intéressant de comprendre quels pouvaient être les motifs de non réponse. Ce fut l'un des objets des relances téléphoniques.

D'un point de vue pratique, il fut particulièrement difficile de joindre les personnes compétentes; dans plus d'un tiers des cas, nos multiples tentatives d'appels n'ont pas abouti, la personne n'étant pas dans son bureau ou ne rappelant pas. Dans un quart des cas, il nous a été indiqué que le professionnel qui avait suivi l'opération n'était plus en poste et que personne n'était aujourd'hui véritablement en mesure de nous répondre, ce qui peut être jugé comme un peu inquiétant quant à la mémoire qui subsiste dans l'organisme du déroulement de l'opération et donc des enseignements à en tirer pour de futurs projets.

Pour un autre quart des personnes jointes et cette fois concernées, le manque de temps pour répondre au questionnaire a été invoqué. Les autres cas de figure de non réponse étaient davantage liés à des problèmes d'envoi ou de réception du courrier. En définitive, 10 relances sur 60 se sont soldées par un retour de questionnaire.

Les personnes qui ont répondu à l'enquête par questionnaire sont surtout les chefs de projets ou conducteurs d'opération, plus rarement des responsables du service des marchés et dans deux cas, les maires des communes concernées.

Les résultats de l'enquête par questionnaire sont restitués ci-après par grandes rubriques thématiques que celui-ci explorait.

¹⁰ Voir en annexe une présentation des taux de réponses et la lettre d'accompagnement.

¹¹ Les enquêtes par courrier enregistrent généralement des taux de réponse autour de 10%.

La faiblesse relative de l'échantillon d'un point de vue statistique, invite à être prudent quant à l'interprétation des résultats ¹², nous essayerons surtout d'avancer des hypothèses, des questions voire de conforter certains avis émis précédemment.

Nous présenterons ces résultats sous deux formes: l'une en prenant en considération l'ensemble de l'échantillon (les 53 questionnaires renvoyés), l'autre selon les trois types de marchés de définition établis au chapitre précédent et qui constituent trois sous échantillons, à savoir les marchés relatifs principalement à des opérations de réhabilitation, rénovation, extension de bâtiments publics (type A); opérations liées à des infrastructures ou espaces publics (type B); opérations d'aménagement ou requalification portant sur des parties d'agglomération ou des espaces publics associés à des infrastructures.

La façon dont se distribuent les questionnaires de l'échantillon par rapport aux trois types de marchés publics est un peu éloignée de la structure de la population de référence ¹³ - population à laquelle a été administrée l'enquête par questionnaire -.

	Effectifs échantillon	Effectifs pop. de référence
Type A	13	57
Type B	13	61
Type C	27	88
TOTAL	53	206

L'utilisation du test statistique du Khi-Deux, applicable à de petits échantillons, permettra de vérifier s'il existe des corrélations significatives entre le type d'opération lancé et les caractéristiques de son déroulement telles que présentées dans le questionnaire.

1. Raisons du choix de la procédure

Concernant les raisons recours à la procédure, la question de la complexité de l'opération, dans l'enquête par questionnaire, est un argument fréquemment utilisé pour justifier ce choix mais sans que les dimensions de cette complexité soient toujours explicités.

¹² Il faut toutefois constater que la population mère (c'est-à-dire le nombre a priori d'organismes concernés auxquels le questionnaire a été envoyé, soit 206) étant elle-même statistiquement peu importante, le taux de sondage assez élevé rend dans ce cas assez significatifs les résultats trouvés. Autrement dit, nous ne sommes pas dans le cas où la loi des grands nombre s'applique et où c'est la taille de l'échantillon qui compte avant tout pour assurer la fiabilité des résultats.

Cf ARDILLY (Pierre), Les techniques de sondage, Éditions Technip, 1994, pp. 56-57.

¹³ On ne peut pas dire que l'échantillon soit extrêmement représentatif de la population de référence, toutefois il en est peu éloigné car l'ordre des rapports entre les trois types reste le même dans les deux distributions. Vu la faiblesse de l'échantillon et le propos de l'étude, pratiquer un redressement aurait peu d'intérêt.

Question 7 - Raisons choix de la procédure

	Effectifs
Non réponse	1
Permettre un dialogue avec différents partenaires institutionnels le plus en amont possible	9
Permettre le dialogue entre les équipes ou le futur maître d'oeuvre, et le maître d'ouvrage.	7
Permettre un dialogue entre les équipes, le maître d'ouvrage, les partenaires institutionnels, les futurs utilisateurs et usagers	2
Pouvoir mobiliser des compétences pluridisciplinaires	5
Pouvoir sélectionner un maître d'oeuvre sur propositions financières techniques et spatiales	4
Pouvoir procéder par ajustements successifs programme/projet	6
Balayer toutes les solutions possibles parfois dans des situations complexes	28
Pas d'idée préalable pour utilisation du site, en susciter	1
Suite à échec d'une procédure classique ou pour en tester une nouvelle qui pourraient donner des idées	6
Rien de spécifique à la procédure ou généralités la décrivant	7
TOTAL / réponses	75

Cette complexité relève parfois de facteurs techniques (liées à la géographie, topographie du site, structure du bâtiment, contraintes juridiques en termes de secteur sauvegardé par exemple). Elle peut-être aussi lié au caractère inédit de la situation devant laquelle se trouve le maître d'ouvrage : *"La complexité du sujet à traiter, s'agissant d'un musée du cinéma, sans références équivalentes en France et la nécessité de dialogue avec les différents partenaires du projet ont conduit le maître d'ouvrage à choisir la procédure des études de définition."* (Ministère de la Culture, musée du cinéma à Paris).

Le fait d'avoir le choix entre plusieurs options possibles est alors revendiqué: ayant peu d'expérience pour le type d'opération envisagé, le maître d'ouvrage craint de se tromper et préfère explorer le plus grand nombre de solutions possibles. Cette préoccupation se retrouve aussi dans un autre argument *"ne pas figer trop tôt le contenu du projet"*, c'est-à-dire le programme.:

"Une procédure classique aurait nécessité la rédaction d'un programme confié ensuite à plusieurs équipes dans le cadre d'un concours d'architecture. Cette démarche aurait figé le contenu du projet."

Mais la complexité d'une situation n'est pas seulement liée aux solutions d'aménagement ou de constructions à élaborer, elle semble souvent aussi émaner de la multiplicité des enjeux ou dimensions à prendre en considération eu égard aux nombreux acteurs impliqués dans le périmètre d'intervention avec chacun leur propre logique et dispositifs institutionnels sur lesquels ces derniers s'appuient. C'est pourquoi, cet argument est souvent associé à celui de

permettre un dialogue avec les différents partenaires institutionnels concernés, le plus en amont possible de l'opération.

"Arriver à un consensus, entre d'innombrables partenaires institutionnels afin de permettre au Ministre de l'environnement de sortir ce hameau de sa situation paradoxale de classement actuel en réserve naturelle !"

"Secteur regroupant de forts enjeux relevant de logiques supra-communales , nécessitant d'associer divers partenaires au cours d'un processus permettant un choix de candidats de façon collégiale."

La "panne d'idées" pour un projet est directement et uniquement évoquée dans un cas, mais cet argument est aussi employé quand il est mentionné que la procédure de marchés de définition a été adoptée suite à l'échec d'une procédure plus classique.

Pour la MIQCP, un intérêt majeur de recours à la procédure est *"d'aider à la mise au point du programme et de préciser les performances à atteindre et les moyens à mettre en oeuvre dans le cadre du projet envisagé."* Ces études sont alors présentées comme devant permettre *"d'estimer le niveau de prix, les modalités et le phasage des études de conception ultérieures"*.¹⁴

Dans les questionnaires, cette raison est directement invoquée à quatre reprises (par exemple : "Possibilité d'établir une programmation fonctionnelle, technique architecturale et d'évaluer l'enveloppe prévisionnelle de l'opérateur par trois cabinets différents.")

"Pouvoir dialoguer au plus tôt avec le future maître d'oeuvre" et "pouvoir travailler en même temps sur le programme et le projet par ajustements successifs sont un peu plus souvent invoqués.

Les réponses combinent parfois la possibilité se faire une idée des propositions programmatiques par leurs transpositions spatiales quasi simultanées, la volonté de tester les potentiels maîtres d'oeuvre et de contourner ainsi l'inconnu que représenterait pour certains maîtres d'ouvrage le concours classique.

2. L'organisation de la procédure

Dans les deux tiers des questionnaires, il est mentionné que le maître d'ouvrage a demandé conseil au sujet de l'opportunité de recourir à cette procédure et de ses modalités d'application. Parfois, plusieurs organismes ont été sollicités à cet effet. Les services techniques de l'État déconcentrés sont les plus cités (DDE, CAUE en particulier) devant la MIQCP, et des services techniques d'autres collectivités locales plus importantes que le commanditaire de l'opération.

¹⁴Cf Guide 1997 op. cit.

Question 9 - Le maître d'ouvrage a-t-il demandé conseil pour vérifier l'opportunité du choix de cette procédure et s'informer des modalités de sa mise en oeuvre.

	Effectifs	%
Non réponse	4	7,5
oui	33	62,3
non	16	30,2
TOTAL	53	100

Organisme(s) sollicité(s)

	Effectifs	%
Non réponse	16	0
MIQCP	14	28,6
Services de l'État., organismes de conseil d'ordre techniques. en amén, urba., architecture	18	36,7
Organisations professionnelles (ordre des architectes)	2	4,1
Sociétés d'études privée ou mixte	1	2
Direction de la Concurrence et des Prix	4	8,2
Autres services ou services ou. autres coll. terr.	9	18,4
Agence d'agglomération	1	2
TOTAL / réponses	49	100

(nombre de répondants : 37)

La moitié des répondants affirme qu'il n'a pas été fait appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage extérieure. Lorsque cela a été le cas, les partenaires cités sont assez divers et proviennent aussi bien du secteur public, parapublic ou mixte, que privé.

	Effectifs
Non réponse	1
Services techn coll. locale voisine + importante ou dits territoriaux	3
Services techniques de l'État déconcentrés	4
Bureaux d'études privés, architectes, urbanistes libéraux	4
SCET	4
Agence d'agglomération, GEP	2
Sociétés d'économie mixte	2
TOTAL	18

Les avis d'appel à concurrence lancés reçoivent le plus souvent de 10 à 20 candidatures pour généralement 3 marchés passés.

On remarquera que pour une opération, il y a eu autant de candidatures que de marchés passés en l'occurrence trois, et que dans deux cas, deux marchés seulement ont été passés satisfaisant ainsi peu aux règles de mise en concurrence.

Nombre de candidatures reçues et de marchés passés

	Non réponse	2 marchés	3 marchés	4 marchés	5 marchés	TOTAL
Non réponse			1	2		3
Moins de 3						
3 candidatures			1			1
4 candidatures		1				1
de 5 à moins de 10			7	1		8
de 10 à moins de 20	1	1	19		1	22
de 20 à moins de 30	1		9	1		11
30 et plus			7			7
TOTAL	2	2	44	4	1	53

Dans plus de la moitié des cas, les équipes ont été sélectionnées suite à de premières propositions remises en réponse au cahier des charges, dans plus d'un quart des opérations ces premières propositions ont également été suivies d'un entretien, alors que 15,1% des maîtres d'ouvrages se sont contentés d'un examen des dossiers de candidature et d'un entretien avec les candidats.

Questions 28 - Selon quelle(s) modalité(s) les équipes ont-elles été sélectionnées?

	Effectifs	%
Dossier + premières propositions + entretien	14	26,4
Dossier + premières propositions	31	58,5
Dossier + entretien	8	15,1
TOTAL	53	100

Généralement, le montant des prix des marchés était le même pour toutes les équipes. Pour six opérations, ce n'a pas été le cas mais celles-ci ne font pas partie des trois opérations pour lesquelles les prix ont été réajustés en cours d'exécution (croisement avec la question 30).

Question 29 - Le montant des prix des marchés était-il le même pour tous?

	Effectifs	%
Non réponse	9	17
Oui	38	71,7
Non	6	11,3
TOTAL	53	100

Question 30 - Le montant des prix a t-il été modifié en cours d'exécution des marchés?

	Effectifs	%
Non réponse	3	5,7
Oui	3	5,7
Non	47	88,7
TOTAL	53	100

La moitié des répondants affirme que des études préalables ont été réalisées avant de lancer les marchés de définition. Plus d'un quart affirme que ce n'a pas été le cas.

A noter que le fait d'avoir réalisé ou non des études préalables n'est pas corrélé avec le type d'opération en jeu.

Question 14 - Avant le lancement de la procédure, des études avaient-elles déjà été réalisées pour cette opération?

	Effectifs	%
Non réponse	9	17
Oui	29	54,7
Non	15	28,3
TOTAL	53	100

A signaler que le fait d'avoir ou non réalisé des études préalables n'est pas corrélé avec le type d'opération concerné.

Les études citées sont de différentes natures mais généralement il s'agit de diagnostics techniques. Dans six cas, il est fait allusion à un pré-programme mais sans que nous sachions à ce stade de l'enquête quelle était la nature exacte de celui-ci.

Nature des études préalables réalisées

	Effectifs	%
Non réponse	19	35,8
Études régl, techn., environn.	5	9,4
Études régl, techn., environn. + faisabilité (spatiale)	4	7,5
Études régl, techn., environn. + études urbaines	2	3,8
Études de faisabilité (organisation, insert. spatiale)	6	11,3
Études de fais. (org, insert. spatiale) + Études urbaines	1	1,9
Études de fais. (org, insert. spatiale) + Concours de maîtrise d'oeuvre sans suite	1	1,9
Études urbaines (socio-économiques, démographique)	6	11,3
Pré-programme	6	11,3
Concours d'idées	1	1,9
Maîtrise d'oeuvre bâtiment (ext.)	2	3,8
TOTAL	53	100

Dans presque les trois quarts des cas, le cahier des charges a été constitué par une personne interne à la maîtrise d'ouvrage, dans 11,3% des opérations celle-ci a été associée un professionnel extérieur, tandis que 17% des maîtres d'ouvrage ont totalement externalisé ce travail auprès des DDE, de bureaux d'études privés, de sociétés d'économie mixte voire de la SCET.

Question 15 - Qui a constitué le cahier des charges?

	Effectifs	%
Personnes internes et externes à la maîtrise d'ouvrage	6	11,3
Personnes internes à la maîtrise d'ouvrage	38	71,7
Personnes externes à la maîtrise d'ouvrage	9	17
TOTAL	53	100

La réalisation du cahier des charges a pris dans 28,1% des cas deux à quatre mois, dans 15,1% des questionnaires, elle a pris moins d'un mois.

On constate que cette durée n'est pas non plus corrélée au type d'opération en jeu.

Question 16 - Combien de temps a pris la préparation du cahier des charges?

	Effectifs	%
Non réponse	17	32,1
Moins de 30 jours	8	15,1
de 30 à moins de 60 jours	5	9,4
de 60 à moins de 120 jours	15	28,3
120 jours et plus	8	15,1
TOTAL	53	100

Dans un peu plus de la moitié des questionnaires, le coût de l'opération est annoncé comme n'ayant pas été prévu avant de lancer la procédure, ce qui signifierait que les travaux des équipes pouvaient s'orienter vers des budgets extrêmement différents Dans plus de 30% des cas, ce coût n'a pas été fixé au moment de l'élaboration du programme mais dans les phases finales d'études. Plusieurs interprétations sont possibles. Cela signifierait soit que les équipes ont eu totalement carte blanche dans leurs propositions spatiales et qu'il n'y a pas eu de véritable recadrage programmatique de la part de la maîtrise d'ouvrage avant le passage à la conception, soit qu'il y a eu un certain cadrage programmatique et financier au cours des études mais que le coût définitif n'a été connu qu'une fois l'équipe sélectionnée, c'est-à-dire une fois la solution retenue chiffrée et les honoraires de maîtrise d'oeuvre négociés. Si l'un des objectifs des marchés de définition est d'évaluer le coût d'une opération, il peut être parfois

problématique de ne pas fixer au moins une fourchette de cadrage budgétaire au départ ou pendant l'élaboration du programme, car les propositions spatiales risquent alors d'être difficilement comparables.

Question 17 - Le coût total prévu de l'opération était-il connu?

	Effectifs	%
Non réponse	3	5,7
Oui	21	39,6
Non	29	54,7
TOTAL	53	100

Question 19 - A quel moment le montant du coût total d l'opération a t-il été fixé?

	Effectifs	%
Non réponse	14	26,4
Avant d'engager la procédure	17	32,1
Pendant les études de déf, pdt élaboration du programme	5	9,4
Pendant les études de déf, pdt élaboration projet spatial	8	15,1
Lors attribution du marché de maîtrise d'oeuvre ou de la réalisation	9	17
TOTAL	53	100

Lorsqu'il a été donné, le montant prévu des opérations s'élevait, dans la moitié des cas, entre 10 et 50 millions de francs hors taxes.

*Question 18 - A combien s'élevait ce montant (études + réalisation + travaux (éventuels))?
(en millions de francs H.T.)*

	Effectifs	%
Non réponse	26	49,1
Moins de 10 M.F.	5	9,4
De 10 M.F. à 50 M.F.	15	28,3
Plus de 50 M.F.	7	13,2
TOTAL	53	100

Dans près d'un tiers des opérations, il n'a pas vraiment été prévu de phasage des études qui ont donc été appréhendées comme une tranche unique de travail.

Un peu plus de la moitié des marchés d'études de définition ont donné lieu à deux ou trois étapes de travail distinctes.

Les deux phases consistent généralement en la réalisation d'un pré-programme et d'un projet d'aménagement ou dit esquisse, lorsqu'une troisième phase a été ajoutée, elle a été consacrée à l'élaboration d'un diagnostic en amont.

Nombre de phases de travail prévues avec les équipes

	Effectifs	%
Non réponse	9	17
Tranche unique	16	30,2
Deux phases	15	28,3
Trois phases	8	15,1
Quatre phases	0	0
Cinq phases	3	5,7
Plusieurs phases indiquées mais nature des documents attendus peu précise	2	3,8
TOTAL	53	100

Nature du travail à produire pour chacune des phases

	%
Phase spécifique de diagnostic	11,3%
Phase spécifique pour la réalisation d'un pré-programme	7,5%
Phase spécifique pour la réalisation d'un programme détaillé	11,3%
Phase spécifique pour la participation, la concertation avec les habitants	1,9%
Phase spécifique pour l'élaboration d'un projet d'aménagement, une esquisse	35,8%

Nature des phases selon leur nombre

	Phase spécifique pour recueil de données, diagnostic	Phase spécifique pour pré-programme	Phase spécifique pour programme détaillé	Phase spécifique pour concertation, participation	Phase spécifique pour projet d'aménagement, esquisse	TOTAL
Deux phases	5	11	1		8	25
Trois phases	6	5	1		6	18
Cinq phases	3	2	1	1	2	9
TOTAL	14	18	3	1	16	52

Dans les trois-quarts des opérations, les modalités de travail de la maîtrise d'ouvrage avec les équipes auraient été fixées dès le départ dans le cahier des charges, mais on note que dans un peu plus de 15% des cas, elles auraient été fixées au fur et à mesure du déroulement de la procédure.

Question 22 - Les modalités de travail de la maîtrise d'ouvrage avec les équipes ont été fixées

	Effectifs	%
Non réponse	5	9,4
Dés le départ dans le cahier des charges	40	75,5
Au fur et à mesure du déroulement de la procédure	8	15,1
TOTAL	53	100

Si la plupart du temps, la responsabilité des opérations a été confiée à une seule personne, conducteur d'opération, technicien ou élu, on constate qu'elle a parfois aussi été assurée par deux personnes, un élu associé à un technicien ou à un conducteur d'opération.

Question 27 - Qui était responsable du déroulement des études de définition?

	Effectifs	%
Non réponse	1	1,9
Un élu, chef de projet	10	18,9
Un élu, chef de projet + un technicien, chef de projet	4	7,5
Un élu, chef de projet + un conducteur d'opération	2	3,8
Un élu, chef de projet + autre	3	5,7
Un technicien chef de projet	14	26,4
Un technicien chef de projet + Autre (non précisé)	1	1,9
Un conducteur de projet ou d'opération	16	30,2
Autres non précisé	2	3,8
TOTAL	53	100

3. Déroulement des études de définition

Dans les trois quarts des cas, un groupe de pilotage a été constitué pour suivre les études de définition. On retrouve le plus souvent des élus, des techniciens et des experts dans ces groupes.

La présence d'élus est sans doute d'ailleurs plus importante que ne laisse présager les résultats : il se pourrait que celle-ci soit considérée comme allant de soi et n'a donc pas forcément été soulignée par le répondant au questionnaire. On remarque que les destinataires des espaces ou équipements sont plus rarement inclus dans ce groupe, qu'il s'agisse des utilisateurs ou usagers (futurs gestionnaires, associations, habitants...), il s'agira de savoir dans l'exploitation des autres questions s'ils ont ou non été associés à d'autres moments du processus.

Question 24 - Un groupe de pilotage a-t-il été constitué?

	Effectifs	%
Non réponse	7	13,2
Oui	40	75,5
Non	6	11,3
TOTAL	53	100

Question 26 - Quelles institutions, associations, services etc. y étaient représentés?

	%
Elus (politiques)	28,7
Techniciens coll. terr ou serv. déconcentrés	26,5
Autres services municipaux	8,8
Experts locaux ou des services de l'État	16,2
Futurs gestionnaires	7,4
Utilisateurs (représ. associations qui fourniront les services)	8,8
Usagers, habitants, riverains	3,7
TOTAL / réponses	100

Dans la moitié des cas, le groupe de pilotage s'est réuni de trois à cinq fois, dans 20.8% des opérations, de six à neuf fois.

Lorsqu'une suite a été donnée aux marchés d'études de définition, le groupe de pilotage a continué à se réunir dans la moitié des cas, il a donc arrêté de fonctionner dans l'autre moitié. A noter que le fait que le groupe de pilotage ait continué à se réunir après les études de définition, est indépendant du type d'opération en jeu.

Question 25 - Combien de fois le groupe de pilotage s'est-il réuni

	Effectifs	%
Non réponse	9	17
Une ou deux fois	1	1,9
De trois à cinq fois	30	56,6
De six à neuf fois	11	20,8
Neuf ou dix fois	2	3,8
TOTAL	53	100

Question 43 - Le comité de pilotage a-t-il continué à se réunir après l'attribution du marché de maîtrise d'oeuvre?

	Effectifs	%
Non réponse	25	47,2
Oui	14	26,4
Non	14	26,4
TOTAL	53	100

Le comité de pilotage a-t-il continué à se réunir après l'attribution du marché de maîtrise d'oeuvre, selon le type d'opération concerné?

	Type A (réhabilitation d'équipement, immeubles)	Type B (Construction, aménagement d'infrastructures)	Type C (Aménagement urbain, de quartiers...)	TOTAL
A continué à se réunir	3	3	8	14
N'a pas continué à se réunir	5	4	5	14
TOTAL	8	7	13	28

(Test du Khi-Deux : absence d'écarts à l'indépendance)

Dans plus de 90% des cas, la durée de la phase étude a été annoncée à l'avance aux équipes. Il est intéressant d'estimer dans quelle mesure la durée prévue s'est révélée bien anticipée. Deux questions (la première au sujet du temps prévu; la seconde à propos de la durée effective des études), qui avaient été relativement éloignées l'une de l'autre dans le questionnaire afin d'éviter une éventuelle trop grande recherche de cohérence entre les réponses, permettaient d'en avoir une idée.

Dans près de 40% des cas, les études n'auraient pas pris de retard, mais dans plus de la moitié des cas, leur durée a été sous-estimée, souvent de deux à quatre mois. On rencontre aussi quelques cas extrêmes où le retard pris a été de près d'un an (deux opérations), voire de deux ans (opération pour laquelle la maîtrise d'ouvrage aurait suspendu l'une de ses décisions).

Temps effectif des études comparé au temps prévu (en mois)

	Effectifs	%
Non réponse	4	7,5
Moins de 1 mois	2	3,8
Pas de retard	22	41,5
De 1 à moins de 2 mois de retard	7	13,2
De 2 à moins de 4 retard	9	17
De 4 à moins de 6 mois de retard	4	7,5
De 6 à moins de 9 mois de retard	2	3,8
De 9 mois à de retard	3	5,7
TOTAL	53	100

Bien que la notion de retard pris puisse être tout à fait subjective, on notera que l'appréciation émise correspond de manière assez exacte avec le calcul opéré entre la durée prévue et la durée effective. Pour cinq cas, le retard pris est jugé d'important. Entre un et six mois de retard, ce dernier est qualifié d'un peu important.

Le premier motif de retard invoqué est lié à la mobilisation de la maîtrise d'ouvrage ou à ses capacités à prendre au fur et à mesure de l'avancement des études, des décisions. Viennent ensuite, le caractère non satisfaisant des réponses données par les équipes et la difficulté du sujet ou du recueil des données.

Question 32 - Estimez-vous qu'il y a eu du retard pris durant cette phase d'études ?`

	Effectifs	%
Non réponse	8	15,1
Beaucoup	5	9,4
Un peu	13	24,5
Pas du tout	27	50,9
TOTAL	53	100

Question 33 - Pour quelles raisons?

	Effectifs
Difficulté à réunir les membres du groupe de pilotage	5
Retard pris par la maîtrise d'ouvrage dans ses décisions	8
Réponses des équipes jugées non satisfaisantes	5
Difficulté à recueillir des données, ou difficulté du sujet	4
Difficulté à organiser une procédure de présentation à la population	1
Périodes de congés	2
Élections, changement d'équipes municipales ou dirigeantes	6
Bcp d'idées, richesse de prop demandant un long travail d'analyse	2
Respect : contrainte forte dans le phasage de départ	3
Respect : bonne réactivité du groupe de pilotage	1
TOTAL / répondants	31

Dans la moitié des cas, les équipes ont rencontré la maîtrise d'ouvrage à la fois dans le cadre de réunions plénières et de réunions spécifiques.

Dans près d'un quart des opérations, elles n'ont travaillé que dans le cadre de réunions spécifiques, ce qui signifie qu'elles n'ont jamais pu directement confronter leurs idées, alors qu'il s'agit pourtant de l'un des principaux intérêt annoncé de la procédure.

Dans près des deux tiers des opérations, le débat d'idées a été jugé plutôt important, mais celui-ci n'a pas forcément été apprécié du point de vue des rencontres organisées entre les équipes; lorsqu'on croise les questions 23 et 35 on remarque par exemple dans cinq cas que le débat d'idées a été jugé important alors que les équipes rencontraient de manière séparée le groupe de pilotage.

Toutefois, des calculs de corrélations plus précis montrent que le débat d'idées a surtout été qualifié d'important lorsque des réunions avec l'ensemble des équipes ont été organisées.

Dans seulement quatre cas sur 53, il est fait allusion à une attitude peu ouverte des équipes, tandis que 20,8% des personnes interrogées estiment que les équipes se sont méfiées les unes des autres mais ont tout de même avancé leurs idées.

Question 23 - Les équipes ont travaillé avec la maîtrise d'ouvrage

	Effectifs	%
Non réponse	5	9,4
Ensemble, lors de réunions plénières	9	17
Séparément, dans le cadre de réunions spécifiques	12	22,6
Lors de réunions plénières et dans le cadre de réunions spécifiques	27	50,9
TOTAL	53	100

Question 35 - Vous diriez que tout au long de la phase études,

	Effectifs	%
Non réponse	6	11,3
Les équipes ont sans cesse fait de la rétention d'idées	4	7,5
Les équipes se sont plutôt méfiées les unes des autres, mais ont parfois fait part de leurs idées	11	20,8
Il y a eu de manière générale, un important débat d'idées avec les équipes	32	60,4
TOTAL	53	100

Mode de travail avec la maîtrise d'ouvrage et qualité du débat d'idées (questions 23 et 35)

	Non réponse	Rétention d'idées	Méfiance, mais exposé des idées	Important débat d'idées	TOTAL
Non réponse	3	1		1	5
Ensemble, lors de réunions plénières			1	8	9
Séparément, dans le cadre de réunions spécifiques	2	2	3	5	12
Lors de réunions plénières et dans le cadre de réunions spécifiques	1	1	7	18	27
TOTAL	6	4	11	32	53

Quels rôles ont joué les habitants, associations, riverains dans la réflexion autour du projet, et selon quelles modalités ont-ils éventuellement été impliqués?

Les maîtres d'ouvrage les auraient associé dans plus de la moitié des cas, dans près d'un tiers des cas ils ne l'ont pas fait du tout, et ceci indépendamment du type d'opérations considéré.

Question 34 - Les habitants, membres d'associations, utilisateurs et usagers ont-ils été associés avant et/ou pendant les études de définition?

	Effectifs	%
Non réponse	6	11,3
Oui	31	58,5
Non	16	30,2
TOTAL	53	100

Les populations concernées ont le plus souvent été associées à l'opération à l'occasion de réunions publiques; il s'agirait donc davantage d'un mode d'information qu'une véritable implication (participation, concertation) au processus¹⁵.

Avant la procédure, elles ont plutôt été impliquées sous forme d'enquêtes. Pendant les études de définition des groupes de travail spécifiques auraient été réalisés mais sans que les questionnaires nous permettent de connaître la composition, le rôle véritable ni la façon dont ces derniers ont été impliqués (directement avec les équipes ou non). Nous reviendrons sur cette question au cours de la seconde partie, à partir des études de cas.

Par recoupement de plusieurs questions, on constate que la participation mentionnée des habitants, utilisateurs, riverains etc. dans le groupe de pilotage se traduit souvent par la présence de "membres d'associations" (en particulier d'habitants dans le cadre de projets urbains), "d'un habitant" ou de personnels administratifs de l'équipement à construire.

Le caractère représentatif de ces personnes serait à étudier.

Façon et moments au cours desquels les habitants, membres d'associations, utilisateurs et usagers ont été associés à l'opération.

	Avant	Pendant	Avant et pendant	Avant, pendant ou après
Présence dans le groupe de pilotage		8	6	14
Enquêtes menées auprès des populations concernées	7	4	3	14
Constitution de groupes de travail spécifiques	3	6	6	15
Réunions publiques	5	8	6	18
Expositions, présentation à la presse	0	4	1	5

Si les équipes ont travaillé généralement sur la base du même cahier des charges, le diagnostic n'a pas été mis en commun dans la moitié des cas. Dans un tiers des opérations, le travail de

¹⁵Voir les définitions que nous donnons aux différents niveaux d'implication des populations dans les processus opérationnels, en annexe.

conception n'a pas été réalisé sur la base d'un même programme, tandis qu'il n'y a pas eu recentrage programmatique dans près d'un tiers des opérations, contrairement aux recommandations de la MIQCP. Si l'objectif des marchés était de désigner un maître d'oeuvre, ces résultats peuvent être préoccupants car on peut alors se demander comment les projets ont-ils pu être comparés; en croisant en effet la question relative au recalage éventuel du programme et celle concernant l'état d'avancement de l'opération, on note que dans 10 cas sur 25 un marché de maîtrise d'oeuvre a été attribué sans qu'il y ait eu un recentrage programmatique ou une mise en commun du programme.

Questions 36 et 37 - Supports à partir desquels les équipes ont travaillé au cours de la phase études

	%	Sans réponses
Ont travaillé sur la base d'un même cahier des charges	83	5,7
Ont travaillé à partir d'un diagnostic mis en commun	45,3	3,8
Ont travaillé sur la base d'un même programme	69,8	3,8
Il y a eu recalage formalisé du programme	47,2	13,2

Suite données aux marchés d'études de définition et recalage du programme s'imposant à toutes les équipes.

	Recalage du programme	Pas de recalage du programme	TOTAL
Marché de maîtrise d'oeuvre attribué	15	10	25
Études non achevées ou n'ayant pas été poursuivies par un marché de maîtrise d'oeuvre	7	8	15
Pas de suite donnée aux études de définition	1	2	3
TOTAL	23	20	43

(statistiques sans les non réponses à l'une des deux variables)

Lorsque l'objectif n'est pas de désigner un maître d'oeuvre, le fait de ne pas recentrer le programme ou de ne pas faire travailler les équipes sur la base d'un même programme pourrait se justifier, le maître d'ouvrage souhaitant peut-être laisser les équipes aller le plus loin dans leur proposition et ayant l'intention d'effectuer d'autres études à la suite des marchés de définition, à moins que ces résultats ne traduisent en fait une mise en retrait de la réflexion programmatique au profit de l'importance donnée à la production formelle....

Les promoteurs de la procédure attendent des équipes pluridisciplinaires qu'elles posent des questions pertinentes qui conduisent la maîtrise d'ouvrage et ses partenaires à réfléchir sur leurs objectifs, pour éventuellement les réorienter voire les remettre en cause. Il semblerait que les équipes aient rarement eu l'occasion de le faire dans les cas représentés; pour 60% des répondants, le questionnement relatif à l'opportunité de l'opération, à ses

conditions et à ses caractéristiques aurait peu voire pas évolué durant la procédure. Deux hypothèses peuvent être émises: soit que les objectifs de la maîtrise d'ouvrage ont été suffisamment clairs et fondés et les avis plutôt consensuels (entre les partenaires et avec les équipes), soient que les équipes n'ont pas eu l'occasion ou osé les remettre en question. Le contexte de concurrence dans lequel ces dernières se trouvent, la volonté de séduire la maîtrise d'ouvrage pour obtenir un éventuel marché de maîtrise d'oeuvre pourraient conduire à valider plutôt la seconde hypothèse.

Question 38 - Durant la phase études, vous diriez que le questionnaire relatif à l'opportunité de l'opération, à ses conditions et à ses caractéristiques

	Effectifs	%
Non réponse	4	7,5
a beaucoup évolué	17	32,1
a peu évolué	24	45,3
n'a quasiment pas évolué	8	15,1
TOTAL	53	100

Sur les 32 opérations sur 53 dont les études ont été achevées, les documents qui ont permis d'attribuer la maîtrise d'oeuvre ou une étude supplémentaire, sont les suivants:

Question 39 - Quel(s) type(s) de document a t-il été demandé aux équipes pour l'attribution de la maîtrise d'oeuvre ou de l'étude?

	Effectifs
Non réponse	1
Éléments programmatiques dont parfois éléments financiers et phasage + projet spatial (esquisse)	11
Éléments programmatiques + projet spatial + maquette	1
Programme Technique Détaillé, Éléments financiers	3
PTD + Projet spatial + maquette	1
PTD + projet spatial	1
Projet spatial + éléments financiers + phasage opérations futures éventuellement	6
Projet spatial	7
Maquette + APS	1
TOTAL	32

On remarque que dans 27 cas sur 30 (sans réponses exclues) un projet spatial sous forme d'esquisse au minimum a été demandé, en revanche, la production d'éléments programmatiques voire d'un PTD est moins fréquente (16 cas sur 30), ce qui signifierait que dans 14 cas, l'attribution du marché de maîtrise d'oeuvre ou d'étude ultérieure aurait essentiellement été établi sur la base du projet spatial : le travail programmatique aurait-il alors été totalement produit en amont des études de définition?.

La production par les équipes d'éléments financiers permettant d'apprécier l'enveloppe prévisionnelle de l'opération, son phasage ou la démarche de travail qui sera adoptée par l'équipe si elle est lauréate, sont assez rarement mentionnés.

Enfin nous avons aussi tenté d'apprécier le rapport entre les documents à produire et la rémunération prévue, sachant que la difficulté du travail qui était à accomplir n'est pas explicite pour autant.

Les opérations pour lesquelles nous avons ces deux informations étant peu nombreuses, les données ci-dessous sont à considérer avec précaution, mais on constate toutefois que des maîtres d'ouvrage n'hésitent pas à demander des éléments programmatiques et un projet spatial sous forme d'esquisse pour moins de 100.000F (15 244 €). L'un d'entre eux a même fait réaliser une maquette un avant-projet sommaire pour moins de 187.000F (28 507 €).

Documents demandés et rémunération perçue (en Francs et H.T.)

	Moins de 50.000F	50.000 à 100.00F	100.000F à 187.000F	187.000F à 300.000F	300.000F à 600.000F	Plus de 600.000F	TOTAL
Éléments prog dont parfois éléments financiers, phasage.+ projet spatial (esquisse)	2	2	1	3			8
Éléments prog + projet spat.+ maquette							
PTD + Éléments financiers événement.		1	2				3
PTD+ projet spatial + maquette							
PTD + projet spatial			1				1
Projet spatial + éléments financiers et phasage événement.	1			1		1	3
Projet spatial		1	3				4
Maquette + APS			1				1
TOTAL	3	4	8	4		1	20

Dans 26 cas, les études de définition ont été suivies par l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre, dans 9 cas l'opération en était encore dans sa phase études mais le maître d'ouvrage avait l'intention de passer un marché de maîtrise d'oeuvre ultérieurement.

A Nantes¹⁶, pour l'aménagement de l'île, plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre concernant des espaces publics ont été attribués à une seule équipe alors qu'à Villefranche du Rouergue (aménagement d'un place et des voies d'accès en centre-ville) et à Grenoble (études d'insertion urbaine et de requalification des grands boulevards liées à la 3^{ème} ligne de tramway) plusieurs marchés ont été décernés à plusieurs équipes.

¹⁶Nous revenons sur cet exemple dans la seconde partie de ce rapport.

Le guide de la MIQCP 1997-1999 insistait sur "la possibilité qu'offre la procédure de choisir une équipe de maîtrise d'oeuvre" après la passation de plusieurs contrats d'étude de définition alors que le code des marchés publics évoque de manière plus généraliste, "les possibilités de passer un marché ultérieur". Les résultats de l'enquête montrent que ce marché ultérieur n'est en effet pas forcément de maîtrise d'oeuvre notamment dans le cadre de projets d'aménagement urbain; dans quatre cas, les études de définition ont débouché sur l'attribution d'un marché d'étude spécifique - réalisation d'un schéma directeur d'aménagement et urbain du centre-ville à St-Louis (68), d'un schéma directeur d'implantation d'oeuvres d'art dans la ville à Grenoble, d'un plan sectoriel d'aménagement dans une ancienne friche industrielle à Lille, d'un programme technique détaillé pour la réhabilitation et réaménagement de l'abbaye de Cusset (03), tandis que la ville de Marseille (aménagement du pôle d'échange St-Antoine) envisageait de passer à la fois un ou plusieurs marchés d'études programmatiques complémentaires, et un ou plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre pour des opérations d'équipements.

Attribution d'un marché ultérieur suite aux études de définition

Attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre	26
Attribution de plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre à une équipe	1
Attribution de plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre à plusieurs équipes	2
Attribution d'un marché d'étude	4
Intention d'attribuer un marché d'étude ultérieur	1
Intention d'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre ultérieur	9
Intention d'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre ultérieur mais ont passé des marchés négociés	3
Pas de suite donnée aux marchés de définition car désaccords dans le groupe de pilotage sur les objectifs de l'opération	1
Ne savent pas quelle suite sera donnée	3
En cours d'études de définition sans précision concernant un marché ultérieur	2
Organisation d'un concours de maîtrise d'oeuvre	1
Total	53

A la fin des études de définition, *une commission composée comme un jury* a généralement été constituée pour désigner un lauréat. Dans un tiers des cas, cette commission a été une émanation assez éloignée du groupe de pilotage, ce qui peut poser la question de la façon dont tout le travail mené avec les équipes - qui est l'originalité de la procédure - a été restitué dans sa dynamique.

Question 40 - Le jury était-il une émanation assez proche ou éloignée du groupe de pilotage?

	Effectifs	%
Émanation assez proche	20	66,7
Émanation assez éloigné (beaucoup de pers différentes)	10	33,3
TOTAL	30	100

Le critère qui obtient en moyenne la note la plus élevée et qui aurait donc été particulièrement privilégié par les jurys est "la richesse, l'originalité des idées programmatiques" proposées, puis viennent "la cohérence diagnostic-programme-projet" et "l'ingéniosité du projet".

La prédisposition à travailler avec les utilisateurs ou les habitants fait l'objet d'une grande variation dans les réponses : ce critère a parfois été attiré de la note 5, mais le plus souvent assorti de coefficients extrêmement bas comme le montre la valeur médiane de 1.

Compte tenu de l'orientation de la question, les résultats produits sont davantage valorisés dans ces notations que la façon dont se sont déroulées les études; ainsi la moyenne accordée à la qualité du dialogue avec la maîtrise d'ouvrage est plutôt faible, ce qui pourrait dénaturer le bilan à tirer de l'utilisation de la procédure comme le montrera la seconde partie de ce rapport.

Question 42 - Quels critères le jury a-t-il privilégiés pour sélectionner le ou les candidats (lauréat(s) des marchés de définition (pondération de 5 à 0 proposée pour chaque critère, exprimant respectivement leur rôle très important à pas du tout important) ?

	Moyenne	Coef. de variation(1)	Minimum	Maximum	Médiane	Mode
Critère: richesse, originalité des idées programmatiques	4,182	0,264	0	5	4	5
Qualité du dialogue avec la maîtrise d'ouvrage	2,5	0,666	0	5	3	3
Cohésion de l'équipe	1,938	0,797	0	5	2	1
Qualité d'un des membres en particulier dans l'équipe	2,125	0,86	0	5	2	0
Ingéniosité du projet	3,75	0,365	0	5	4	5
Cohérence diagnostic-programme-projet	3,875	0,326	0	5	4	5
Possibilité de faire évoluer le projet en phase de maîtrise d'oeuvre	3,25	0,506	0	5	3	5

Coût de réalisation du projet 3,063 0,537 0 5 3 5 Prédiposition à travailler avec les habitants, usagers... 1,793 0,993 0 5 1 0 Politique, idéologique (2) 5 5 5 5 (1) Le coefficient de variation © exprime le rapport entre le niveau de dispersion des réponses (σ) et la moyenne (m) pour chaque critère, autrement dit il pondère par la moyenne l'étalement des notes attribuées ($c = \sigma / m$).

(2) Ce critère a été rajouté par un répondant en lui attribuant la note 5.

4. Intérêt porté à la procédure et conseils apportés par les chefs de projet ou conducteur d'opération sur ses modalités d'organisation

Alors que les répondants avaient plutôt affirmé que les études de définition n'avaient pas véritablement fait beaucoup évoluer le projet par rapport aux intentions initiales de la maîtrise d'ouvrage, ils estiment qu'elles ont tout de même permis d'enrichir le projet. Elles auraient aussi plutôt facilité le travail de la maîtrise d'oeuvre.

Question 44 - Pensez-vous que la procédure des marchés de définition a permis d'enrichir le projet

	Effectifs
beaucoup	15
un peu	10
pas tellement	2
pas du tout	0
ne sais pas	0
TOTAL	37

Question 45 - Pensez-vous que la procédure des marchés de définition a facilité le travail de la maîtrise d'oeuvre?

	Effectifs
beaucoup	13
un peu	8
pas tellement	4
pas du tout	1
ne sais pas	1
TOTAL	27

Tous les chefs de projet ou conducteurs d'opération ayant répondu estiment que la maîtrise d'ouvrage a été très satisfaite ou satisfaite du travail produit au cours de la procédure. Ce résultat est peut-être à considérer avec certaines précautions car il peut aussi mettre en jeu la façon dont les professionnels interrogés ont cherché à valoriser leur travail en témoignant du bon déroulement de la procédure dont ils étaient en grande partie responsables.

Question 46 - La maîtrise d'oeuvre a-t-elle été satisfaite du travail produit par les équipes au cours de cette procédure?

	Effectifs	%
Non réponse	12	22,6
très satisfaite	13	24,5
satisfaite	28	52,8
pas satisfaite	0	0
pas du tout satisfaite	0	0
TOTAL	53	100

Cette nuance est apportée dans les deux questions suivantes. Si les deux tiers des personnes ayant répondu affirment être tout à fait prêtes à renouveler ce type d'expérience, huit (ou neuf avec la modalité N.S.P.) sont moins catégoriques et une enquêtée se révèle être assez opposée.

Question 47 - Si c'était à refaire, recommenceriez-vous ce type d'expérience?

	Effectifs	%
Non réponse	8	15,1
oui, absolument	35	66
peut-être	8	15,1
non, surtout pas	1	1,9
ne sais pas	1	1,9
TOTAL	53	100

Conseils à donner aux maîtres d'ouvrage souhaitant recourir à cette procédure

Une dernière question dans l'enquête était consacrée aux conseils qui pourraient être prodigués à des maîtres d'ouvrage souhaitant s'engager dans une procédure de marchés d'études de définition simultanés.

Les types de réponses apportées à cette question laissée ouverte, sont de plusieurs natures et/ou concernent différents niveaux de la procédure. Ces réponses sont formulées soit (ou à la fois) sous une forme critique rétrospective par rapport à l'expérience vécue - la personne juge la façon les marchés se sont en définitive déroulés-, soit en termes plus explicite de conseils. Souvent, les recommandations ou commentaires du guide de la MIQCP ont été repris textuellement, soulignant en quelque sorte que la procédure a été choisie à bon escient.

Enfin, les avis donnés ne sont pas toujours concordants entre les enquêtés par rapport à un même aspect ou thématique; si dans les réponses analysées précédemment, il semblerait que le type d'opération dans laquelle était engagée la maîtrise d'ouvrage n'a pas eu d'effets discriminants sur l'organisation adoptée, il semble en revanche que les conseils apportés après coup, soient davantage influencés par cette dimension.

Enfin soulignons que si la façon dont les responsables d'opération avaient jusque là remplis les questionnaires tendait à montrer que l'opération s'était dans l'ensemble bien passée, les conseils qu'ils prodiguent à l'occasion de cette dernière question témoigne d'un peu plus de distance critique et met en évidence des difficultés qu'ils ont certainement rencontrées.

L'organisation de la procédure

Les avis convergent à propos de l'importance que revêt l'organisation du groupe de pilotage politique et l'implication du rôle de décideur de la maîtrise d'ouvrage dans le processus. Les enquêtés apportent en particulier les deux types de conseils ou de témoignages suivants:

- "bien repérer les différents acteurs institutionnels potentiellement concernés pour les associer au groupe de pilotage", "contractualiser dès l'amont les partenariats ultérieurs"

(Développement d'un hameau, St-Christophe en Oisans (38)), "*faire participer les personnalités habilitées à siéger dès l'élaboration des études de définition*" (Programmation signalétique, parc des expositions de Rouen) : ces expressions sont alors surtout liées au fait de pouvoir s'assurer ainsi d'obtenir les financements nécessaires à la réalisation de l'opération mais aussi la compétence d'experts qui pourront s'exprimer sur la pertinence socio-économique ou technique des solutions proposées

- "*bénéficiaire d'un soutien politique fort*" (Restructuration d'un quartier d'habitat social, Vallauris), "*importance du portage politique*" (Aménagement d'une ancienne friche industrielle, Lille), "*nécessité d'une implication forte de la maîtrise d'ouvrage*" (Aménagement du pôle d'échange St-Antoine, Marseille); ces expressions paraphrasent souvent le guide 1997-1999 de la MIQCP.

Certains précisent ainsi cet aspect: "*nécessite une organisation et une disponibilité importante de la maîtrise d'ouvrage*" (Réhabilitation-extension stade nautique, Clermont-Ferrand)

Le soutien que doit apporter la maîtrise d'ouvrage au projet est aussi invoqué du point de vue de sa capacité à énoncer "*des objectifs cohérents et motivants*" (Restructuration d'un quartier d'habitat social, Vallauris), à prendre des décisions dans des moments clefs pour faire avancer le processus, à accepter des évolutions voire des remises en question de la réponse à définir par rapport à ses représentations initiales.

Il est également rappelé que le cahier des charges et le programme doivent être cohérents avec les objectifs de la maîtrise d'ouvrage et clairement faire apparaître ces derniers. (Aménagement de la place Jean Jaurès, Béziers - Construction d'un parking, St-Omer, Réalisation d'une médiathèque, Quéven - Réaménagement espaces publics et voirie, Villefranche de Rouergue)

Le fait que la problématique de départ soit bien clarifiée apparaît comme essentiel pour certains chef de projet ou d'opération soucieux de pouvoir bien orienter le travail des équipes en fonction de celle-ci. (Réhabilitation d'une abbaye, Cusset (03))

Dans cette perspective, la procédure est présentée comme ayant pour intérêt majeur, "*par sa mise en scène en quelque sorte*", et notamment la constitution du groupe de pilotage qu'elle suppose, "*d'interpeller toutes les structures de la maîtrise d'ouvrage, et donc de clarifier les objectifs*" (Création d'une zone d'activités, Toulouse).

Souvent, le comité de pilotage politique (comprenant des élus et des représentants de l'État au niveau régional ou national) est différencié d'un comité technique.

Le chef de projet est présenté comme ayant un rôle politique d'arbitrage et de "garant de la volonté publique" à la différence du conducteur d'opération et d'études dont la mission est surtout d'organiser sur un plan plus technique la procédure.

Ce dernier n'est pas toujours seul mais peut aussi être intégré, notamment dans le cadre de projets urbains, au sein d'une équipe dite "opérationnelle" ou "comité de suivi" constituée par les membres des services techniques de la collectivité et/ou d'une DDE, des experts privés ou

des services de l'État. (Aménagement de l'Île de Nantes, Nantes - Aménagement du pôle d'échange St-Antoine, Marseille - Restructuration d'un quartier d'habitat social, Vallauris))

Les études préalables

Il est fait souvent allusion à l'importance de préparer les marchés de définition par des études préalables de types techniques ou contextuelles fiables.

Il s'agit ainsi de pouvoir proposer une base documentaire de départ riche pour les équipes qui leur permettra d'engager rapidement le travail.

Mais les avis divergent quant à la nécessité d'avoir à réaliser des études préalables de types programmatiques : certains recommandent de *"ne pas brider l'imagination des équipes avec un programme trop précis au départ"* (Réaménagement du secteur central place de l'hôtel de ville, création d'un liaison interquartiers, Privas), d'autres évoquent au contraire la nécessité de disposer déjà d'un programme précis à intégrer au cahier des charges (Construction d'un parking, St-Omer).

Entre ces avis extrêmes, la position intermédiaire suivante insiste sur la qualité d'un travail de diagnostic préalable pour aider la maîtrise d'ouvrage à bien définir ses objectifs:

"Avoir une définition des objectifs d'aménagement et de programmation suffisamment précisés pour bien cadrer le travail des équipes. Cela suppose une bonne maîtrise d'ouvrage et une réflexion urbaine préalable de bon niveau.- bien cibler le attendu de l'étude et espère un choix d'équipes correspondants" (Reconversion d'une emprise militaire, Grenoble).

L'objet des marchés d'études de définition simultanés

Une définition générale sous forme de conseil et dont la première partie est plutôt en phase avec les remarques précédentes, qualifie le propos des marchés de définition de la manière suivante : *"Avoir un objectif clair en amont ; recourir au marché de définition pour décanter les moyens à mettre en œuvre."* (Élaboration d'un schéma directeur d'installation d'oeuvres d'art, Grenoble).

Des divergences sans doute liées à la diversité des situations vécues, s'expriment quant à la pertinence de la procédure pour définir ou arrêter un programme. Pour certains, *"il s'agit d'une procédure très intéressante lorsqu'elle est utilisée en vue de l'élaboration d'un programme"* (Restructuration de la Halle T. Garnier, Lyon) / *lorsque le maître d'ouvrage éprouve des difficultés à arrêter le programme du bâtiment* (Réhabilitation-extension stade nautique, Clermont-Ferrand)

Pour d'autres qui estiment que le programme doit en quelque sorte fait partie du cahier des charges et donc avoir été établi à l'avance, *"la procédure permet d'obtenir une palette de partis d'aménagement"* (Réhabilitation d'un théâtre, St-Omer) - à noter qu'il s'agit ici d'une reprise directe des propos et intentions de la MIQCP exprimés dans le guide de 1997.

D'une manière générale, le fait que les marchés de définition "*sont tout à fait appropriés dans le cas de situations complexes*" est de nouveau affirmé à l'occasion de cette question finale, mais sans que soient données plus de précisions.

La sélection et les compétences des équipes

Plusieurs personnes ont fait allusion au soin avec lequel les équipes doivent être sélectionnées, notamment du point de vue de ses compétences et (plus difficile sans doute) de leur cohésion pressentie (Construction d'une école primaire à Lyon, schéma directeur architectural d'un centre hospitalier à Sarrebourg). Quelqu'un recommande aussi de s'assurer que les équipes seront bien "*aptées à partager leurs idées et à travailler en commun. C'est une nécessité pour la réussite de la procédure.*" (Restructuration d'un îlot urbain, Épinal)

Le problème serait enfin, non seulement de bien appréhender les compétences attendues dans les équipes pour la réalisation des études de définition et celle d'un marché de maîtrise d'oeuvre.

Le directeur de la prospective urbaine à la ville de Grenoble engagé dans un projet de reconversion urbaine, estime pour sa part que le risque est surtout de voir des équipes candidates aux marchés de définition, principalement structurée autour de la compétence maîtrise d'oeuvre au détriment de celle programmatique: "*Attention à la phase programme, les équipes ne sont pas toujours structurées pour y répondre.*"

Le phasage

La décomposition des études de définition en phases voire même en sous-phases faisant l'objet de validations est mentionné par le conducteur d'opération de la réhabilitation de l'abbaye de Cusset, comme étant indispensable pour appréhender de manière synthétique les travaux successivement réalisés.

Cette nécessité de bien déterminer à l'avance un phasage est reprise par un responsable juridique de l'OPAC de Meaux dans le cadre de la restructuration lourde d'un bâtiment.

L'information des équipes et l'organisation des échanges

La procédure étant assez nouvelle, il est souvent recommandé de bien informer les équipes des modalités de déroulement des études.

L'importance de bien préciser dans le cahier des charges, les modalités de travail avec les équipes et le phasage des études est aussi fréquemment affirmée.

Par ailleurs, il est préconisé de veiller à la fois à une certaine souplesse dans les rapports entre la maîtrise d'ouvrage et les équipes; celles-ci doivent pouvoir poser facilement des questions, tout en préservant l'égalité entre les candidats dans la diffusion des réponses apportées: "*Garantir l'égalité des candidats :*

- *diffuser à tous les candidats, toutes la études et documents existants sur la question;*

- lorsqu'une question est posée par un candidat au cours de l'exécution du marché, diffuser la même réponse auprès de tous les candidats (sauf si la question porte sur un document personnel du projet).

- organiser des rencontres en présence de tous les candidats."

(Restructuration de la Halle T. Garnier, Lyon)

ou encore : "*Souplesse dans les modes d'informations et d'échanges par tous les partenaires auprès des attributaires des marchés tout en veillant à une parfaite égalité entre celles-ci.*"

(Établissement d'un plan d'urbanisme de référence, Colombes)

La nécessaire disponibilité et impartialité de la maîtrise d'ouvrage et de ses représentants sont régulièrement évoqués.

Par ailleurs, l'un des avantages cités de la procédure, est la possibilité d'échanges et de confrontation d'idées qu'elle offre; certains recommandent ainsi "*de profiter au mieux de cette opportunité*" (Musée du Cinéma, Paris), pour notamment recentrer les travaux des équipes par rapport aux attentes de la maîtrise d'ouvrage et limiter les risques de retard (Construction d'une médiathèque, Quéven).

Mais si cet échange semble facile à promouvoir entre les équipes et le commanditaire, les personnes ayant répondu au questionnaire se montrent plus sceptiques quant à la faisabilité et à la capacité/volonté des équipes à travailler en commun, sauf au début des études (Requalification du quartier Clos-St-Lazare, Stains)

Deux réunions plénières minimum au début sont conseillées par un enquêté.

Le fait de rompre par cette procédure avec l'anonymat du potentiel futur maître d'oeuvre est de nouveau évoqué dans ces remarques apportées en fin de questionnaire:

"*Ce type de procédure défini par l'article 314 du CMP permet de mener des études avec une grande souplesse et un véritable dialogue entre maître d'ouvrage, maîtres d'œuvre, et qui permet le cas échéant de déboucher sur un marché de maîtrise d'œuvre sans avoir à réclamer une autre procédure.*" (Aménagement de la place du 14 juillet, Béziers)"

Communication auprès de la population, concertation, participation

Peu de choses sont dites au sujet des relations avec la population.

Le chargé d'opération de l'office HLM (OPAM-Nice) pour la restructuration d'un quartier d'habitat social à Vallauris, est l'un des rares répondants au questionnaire à avoir évoqué ce thème pour conseiller d'ouvrir une concertation avec la population afin "*de ne pas recevoir sa désapprobation à défaut d'obtenir sa complète adhésion*".

La durée et la rémunération des études de définition

Des enquêtés mettent en garde contre les risques de sous-estimation du temps consacré à ses études car "*Des délais trop courts ne permettent pas de répondre aux interrogations soulevées par les équipes concurrentes.*" (Aménagement du pôle d'échange St-Antoine, Marseille, aménagement de la place Jean le Broazec, Le Havre), de permettre une

appropriation du sujet par les équipes, la maturation de leurs idées et l'élaboration des estimations.

La procédure peut être longue car "*pleine d'imprévus*" (Création d'une zone d'activités, Toulouse), du coup, certains recommandent de ne pas être trop précis dans le cahier des charge au sujet de la durée prévisible des études de définition, ce qui peut aussi entraîner des dérives dans la sollicitation des équipes pour des réunions en particulier.

Une personne recommande d'assurer une rémunération décente aux équipes pour qu'elles s'investissent intellectuellement vraiment dans la démarche. (Schéma directeur du campus de Bron, Communauté urbaine de Lyon)

Les rendus des équipes

Obtenir des travaux comparables: du point de vue de la nature, du mode de présentation et du nombre des travaux produits afin de faciliter le travail du jury, telle est la recommandation formelle de certains enquêtés (Réaménagement du secteur central place de l'hôtel de ville, création d'un liaison interquartiers, Privas).

La conductrice d'opération de la restructuration de la Halle T. Garnier de Lyon conseille que "*les études et prestations demandées ainsi que la forme du rendu final soient déterminées le plus précisément possible dans le règlement de consultation*".

La coordinatrice de l'opération du Plessis Robinson (schéma d'urbanisme pour la rénovation d'une cité jardin), fait la même suggestion en donnant un exemple: "*nous avons demandé un chiffrage des aménagements sans précisions. Certains nous ont rendu un chiffrage précis, d'autres non, incomplet, imprécis. Ces chiffres sont incomparables. Il faut être le plus précis possible dans le cahier des charges notamment concernant la forme des documents à rendre.*"

Certains critiquent le fait que le passage à la production d'images déjà très élaborées prennent trop le dessus sur la production programmatique et que les réponses spatiales finales ne soient pas suffisamment étayées par un programme précis, éventuellement recentré par le maître d'ouvrage permettant de bien comparer les projets.

"Ne pas surenchérir avec les équipes de maîtrise d'œuvre sur les rendus d'esquisse / Imposer aux équipes un programme avant de le transcrire en terme d'image" (réaménagement du centre-ville, Wittelsheim).

Une personne ayant répondu au questionnaire regrette que la restitution d'un programme technique détaillé n'est pas fait l'objet d'une des phases des études de définition (Restructuration d'un centre hospitalier, Antibes).

La nécessité d'un cadrage financier de l'intervention prévue est aussi évoquée par certains dans un souci de comparaison des réponses apportées par les équipes (Centre hospitalier de Sarrebourg).

Des enquêtés mettent aussi en garde contre la tentation de demander des rendus graphiques trop précis alors que les études de définition devraient plutôt rester dans un cadre formel évolutif (Extension Palais des Congrès Cité internationale, Lyon).

La poursuite par l'attribution d'un ou plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre:

Des personnes ont insisté sur le travail préalable à mener avec le maître d'ouvrage avant d'engager la procédure sur les suites que ce dernier compte donner aux études afin de bien rédiger dans cette perspective l'avis d'appel à concurrence.

"Avant la parution de l'annonce définir précisément les suites à donner à l'étude, rédiger l'annonce avec beaucoup de soin et de précaution.- bien se renseigner sur les procédures de passation d'un marché postérieur à une étude de définition avant d'opter pour ce type de marché." (Grenoble, aménagement quartier Tesseire)

Elles conseillent de *"bien se renseigner sur les procédures de passation d'un marché ultérieur"* (Requalification du quartier Clos-St-Lazare, Stains)

Des maîtres d'ouvrage se sont apparemment engagés dans une sélection des candidats par marchés négociés alors qu'ils souhaitaient attribuer par la suite un marché de maîtrise d'oeuvre à l'équipe lauréate; ils ont constaté à la fin des études qu'il devaient organiser un concours en raison d'un calcul de seuils mal appréhendé (extension, aménagement des abords extérieurs du Château de Castries, Montpellier).

Un conducteur d'opération conseille par ailleurs de continuer un travail d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans la phase de maîtrise d'oeuvre (Aménagement de la place Jean le Broazec, Le Havre).

Le fait de pouvoir choisir un maître d'oeuvre pour l'aménagement de l'ensemble d'une zone est considéré comme un avantage par certains qui expliquent : *"L'intérêt du marché de définition est qu'il permet de confier à un seul architecte la maîtrise d'oeuvre de plusieurs opérations sans passer plusieurs concours. L'unité architecturale peut ainsi être maintenue pour un îlot ou un quartier dont la réalisation."* (Aménagement d'un îlot de bureaux, Poitiers).

PARTIE II - CONDITIONS DE RÉUSSITE ET PROBLÈMES MIS EN ÉVIDENCE PAR LES MARCHÉS D'ÉTUDES DE DÉFINITION SIMULTANÉS À TRAVERS QUELQUES ÉTUDES DE CAS

L'enquête par questionnaire a mis en évidence un certain nombre de caractéristiques des marchés de définition quant à leur objet, leur modalité d'organisation et leur déroulement. Elle a suggéré un ensemble d'interrogations sur la logiques du processus, la nature des documents produits et les modalités d'interactions entre les acteurs nécessitant un mode d'investigation complémentaire.

C'est pourquoi, une enquête plus approfondie a été menée sous la forme d'études de cas donnant lieu à des entretiens et à des analyses de différents types de textes et travaux élaborés tout au long de ces opérations.

Ces opérations ont été sélectionnés sur la base des critères suivants et en combinant les cas de figure pour chacun d'entre eux:

- objets d'études diversifiés (selon les trois grands types mis en évidence précédemment);
- choix de marchés de définition n'ayant pas eu de suite, ayant été suivi par l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre ou par une étude supplémentaire;
- prise en compte prioritaire des questionnaires consciencieusement remplis, notamment dans les questions ouvertes ayant trait aux raisons du choix de la procédure et aux conseils à suggérer à des maîtres d'ouvrage susceptibles de recourir à cette procédure (Q7 et Q48);
- choix en fonction de la place donnée à la participation et à la concertation avec les les habitants, les utilisateurs, les usagers lors de l'opération:

Dans un premier temps dans ce chapitre, nous présenterons la dynamique générale des opérations ayant abouti à des résultats qui sont apparus comme productifs pour la maîtrise d'ouvrage - nous définirons ainsi de ce point de vue, le caractère réussi c'est-à-dire constructif de la procédure.

A partir des résultats des études de cas puis à l'occasion d'une analyse plus générale , nous mettrons en évidence les apports mais aussi les problèmes soulevés par certains modes d'organisation ou d'utilisation de la procédure, du point de vue de l'intérêt général de l'opération et des intérêts spécifiques des acteurs concernés.

Chapitre I - Dynamique générale des opérations ayant abouti à des résultats constructifs

On ne peut évoquer de manière générale et inconditionnelle d'une pertinence ou d'un échec de la procédure des marchés de définition. Le contexte opérationnel dans lequel cette dernière a été choisie, les modalités de son organisation et de sa mise en oeuvre conditionnent fortement ses apports. L'étude de près d'une quinzaine de cas, dont huit sont restitués au chapitre suivant, nous a montré qu'une opération réussie devait répondre à certaines exigences qui nous souhaiterions présenter de manière synthétique et générale dans ce premier chapitre. Il s'agit moins de décrire un modèle idéal de déroulement des marchés de définition - des ajustements sont toujours nécessaires selon les circonstances - mais d'insister pour chacune des étapes, les éléments qui, après analyse de plusieurs opérations nous sont apparus comme déterminants pour rendre que la procédure soit fructueuse. Beaucoup de ces éléments ont déjà été mis en exergue dans le guide 1997-1999 de la MIQCP, mais notre souci de les remettre en perspective par rapport aux analyses d'opérations que nous avons effectuées.

La préparation des marchés d'études de définition : la phase diagnostic

Un maître d'ouvrage a l'intention de mener à bien une opération de construction-réhabilitation d'un ensemble bâti et de ses abords, de réaliser une infrastructure ou encore d'aménager des espaces publics voire de requalifier un quartier. Tels sont les trois grands cas de figure que nous avons rencontrés, sachant que certaines opérations, combinent parfois des objets et des modes d'interventions.

Cette intention, ce projet concernant une partie du territoire doit s'inscrire dans une politique et un projet urbain plus global qui va donner une logique générale à l'intervention et permettre de préciser les objectifs de celles-ci.

Les différents acteurs concernés par le projet auront été bien identifiés et déjà réunis dans un groupe de pilotage avant même de lancer les études de définition, pour une première estimation de la faisabilité financière et technique de l'opération. Plus précisément, il peut y avoir même deux types de groupes de pilotage comme nous l'avons observé à plusieurs reprises: un groupe à dominante plus technique et plus facile à réunir, un groupe plus politique, qui arbitrera entre les grandes décisions politico-financières à prendre. Le groupe de pilotage valide, à partir des premiers éléments de diagnostic la pertinence du choix de la procédure, et le cahier des charges

Bien que les marchés d'études de définition permettront de prendre mieux la mesure du coût de l'opération, la détermination d'une première fourchette financière est indispensable pour éviter toute dérive de certains projets lors des études et les rendre ensuite comparables.

Différentes études préalables - socio-économiques, démographiques, techniques, d'usages actuels des espaces à réhabiliter ou requalifier - aideront à repérer les problèmes à traiter et à les articuler aux enjeux et aux objectifs. La maîtrise d'ouvrage aura donc dès cette phase eu

recours à une assistance pour coordonner ou regrouper ces études mais aussi pour en extraire un cadre problématique figurant dans le cahier des charges.

L'organisation des études.

Le guide 1997-1999 de la MIQCP et son complément 2001 décrivent les modalités de passation des marchés et de choix des équipes; nous avons déjà eu l'occasion d'aborder dans la partie précédente la façon dont ces recommandations étaient plus ou moins bien suivies.

Bien que nous reviendrons par la suite sur cet aspect dans les études de cas, soulignons dès à présent que la rémunération accordée aux équipes permet en particulier au travail programmatique de se faire correctement ou non, tandis que le temps prévu pour les études de définition conditionne également la qualité (voire l'existence) de ce travail programmatique et les possibilités d'échanges entre les différents acteurs.

Pour éviter les risques de dérapage et pour marquer les différents temps de l'étude, le nombre des réunions est prédéfini dans le cahier des charges. La variété des compétences demandées n'est pas confondue avec celle des spécialistes exigés. La liste des intervenants n'est pas pléthorique pour également éviter que les sous-traitances nombreuses rendent le travail d'équipe un leurre.

Un phasage est prévu.

La première étape est parfois consacrée au diagnostic - notamment lorsque la maîtrise d'ouvrage n'a pas pu faire réaliser des études préalables -, ou à une lecture critique du diagnostic déjà réalisé qui permet aux équipes de prendre la mesure du contexte et des objectifs de la maîtrise d'ouvrage (Clermont Ferrand).

Ce travail de diagnostic est parfois réalisé en commun par les équipes qui se partagent éventuellement des thématiques, des secteurs etc.

Une deuxième phase programmatique suit:

1) soit les équipes sont mises en concurrence pour l'élaboration du programme car le maître d'ouvrage veut susciter des idées très différentes et ne trancher qu'après avoir appréhendé conjointement un ensemble d'éléments programmatiques, spatiaux, techniques et financiers (Avignon, Marseille, Cusset);

2) soit les équipes sont mises en concurrence seulement pour définir le programme; le maître d'ouvrage effectue ensuite un recentrage programmatique voire une synthèse programmatique à partir d'éléments tirés de plusieurs propositions, ou bien opte pour l'un des programmes; ce recentrage nécessite un travail spécifique d'un assistant à maîtrise d'ouvrage. (Clermont-Ferrand)

Réaliser une synthèse programmatique suppose que les équipes n'aient pas trop avancé dans leur travail de conception...

3) soit les équipes se concertent pour élaborer ensemble le programme en se partageant éventuellement les tâches (Marne-la-Vallée, Vallauris en partie)

Selon l'approche programmatique préconisée, les réunions avec les équipes sont plénières - modes 2 (parfois) et 3 - ou distinctes - mode 1 et parfois 2 -; la propension des équipes à faire part de leurs idées lors des réunions plénières est à l'appréciation du groupe de pilotage, selon les circonstances: il est apparemment difficile de généraliser a priori à ce sujet.

L'originalité des marchés d'études de définition est de permettre, par l'association d'un programmeur avec un architecte-urbaniste ou paysagiste - entre autre - un travail quasi simultané sur le contenu programmatique et la forme. Toutefois, le travail et les avancées programmatiques doivent précéder, par itérations successives, le travail de conception spatiale, afin d'éviter le risque de voir les options programmatiques s'adapter à une enveloppe spatiale-architecturale prédéfinie.

Le concepteur privilégie durant cette phase des dessins sous formes de schémas d'intentions explorant diverses solutions spatiales possibles aidant au dialogue, en illustration des orientations programmatiques (Avignon, Clermont-Ferrand).

La phase de conception

Bien que le travail de conception commence dès le début des études et que le travail programmatique ne soit pas achevé lorsqu'il s'agit de produire une esquisse, une distinction entre ces deux phases, par validation notamment d'un programme (commun aux équipes ou non) est nécessaire, afin de pouvoir évaluer les esquisses successivement produites par rapport à des orientations programmatiques bien déterminées.

Pour cette phase inventive, les équipes travaillent séparément mais peuvent bien sûr bénéficier de certains compléments d'informations données aux autres et qui concourent à une meilleure appréhension de toutes les dimensions à prendre en considération.

Cette phase de conception sous forme d'esquisses à produire n'est pas systématique: des marchés de définition portent parfois essentiellement sur des études préparatoires de projets urbains ou artistiques. Mais le plus souvent la production d'une esquisse permet d'attribuer un ou plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre ultérieurs.

Pour bien prendre la mesure des propositions faites, des textes écrits sur les dessins mêmes soulignent la cohérence par rapport au programme.

Un document accompagne les dessins; il rappelle les objectifs, les orientations programmatiques, les scénarios retenus, mais aussi propose des estimations financières (coût d'investissement, de gestion) voire une méthode de travail pour la réalisation et un phasage des travaux. (Marseille, Clermont-Ferrand)

La désignation du lauréat

L'évaluation des projets suppose une explicitation et une hiérarchisation des critères à prendre en compte afin d'apprécier:

- la qualité des réponses aux objectifs et cadrage financier du cahier des charges;
- la cohérence du concept architectural et urbanistique avec le programme retenu.

(Clermont-Ferrand, Cusset)

Le travail préparatoire de la commission technique et sa validation par le groupe de pilotage politique est d'autant plus important lorsque que la commission réunie comme un jury diffère sensiblement du groupe de pilotage et n'a donc pas suivi l'ensemble du processus.

La question de l'audition des équipes lors du rendu final soulève les mêmes questions que pour les concours classiques où l'anonymat a été adopté - les équipes peuvent répondre à des questions et mieux expliquer leur parti / l'aisance oratoire de certains risque brouiller les cartes, surtout si le "jury" n'a pas suivi l'ensemble du travail avec les équipes -. Mais dans le cadre des études de définition, l'anonymat des concurrents semble un secret de Polichinelle, compte tenu du travail préalable qui a été mené à visage découvert avec les équipes pendant plusieurs mois (on retrouve en outre toujours certains membres des groupes techniques ou de pilotage dans le "jury") et peut, paradoxalement pour ceux qui voudraient au contraire s'en prémunir, donner l'impression que la procédure des marchés de définition a été choisie pour contourner le concours traditionnel.

Un ou plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre peuvent être confiés à une ou plusieurs équipes. Parfois, le maître d'ouvrage décide d'emprunter des éléments de propositions à chacune des équipes pour recomposer un nouveau programme, avant de poursuivre éventuellement avec elles.

Le maître d'ouvrage a intérêt à ce que le programmeur continue à travailler avec le maître d'oeuvre durant la phase de réalisation du projet afin que les idées programmatiques puissent continuer à s'affiner et que les préoccupations organisationnelles de départ ne soient pas oubliées.

Une étude de programmation plus détaillée peut aussi être confiée comme marché ultérieur.

La non poursuite immédiate des études de définition par un marché ultérieur de réalisation n'est pas forcément signe d'un échec. Les études de définition peuvent avoir aidé à clarifier les objectifs de chaque partenaire ou les termes d'un problème, grâce à la constitution du groupe de pilotage et au dialogue qu'a suscité entre ses différents membres, l'intervention d'équipes extérieures.

Chapitre II - Effets constructifs et aléas des marchés d'études de définition à travers quelques études de cas

Les entretiens téléphoniques ou réalisés in situ auprès de personnes ayant répondu au questionnaire, nous ont aidé à reconstituer la façon dont certaines opérations s'étaient déroulées. Alors que l'enquête par questionnaire a surtout permis la production d'informations factuelles, par ces entretiens nous avons cherché à recueillir des propos sous la forme de récits que nous avons recoupés avec les analyses de contenu des documents qui nous ont été remis : cahiers des charges, comptes-rendus de réunion, parfois documents intermédiaires ou finaux produits par les équipes.

Ces récits diffèrent selon le rôle tenu par la personne durant l'opération, c'est pourquoi nous distinguerons les témoignages recueillis auprès de conducteurs d'opérations ou de chefs de projets internes à la maîtrise d'ouvrage, de maîtres d'oeuvre d'équipes ayant participé aux marchés, d'un assistant externe à la maîtrise d'ouvrage, et enfin d'un programmeur d'une équipe impliquée dans une opération.

Les premières études de cas sont présentées par type (cf. partie I, chapitre 2) et pour chacun d'entre eux, classées en fonction des aspects qui nous ont semblé avoir été plus ou moins problématiques dans le déroulement de la procédure; les opérations dont les résultats et l'organisation nous sont apparues les plus probants sont présentées en début de rubrique.

II - 1 Études de cas racontées par des professionnels exerçant comme assistants internes à la maîtrise d'ouvrage

1. Opérations de type A : réhabilitation, extension, construction de bâtiments

Maître d'ouvrage : commune de Clermond-Ferrand

Caractéristiques principales des études de définition : Cahier des charges aux objectifs bien définis. Équipes engagées dans un approfondissement d'un diagnostic préalable mené par la municipalité, ce travail étant considéré par la maîtrise d'ouvrage comme la première à réaliser dans les études de définition.

Forte préoccupation de la maîtrise d'ouvrage à propos de la cohérence programme-projet.

Objet : Réhabilitation avec extension d'un stade nautique

Avancement de l'opération : Travaux

Interview : Directeur des bâtiments communaux-conducteur d'opération

La définition et le contexte de la commande:

Face au développement des activités nautiques, la ville souhaitait depuis plusieurs années moderniser son stade nautique et augmenter ses lignes d'eau. Après plus de 15 ans de projets avortés (sur lesquels techniciens et élus avaient du mal à s'accorder), et alors que la

maîtrise d'ouvrage hésitait entre deux options, une procédure de marchés de définition a été engagée en 1997.

La maîtrise d'ouvrage a défini dans le BOAMP et dans le cahier des charges, les objectifs liés de l'intervention des équipes de la manière suivante:

- achèvement de la réhabilitation des équipements techniques;
- extension des surfaces d'eau couvertes;
- création éventuelle d'installations ludiques;
- meilleure insertion dans le site.

La maîtrise d'ouvrage présentait le travail des équipes comme devant l'aider à mieux définir le problème et à dégager des pistes de solutions.

C'est pourquoi, elle insistait dans un premier temps sur le fait que les équipes devaient réaliser un diagnostic précis permettant de "valider et de compléter" la connaissance de la situation actuelle.

L'objet des études dans le BOAMP

"Trois marchés de définition relatifs à la modernisation et à l'extension des surfaces de bassins couverts du stade nautique X".

Procédure de passation:

Dans le BOAMP, la procédure annoncée était de type négocié.

Suite à donner aux marchés:

Le maître d'ouvrage annonçait dans le BOAMP qu'il se réserverait la possibilité de conclure un marché de maîtrise d'oeuvre avec l'auteur de la solution retenue.

Sélection des équipes:

Trois équipes ont été sélectionnées. Les conditions de participation étaient de constituer "une équipe pluridisciplinaire de programmation, d'ingénierie et d'architecture composées obligatoirement au minimum d'un cabinet de programmation et d'un architecte inscrit à l'ordre des architectes et accessoirement d'un économiste et d'un ou plusieurs bureaux d'études techniques, si ces compétences ne sont pas déjà incluses".

Sur 13 candidatures reçues, 7 candidats ont été admis à présenter une offre en termes de méthodologie, de nature de prestation et de rémunération proposés. Après négociation avec le maître d'ouvrage, chaque équipe a été rémunérée à hauteur de 120.000 F H.T. (18 293 €).

Le document d'analyse des 13 candidatures montre que le conducteur d'opération a été particulièrement attentif à la présence d'un programmiste expérimenté dans le domaine des équipements nautiques; ce critère a apparemment davantage joué que l'expérience ou la notoriété des architectes. La sélection des trois équipes s'est faite surtout ensuite sur la

consistance et le caractère ad hoc de la démarche proposée, puis sur le prix de la prestation d'étude.

Les trois équipes sélectionnées sont chacune mixtes sur le plan de l'origine géographique de leur membre (parisiens / locaux)

L'organisation technique et financière des études de définition:

Le maître d'ouvrage avait fait réaliser par ses services techniques avant le lancement de la procédure, une estimation grossière du coût de travaux. Pour le conducteur d'opération, bien que les marchés de définition doivent permettre de préciser un prix, cette première estimation était absolument nécessaire afin d'avoir des projets comparables.

Le cahier des charges comprenait quatre volets:

- présentation de l'objet de l'étude;
- déroulement de l'étude dans lequel était notamment définie la composition du comité de suivi et ses missions;

- constat de la situation actuelle: cette partie présentait les caractéristiques actuelles du stade, les travaux déjà exécutés et les problèmes techniques restant à résoudre ainsi que les problèmes de saturation de fréquentation que connaissent ce stade et les autres de la commune :

- les objectifs et premières intentions de programmation du maître d'ouvrage: répondre à la demande croissante de différents publics, prise en compte les nécessités économiques (optimisation de la gestion), améliorer l'esthétique générale pour une meilleure intégration urbaine, rationaliser les circulations, installer de nouveaux équipements ludique pour augmenter la fréquentation et attractivité.

Ces objectifs étaient détaillés à la fois sous la forme d'intentions et de contraintes;

- la présentation attendue du concept architectural : plans de niveaux au 1/500°, avec détails significatifs au 1/200°, façades au 1/200°; estimation prévisionnelle du montant de l'opération, phasage.

Il était prévu que les études durent 4 mois mais elles ont dépassé ce délai de 3 mois; le maître d'ouvrage a pris du temps pour valider certains choix et notamment se résoudre à un coût beaucoup plus élevé que prévu.

Un phasage en trois temps avait été prévu comprenant respectivement "un diagnostic, la réalisation d'un pré-programme définitif en terme de fonctionnement global, d'insertion, de phasage et de coût de réalisation, puis d'un programme détaillé accompagné d'un concept architectural correspondant"

Dans le cahier des charges, le maître d'ouvrage insistait sur "la nécessité de réalisme des solutions à proposer, tant au niveau du coût de fonctionnement ultérieur, que du respect de l'enveloppe budgétaire de 30 M.F. T.T.C (5,57 M € TTC). retenue pour cet investissement".

Il était prévu que les équipes rencontrent la maîtrise d'ouvrage ensemble pour les deux premières réunions prévues consacrées à la présentation générale des objectifs poursuivis et au travail programmatique. Il était mentionné que d'autres réunions générales pourraient également être organisées; le maître d'ouvrage donnait sa représentation de ce travail collectif en préambule en annonçant que "la réalisation de ces marchés devaient être davantage basés sur la concertation que sur la compétition".

Le groupe de pilotage était constitué par les élus les plus concernés, le service des sports, les services techniques et le secrétaire général adjoint de la municipalité, soit en tout dix personnes. Il n'y avait pas de distinction entre un comité de suivi technique et un comité plus politique comme dans d'autres opérations.

Le responsable de la procédure était à la fois chef de projet et conducteur d'opération.

Aucun travail direct n'était prévu avec les utilisateurs ou usagers. Le conducteur d'opération affirme que "le service des sports connaissait leurs attentes" et devait jouer le rôle d'intermédiaire.

Les études :

Depuis plusieurs années, "plusieurs esquisses de faisabilité" avaient été réalisées par les services techniques, mais sur la base de programmes assez divers et différents que ceux élaborés par les équipes à l'occasion des marchés de définition.

Les équipes ont été auditionnées en tout trois fois. Elles venaient généralement chacune à trois, ce qui signifie que ces déplacements leur auraient coûté entre 30 000 F (4 573 €) et 40 000 F H.T. (6 097 €) en moyenne.

Une première réunion plénière de lancement des études était consacrée à "l'éclaircissement, la discussion des concepts et le commentaire des prescriptions sous formes d'intentions".

Le compte-rendu ne détaille pas hélas la nature des échanges entre la commission de suivi et les équipes.

Il a été convenu lors de cette réunion que la prochaine rencontre avec les équipes serait consacrée à la fois au rendu du diagnostic et du pré-programme.

On remarquera par la suite que contrairement à ce qui avait été prévu dans le cahier des charges, cette réunion n'a pas été plénière.

A partir de ce travail, la maîtrise d'ouvrage a effectué un recentrage programmatique dans un document constituant la nouvelle base de travail commune aux trois équipes.

Celles-ci ont enfin été successivement auditionnées pour la présentation de leur rapport final (après que celui-ci eut été examiné par la commission de suivi). Des compléments et des précisions ont été demandés à chacune des équipes, après nouvel examen, les projets ont été présentés à la municipalité.

Malgré le recadrage des intentions programmatiques par la maîtrise d'ouvrage, une équipe n'en aurait pas véritablement tenu compte, et aurait poursuivi son idée: proposer un nouveau bassin de 50 m avec huit nouvelles lignes, alors que la maîtrise d'ouvrage avait opté pour une

solution moins onéreuse d'extension de son bassin actuel. Les deux autres équipes ont davantage "joué le jeu". On remarque que l'une d'entre elles a réalisé un diagnostic à la fois en terme technico-économique et urbain mais aussi d'usages en précisant les inconvénients et avantages des dispositions des locaux actuels. Elle a pris le soin de proposer pour chaque intention programmatique, plusieurs solutions d'aménagement. Elle a enfin ajouté une dimension de faisabilité technique et financière à ses propositions. L'autre équipe s'est essentiellement concentrée sur une analyse technique, financière et commerciale. Ses propositions programmatiques sont plus normatives et moins expliquées.

La cohérence diagnostic-programme-projet, la richesse des idées programmatiques, l'ingéniosité des projets proposés et leur coût ont été, d'après le conducteur d'opération-chef de projet, les principaux critères appréciés par le jury.

Un examen des travaux rendus confirme le rôle qu'on dû avoir ces critères dans le choix final. On remarquera le souci de l'équipe lauréate d'expliquer par des schémas et des textes ses principales intentions programmatiques. Son rapport final est très fourni en plus des plans de façades et coupes demandées, ce qui laisse présager un fort dépassement de la rémunération allouée.

Bien que la proposition architecturale la plus ambitieuse - et hors programme - n'ait pas été retenue, le coût du projet est finalement plus onéreux que prévu : 50 MF (7, 62 €) au lieu des 30 MF (4, 57 €) estimés.

Le lauréat s'est vu confier la réalisation de l'opération qui est actuellement au stade "travaux". On peut lire dans le compte-rendu de la première réunion organisée avec l'équipe lauréate après sa sélection la précision suivante apportée par son architecte:

"la mission avec le programmiste n'est pas achevée; mise au point et achèvement du programme détaillé, missions de conseil tout au long du projet."

Principaux apports et conclusions à tirer de la procédure:

Le conducteur d'opération a insisté lors de l'entretien sur la nécessité de constituer un groupe de pilotage pas trop important en nombre de personnes afin de pouvoir le réunir facilement.

Il a mis en évidence l'importance d'avoir réalisé une estimation financière avant la procédure afin de pouvoir comparer les projets: il pense ainsi que, *"la maîtrise d'ouvrage a relativement bien tenu le coup en se laissant pas bluffer par un projet architecturalement séduisant mais pharaonique et hors programme."* ... *"Donner un montant à l'avance, c'est très approximatif car le programme évolue, mais si ce n'est pas fait, cela ouvre la voie à toutes les dérives; la MIQCP devrait être plus ferme sur cette question"*.

Pour le conducteur d'opération, cette procédure a été un succès car l'opération a abouti après plusieurs années d'incertitudes; elle a permis qu'élus et techniciens se mettent enfin d'accord grâce au travail mené au sein du groupe de pilotage. Les équipes auraient en fait été porteuses d'arguments que les uns ou les autres défendaient, mais sans arriver à se faire entendre jusqu'à

présent. La procédure aurait apporté une certaine légitimité à la solution programmatique retenue car elle aurait découlé d'un important débat d'idées entre les différentes équipes et non d'un point de vue soutenu par un seul acteur.

Cette opération se distingue par le souci du maître d'ouvrage de faire travailler les équipes sur un diagnostic multicritères de l'existant. Le cahier des charges est l'un des plus fournis et structurés que nous ayons analysé; le caractère bien identifié de l'objet à traiter y contribue certainement. La qualité de l'élaboration du programme et son articulation au diagnostic ont apparemment été une préoccupation majeure du maître d'ouvrage, comme le montre le mode de sélection des équipes, le souci du recadrage du programme et l'attention portée au projet dont le travail nous semble en effet le plus abouti sur cette question.

Le fait que l'équipe de maîtrise d'oeuvre désignée ait annoncé qu'elle entendait poursuivre son travail sur le projet en collaboration avec son programmiste est aussi un fait relativement rare dans l'ensemble des opérations analysées.

Maître d'ouvrage : Commune de Montélimard

Caractéristiques de l'opération : Maîtrise d'ouvrage peu mobilisée autour du projet - objectifs de l'opération pas suffisamment articulés dans ses modalités d'organisation aux autres projets de la commune -. Procédure qui semble avoir surtout été utilisée pour obtenir des résultats rapides et visibles avant les élections municipales, mais qui faute d'une véritable mobilisation politico-institutionnelle locale n'a pas eu de suite.

Objet : Restructuration de bâtiments anciens d'un château avec aménagement des espaces extérieurs

Avancement de l'opération : Marchés de définition soldés mais laissés sans suite.

Interview : Responsable du montage et du suivi de l'exécution des marchés (Responsable du service marchés publics)

La définition et le contexte de la commande:

La commune souhaitait faire en sorte que son château devienne "un pôle majeur d'attraction culturelle et touristique à l'échelle de l'agglomération". Elle envisageait la restructuration des bâtiments anciens et de l'aménagement des abords comme "un projet global d'aménagement."

Dans un compte-rendu de conseil municipal, on pouvait lire que le château se trouvait actuellement isolé du centre-ville pour des raisons de mauvaise accessibilité et "d'insuffisance d'activités liées à la désaffectation de plusieurs immeubles". Alors que la ville avait engagé un certain nombre de réhabilitations d'équipements publics, mais aussi une opération d'amélioration de l'habitat dans le centre ancien, ce projet était perçu comme l'une des actions visant à valoriser le patrimoine historique du centre-ville et à favoriser une "ré-appropriation de la vieille ville par ses habitants" ainsi que "son embellissement.", sans pour autant que l'articulation entre ces différentes opérations soient bien définies.

Encouragée par un architecte du patrimoine qui sollicitait son attention depuis plusieurs années sur le devenir du château, la municipalité s'est finalement résolue à s'engager dans cette procédure des marchés de définition, un an avant les élections municipales...

L'objet des études dans le BOAMP

"Marchés de définition pour l'aménagement du site du château."

Procédure de passation:

Dans le BOAMP, la procédure annoncée était un appel d'offre restreint.

Suite à donner aux marchés:

Le maître d'ouvrage annonçait dans le BOAMP qu'il pourrait éventuellement confier la maîtrise d'oeuvre partielle ou totale de l'opération à l'un des titulaires des marchés de définition.

Sélection des équipes:

Cinq équipes étaient admises à déposer une offre, trois ont été sélectionnées in fine. Les équipes candidates à l'attribution des marchés devaient réunir "les compétences d'un Architecte-urbaniste, d'un programmiste orienté vers les matières culturelles et touristiques, d'un économiste, d'un ingénieur". L'offre devait comprendre une note méthodologique de présentation de la démarche qui serait adoptée en trois pages maximum. La ville avait prévu une rémunération de 150 000 F T.T.C. pour chacune des équipes annoncée dans le cahier des charges.

L'organisation technique et financière des études de définition:

Un phasage chiffré était prédéfini dans l'acte d'engagement:

- Phase 1 : Élaboration d'un plan de composition urbaine et pré-programmation des principales composantes du projet: 80 000 F T.T.C. (12 195 €) – durée : 2 mois.
- Phase 2 : Élaboration d'un projet urbain et architectural d'ensemble : 70 000 F (10 671 €) T.T.C. – durée : 2 mois.

Une réunion par phase était prévue, entre le groupe de pilotage et les prestataires; la première plénière, les deux suivantes spécifiques avec chaque équipe pour le travail sur le projet urbain et architectural.

Le cahier des clauses particulières précisait un peu plus la nature du travail demandé pour chaque phase sous la forme d'une liste d'éléments techniques à fournir.

Pour la première phase, il s'agissait de remettre "une ou plusieurs simulations d'aménagements en indiquant:

- les principes de liaisons à effectuer et leurs types;
- les affectations du sol;
- les relations entre le périmètre d'études et sa périphérie;

- le pré-programme de chacun des projets relatifs aux éléments bâtis (principales composantes, surfaces et relations fonctionnelles)

mais aussi

- les actions propres à développer l'attractivité du site."

On pouvait dès lors faire les remarques suivantes:

- bien que le projet se veuille global, le travail de pré-programmation demandé était plutôt fragmenté, sans grande logique d'ensemble, ni souci d'articulation au projet d'agglomération;

- l'aspect composition urbaine intervenait dès cette première phase de manière assez détaillée alors qu'aucun élément stratégique programmatique n'était véritablement défini;

- alors que le maître d'ouvrage indiquait dans l'appel d'offre qu'il disposait déjà d'un pré-programme et donc normalement d'un diagnostic des problèmes et potentialités du site et d'une première ébauche d'activités à y développer), ces éléments étaient en fait à définir par les équipes en appui à leurs propositions d'aménagement.

En effet, le pré-programme élaboré par la ville et remis dans l'annexe 1 du C.C.P. comprenait dans un premier temps une présentation des objectifs généraux de la ville pour ce site. Puis, ces objectifs se déclinaient en "exigences" portant sur les différentes parties du site à traiter, considérées séparément et à des degrés divers bien que listées au même niveau (valorisation architecturale des bâtiments anciens, traitement de l'environnement, mise en valeur de la citadelle, réaffectations à imaginer pour les bâtiments communaux aujourd'hui inoccupés). Parmi ces éléments inventoriés, et au même niveau, on trouvait aussi la problématique "du maintien et la mise en évidence des liens historiques forts avec la ville." sans pour autant qu'elle soit davantage explicitée.

Cette annexe comportait par ailleurs un rappel de l'histoire du site, une énumération des activités qui occupaient déjà les lieux et une présentation des contraintes actuelles du site en termes notamment d'accessibilité, de topologie et de propriété foncière, ainsi que la liste de quelques documents cartographiques que les équipes pourraient consulter.

Pour la seconde phase, les équipes devaient élaborer un projet urbain et architectural sur la base "du programme unifié remis par la ville" synthèse du travail des équipes durant la première phase.

Pour le rapport final étaient demandés : un récapitulatif des surfaces à prévoir pour chaque composante de programme, un descriptif des relations fonctionnelles entre les différentes composantes du projet, une note descriptive présentant les réponses apportées aux problématiques posées en terme de composition urbaine et de réaffectation des bâtiments, une présentation des conditions de faisabilité du projet (évaluation financière, de phasage de réalisation et d'exploitation du site), un projet de maîtrise d'oeuvre infrastructure et une esquisse de première tranche de l'opération.

Trois panneaux A0 de vues perspectives et axonométriques devaient être réalisés.

A noter que la ville avait fait appel à une assistance extérieure pour l'organisation amont de la procédure et notamment la rédaction du cahier des charges.

Le responsable du déroulement des études était un chargé de mission "patrimoine".

Le groupe de pilotage était constitué de représentants des services municipaux ainsi que d'architectes urbanistes extérieurs.

Les études :

Alors que dans le cahier des charges et le pré-programme, la ville semblait ne pas inviter les candidats à effectuer un diagnostic de l'insertion urbaine et socio-économique du projet, ni à remettre en question les premières options programmatiques, dans l'analyse des notes méthodologiques remises par les candidats pour sélectionner les trois prestataires, le reproche leur en a été fait... De même les propositions de plusieurs équipes se sont vues critiquer par la maîtrise d'ouvrage, pour leur présentation "quelque peu simpliste des enjeux et objectifs du projet"!

Nous ne disposons que très peu d'éléments sur le déroulement des études. Il nous a été dit que les marchés de définition n'avaient pas donné lieu à l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre pour des raisons de faisabilité financière. La ville n'a pas donné de cadrage financier au départ, et bien qu'elle ait réalisé une synthèse programmatique, elle a ensuite laissé les équipes s'engager dans des projets qu'elle pouvait difficilement supporter financièrement.

Après les élections de mars 2001, l'équipe municipale qui appartenait à la même majorité que la précédente mais avec quelques nouveaux membres, n'a pas souhaité donner de suite à ce projet en raison de son coût et de son caractère prématuré par rapport à d'autres actions à mener.

Principaux apports et conclusions à tirer de la procédure:

Alors que la ville annonçait avoir réalisé un pré-programme dans son avis d'appel à concurrence et dans le questionnaire rempli, l'une des phases du travail comprenait pourtant la réalisation d'un pré-programme..

Le cahier des charges donnait en fait peu d'indications sur la façon dont le projet *a priori* global devait se rattacher aux autres actions en cours dans la ville.

Les intentions programmatiques de la maîtrise d'ouvrage n'étaient pas suffisamment hiérarchisées, ni sur le plan d'une stratégie opérationnelle à engager, ni d'un point de vue des différentes échelles d'intervention à appréhender.

Les éléments de diagnostic fournis étaient très partiels ; ils concernaient surtout la configuration physique du site, ses problèmes d'accessibilité. Les équipes disposaient apparemment de peu d'informations d'ordre socio-économique ou liées à une stratégie de développement touristique locale. Les connaissances relatives aux usages actuels du site étaient aussi assez sommaires. En fait, il était sous-entendu que ce tout ce travail de diagnostic et de pré-programmation devait être réalisé par les équipes (comme le montre l'analyse des

appels d'offre faite par la maîtrise d'ouvrage) alors qu'il n'était véritablement prévu dans la rémunération ni dans le phasage proposé, la municipalité ayant annoncé au départ qu'elle disposait d'un pré-programme ?

Aucun utilisateur ni usager des bâtiments fonctionnant actuellement n'ont été associés d'une façon ou d'une autre dans l'élaboration de ce projet.

Par ailleurs on constate qu'il n'y avait pas de représentants des affaires culturelles au niveau régional ou central, ni de partenaires institutionnels et financiers de la municipalité, dans le groupe de pilotage, ce qui aurait permis d'évaluer dès le départ l'intérêt et la faisabilité économique de l'opération; qu'en était-il donc réellement de la volonté municipale de mener ce projet à terme? La procédure des marchés de définition n'a t-elle pas été utilisée seulement comme un moyen pour l'équipe municipale d'améliorer son bilan ? L'absence d'estimation financière au départ du coût des travaux envisageables contribue d'autant plus à renforcer cette hypothèse, que le motif invoqué par la nouvelle municipalité pour renoncer à poursuivre l'opération, est le montant beaucoup trop élevé de celle-ci.

Il semble que le fait que la procédure ait été lancée un an avant les élections mais sans que l'opération repose sur des objectifs et un diagnostic bien définis, explique selon nous d'une part, que les réponses demandées aient été très formelles, d'autre part, que la nouvelle équipe municipale n'ait pas donné de suite aux marchés de définition, préférant se consacrer au préalable à l'élaboration d'un projet urbain pour l'ensemble de la ville, à partir duquel elle hiérarchiserait plusieurs opérations.

2. Opérations concernant des infrastructures ou des espaces publics à aménager

Maître d'ouvrage : Commune d'Avignon

Caractéristiques de l'opération : Opération spatialement très circonscrite et à la problématique assez clairement définie.

Montage institutionnel complexe facilité par la procédure et l'organisation du groupe de pilotage notamment.

Objet : Construction, aménagement d'un parking

Mandataire du maître d'ouvrage : SEM CITADIS

Avancement de l'opération : préparation de "la commission réunie comme un jury"

Interview : Conducteur d'opération

La définition et le contexte de la commande:

Un premier projet de construction d'un parking en centre-ville quelques années auparavant n'avait pas abouti, par défaillance d'un promoteur privé auquel appartenait le terrain..

Ne renonçant pas à ce projet, la municipalité a décidé de le relancer un peu avant les élections municipales en choisissant un autre site d'implantation.

Son objectif politico-économique était de favoriser l'accès aux commerces intra-muros mais en ne suscitant pas de nouveaux flux automobiles en centre-ville.

Le choix du site s'explique surtout par le fait qu'il s'agit d'une des dernières emprises foncières appartenant à la ville.

La nouvelle localisation du parking en sous-sol supposait de résoudre d'importants problèmes techniques et d'accès car elle se situait à proximité de remparts et dans une zone définie comme "secteur sauvegardé".

Après avoir envisagé un concours de type conception-réalisation, la commune, sur les conseils de l'architecte responsable du secteur sauvegardé, a finalement opté pour la procédure des marchés de définition simultanés: le maître d'ouvrage souhaitait pouvoir explorer à la fois différentes hypothèses d'implantation en deçà ou au-delà des remparts, et différentes solutions techniques. Mais face aux contraintes politico-administratives auxquelles il était confronté, il espérait que les marchés de définition permettraient d'engager une dynamique de discussion et de décision entre les acteurs grâce à l'organisation d'un groupe de pilotage.

L'objet du marché tel que mentionné dans le BOAMP était le suivant:

"Passation d'un marché d'étude de définition visant à préciser les conditions de constructions et d'aménagement extérieur du parking Jean-Jaurès."

On remarquera comme nous l'avons déjà précédemment mentionné, que le terme marché de définition est employé au singulier alors qu'il s'agissait de "sélectionner trois équipes avec lesquelles seront passés les marchés".

Les caractéristiques principales de l'opération mentionnées dans l'appel à concurrence étaient :

- capacité prévue 600 places environ;
- 6 niveaux de sous-sol.

Procédure de passation:

La définition de la procédure de passation dans le BOAMP reprenait une partie de la formulation du code des marchés publics, mais sans préciser la nature de l'appel d'offre. Il s'agirait d'un appel d'offre ouvert d'après l'enquête par questionnaire:

"Le maître d'ouvrage a choisi de confier une mission d'études de définition à 3 prestataires différents ;; conformément à l'article 314bis du code des marchés publics, le maître d'ouvrage pourra confier, sans nouvelle mise en concurrence, un marché de maîtrise d'oeuvre à l'auteur de la solution retenue".

Suite à donner aux marchés:

Le maître d'ouvrage insistait sur la capacité de l'équipe à pouvoir par la suite assurer *"une mission de maîtrise d'oeuvre complète dans le domaine du bâtiment"* : il était en effet prévu que *"l'assemblée délibérante procède éventuellement ensuite à l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre."*

Sélection des équipes:

Il était demandé aux équipes de posséder en particulier :

"- des compétences architecturales et urbanistiques avec une sensibilité particulière liée à la présence du rempart classé monument historique;

- des compétences techniques de l'ingénieur liées aux ouvrages souterrains et de stationnement;

- des compétences d'architecture intérieure et de décorations d'ouvrages souterrains."

Une rémunération forfaitaire de 300.000 H. T. par équipe était proposée dans l'appel à candidature.

La durée prévue pour les études était de deux mois.

L'organisation technique et financière des études de définition:

La SEM nous a signalé en préambule de l'entretien qu'elle avait "scrupuleusement suivi le guide la MIQCP".

Au début de la sélection et tout au long des études, les équipes n'ont pas discuté la rémunération proposée.

Pour chaque équipe, trois à quatre personnes ont participé à chaque réunion.

Il y eu en tout quatre réunions, ce qui représenterait sur la base d'une rémunération journalière par personne de 4000 à 5000 F H.T (609 € à 762 €), un coût de 64 000 F à 80 000 F (9 756 € à 12 195 €) H.T. par équipe.

Les études ont bien duré deux mois, mais les équipes seraient plutôt financièrement déficitaires.

Deux types de groupes de travail ont été organisés:

- un comité technique:

Représenté notamment par les professionnels de la SEM et les services techniques, ce comité a organisé les études de définition, effectué des vérifications de faisabilité techniques, animé les débats, évalué les projets pour la commission réunie comme un jury.

- un groupe de pilotage:

La complexité n'était pas seulement technique, mais aussi administrative compte tenu de la présence des différents organismes institutionnels affirmant chacun des objectifs spécifiques avec au départ, des positions très figées.

Ce groupe a finalement réuni la ville, le préfet, la DRAC, la DDE, l'architecte responsable du secteur sauvegardé, l'architecte en chef des Monuments Historiques de la ville, les Monuments Historiques.

Les études:

Le cahier des charges était principalement constitué d'un "livre blanc" regroupant un ensemble de données techniques sur les spécificités du site et les caractéristiques attendues du parking ainsi que les études techniques de sols déjà réalisées.

Sans l'annoncer dans le document, l'équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage avait une idée d'une fourchette de prix à ne pas dépasser.

Ce document a été approuvé par le groupe de pilotage.

La localisation du parking dans la ville était considérée par la maîtrise d'ouvrage comme un élément intangible ayant fait l'objet d'études antérieures suivies d'une décision politique : les équipes n'étaient pas supposées le remettre en question lors des études de définition.

Le problème à résoudre était surtout celui de l'accès au parking et de l'emprise précise de celui-ci.

Les trois équipes auraient bien tenu compte des contraintes, selon le conducteur d'opération :

- respecter le plan de déplacements urbains;
- préserver les remparts;
- préserver l'alignement des platanes.

La maîtrise d'ouvrage n'avait pas prévu de phasage.

Il y eu dans un premier temps deux réunions plénières lors desquelles le maître d'ouvrage étaient le principal acteur à s'exprimer. Il fit ainsi l'historique du site et présenta les atouts et contraintes de ce dernier.

Les comptes-rendus montrent que les équipes ont posé quelques questions lors de cette seconde réunion plénière en réaction au livre blanc qui leur avait été remis à la séance précédente.

Il était prévu que la troisième réunion puisse se dérouler avec l'ensemble des équipes si elles le souhaitaient, mais cela n'a pas été le cas.

Pour le conducteur d'opérations, les équipes auraient tout de même plus ou moins joué le jeu du débat d'idées.

Les deux autres réunions furent donc organisées de manière séparée avec chaque équipe.

Au bout de ces quatre premières réunions, les équipes ont eu un mois pour remettre un projet.

Les idées des équipes faisaient l'objet au fur et à mesure d'une vérification de faisabilité technique par la SEM.

Lorsque des informations étaient demandées par l'une des équipes, les réponses étaient transmises aux autres.

Les équipes ont essayé de trouver des solutions différentes pour se démarquer les unes des autres. Le maître d'ouvrage les a laissé développer leurs trois hypothèses de travail respectives sans opérer volontairement de recentrage du programme, dans la perspective de sélectionner l'idée la plus ingénieuse.

Les projets ont été analysés par la SEM dans un rapport technico-financier qui a été présenté au groupe de pilotage.

Une étude complémentaire a été demandée à l'une des trois équipes qui a trouvé une solution très différente des deux autres équipes, et qui intéresse la ville.

Principaux apports et conclusions à tirer de la procédure:

On constate dans ce cas, que l'objet était très circonscrit, le cahier des charges était assez précis et le problème à traiter assez clairement exposé.

Les études de définition auraient peut-être pu concerner aussi la pertinence de construire ce parking et l'intérêt de sa localisation en centre-ville, mais la municipalité considérait ces éléments comme acquis et n'a donc fait porter les marchés que sur la finalisation du programme et la conception de l'ouvrage; les équipes devaient directement travailler sur des solutions techniques et de conception plutôt que sur la définition d'un programme. C'est sans doute pourquoi il n'y a pas eu véritablement de phasage ni de recentrage programmatique. La volonté du groupe de pilotage était d'explorer des solutions différentes sans remettre en question ses premières intentions programmatiques.

Une des équipes a trouvé une solution tout à fait différente des deux autres et plus ingénieuse. Ainsi pour la SEM, les marchés d'études de définition, en mettant en concurrence trois équipes, a permis de faire émerger une solution originale qui n'aurait pas forcément été trouvée en ne faisant travailler qu'une équipe.

L'autre avantage avancé de la procédure par son organisateur, est d'avoir permis d'associer dès l'amont toutes les administrations concernées.

Le projet n'avancé pas jusque là, car lorsque la ville rencontrait chacun de ses partenaires séparément, ces derniers restaient sur leur position.

Un des enjeux majeurs de la procédure était de mettre d'accord l'ensemble des administrations autour d'une solution et de choisir un maître d'oeuvre.

Autour d'une table, des compromis ont pu être trouvés : la procédure aurait notamment permis, selon la SEM assistante à maîtrise d'ouvrage, "de faire prendre position aux différentes administrations concernées".

Maître d'ouvrage : Commune de Marseille (service municipal des transports)

Caractéristiques de l'opération : Deux marchés passés. Des études de définition faisant suite à plusieurs études préalables et s'inscrivant dans un des axes d'un Grand Projet Urbain (montage institutionnel complexe pré-existant). Travail avec les deux équipes vers des solutions contrastées aboutissant à la définition d'éléments de programme spatialisés.

Objet : Aménagement d'un pôle d'échange de transport avec remise en fonctionnement d'une gare et implantation d'équipements commerciaux et culturels.

Avancement de l'opération : préparation de "la commission réunie comme un jury".

Interviews : Le conducteur d'opération, le directeur adjoint du GPV (ancien GPU) de l'agglomération présent dans le comité de suivi technique, le mandataire architecte-urbaniste de l'une des deux équipes retenues.

La définition et le contexte de la commande:

Le site d'études se trouve dans une zone couverte par un Grand Projet Urbain. Le travail à mener sur cette zone était l'une des composantes des actions définies dans le cadre du GPU.

La réflexion des équipes devait porter sur l'organisation de différents éléments de programme prédéfinis ; une plate-forme de transport multimodale, des équipements et espaces publics à articuler au reste du quartier.

Le directeur du GPV avait incité à choisir la procédure des marchés de définition estimant que "*le concours allait trop vite dans les phases de concertation avec les partenaires institutionnels.*"

Une autre raison majeure invoquée pour le choix de cette procédure était pour les services municipaux, de pouvoir réunir les différents acteurs en jeu et faire en sorte qu'ils s'approprient le projet progressivement.

Une étude urbaine antérieure avait cerné le périmètre et la nature de la nouvelle étude à réaliser et accompagnait d'autres études préalables lancées par le GPV.

L'objet du marché dans le BOAMP

L'annonce du BOAMP présentait l'objet des marchés de définition comme portant "d'une part sur la définition des éléments de programme constitutifs du pôle d'échange, d'autre part sur la définition de son rôle aussi bien dans le quartier environnant que dans le contexte plus large du grand projet urbain, et enfin de proposer une stratégie opérationnelle de réalisation."

Procédure de passation:

Les marchés ont été organisés sur appel d'offre ouvert comme l'indique clairement le BOAMP. Le règlement de consultation indiquait aux équipes que leur proposition ne devait pas dépasser 300.000F (45 734 €) T.T.C. (prix global forfaitaire). La durée d'exécution des études devait faire l'objet d'une proposition par les équipes.

L'appel à candidature indiquait que deux équipes seraient retenues. Pour le comité technique, ce choix a été fait pour avoir véritablement le temps de travailler avec chacune des équipes et notamment afin de pouvoir obtenir des administrations concernées, les réponses aux questions des candidats.

Suite à donner aux marchés:

Il était question dans le règlement de consultation, mais pas dans l'annonce au BOAMP, qu'un marché de maîtrise d'oeuvre pourrait être confié à l'auteur de la solution retenue.

Sélection des équipes:

On constate dans l'appel à candidature que "les compétences demandées" prennent en fait la forme d'une liste de spécialistes: "architecte, paysagiste diplômé, économiste ou programmeur, spécialiste des transports ou déplacements".

Une équipe locale et une équipe parisienne ont été retenues.

L'organisation technique et financière des études de définition:

La préparation du cahier des charges a pris trois mois.

Compte tenu de l'implantation du site en GPU, trois niveaux de décision et de réflexion politico-administrative et technique sont intervenus dans l'organisation de la procédure:

- le groupe politique régissant le GPU et composé du maire de l'agglomération, du préfet, du président du Conseil Régional : ce groupe se réunissait une fois par an pour la validation des orientations stratégiques et de la programmation.

Ce groupe a ainsi validé de manière stratégique ce projet.

- le comité technique du GPU : il regroupe des représentants de la ville, du conseil régional, de l'État, réceptionnaires des projets;

- un comité technique spécifique à cette opération par marchés de définition a aussi été constitué, avec des représentants des régies de transport de l'agglomération et de la région, de l'agglomération, de la SNCF, de la société du métro...

Quatre mois d'études étaient prévus et ce délai a été respecté, "*grâce à la bonne réactivité du groupe de pilotage*", d'après le conducteur d'opération.

Pour ce dernier, les équipes ont sans doute dépassé le montant de leur prestation d'au moins 100.000 Francs (15 244 €) et ont donc travaillé à perte.

Les études::

Une réunion publique pour présenter l'objet et le contexte de l'opération a été organisée par la mission GPV avant de lancer les marchés de définition "*cela a permis de leur expliquer ce qu'est un pôle d'échanges et que l'on ne désirait pas faire une réponse que de type transports*".

La zone de travail pour les équipes a été définie de manière large autour du pôle d'échange pour leur laisser une plus grande latitude de réflexion : "*Si on ne laisse pas cette latitude pour les marchés de définition, il y a d'autres procédures plus rapides.*"

Le cahier des charges appelé "programme simplifié" présentait le contexte, les objectifs de l'étude et un phasage de l'étude en cinq étapes.

L'exposé du contexte insistait sur les différents projets en cours en les présentant comme s'inscrivant dans la stratégie des actions du GPV; ces dernières étaient d'ailleurs explicitées, mais davantage en termes de moyens d'actions (types d'interventions prévues) qu'en termes d'enjeux et de problèmes à traiter. Les objectifs des études de définition se déclinaient en différents points correspondant aux cinq phases de rendus prévus:

- diagnostic du fonctionnement économique et urbain actuel;
- propositions de contenu en termes de programme et d'esquisses;
- propositions opérationnelles (schéma fonctionnel du pôle, stratégies d'intervention en termes de définition des phases d'intervention, définition d'un planning et d'esquisses financières, propositions de recompositions foncières, élaboration d'un schéma de maîtrise d'ouvrage);
- traduction des propositions de stratégie et d'actions en termes réglementaires (prise en compte du POS);
- définition d'une première tranche d'intervention.

Une réunion avec les deux équipes a été organisée au départ, puis les équipes ont été rencontrées quatre fois séparément.

Les deux équipes se seraient engagées dans des directions assez différentes; le comité technique les a laissées poursuivre leur idée jusqu'au bout. Les membres de ce comité

technique devaient renvoyer les questions posées à leur administration et obtenir rapidement des réponses.

D'après le membre du comité technique représentant le GPV, les marchés d'études de définition ont été utilisés comme générateurs d'idées et donc n'avaient pas à faire l'objet d'un recentrage sur un programme commun.

"Chaque fois qu'une équipe posait une question technique qui pouvait intéresser l'autre, la réponse était renvoyée aux deux équipes, pour qu'ils aient exactement le même cahier des charges et les mêmes données pour travailler. Il était très important de ne pas privilégier l'une ou l'autre surtout quand on a des concepts très différents. Le risque est de se laisser séduire par l'un des projets et de dénigrer l'autre équipe dans les informations qu'on lui fournit."

Le chiffrage de l'opération n'a de ce fait pu être établi qu'à la fin, lorsque les projets se sont précisés; *"compte tenu de la nature et du contexte du travail demandé, il était impossible de le faire avant"*.

Une fois la procédure de marchés de définition menée à son terme pour le choix du projet technique, il est prévu d'organiser une concertation à propos de celui-ci.

Au total les équipes ont été auditionnées devant une vingtaine de personnes, essentiellement des techniciens ou représentants des organismes de transports impliqués, mais aucun politique n'était présent.

Après la première réunion de présentation générale des études, les deux équipes ne se sont jamais rencontrées; notre interlocuteur avait ainsi peu d'informations sur les réponses apportées par l'équipe concurrente.

Compte tenu du budget et du temps imparti, son équipe a finalement mobilisé le moins de spécialistes possibles; l'étude a reposé sur l'architecte-urbaniste qui a sous-traité à un ingénieur et à un paysagiste certains travaux mais qu'on ait l'impression qu'ils aient participé véritablement à la dynamique de réflexion autour du projet. On peut donc difficilement parler de travail pluridisciplinaire au sein des équipes, ni entre les équipes dans cette opération.

Le diagnostic demandé qui était très ambitieux dans le cahier des charges, a été limité par notre interlocuteur *"compte tenu du nombre réunions prévues et du budget; pour effectuer ce travail, il a surtout fait une rapide synthèse des éléments de conclusions du GPV et des études transports déjà réalisées."* Il explique que *"réaliser un véritable diagnostic d'insertion urbaine du projet aurait relevé d'un travail considérable lié à la politique de la ville."* Il a donc préféré se consacrer à la conception en essayant d'aller le plus loin possible." L'autre équipe aurait davantage travaillé au diagnostic, ce qui l'aurait pénalisé dans le rendu final.

Les questions posées au groupe de suivi ont porté sur le périmètre d'études, puis sur la façon d'envisager le phasage des opérations futures.

Le rendu de l'équipe interrogée a compris deux panneaux A0, des esquisses, une maquette (qui n'était pas demandée mais que l'équipe a tout de même réalisé), d'un cahier A3 en couleur

avec descriptif, phasage des projets à venir et propositions de préfigurations d'organisation institutionnelle des études futures et des actions à mener.

Au total cette équipe aurait dépassé d'au moins 50% la rémunération qui lui a été versée.

Les marchés d'études ont donc abouti à la détermination et à la localisation d'éléments de programme.

Les équipes n'ont pas présenté leur travail devant un jury; le comité technique a effectué une note comparative des projets mais, la délibération par un jury était encore en suspend un an après. Les élections municipales ont contribué à ralentir cette prise de décisions mais d'autres sources d'incertitudes en seraient aussi responsables.

Alors que dans son règlement de consultation la maîtrise d'ouvrage s'était laissée la possibilité de désigner comme maître d'oeuvre le lauréat des études de définition, elle hésiterait actuellement entre lancer de premiers marchés de maîtrises d'oeuvre - peut-être en faisant la synthèse des éléments de programmes recueillis - ou attendre certaines décisions relatives à la réouverture de la gare et à l'arrivée du tramway.

Principaux apports et conclusions à tirer de la procédure:

La pression d'un travail mené avec plusieurs équipes simultanément pour lequel des décisions doivent être prises au fur et à mesure, a incité les différents acteurs à siéger dans le comité de suivi.

Pour le chargé de mission du GPV, *"Les marchés de définition sont un outil de partenariat extraordinaire, mais qui demande une implication de la maîtrise d'ouvrage importante : à chaque étape de rendu, elle doit être capable d'apporter des réponses aux équipes et de leur indiquer dans quelle direction approfondir leurs idées et suggestions. Le travail des équipes peut aussi être appréhendé comme un prétexte à poser des questions qu'on n'avait pas osé consciemment ou inconsciemment, poser aux autres partenaires."*

La difficulté à réunir un très grand nombre de partenaires dans un contexte urbain où se superposent plusieurs dispositifs et niveaux de responsabilités territoriales, a eu les conséquences suivantes:

- mise en concurrence de deux équipes lauréates seulement pour ne pas multiplier les réunions;

- suivi des études par un comité technique essayant d'être le plus rapidement réactif.

On notera que le peu de temps et la faible rémunération consacrés aux études, a manifestement conduit les équipes à faire un "choix" entre passer du temps à la définition du problème (qui donne peu de résultats rapidement visibles au maître d'ouvrage) ou s'engager directement dans le travail de conception, et ce malgré la nature des rendus prévus dans le phasage du cahier des charges.

Le caractère "collectif" du travail au sein des équipes et entre les équipes a aussi été très relatif pour ces raisons économiques.

Bien que faisant intervenir plusieurs échelles, territoires, éléments programmatiques, et malgré le peu de temps qui leur était consacré, les études ont avancé sans aléas particuliers et semblent avoir produit des résultats fructueux pour la maîtrise d'ouvrage; l'opération était suffisamment cadrée au départ du point de vue de ses enjeux stratégiques et que les membres du comité technique ont fait preuve d'une bonne réactivité car ayant l'habitude de travailler depuis plusieurs années ensemble dans le cadre de la problématique et des opérations du GPV. On constate que dans ce type d'études urbaines, faire déboucher les marchés de définition sur un seul marché de maîtrise d'oeuvre d'ensemble est difficile car les éléments de programmes mis en évidence sont des opérations de nature très différentes et à échéances très variées (de 3 à 20 ans).

La procédure a donné lieu à la production de deux schémas de programmation avec leurs propres stratégies d'intervention; la maîtrise d'ouvrage ne pouvant véritablement les adopter dans leur globalité, souhaiterait pouvoir combiner des éléments de programme de chaque proposition et les confronter à d'autres données dont elle ne dispose pas encore et qui dépendent d'autres projets en cours sur ce secteur.

Attribuer des maîtrises d'oeuvre sur des parties partielles du projet semble être plus adapté dans ce contexte que de désigner un seul maître d'oeuvre faisant office d'architecte en chef sur l'ensemble de ce vaste et complexe territoire.

Enfin ce cas montre combien des marchés d'études appliqués à des opérations d'aménagement et d'urbanisme complexes nécessitent des études préalables importantes et des comités de suivi et de pilotage réactifs.

Maître d'ouvrage : Commune de Cusset

Caractéristiques de l'opération : Marchés de définition conduisant à l'attribution d'un marché d'études ultérieur (finalisation du programme) : enjeu et finalité appréhendée seulement par l'une des trois équipes, les deux autres ayant privilégié un travail sur les solutions techniques et architecturales prématuré.

Objet : Réhabilitation de bâtiments et reconversion de la friche de 6000 m² les accueillant en centre ville

Avancement de l'opération : Finalisation d'une étude programmatique consécutive aux marchés de définition

Interviews : Conducteur d'opération

La définition et le contexte de la commande:

Le transfert de localisation du lycée occupant des bâtiments anciens en centre ville, a libéré un espace de 6000 m². Constatant depuis plusieurs années "une dévitalisation" progressive de son centre ville - "disparition du petit commerce, vieillissement de la population, dégradation du secteur bâti ne correspondant plus aux exigences des administrés" -, la municipalité souhaitait intégrer le projet de reconversion de ce site à son projet d'ensemble de "reconquête du centre-ville". Elle souhaitait que la réappropriation de ce site s'inscrive dans la réflexion déjà engagée pour d'autres éléments de patrimoine autour des thèmes suivants : "mémoire et modernité", "le patrimoine classé et son développement", "sa reconversion et réaffectation".

L'objet du marché dans le BOAMP.

"Étude de définition destinée à établir un programme d'aménagement relatif à la réhabilitation de locaux vacants, dans la reconstruction d'une cohérence urbaine".

Caractéristiques principales:

L'étude portera pour l'essentiel sur la reconversion d'une friche en centre-ville développant 6 000 m², dont les caractéristiques s'apprécient par:

- 1 - une réutilisation à effectuer en fonction des besoins et des demandes;
- 2 un caractère architectural historique;
- 3 - un impact sur le commerce en centre-ville;
- 4 - la maîtrise des flux de population"

Ces éléments avaient été précisés et validés lors d'un conseil municipal.

Procédure de passation:

Les équipes ont été désignées par procédure négociée.

Suite à donner aux marchés:

Il était prévu qu'un marché de maîtrise d'oeuvre puisse être attribué à l'issue des études de définition. En fait, ce marché ultérieur ne devait pas porter sur la réalisation d'une partie ou de la totalité des opérations à mener, mais sur la finalisation d'un programme pour le site.

Il était prévu dans l'acte d'engagement proposé aux équipes, que le lauréat puisse réaliser ce programme sur la base de ses propres propositions "éventuellement complétées par des éléments contenus dans les autres études".

Sélection des équipes:

Le mandataire de l'équipe demandé était un architecte. Celui-ci devait être accompagné "d'hommes de l'art, dont les compétences" devaient être "en correspondance avec le projet proposé, incluant notamment un programmiste, un urbaniste.

Le choix des équipes devait se faire sur la base "de propositions méthodologiques répondant à un cahier des charges sommaire." La rémunération des études était déjà fixée par la maîtrise d'ouvrage et s'élevait à 70 000 F (10 671 €) T.T.C. par équipe.

Huit candidatures ont été reçues dont quatre n'avaient pas fourni de note méthodologique et ne faisaient valoir que leurs références; ainsi, la municipalité a-t-elle sélectionné trois des quatre équipes ayant fait une proposition.

Les équipes retenues étaient composées de trois membres ou bureaux associés, ce qui signifiait une moyenne de rémunération par intervenant d'environ 23 000 F (3 506 €) T.T.C. pour une durée d'études prévue sur six mois.

L'organisation technique et financière des études de définition:

Pour engager cette procédure, la municipalité avait pris conseil auprès de la Direction de la Concurrence mais n'a pas eu recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage extérieure.

La rédaction du cahier des charges aurait duré un mois, elle a été effectuée par le directeur des services techniques qui a joué le rôle à la fois de chef de projet et de conducteur d'opération.

Un groupe de pilotage composés de responsables des services techniques et de représentants des associations culturelles et touristiques a été constitué.

Ce cahier des charges qualifié par le maître d'ouvrage lui-même de "sommaire", comprenait une note d'orientation présentant en quatre pages, les caractéristiques de la commune et du site, les objectifs des études de définition (mentionnés plus haut) et une liste de documents mis à disposition des équipes, comprenant notamment une étude de Plan Local de l'Habitat, une étude d'OPAH, des travaux d'analyses préalables réalisés par des stagiaires de la mairie, des données statistiques communales générales, une présentation des projets structurants de l'agglomération. Quelques plans et photographies du site à différentes échelles figuraient en annexe.

Aucune estimation financière des travaux à envisager n'avait été réalisée avant les études de définition. Pour la municipalité, l'objet des études de définition était justement d'aider à établir

ce montant, par l'élaboration du programme et la mise en évidence de potentiels partenaires institutionnels.

Deux phases de travail étaient prévues, une première d'étude-diagnostic, une seconde de programmation avec chiffrage de l'opération.

Les modalités de travail avec les équipes ne figuraient pas dans le cahier des charges.

Les études:

Les modalités de travail avec les équipes ont été fixées au fur et à mesure du déroulement de la procédure.

Le groupe de pilotage s'est réuni six fois.

Une première réunion plénière a été organisée avec les équipes, celles-ci ont ensuite fait séparément des présentations devant le groupe de pilotage.

Il n'y a pas eu de recentrage programmatique puisque l'objet des marchés de définition était de parvenir à des programmes différents.

Pour la restitution finale, les équipes ont présenté séparément leur projet pendant une heure, suivie d'une demi-heure de discussion devant la commission d'appel d'offre (qui avait examiné les candidatures au départ) réunie comme un jury.

A la lecture du compte-rendu de commission, on note que la première équipe a présenté un travail s'apparentant déjà à un projet d'architecture et d'urbanisme détaillé, avec une dimension surtout technique se caractérisant par de nouveaux tracés de voies, des démolitions et restructurations de bâtiments et enfin quelques suggestions de réaffectation d'activités dans ces locaux mais sans évoquer les nouvelles dynamiques urbaines engendrées.

Cet aspect "trop architectural" et de "projet de faisabilité de travaux" lui a été reproché.

La deuxième proposition, aussi basée sur de nouveaux tracés et des démolitions, était un projet architecturalement plus ambitieux et donc plus onéreux que le premier.

La troisième équipe qui fut retenue *in fine*, avait basé son travail sur une évaluation plus fine de l'existant et des chantiers en cours ainsi que sur une mise en perspective plus importante que les autres concurrents des activités futures.

Le caractère évolutif des propositions faites, le souci de conserver et de restaurer une grande partie du bâti, l'intention de développer la dimension culturelle du site en mettant en valeur la présence du théâtre notamment, ont été particulièrement appréciés par la commission.

Principaux apports et conclusions à tirer de la procédure:

Le cahier des charges était quelque peu sommaire et apportait peu d'informations quant au déroulement prévu des études et des modalités de travail avec les équipes.

Les éléments généraux de diagnostic donnés et la hiérarchisation des objectifs étaient assez clairs. Toutefois, l'absence de fourchette financière de départ a donné lieu à des projets très contrastés mais parfois irréalistes pour le jury.

Le point de départ était un diagnostic un peu problématisé qui sollicitait justement l'élaboration d'un pré-programme dans le cadre des études de définition, puis d'un programme technique détaillé dans un marché ultérieur, pour lequel l'appellation de "marché de maîtrise d'oeuvre" dans le BOAMP pouvait prêter à confusion.

D'ailleurs, si l'équipe finalement lauréate a bien compris qu'elle ne devait pas aboutir lors des études de définition à un quasi concept architectural, mais avant tout à des orientations programmatiques, les autres concurrents ne l'ont apparemment pas bien compris et ont centré leur proposition sur des solutions architecturales et techniques déjà bien trop déterminées. Le jury ne s'est pas laissé séduire par les propositions plus dessinées des deux premières équipes citées, mais les a jugées par rapport aux attendus du cahier des charges.

Compte tenu du nombre d'intervenants impliqués dans chaque équipe et de la nature du travail à fournir - une pré-programmation basée sur une évaluation des potentialités du site et portant non seulement sur la réhabilitation de bâtiments mais en fait aussi et surtout sur la nouvelle vocation de ce site dans une stratégie de développement urbain - la rémunération des équipes (70 000 F, 10 671 €) T.T.C.) paraît assez dérisoire, et laisse supposer que l'on a estimé que le montant du marché ultérieur (environ 200 000 F, 30 489 € T.T.C. pour le programme technique détaillé) "justifiait" ce montant?!

Avec une somme si modeste à engager dans les études de définition, confier le travail à une seule équipe n'aurait-il pas été plus raisonnable? N'est-ce pas aussi la faiblesse de la rémunération qui a conduit deux des trois équipes à s'engager dans des propositions dessinées plus spectaculaires qu'une analyse urbaine et des propositions de réhabilitation des bâtiments existants?

3 - Opérations de type C : requalification d'une partie d'agglomération, d'un quartier.

Maître d'ouvrage : Commune de Nantes

Caractéristiques de l'opération : Marchés de définition portant essentiellement sur un travail de conception d'espaces publics. Attribution d'un marché de maîtrise d'œuvre portant sur un très vaste territoire et sur une dizaine d'années de travail. Bien que ne participant pas directement à l'élaboration des propositions, les représentants associatifs et des comités de quartier locaux ont régulièrement été informés du déroulement des études à l'occasion de réunions organisées avec les équipes, par la maîtrise d'ouvrage et ont pu réagir aux propositions de celles-ci à plusieurs occasions.

Objet : Études de composition urbaine et paysagère concernant un quartier en pleine reconversion.

Avancement de l'opération : Études de maîtrise d'œuvre (composition urbaine paysagère)

Interviews : Conducteur d'opération, et son responsable (ingénieur), membres du comité technique.

Propos de la maîtrise d'ouvrage et du mandataire (architecte-paysagiste) de l'une des deux équipes, recueillis lors de réunions publiques de communication autour de ce projet.

La définition et le contexte de la commande:

Cette opération avait été précédée il y a sept ans d'une première étude exploratoire qui avait contribué à déterminer les limites du territoire à prendre en considération pour une requalification urbaine, puis par d'autres études diagnostic sur le foncier, l'état des du bâti, des anciens sites industriels et des espaces publics ainsi que sur le coût prévisible de l'intervention publique... Les résultats de l'ensemble de ces études, discutés avec les acteurs institutionnels locaux, des représentants du monde économique et les associations du quartier, avaient fait l'objet d'une présentation au public.

A la suite de cette réflexion qui avait permis d'élaborer un projet de développement urbain d'ensemble pour le quartier (réaliser une zone d'activités), il avait été décidé de mener un certain nombre "d'actions opérationnelles et différenciées sur le site" dont la première devait porter sur l'espace public et le paysage de la zone afin de la valoriser.

Les raisons du choix de la procédure invoquées par les membres du comité technique interviewés, sont surtout liées à la possibilité qu'elle offrirait, selon eux, de réunir et de mobiliser différents partenaires autour d'un projet.

Les membres du groupe de pilotage ont insisté pour leur part sur la possibilité de travailler dès les études amont avec le futur maître d'œuvre.

D'autres motivations plus sous-jacentes nous sont apparues après consultation de documents et recueil de témoignages.

L'objet du marché tel que mentionné dans le BOAMP était le suivant:

"Études de composition urbaine des espaces publics et du paysage. Caractéristiques principales : désignation de trois équipes en vue de l'attribution à chacune d'entre elles d'un marché de définition, dont l'objet est de fournir à la ville un schéma de composition de l'espace considéré."

Procédure de passation:

L'appel d'offre ouvert a été choisi.

Suite à donner aux marchés:

Pour la maîtrise d'ouvrage, l'enjeu principal des marchés d'études de définition, était de pouvoir attribuer au lauréat de la solution retenue un marché de maîtrise d'oeuvre "portant sur tout ou partie du site d'études et, à titre accessoire, un marché d'études d'assistance et de suivi".

Le phasage de la réalisation des travaux était inclus dans le dossier de consultation.

Sélection des équipes:

Trois mandataires étaient à retenir et ont été sélectionnés.

Une rémunération de 600.000 F (91 469 €) H.T. par équipe était proposée sachant que la présence "d'un ou de plusieurs paysagistes, architectes, urbaniste (ou architecte(s)-urbaniste(s)), pouvant s'associer éventuellement à un programmiste était demandée.

Les trois équipes ont été sélectionnées après de premières réponses faites au cahier des charges.

L'organisation technique et financière des études de définition:

Les services des marchés de la commune auraient vivement mis en garde le maître d'ouvrage et ses services techniques pour que l'opération n'apparaisse pas comme un concours déguisé. Du coup, ils les auraient dissuadés d'introduire le mot programme parce que celui-ci aurait supposé alors concours de maîtrise d'oeuvre¹⁷.

Le coût total de l'opération avait été défini avant les études de programmation et s'élevait à près de 50 millions de Francs (13, 72 M €) H.T..

Le déroulement des études, présenté dans un luxueux cahier des clauses techniques particulières, était rythmé sur sept mois par la remise de quatre dossiers intermédiaires et d'un rendu final portant successivement sur les points suivants:

- une analyse diagnostic;
- un concept et de premières propositions de plan de composition;

¹⁷ Au moment du lancement de ces études, la procédure était encore peu utilisée et ce type crainte révélerait surtout une connaissance encore peu stabilisée du fonctionnement et des principes de celle-ci chez les maîtres d'ouvrage et leurs assistants..

- un plan de composition, des principes, ratios et hypothèses de phasage;
- un plan de composition finalisé avec illustrations du parti d'aménagement sur les quatre sites concernés;
- un mémoire de fin d'étude avec documents de présentation de la proposition; ce document devait "présenter un niveau de qualité permettant son exploitation pour une exposition destinée au grand public", soit trois planches format A0, une plaquette format A3 synthétique et illustrée des plans et croquis sur papier, films pour rétroprojecteur et diapositives.

Trois types de groupes de travail ont été constitués pour le déroulement de ces études:

- un comité technique : avec des représentants des services techniques de la commune et de la communauté urbaine concernée;
- un groupe de pilotage politique restreint constitué du maire et d'élus de sa majorité;
- un groupe de pilotage plus important (50 personnes) auxquels étaient associés des représentants de la communauté urbaine et les membres permanents du comité technique.

Un chef de projet, interne à la maîtrise d'ouvrage assisté d'une collaboratrice conductrice d'opération avaient été désignés pour organiser la démarche, animer les débats, servir d'interlocuteur aux trois équipes et leur apporter une assistance technique, administrative, juridique.

Les études::

Les équipes ont pu baser leur travail sur un cahier des clauses techniques particulières de près de 60 pages plus annexes présentant la logique du projet urbain d'ensemble (d'agglomération et de ville) dans lequel s'inscrivait l'opération concernée. Y étaient précisés les la démarche opérationnelle engagée depuis plusieurs années; les objectifs liées à l'aménagement du site, les différents acteurs concernés (y compris le réseau associatif local et les comités consultatifs de quartier); les études menées conjointement sur ce territoire par plusieurs opérateurs d'aménagement locaux.

Un diagnostic thématique lié à une analyse cartographique était aussi proposé en préambule avant de décliner les objectifs généraux de la ville pour l'aménagement de ce territoire et enfin les grandes orientations par sites prédéfinies que les équipes étaient invitées "*à approfondir ou à reconsidérer selon le concept qu'elles proposeraient*".

Un comité technique restreint travaillait de près avec les équipes. Tous les quinze jours, les autres agents des services les plus concernés soumettaient à leurs collègues des autres services, des questions et problèmes à résoudre ou "*à faire remonter*".

Quatre réunions préliminaires ont été organisées avec l'ensemble des équipes, trois avec le chef de projet, une avec le comité technique qui a donné lieu à la remise du diagnostic des prestataires.

Lors de la seconde de ces réunions, des représentants d'associations avaient été invitées à faire part de leurs attentes et de leurs questions aux équipes quant à l'avenir du quartier.

Pour les phases suivantes, la maîtrise d'ouvrage rencontrait séparément chacune des équipes, parce que, selon la conductrice d'opération, "*par expériences d'autres marchés d'études de définition, on sait que les équipes font de la rétention d'idées lorsqu'elles sont réunies*".

Les équipes pouvaient dialoguer avec les représentants des associations et des membres des conseils consultatifs si elles le souhaitaient. Certaines l'ont fait, séparément - il s'agit de groupes spécifiques mentionnés dans le questionnaire - mais on ne peut pas dire que ce travail de groupe avec les habitants aient fait l'objet d'une organisation particulière de la part de la maîtrise d'ouvrage en dehors des moments de présentations des propositions équipes:

- la présentation du troisième rapport intermédiaire s'est déroulée devant le chef de projet, un élu et des représentants associatifs. Ces derniers ont également été associés lors de l'évaluation des propositions par la commission technique;

- des réunions publiques ont été organisées par la municipalité avant et à la fin des études.

Les équipes sont parties dans des directions assez différentes d'après le chef de projet: dans le questionnaire, il est indiqué qu'elles ont travaillé à partir d'un même diagnostic, puis d'un programme mis en commun. Lors de l'entretien et à la lecture des documents, on constate en fait qu'il n'y a pas eu de recentrage général autour d'un même programme, mais plutôt des recalages effectués avec chacune des équipes.

En fait le terme de programme est sans doute à relativiser, car le travail demandé relevait avant tout de la conception paysagère. La ville ne souhaitait pas que les équipes définissent un programme d'activités pour la zone mais qu'elles laissent par la trame proposée, la plus grande souplesse pour l'installation d'activités dans l'avenir.

On peut se demander si cette approche n'avait pas certaines limites: les discussions avec les équipes portaient généralement sur les partis formels, mais émergeaient parfois des questions qui supposaient une réflexion préalable sur les types d'activités et la densité de population attendue qui elles étaient d'ordre programmatique. Faute d'anticipation de la maîtrise d'ouvrage sur ces dimensions, les équipes se sont mises parfois à proposer "*de travailler sur une hypothèse de densification assez grande*" ou "*d'implanter à tel endroit tel type d'équipement*".

Toutefois, les concepteurs ont semblé y (re)trouver "*une forme de travail leur convenant parfaitement*": répondant à une question lors d'un colloque sur la façon dont il avait appréhendé cette démarche sans programme initial, l'architecte d'une des équipes a expliqué:

"Il n'y a pas eu au départ un programme, puis un projet. Le programme, ce sont des éléments quantitatifs, nous lors de la visite avec le maire, on s'est posé la question des liaisons entre les habitations et les écoles: or ici, c'est la question du projet qui se jouait et dont le programme découlait.

On a fait des allers-retours site-programme. On allait du site au programme, autrement dit de la forme urbaine au programme. Il faut casser le processus analyse - réponse (projet)."

On notera une certaine appréhension du programme qui peut laisser songeur...

Le questionnement sur les modalités d'aménagement aurait, selon le chef de projet, beaucoup évolué du début à la fin des études.

Les trois propositions finales furent assez contrastées, ce qui, selon les techniciens, n'aurait pas facilité le choix du lauréat.

Comme l'objectif final était de passer un marché de maîtrise d'oeuvre, des esquisses très précises ont été demandées, ainsi qu'un phasage de réalisation et une estimation de coûts de travaux.

Le maire a tenu à ce qu'il y ait une présentation des projets devant le conseil municipal avant l'organisation *de la commission constitué comme un jury*.

Pour l'organisation de ce jury, le comité technique a réalisé un document dans lequel il a repris les caractéristiques de la démarche, les grandes orientations du cahier des charges et explicité les propositions des équipes.

Le conducteur d'opération regrette que les membres du jury n'appartenaient pas, pour la plupart, au groupe de pilotage qui a suivi l'avancement du projet.

Les critères et facteurs qui ont été déterminants dans le choix du lauréat pour le chef de projet et le conducteur d'opération sont:

- "- la faisabilité et le coût du projet;
- son potentiel à y faire adhérer plusieurs partenaires;
- la qualité de la prestation orale des maîtres d'oeuvre;
- la notoriété du maître d'oeuvre qui laissait supposer une valorisation de l'image du site et de la ville qui pourrait facilement organiser une campagne de communication autour de ce projet".

Dans le questionnaire, il est fait aussi allusion à l'ingéniosité du projet et à la capacité de l'équipe à travailler avec les habitants et représentants associatifs, tandis que la cohésion de l'équipe est le critère qui aurait le moins joué dans le choix de l'équipe lauréate.

A la fin de la procédure, une réunion a été organisée avec les équipes pour savoir ce qu'elles pensaient de la procédure mais elles n'ont pas vraiment souhaité apporter des remarques et ont plutôt montré qu'elles acceptaient le résultat, sans plus. En fait, l'une des deux autres équipes avaient déjà été choisie par la ville pour une autre opération, ce qui l'a certainement dissuadée d'être critique; l'autre équipe s'est sans doute dite qu'un jour ce serait son tour...

Le contrat de maîtrise d'oeuvre passé s'étend sur près de dix ans et pour fixer le montant de ce contrat, une évaluation de toutes les prestations à venir a été effectuée. Une tranche fixe et une tranche conditionnelle correspondant chacune à la moitié du coût de travaux ont été prévues.

Principaux apports et conclusions à tirer de la procédure:

On peut dire que cette opération a été engagée sur les bases d'un projet urbain d'agglomération et de zone plutôt bien défini dans leur articulation générale. Le souci d'adopter une démarche en continuité avec celle engagée dans le quartier depuis plusieurs années est nettement perceptible, notamment dans l'organisation des restitutions du travail des équipes avec les membres des conseils de quartier et représentants associatifs.

La procédure a surtout porté sur un travail de composition urbaine visant à donner une image à ce territoire grâce à des aménagements paysagers prévus, mais aussi à élaborer un maillage définissant les futures zones d'activités de ce quartier en pleine reconversion.

Il peut paraître assez curieux que les équipes soient parties d'un diagnostic avec des objectifs très généraux et quelques orientations programmatiques de détail liées aux aménagements d'espaces publics, pour arriver directement à des propositions d'aménagement de ces espaces, sans qu'elles connaissent ou qu'on leur demande de contribuer au préalable à la définition du programme d'activités de la zone. Malgré l'annonce initiale expliquant qu'il s'agissait essentiellement d'effectuer un travail d'aménagement d'espaces publics, les équipes sont apparemment allées un peu plus loin dans leurs questions sur la vocation future des espaces à aménager et dans leurs propositions; par le maillage qu'elles ont défini, elles ont certainement contraints la nature des activités possibles. On peut ainsi s'interroger sur la souplesse réelle dont pourra disposer la municipalité dans ses négociations avec les futurs investisseurs concernant les modalités de leur implantation sur le territoire.

Plus que le déroulement même des études de définition, il semble que ce soit la logique générale du projet qu'il faudrait peut-être questionné: peut-on réaliser l'aménagement d'espace publics en faisant abstraction d'un travail programmatique portant sur les parcelles limitrophes et la nature de leurs activités? Peut-on laisser des concepteurs (architectes-paysagistes) partir simplement de la topographie ou géographie des lieux pour inventer un projet spatial dont découlerait selon eux, un programme?

Il transparaît que cette études de définition et leur concrétisation par un marché de maîtrise d'oeuvre, visaient surtout à valoriser ce territoire pour y attirer de futurs investisseurs.

Pour les responsables techniques de l'opération, le principal avantage de la procédure fut le dialogue qu'elle aurait favorisé entre tous les acteurs concernés et le fait qu'elle ait permis au maître d'ouvrage de faire en quelque sorte pression sur ses autres partenaires du groupe de pilotage pour que le projet avance.

Dans ce projet, l'inconvénient pour eux est que la maîtrise d'ouvrage se soit avant tout placée dans une perspective de confier un marché de maîtrise d'oeuvre à la fin des études de définition, alors qu'il s'agit d'une opération longue et complexe. La municipalité auraient ainsi selon eux pris le risque de se trouver tributaire d'un seul maître d'oeuvre, par l'intermédiaire d'un contrat lourd, de très longue durée et portant sur un très vaste territoire.

En effet, pour les adjoints municipaux qui se sont exprimés à ce sujet, le principal intérêt et le propos même des études de définition est de permettre ensuite le choix d'un maître d'oeuvre,

sans nouvelle mise au concours. La municipalité comptait sur la notoriété de ce maître d'oeuvre pour valoriser son opération.

Pour le chef de projet et la conductrice d'opération, il aurait fallu, soit passer plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre - ils disent que la lecture faite du code des marchés publics par leurs experts les en ont dissuadés -, soit déterminer un programme, à partir de l'ensemble des études produites, y compris celles réalisées sur la zone par d'autres organismes, avant d'organiser des concours de maîtrise d'oeuvre. Pour eux, la municipalité voulait trop de choses à la fois : une étude d'urbanisme et une étude de maîtrise d'oeuvre pour concrétiser rapidement et dans la foulée une partie du projet.

La conjoncture électorale n'est sans doute pas totalement étrangère au choix de la procédure; l'attente de la population concernant l'avenir de ce quartier était forte et les études menées depuis plusieurs années n'avaient pas encore abouti à un projet d'ensemble bien visible. La réalisation d'un programme puis le lancement d'un concours aurait pris manifestement trop de temps.

Maître d'ouvrage : Commune du Havre

Caractéristiques de l'opération : Cahier des charges présentant surtout les contraintes techniques du site plutôt qu'un diagnostic. Opération d'aménagement appréhendée par la maîtrise d'ouvrage comme un travail de conception d'espaces publics mais sans phase programmatique spécifique ni d'analyse particulière des pratiques, représentations et demande sociale des habitants.

Objet : Aménagement d'une place

Avancement de l'opération : Chantier en voie d'achèvement

Interview : Conducteur de travaux, questionnaire rempli par le chef de projet.

La définition et le contexte de la commande:

L'intervention urbanistique prévue s'inscrivait dans le prolongement d'une opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat en cours dans le secteur. Il s'agissait par l'aménagement de cette place d'accompagner les actions de réhabilitations menées sur les immeubles voisins.

L'aménagement de la place et donc des espaces publics devaient contribuer à une valorisation rapide et visible du cadre de vie des riverains.

Le parti d'aménagement devait tenir compte de la reconstruction récente de l'église sur la place.

Le conducteur d'opération présente le recours aux marchés d'études de définition surtout comme "l'expérimentation d'une nouvelle procédure permettant l'apport d'idées pour le programme par des avis extérieurs".

L'objet du marché tel que mentionné dans le BOAMP était le suivant:

"Études de définition portant sur l'aménagement de la place Le Brozec située dans le quartier ancien Sainte-Marie-du-Havre".

Procédure de passation:

La procédure de marchés négociés a été retenue.

Suite à donner aux marchés:

Dans le BOAMP, rien n'était précisé quant aux possibilités d'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre ultérieur, ni dans le cahier des charges.`

Cette possibilité figurait en revanche dans le dossier de consultation remis aux candidats qui se sont manifestés après la publication de l'avis d'appel à concurrence.

Sélection des équipes:

Trois équipes ont été sélectionnées et rémunérées chacune à hauteur de 100. 000 F H.T (15 244 €) ., fractionnée en une phase programmation et une phase projet..

L'organisation technique et financière des études de définition:

Une estimation globale du montant de l'opération avait été réalisée avant le lancement des études de définition.

Cinq grands objectifs étaient définis dans le cahier des charges: "le traitement de la place devait permettre :

- de désenclaver le coeur du quartier;
- de retrouver une dimension symbolique de centralité;
- de d'attribuer une nouvelle identité au quartier;
- de de diversifier les usages.

La présentation de l'état de la place et de ses usages actuels était assez sommaire et suivie d'une présentation "des contraintes architecturales et urbaines".

Sous cet intitulé, on retrouvait à la fois des données apparemment intangibles - telles que la nouvelle disposition de l'église sur la place - et des informations pouvant s'apparenter à des intentions d'aménagements déjà définies par la maîtrise d'ouvrage, mais sans que leurs fondements aient été explicités, ni que l'on sache s'il s'agissait d'idées programmatiques à discuter ou à admettre. Après entretien avec la maîtrise d'ouvrage, certaines de ces données fournies par les différents services municipaux pouvaient être amendées, et l'on parfois été par les équipes.

Le cahier des charges ne donnait pas d'autres éléments de diagnostic ; les équipes devaient se référer pour cela à l'étude de l'OPAH.

Le travail à fournir paraissait surtout porter sur les cheminements piétons et espaces paysagers sans donner la possibilité de le placer dans une réflexion plus large ; sur des questions telles que celles des équipements de quartier, il nous a par exemple été expliqué que suite "*suite à un constat objectif issu du contact que les services municipaux ont sur le quartier avec la population, il n'existait actuellement pas de demande particulière d'équipements de quartier sur le secteur, le quartier bénéficiant de la proximité du square et de son gymnase*".

Les études devaient durer trois à quatre mois, le conducteur d'opération nous a répondu qu'elles avaient pris *in fine* trois mois et demi.

Deux phases étaient prévues: la première pour "l'élaboration et la mise au point d'un programme pour le futur projet d'aménagement de l'espace public"; la seconde pour la présentation d'une "proposition d'aménagement tenant compte des potentialités du site, des évolutions à venir du quartier et évaluant l'impact des nouveaux usages de la place sur le quartier.

Pour cette opération le groupe de pilotage était composé à la fois d'élus et de techniciens. L'adjoint en charge de l'urbanisme présidait le groupe de pilotage. Un architecte-urbaniste a assuré le pilotage des études jusqu'à la signature du marché de maîtrise d'oeuvre..

Les études:

Quatre réunions ont été organisées avec les équipes, trois plénières alors que la dernière a consacré à la présentation finale du projet par chacune des équipes auditionnées séparément.

Lors de la première rencontre avec la maîtrise d'ouvrage, les équipes ont demandé plusieurs documents et ont formulé le souhait de pouvoir présenter leur projet devant les élus. Leurs questions auraient été transmises aux services juridiques qui ont répondu négativement.

Les deux réunions suivantes ont été consacrées à l'élaboration du programme qui devait reposer sur une analyse du site sans pour autant qu'une phase ou un travail spécifique d'approfondissement du diagnostic aient été prévus comme un préalable dans le cahier des charges.

La première de ces deux réunions s'est déroulée devant un groupe de pilotage restreint à quatre services municipaux, la seconde devant le groupe complet. Chacune des équipes a présenté son travail devant les deux autres.

A la fin de cette phase, un groupe de travail municipal a composé un programme unique qui fut validé par le groupe de pilotage au complet.

Lors de la présentation finale, chaque équipe a été auditionnée séparément pendant 45 minutes, mais sans qu'il y ait eu véritablement débat d'après le conducteur d'opération. Le travail final devait comporter un panneau A0 sur lequel devait figurer le projet d'aménagement au 1/200°, un exemplaire A3 des documents graphiques, un mémoire présentant les caractéristiques du parti d'aménagement et de ses variantes éventuelles, le délai de réalisation du projet, l'estimation détaillée des coûts d'aménagement, le phasage de l'opération.

Il était précisé que les pièces rendues devaient être anonymes et comporter un numéro!

Une commission composée d'élus, du directeur de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes, mais aussi d'une partie des membres du comité de pilotage a pris connaissance des projets "sur pièces masquées, sans audition ni identification des candidats".

Deux projets ont été mis en balance et la décision finale a été confiée au conseil municipal... qui n'avait assisté à aucune réunion.

Dans le questionnaire, il est mentionné que parmi les critères de choix, ont surtout joué l'ingéniosité du projet, la possibilité de le faire évoluer en phase de maîtrise d'oeuvre, son coût et la prédisposition des équipes à travailler avec les utilisateurs et les usagers.

Or à propos de ce dernier critère, si la municipalité évoque l'organisation d'une concertation auprès de la population au cours des études de définition, mais il s'agit surtout de démarches d'information (affichage en mairie, publication dans la presse) et de consultation (mise à

disposition d'un registre pendant un mois, réunions publiques) au sujet du projet d'aménagement.

La concertation a surtout été menée avec des représentants des services techniques que les équipes ont souhaité rencontrer.

Principaux apports et conclusions à tirer de la procédure:

Les études de définition n'ont comporté qu'une faible dimension programmatique: Pour autant, on ne peut pas dire que la maîtrise d'ouvrage disposait d'un véritable pré-programme; celui-ci aurait en effet supposé la réalisation d'un diagnostic préalable à partir duquel auraient été précisés les objectifs puis les premières intentions d'aménagement. Or si quelques objectifs généraux sont bien énoncés dans le cahier des charges, on ne voit pas bien comment en découlent les intentions d'aménagement voire solutions déjà adoptées par la maîtrise d'ouvrage. De plus, sans explicitation de ces éléments de diagnostic, on peut s'interroger sur la capacité qu'on pu avoir les équipes à tirer parti "des potentialités" du site comme il le leur était demandé. Et pourtant, on leur conseillait d'appuyer leurs propositions finales sur leur analyse du site...

Les prestations finales à rendre par les équipes à partir desquelles a statué *la commission réunie comme un jury*, ne comportaient manifestement pas de justifications programmatiques. Le fait d'avoir rémunéré chaque étude à hauteur de 100 000 F H.T. (15 244 €) et d'avoir attribué un marché de maîtrise d'oeuvre de 699 480 F TTC (106 635 €) alors que l'opération a été engagée par "marchés négociés", témoigne d'une mauvaise compréhension des règles de la procédure.

Par ailleurs, le souci de préserver l'anonymat des prétendants lors de la présentation des projets à *la commission réunie comme un jury*, le fait de ne pas avoir mentionné dans les textes que les marchés de définition pourraient éventuellement déboucher sur un marché de maîtrise d'oeuvre sans nouvelle mise en concurrence alors qu'il semble que ce soit la raison profonde du choix de la procédure, révèlent un manque d'assurance de la maîtrise d'ouvrage dans l'utilisation de cette dernière ou, peut-être d'une conscience inquiète.

La maîtrise d'ouvrage s'est évertuée à montrer que la procédure de sélection du lauréat s'était déroulée dans le plus parfait respect de l'anonymat des concurrents alors que d'une part, cela n'était pas nécessaire et que d'autre part, une partie de *la commission réunie comme un jury* comportait des membres qui siégeaient dans le groupe de pilotage et avaient donc déjà auditionné les équipes.

En outre, on peut s'étonner que le choix du lauréat ait été confié au conseil municipal alors que celui-ci n'avait jamais rencontré les équipes, ni suivi les débats. Dans ces conditions, la procédure ne perd t-elle pas ainsi d'une grande partie de son intérêt ?

4. Des études préliminaires qui conduisent à la remise en question de la pertinence d'organiser des marchés d'études de définition

Maître d'ouvrage : Commune de Sélestat

Caractéristiques des études : Étude préalable très approfondie ayant mobilisé des partenaires institutionnels dans un groupe de pilotage et les habitants dans le cadre d'une démarche participative et concertée. Cette étude devait notamment permettre de choisir de la procédure opérationnelle la plus adaptée (marchés de définition ou programme / concours).

Objet : Valorisation d'une séquence d'espaces publics

Assistant au maître d'ouvrage : CAUE

Avancement de l'opération : Études préliminaires achevées mais renoncement à organiser des marchés d'études de définition. Le principe d'opérations ponctuelles par concours classique a été finalement retenu.

Interview : Chargé de mission CAUE

L'opération dont il est question ici n'a pas fait l'objet de marchés d'études de définition simultanés. Il s'agit de rendre compte des travaux de réflexion préliminaires engagés par une municipalité qui s'interrogeait sur le processus opérationnel à choisir, concours classique ou marchés d'études de définition. Assistée par le CAUE local, la municipalité avait prévu une démarche visant "à mieux définir les contours programmatiques de la future opération": périmètres d'intervention, articulation entre les logiques d'interventions possibles sur ces espaces et la politique urbaine plus globale de la ville, identification des problèmes à traiter. A l'issue de ce travail préliminaire, en fonction de l'importance des inconnues encore en suspend, la municipalité devait choisir l'une des deux procédures.

L'équipe municipale souhaitait que ce travail amont permette l'élaboration d'un diagnostic partagé avec les élus et la population; c'est pourquoi, dès le départ, un groupe de pilotage composés d'élus municipaux, secrétaire général et représentants des services municipaux) fut constitué et une méthode reposant sur des temps de participation et de concertation fut mise au point.

Un phasage complet de l'opération avait été prévu sur une année, depuis ces études très amont, jusqu'à la définition du projet à réaliser:

Temps 1 - Situer l'action dans une politique urbaine;

Temps 2 - Construire le questionnement

Temps 3 - Poser une référence commune

Temps 4 - Produire une réflexion collective

Temps 5 - Actualiser la référence commune

Temps 6 - Choisir le processus opérationnel

Temps 7 - Choisir le projet à réaliser

Il comprenait tout d'abord un travail mené par les élus sur la mise en cohérence de cette opération avec la politique de développement de l'agglomération ainsi la mise au point d'une méthode de travail avec les différents acteurs concernés.

Un premier cahier des charges, dit cahier de référence, a été élaboré à partir d'une réflexion engagée entre les élus, les services municipaux, les relais de la société civile; les modes opératoires adoptés ont été des cercles de concertation successifs, des enquêtes légères auprès des habitants in situ et une série de "diagnostics en marchant"¹⁸.

Le document élaboré a servi de base à l'organisation de la semaine de participation intensive avec les habitants.

Cette semaine intensive avait pour objet de produire une réflexion collective en mobilisant sous forme d'ateliers in situ, d'une part les divers publics concernés encadrés par un architecte-urbaniste, d'autre part des professionnels et étudiants en architecture.

Des débats, manifestations culturelles et forums d'informations se sont déroulés durant cette semaine qui s'est achevée par l'exposition des résultats par thèmes des contributions de "l'atelier de rue" et de l'atelier des professionnels ("architectes en résidence").

Pour mener à bien ce travail, une assistance à maîtrise d'ouvrage a été assurée par le CAUE et le CETE. Deux écoles d'architecture et quatre professionnels sont intervenus durant "la semaine intensive".

Des partenaires institutionnels ont été impliqués dans la réflexion et le soutien à cette initiative.

Le coût de la démarche, c'est-à-dire des temps 1 à 5, a représenté 653 000 F 99 549 €) TTC qui recouvrent 167 000 F (25 458 €) TTC d'études préalables et de conception d'expositions, 209 000 F (31 861 €) TTC d'ateliers in situ, et 277 000 F (42 228 €) TTC de frais d'édition et de communication (dont un film vidéo).

Un important travail de communication a en effet été effectué auprès de la population tout au long de la démarche.

Compte tenu des résultats obtenus, l'équipe municipale a finalement renoncé aux marchés d'études de définition, dans la mesure où le programme s'était suffisamment précisé au cours de cette démarche.

Des études complémentaires de circulation ont été lancées, mais ce travail préparatoire n'a pas encore débouché sur des réalisations concrètes, la municipalité préférant ne rien entreprendre avant les élections. Le CAUE a toutefois regretté que les élus n'aient pas rapidement donné à la population un retour après l'organisation de cette semaine intensive de participation.

Les élections ont conduit à un changement de majorité et le projet est pour le moment en suspend.

¹⁸ Cette technique consiste à confronter les points de vue d'un groupe de 10 à 12 personnes sur un territoire en alternant au cours de la séance de travail, visites, discussion et diagnostic mis en commun. Ce type d'intervention a été mené par un professionnel et le CAUE. Les participants étaient les chefs de service de l'administration municipale.

Principaux apports et conclusions à tirer de ce cas :

L'équipe municipale assez soudée et dont les membres travaillaient depuis plus de deux mandats ensemble, avait un souci particulièrement fort à la fois de bien définir le contexte de l'opération en articulant niveau local et global et de mener à bien un projet partagé. Habitée à travailler avec la CAUE et en particulier à pratiquer beaucoup d'études amont avant de s'engager dans des opérations, elle a finalement écarté la formule des marchés de définition simultanés. Les études amont participatives lui ont permis de bien cadrer les espaces à traiter, les problèmes à résoudre et de premières orientations programmatiques.

Le caractère délicat de tout débat relatif à la circulation et au stationnement a conduit l'ancienne municipalité à temporiser le dossier, d'autant plus qu'on approchait de l'échéance électorale de 2001.

Le caractère stratégique des espaces en question sur la vie de l'agglomération et les consensus qui se sont dégagés à l'occasion des journées de participation et de concertation, laissent cependant espérer que ce dossier ne connaîtrait actuellement qu'une pause et sera repris par la nouvelle municipalité.

***II - 2 Le cas de la réhabilitation d'un ancien bâtiment industriel en équipement accueillant une filière d'enseignement supérieur : une opération par marchés d'études de définition racontée par un programmeur*¹⁹.**

La définition et le contexte de la commande:

Le développement d'une filière universitaire connaissait des problèmes de locaux depuis près de dix ans qui avaient conduit l'université à se disperser sur le campus universitaire et à l'extérieur, tandis que la ville cherchait à reconvertir un important patrimoine industriel en friche depuis plusieurs années.

Dans le cadre du plan "Université du troisième millénaire" et du contrat de plan État-Région, l'université, l'État, la région et la ville avaient conclu un accord pour installer dans une ancienne fonderie de 12 000 m² implanté sur une ZAC aménagée par une SEM, la filière universitaire en question. Pour la ville, les objectifs étaient "de reconvertir un lieu fortement symbolique, aux proportions et à l'intérêt architectural et historique majeur" et "d'engager une nouvelle stratégie d'implantation d'équipements universitaires au coeur du tissu urbain."

Le bâtiment devait plus précisément accueillir des locaux d'enseignement, d'administration et de recherche, un accueil, un espace de vie étudiante ainsi qu'une bibliothèque.

L'organisation technique et financière des études de définition.

L'organisation des études de définition avait été confiée à une société d'économie mixte.

Dans le cahier des charges, il était mentionné que la ville devait assurer la maîtrise d'ouvrage de la réalisation.

Le groupe de pilotage était en fait un groupe plutôt technique que politique : il comprenait des représentants de la SEM et de l'encadrement universitaire (doyen, enseignants, personnel administratifs, responsables de la bibliothèque).

Un coût de travaux prévisionnel avait été établi dans le cahier des charges, mais ne comprenait pas l'évaluation du dispositif sismique à adopter.

Le contenu de la mission était présenté dans ce même document sous la forme d'une liste de tâches à réaliser depuis "la prise de connaissance du "concept initial" établi par le maître d'ouvrage et du cadre bâti et urbain", jusqu'"aux propositions quant à la définition des marchés ultérieurs".

Ce "concept initial", qui devait être testé par les équipes du point de vue architectural, fonctionnel et technique, comprenait en fait des études de faisabilité techniques et un schéma

¹⁹ Les marchés étant en cours lors de la rédaction de ce rapport, nous avons préféré conserver l'anonymat de la localité et du site concernés.

Les morceaux de textes entre guillemets sont des extraits de documents, lorsqu'ils sont entre italiques, il s'agit d'extraits d'interviews.

de capacité du bâtiment, accompagné d'un tableau appelé "programme des besoins" dans lequel, pour chaque unité fonctionnelle, était précisée une surface dans l'oeuvre.

Les études ont été organisées en trois phases :

Phase 1 : diagnostic (4 semaines entre juillet et août)

Une première réunion de lancement de la phase avec l'ensemble des équipes était prévue afin "de permettre à chacun de mieux apprécier les enjeux en présence et de circonscrire les propositions à fournir sur des sujets tels que le projet universitaire, le programme universitaire, la pédagogie, le bâtiment et ses contraintes techniques...".

Une seconde réunion devait être consacrée à la présentation par les équipes "de leurs premières réflexions pour une première orientation du projet: analyse critique du pré-programme initial, propositions sur des compléments de programme, confrontation avec la réutilisation du bâtiment sur des dimensions architecturales et techniques"

Une troisième rencontre était envisagée si nécessaire.

Phase 2 : Proposition pour un pré-programme final (4 semaine août-septembre)

Le travail devait ici porter sur "la définition des fiches d'espaces, les liaisons fonctionnelles, la traduction spatiale dans le bâtiment, les principes techniques mis en oeuvre pour satisfaire la réglementation antisismique, les stratégies d'exploitation, l'analyse du budget d'investissement et d'exploitation."

Une réunion et éventuellement une seconde, entre le groupe de pilotage et les équipes séparément, était annoncée.

Phase 3 : Spatialisation du programme (10 semaines)

Après réception d'un pré programme final arrêté par le maître d'ouvrage, les trois équipes devaient travailler de manière indépendante sur la finalisation du programme technique détaillé et un travail de conception portant sur différents aspects: "localisation, organisation et taille des espaces; ambiances; fonctionnement; intégration dans le projet architectural des dispositifs techniques; démonstration de la comptabilité et de la préservation de l'intérêt architectural du patrimoine existant."

Des réunions intermédiaires (dont le nombre était indéterminé) et une réunion finale étaient prévues.

Le dossier final devait comprendre "une esquisse de projet avec coupes et détails significatifs, le programme technique détaillé, une estimation de l'enveloppe financière prévisionnelle consacrée aux travaux et d'un coût d'exploitation; une notice technique justificative sur les installations techniques et renforcements parasismique."

Une rémunération de 590 000 F (89 944 €) H. T. par équipe a été fixée. Dans son équipe, le programmateur devait recevoir 82 500 F (12 577 €) H T.

Le déroulement des études.

Le programmeur interviewé appartient à l'une des équipes retenues, composée d'un architecte mandataire expérimenté ayant une certaine notoriété, travaillant avec un bureau de jeunes architectes.

Des notes rédigées par le programmeur montrent que très tôt, ce dernier avait essayé de faire part de ses inquiétudes quant au déroulement de la procédure, à ses coéquipiers et à la maîtrise d'ouvrage. Les points suivants étaient notamment mentionnés :

- le temps et le moment (pendant les vacances d'été) consacrés par le groupe de pilotage à la phase 1 lui paraissaient mal calibrés;
- le caractère insuffisant des réunions plénières pour cerner une demande complexe et pour laquelle il aurait fallu selon lui, réaliser des entretiens individuels par types d'acteurs;
- la difficulté à réaliser un PTD et un projet au 1/200 dans les délais demandés: il proposait à ce sujet qu'un programmiste (de l'équipe lauréate ou non) soit mandaté lors de l'attribution du marché de maîtrise d'oeuvre pour réaliser ce PTD, la phase 3 pouvant se solder plutôt par "l'établissement d'un programme d'esquisse, support de la réalisation du projet au 1/200°"
- l'inadéquation entre le niveau de définition du dessin au stade esquisse et un PTD habituellement plutôt associé à une APD.

Ces réflexions ont en fait trouvé peu d'échos, y compris au sein de sa propre équipe où l'architecte mandataire semblait peu préoccupé par ces questions méthodologiques et programmatiques.

La phase 1 donna lieu à deux réunions plénières.

Le programmeur interrogé nous a affirmé que la mise en commun des éléments de diagnostic durant cette phase lui avait *a priori* semblé judicieuse, mais il regretta que les autres équipes aient été peu disposées à s'exprimer lors des réunions plénières, tandis que son collègue architecte lui-même lui conseillait, "*moins on en dit devant les autres, mieux on se porte*".

Le travail programmatique s'est finalement révélé être une sorte d'exercice d'équilibriste.

D'un côté, le programme constitué a priori et le principe même d'organiser des activités universitaires dans ce bâtiment industriel, pouvait difficilement être remis en question, compte tenu de la difficulté à pouvoir organiser un travail de concertation avec les utilisateurs dans le temps et la période impartis. L'absence du politique dans le groupe de pilotage ne permettait pas non plus d'avancer sur des questions relatives au rapport à la ville comme celles du stationnement et des accès au site. Enfin, un examen en détail des propositions programmatiques des utilisateurs lui ont révélé que la façon dont ces derniers avaient évalué leurs besoins, notamment par rapport à des perspectives de développement d'effectifs, n'était pas très claire et difficile à apprécier. Or ce travail n'avait pas été relié directement avec les questions d'encadrement (nombre de postes d'enseignants et d'administratifs), si bien que les utilisateurs avaient peut-être sous-évalué ou surévalué certaines de leurs surfaces, et tout cas

se seraient privés d'un débat en amont sur cette question avec leur administration centrale et un professionnel de l'espace.

D'un autre côté, le travail du programmeur avec l'architecte mandataire n'était pas facile; celui-ci avait tendance à lui dire, *"de toutes façons, le programme on s'en fout"* et à lui envoyer ses dessins en lui demandant d'emblée d'adapter son programme au parti architectural.

Les autres équipes lui semblaient être également peu soucieuses du mode de justification de leurs options programmatiques. L'une d'elle aurait proposé des fantaisies programmatiques ainsi que des espaces de vie, des casiers pour les étudiants certes nécessaires mais qui n'étaient pas à la hauteur des enjeux à cette phase; l'autre se serait présentée face au groupe de pilotage composé d'utilisateurs, avec le découpage et les recommandations du référentiel 1997 du ministère de l'Éducation nationale à peine adaptés au contexte, *"pour mettre un peu de chair programmatique dans leur travail et se légitimer"*, ce que les utilisateurs auraient très mal pris.

La procédure en était au moment de l'interview, à la fin de la phase 2; le groupe de pilotage devait entreprendre une synthèse des différentes propositions programmatiques afin que les équipes travaillent sur le même document pour les esquisses. Le souci d'obtenir des projets architecturaux comparables, c'est-à-dire répondant à la même base programmatique, pourrait légitimer ce recentrage.

Mais le programmeur nous a fait remarquer *"toutes les équipes ont beaucoup avancé sur la conception architecturale et sur des bases différentes, si on nous sort une synthèse, comment les projets vont-ils s'adapter au nouveau programme ?"*. On peut également se demander ce qu'il en sera alors de la lente maturation programme-projet qui justifie souvent pour ses promoteurs, l'intérêt de la procédure.

D'autant que le programmeur ajoutait: *"je crains que l'architecte et le groupe de pilotage ne s'en tiennent qu'à des aspects quantitatifs. Les premiers couperont des morceaux de surfaces jusqu'à ce que cela entre dans l'enveloppe, ce que les seconds auront essentiellement à coeur de vérifier"*.²⁰

Le risque serait aussi que la cohérence entre le parti pris architectural et la logique organisationnelle des projets se trouve remise en question sans que personne ne s'en préoccupe réellement, si ce n'est peut-être les utilisateurs et usagers.

Principaux apports et conclusions à tirer de ce cas

La rédaction du cahier des charges et le dispositif en place pour le suivi de la procédure, montrent que la ville s'est peu impliquée dans les études de définition, n'envisageant son rôle sérieusement qu'à partir du marché de maîtrise d'oeuvre.

²⁰ Cette crainte s'est aujourd'hui vérifiée.

Du coup, le groupe de pilotage paraît assez faible surtout lorsque se posent des questions qui mettent en jeu les relations entre la ville et l'université et la pertinence de concevoir une université dans ce type de bâtiment industriel.

Si les objectifs initiaux paraissaient clairs de part et d'autre, et satisfaire à la fois les intérêts de la ville et de l'université, on peut toutefois être sceptique quant aux modalités d'organisation de ce projet et de la procédure.

En effet, s'il est certes intéressant pour une filière universitaire trop à l'étroit dans ces locaux de bénéficier d'une nouvelle implantation pour regrouper ses entités, encore faut-il que soit discutée dès le départ, la question de l'adéquation entre le bâtiment proposé, qui comporte de fortes contraintes techniques, et le type d'activités qui seront accueillies. Or cela ne semble pas avoir été le cas - comme bien souvent en matière d'implantations universitaires. Les études de définition qui auraient pu commencer par une réflexion sur l'opportunité d'installer des activités universitaires dans cette structure ont débuté à un niveau dit de "pré-programme" sans que celui-ci ne puisse être remis en cause et alors que certains aspects de faisabilité liés notamment aux pratiques attendues aient apparemment bien été évalués.

Dans cette même optique, on peut être sceptique sur le caractère véritablement pré-programmatique du travail préliminaire réalisé. Ce dernier a surtout été centré sur les caractéristiques techniques du bâtiment et sur la nécessité d'adopter un dispositif antisismique, négligeant les questions liées à la définition du projet de vie et de développement de la filière dans ce nouveau bâtiment. Ces éléments restaient en fait encore à préciser et à prendre en considération dans la phase 1, mais sans que les équipes ne disposent véritablement des conditions pour le faire.

Faute de temps, compte tenu du niveau de rémunération prévu pour ce type de travail, le diagnostic opéré par les équipes n'a pu être très approfondi, regrette le programmeur.

Le pré-programme proposé dans le cahier des charges était pour sa part à la fois très partiel et contraignant. Rédigé sans l'assistance d'un professionnel de l'espace, l'exercice semble avoir été envisagé par la maîtrise d'ouvrage comme un "simple" recensement de mètres carrés de surfaces, de surcroît sans travail d'anticipation très clair sur l'évolution des effectifs et sur la base de grandes entités spatiales dont la distribution interne était difficile à évaluer notamment pour apprécier les surfaces utiles.

Ce cas met en évidence les problèmes que peut poser le peu d'engagement d'un maître d'ouvrage dans la préparation des études de définition et dans les études elles-mêmes.

En effet, outre le fait que le dit "pré-programme" ait été très sommaire et révèle une appréhension très limitée de ce que peut-être d'un tel document, en se "défaussant" totalement sur les utilisateurs pour déterminer le contenu du projet, des risques ont été pris. En évaluant eux-mêmes leurs "besoins", les utilisateurs peuvent avoir été tentés par deux solutions : soit

les surévaluer pour espérer en avoir le minimum, soit au contraire les sous-évaluer par peur d'en demander trop²¹.

La non-mise en relations des données quantitatives de surfaces avec le projet d'établissement et le programme pédagogique - que les équipes étaient sensées découvrir dans leur travail éclair de diagnostic - laisse également songeur.

Par ailleurs, l'absence de la municipalité dans le groupe de pilotage durant les études de définition n'a pas permis d'avoir une réflexion et des réponses sur la dimension urbaine du projet; ces questions ont été sans cesse renvoyées à plus tard si bien que les réponses spatiales demandées ont été purement architecturales.

Pour finir, cet exemple révèle l'un des risques de dérive des marchés d'études de définition et la situation embarrassante dans laquelle peut se trouver un programmateur lorsque d'une part, il s'associe à un architecte qui accorde peu d'importance au travail programmatique et lui demande d'adapter d'emblée le programme au projet architectural, et lorsque d'autre part, la maîtrise d'ouvrage n'a pas pris la mesure des différentes dimensions du travail programmatique à réaliser, pour préférer se concentrer sur des aspects essentiellement architecturaux et techniques.

²¹ Ce type d'attitude est tout à fait caractéristique dans le monde universitaire : après avoir connu pour la plupart près de 30 ans de pénurie dans les universités françaises, et habitués à une politique budgétaire en coups d'accordéon, les universitaires ont tendance à apporter ce type de réponse de peur que l'occasion ne passe. Cf ZETLAOUI (Jodelle) - *L'universitaire et ses métiers. Contribution à l'analyse des espaces de travail*. L'Harmattan, 1999, 336 p.

Chapitre III - Principaux aspects problématiques soulevées actuellement par la procédure²².

1 - Une appréhension du travail programmatique parfois réductrice

Le processus opérationnel s'engage par la mise en oeuvre d'un diagnostic. Les entretiens réalisés et les études de cas montrent que celui-ci devrait permettre à partir de l'analyse des problèmes à résoudre de définir : les objectifs de la maîtrise d'ouvrage et de ses partenaires, la façon dont le projet prévu s'articule à un projet politique et urbain d'ensemble ainsi que des éléments de cadrage financier de l'opération (ou relatifs aux conditions de mobilisation des partenaires financiers).

Cette question du travail préliminaire à entreprendre par la maîtrise d'ouvrage renvoie à celle de la nature des compétences qu'elle doit déjà mobiliser à ce stade. Ce travail demande en effet un premier investissement important de la maîtrise d'ouvrage et la mobilisation éventuelle d'une assistance externe. La qualité de la préparation des études de définition aide à appréhender les contextes toujours complexes d'une opération architecturale ou urbaine, à choisir en bonne connaissance de cause la procédure adaptée et à bien circonscrire les objets d'intervention. Car derrière la notion de complexité souvent invoquée par la maîtrise d'ouvrage pour recourir aux études de définition, et alors que la plupart des projets urbains et architecturaux peuvent être considérés comme complexes, se cache parfois un cadrage assez flou de la commande. Les marchés de définition qui nous ont semblé les plus constructifs sont ceux dont l'objet, même complexe, a été au départ à peu près circonscrit - compte tenu de surcroît du temps qu'auront les équipes pour les études²³.

Or, comme en témoignent certains de nos interlocuteurs et quelques cahiers des charges que nous avons pu examiner, ce travail préalable est parfois négligé, aussi bien lorsqu'il s'agit d'opérations de construction-réhabilitation que de projets urbains. Il semblerait que les opérations d'infrastructures, de par les multiples partenaires qu'elles mobilisent et leur haut niveau de technicité, soient un peu mieux préparées. Lorsqu'elles ne découlent pas d'une réflexion politique et stratégique amont, les études de définition semblent alors s'apparenter à des "foires aux idées", mais qui risquent finalement de déboucher sur des projets jugés plus tard financièrement irréalistes ou non pertinents.

Par ailleurs, plutôt que d'explicitier les problèmes à résoudre, on constate souvent que la maîtrise d'ouvrage s'est davantage employée dans le cahier des charges, à livrer des solutions dont on ne perçoit pas toujours clairement les motivations, et à lister des contraintes technico-juridiques. Les études de définition peuvent alors se présenter uniquement comme un exercice

²² Nous souhaiterions insister sur le fait que nous défendons pas ici telle corporation contre telle autre; il ne s'agit pas d'un plaidoyer pour les programmeurs mais plutôt pour le travail programmatique pris dans son acception large, et qui mobilise différents types de compétences.

²³ On peut à ce titre se demander quelle peut être la pertinence de lancer des marchés de définition sur un projet urbain d'une agglomération de plus de 50 000 habitants sans objectifs préalables clairs, surtout pour en arriver en fin d'études à proposer à chacune des quatre équipes à travailler sur un quart du territoire?

de composition architecturale ou urbaine où le concepteur aura en quelque sorte à "jongler" entre les différentes contraintes et à donner par des effets de styles "un sens" au projet. En cela, cette dernière expression, couramment employée par les maîtres d'ouvrage et les concepteurs, peut être dangereuse; car elle remet entre les seules mains de l'architecte-urbaniste ou paysagiste, la question de l'intérêt et de l'appropriation future du projet - sur un mode essentiellement symbolique en terme "d'image" -, et peut faire oublier que celle-ci doit naître avant tout d'une analyse stratégique des enjeux politiques, socio-économiques, techniques liés à une opération architecturale ou urbaine..., et des pratiques à prendre en considération ou à favoriser à partir de la réflexion programmatique.

Souvent, la maîtrise d'ouvrage pense qu'elle a déjà réalisé un pré-programme lorsqu'elle a rédigé ou fait rédiger quelques objectifs généraux, une liste de surfaces, et déterminé le cas échéant, les bâtiments qu'elle voulait voire supprimer mais sans expliciter les motivations de ces premières options. Par conséquent, elle annonce que le début des marchés de définition portera sur la finalisation du programme et prévoit peu de jours de travail pour cette phase, bien qu'une réflexion programmatique dans toutes ses dimensions reste à faire. Même si des options peu judicieuses ont ainsi été prises, les équipes ont difficilement la possibilité de les remettre en question et doivent affiner "un programme" dont les premières orientations ne sont pas forcément pertinentes. La démarche programmatique s'en trouve du coup limitée.

Ainsi, des assistants à maîtres d'ouvrage et programmeurs nous ont-ils fait remarquer qu'il était peut-être dangereux de désigner comme "pré-programme initial", l'ensemble du travail préalable à réaliser par la maîtrise d'ouvrage avant les études de définition, et qu'il faudrait peut-être davantage distinguer les aspects liés à la définition des objectifs, des enjeux et des problèmes, des premières propositions concernant les moyens à mettre en oeuvre (coût, type d'activités à développer, principes généraux de gestion et fonctionnement à explorer). Si des orientations programmatiques peuvent figurer dans le cahier des charges, elles ne sauraient être trop précises et figées - par des tableaux de surfaces par exemple -, afin que la réflexion reste ouverte lors des études de définition.

Enfin, on constate que les maîtres d'ouvrage soulignent souvent que la procédure des marchés de définition permet d'engager dès l'amont le dialogue entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre; or bien que dans son guide 1997 la MIQCP envisage par la notion de maîtrise d'oeuvre, l'équipe de programmation-conception, les représentants de la maîtrise d'ouvrage que nous avons entendus ou interviewés (maires, conducteurs d'opération, chefs de projets), pensent surtout à l'architecte, ce qui réduit encore un peu plus l'attention portée à la dimension programmatique du travail à accomplir comme on l'a noté dans la majorité des cas étudiés. En outre, désigner les équipes comme de maîtrise d'oeuvre, contribue à faire penser que les marchés d'études de définition ne peuvent avoir pour finalité que l'attribution d'un marché de travaux d'architecture ou d'urbanisme, alors que certaines portent sur des études scénographiques ou objets artistiques, ou encore sont suivies d'autres études.

2 - Le temps et la rémunération consacrés aux études de définition

Les estimations que nous avons pu faire en comparant les niveaux de rémunération des études de définition et le temps passé par les équipes, montrent de manière quasi systématique, que les équipes, loin de gagner de l'argent avec ce type d'études, au mieux n'en perdent pas. Certains ne s'en plaignent pas et estiment que les études de définition donnent plus de chances que les concours classiques de s'exprimer, mais aussi de se construire un réseau de connaissance de maîtres d'ouvrage potentiels grâce aux rencontres faites à l'occasion des groupes de pilotage.

Les architectes que nous avons rencontrés ou dont nous avons pu recueillir les propos à l'occasion de différentes manifestations organisées autour de cette procédure, semblent peu s'inquiéter du faible niveau de rémunération accordé aux études de définition ; interviewés, ils font avant tout part de leur plaisir de retrouver, avec ce type de procédure, la possibilité de dialoguer et de défendre de vive voix leur projet face à un maître d'ouvrage. Une autre raison, invoquée plutôt par les conducteurs d'opération, est que les concepteurs peuvent espérer "se rattraper" financièrement en quelque sorte avec le marché de maîtrise d'œuvre à venir.

Les programmeurs apparaissent donc comme les plus critiques par rapport à ce niveau de rémunération.

Cette question est en fait souvent liée à la précédente; le maître d'ouvrage estimant qu'il a déjà réalisé une partie du travail programmatique, aura d'autant plus tendance à sous-estimer le temps des études et en particulier de la phase programmatique; ce qui a pour conséquence, une limitation du travail de participation et de concertation avec les différents acteurs concernés (notamment futurs utilisateurs, usagers, habitants...) et donc, une mauvaise prise en considération des divers problèmes à traiter et des solutions à explorer; le travail de conception prend alors très vite le pas sur la programmation, au prix d'une inversion de la logique de réflexion et de prise de décision.

En effet, si l'un des intérêts majeurs de cette procédure est le travail simultané qu'elle favorise en amont de l'opération entre programmeur et maître d'oeuvre, la tentation reste apparemment toujours forte pour le maître d'ouvrage de demander rapidement des dessins "pour voir", tandis que les maîtres d'oeuvre sont généralement eux-mêmes très disposés à produire des propositions figuratives très dessinées au plus tôt afin de séduire la maîtrise d'ouvrage, sans que ces formalisations ne s'étayent véritablement sur des orientations programmatiques validées.

Or si le travail entre programme et projet doit être itératif, les orientations programmatiques qui sont stratégiques doivent en principe nourrir la conception et non l'inverse. Sauf exception, à chaque fin d'itération, le groupe de pilotage doit prendre des décisions qui valident des parties de programmes jusqu'à l'approbation d'un programme commun ou spécifique à chaque équipe. Lorsque la conception avance trop vite, se fait trop précise alors que le programme n'est pas stabilisé, les retours en arrière deviennent périlleux et le risque est plutôt de voir des

programmes se plier dans une enveloppe spatiale que l'inverse, compte tenu du rôle dominant que tient le maître d'oeuvre dans l'équipe et vis-à-vis du maître d'ouvrage.

Enfin lorsque la phase programmatique se trouve plus ou moins effacée pour privilégier rapidement le travail sur esquisses, l'analyse comparative des projets lors de la désignation du lauréat a tendance à se faire sur des critères d'image, d'esthétique, de personnalité du maître d'oeuvre.

On retrouve alors des critiques faites aux procédures classiques, et même si ce n'était pas l'intention du maître d'ouvrage, celui-ci risque d'être suspecté d'avoir organisé des études de définition pour contourner l'anonymat des concours.

3 - Les marchés d'études de définition comme pouvant donner lieu à l'attribution d'un ou plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre ultérieurs

Le fait que la procédure "offre la possibilité de choisir un maître d'oeuvre à la suite de plusieurs marchés de définition portant sur un même objet", n'est pas passé inaperçu pour quelques maîtres d'ouvrage qui semblent avoir surtout utilisé la procédure pour éviter l'anonymat du concours traditionnel - avec plus ou moins de précaution.

Le problème sous-jacent est qu'en considérant la procédure des marchés de définition comme permettant avant tout de désigner un maître d'oeuvre - architecte, paysagiste, urbaniste - les risques peuvent être les suivants, d'après les analyses de cas faites et les assistants (externes) à la maîtrise d'ouvrage interrogés:

- le maître d'ouvrage sous-paye les équipes sous prétexte que l'une ou plusieurs d'entre elles obtiendront un ou des marchés de maîtrise d'oeuvre;

- pour les mêmes raisons, les équipes, acceptant d'être sous-payées, minimisent leur investissement dans les études ou acceptent de travailler à perte;

- les équipes font de la rétention d'idées durant les phases de réunions plénières pour ne les dévoiler qu'en position de dialogue avec le maître d'ouvrage, voire au moment du rendu final;

- des opérations complexes donnent lieu à la désignation d'un seul maître d'oeuvre, sorte d'architecte en chef d'une époque révolue;

- le maître d'ouvrage se focalise sur le choix du maître d'oeuvre et n'est pas suffisamment attentif à la qualité de ses co-équipiers;

- les études de définition peuvent déboucher sur un constat qu'il est nécessaire de procéder à de nouvelles études, mais il est apparemment difficile d'en persuader un maître d'ouvrage pour qui la procédure, telle que présentée dans les textes, sert essentiellement à désigner un maître d'oeuvre qui réalisera son projet.

Si, selon certains maîtres d'ouvrage, l'ancien code des marchés publics ne laissait pas, clairement la possibilité de passer plusieurs marchés de maîtrise d'oeuvre - ceci pouvant aussi être utilisé comme un alibi, car nous avons identifié des opérations où plusieurs maîtres d'oeuvre ont été désignés -, le nouveau code qui présente clairement cette possibilité, a

manifestement rassuré certains assistants à maîtrise d'ouvrage et conducteurs d'opération qui, par expérience estiment préférable de ne pas s'engager avec un seul maître d'oeuvre sur des opérations vastes et de longue durée.

4 - La question de l'implication des habitants, associations et groupes locaux d'intérêts économiques (commerçants par exemple) dans la procédure

La difficulté à associer les habitants et autres utilisateurs potentiels des espaces produits dans le cadre des marchés d'études de définition réside notamment dans le fait que plusieurs équipes interviennent simultanément et que l'organisation d'un travail de participation et de concertation avec chacune d'elles paraît lourd et complexe.

Certains maîtres d'ouvrage peu soucieux de participation ou de concertation, ne semblent pas se poser tellement plus la question de les associer dans ce type de procédure que dans une autre, sauf à faire figurer un habitant ou un commerçant "représentatif", dans le groupe de pilotage.

D'autres formules plus ambitieuses ont parfois été engagées: à Aix-en-Provence, pour l'aménagement du Cours Mirabeau, un groupe d'intérêt économique local a été constitué; à chaque stade, il pouvait discuter les propositions des équipes.

A Nantes, où il existe depuis plusieurs années un dispositif de travail avec les habitants autour de projets urbains à travers les comités consultatifs de quartier, des réunions successives ont été organisées entre les équipes et des représentants associatifs, mais toujours en présence au moins d'un élu. Ces réunions ont permis aux habitants de réagir par rapport aux propositions des équipes et de donner "leur vision" en quelque sorte de l'avenir du quartier. Les équipes étaient par ailleurs invitées à rencontrer les représentants associatifs et habitants; elles ne l'ont pas toutes fait.

Enfin à St-Denis, avant le lancement des marchés d'études de définition, un travail avait été engagé avec des groupes d'habitants pour contribuer à un état des lieux du quartier. Durant les études, les équipes ont régulièrement rencontré ces groupes pour leurs présenter l'état d'avancement de leurs travaux (cette disposition était inscrite dans le cahier des charges). Les discussions ont parfois été vives lorsque les équipes arrivaient avec des propositions dessinées que les habitants considéraient comme la préfiguration future et certaine de leurs logements et des espaces publics.

En fait, l'analyse de ces expériences et un travail amorcé avec la municipalité de Roubaix à sa demande (un peu tardive), suggère que le travail de participation et de concertation avec les habitants, utilisateurs et autres riverains d'un projet architectural ou urbain ne peut s'effectuer en prise directe entre ces derniers et les équipes. Il doit faire l'objet, tout au long du processus opérationnel, d'un travail parallèle mené avec des méthodes spécifiques par une assistance à maîtrise d'ouvrage, avant le lancement de la procédure et jusqu'à la livraison du projet, les résultats de la participation et de la concertation étant transmis aux équipes au fur et à mesure. Ce qui signifie que la participation et la concertation ne peuvent se limiter - ainsi que le

suggèrent certaines études de cas - comme de simples opérations de communication ou d'information à l'attention de la population par des expositions, des articles de presse ou des réunions publiques.

En outre, ce travail ne peut porter uniquement sur une critique par les habitants et les utilisateurs, de propositions programmatiques et spatiales déjà quasi-finalisées : un diagnostic préalable des problèmes, potentialités et inconvénients des espaces à aménager, à réhabiliter ou à reconstruire est souvent plus que nécessaire. Des analyses critiques, mais sur propositions diversifiées et sous formes de scénarios peuvent ensuite également alimenter la réflexion des équipes.

Pour organiser cette réflexion constructive avec les habitants et utilisateurs, la médiation d'un assistant à maîtrise d'ouvrage semble plus pertinente qu'un travail en prise directe entre les habitants et les équipes, pour des raisons liées à la qualité des analyses critiques apportées mais aussi pour des raisons financières: les maîtres d'ouvrage oublient souvent que les réunions ont pour les équipes un coût de journée comme les autres prestations.

CONCLUSION

Pour apprécier la façon dont les marchés d'études de définition se déroulent, l'intérêt et les éventuelles dérives possibles de cette procédure, nous avons adopté deux types d'approches : par études de cas d'une part, à partir des résultats de dépouillement du BOAMP/Moniteur et de l'enquête par questionnaire puis par entretiens menés principalement auprès de conducteurs d'opération et d'assistants à maîtrise d'ouvrage, et d'autre part de manière plus transversale et générale, grâce à l'exploitation des différents colloques complétée par une série d'entretiens approfondis réalisés avec des personnes ayant participé à plusieurs marchés de définition en tant que programmeurs, assistants externes à maîtrise d'ouvrage et architectes.

Le caractère représentatif des cas retenus ou des personnes sollicitées pourrait sans doute être affiné, mais certaines réflexions reviennent de manière récurrente à travers les différents témoignages et documents analysés.

Il en résulte notamment que la procédure de marchés de définition peut apporter des résultats constructifs grâce notamment :

- à la dynamique de réflexion collective qu'elle peut favoriser au sein de la maîtrise d'ouvrage élargie aux partenaires institutionnels avec la création et le fonctionnement d'un groupe de pilotage ;

- à la prise en compte simultanée de multiples dimensions qu'elle peut aussi susciter grâce au travail mené conjointement par les différentes instances (groupe de pilotage, groupe de suivi technique) avec plusieurs équipes lorsque celles-ci entrent dans le jeu des questions et des propositions dès le début des études.

Cependant, la procédure peut être fragilisée dans plusieurs cas de figure, sachant que les dérives mises en évidence par les uns et les autres ne nous apparaissent pas comme absolument inhérentes aux marchés d'études de définition, mais plutôt comme des problèmes latents dans l'appréhension des démarches opérationnelles actuellement, ce que la procédure révèle de manière particulièrement saillante : Mettent ainsi en péril la démarche :

- la faiblesse de la maîtrise d'ouvrage politique et parfois aussi technique.

Souvent invoquée de manière générique, cette faiblesse se caractérise sous différents aspects : lancement d'une consultation sans avoir véritablement défini un projet d'ensemble et des objectifs généraux ; formulation d'intentions d'aménagement dans le cahier des charges sans explicitation des problèmes à résoudre ; mauvaise identification et mobilisation des différents acteurs concernés ; absence de phasage prédéfini, difficulté à organiser des démarches de participation et de concertation...;

- le peu de temps consacré à la réflexion et aux études en amont puis aux études de définition elles-mêmes qui ne permettent pas de vérifier la pertinence du projet, la maturation des idées, le jeu de questions-réponses entre les différents acteurs ;

- une appréhension souvent limitée du travail programmatique et du programme par un grand nombre de personnes, quel que soit leur statut (maître d'ouvrage, conducteur d'opération, architecte... programmeurs eux-mêmes) : approche essentiellement quantitative et technique et/ou la demande sociale est évaluée en terme de "besoins" (en mètre carrés généralement) et non de problèmes et d'enjeux contradictoires à résoudre ;

- la faiblesse de la rémunération accordée aux équipes : cette caractéristique est en fait liée aux remarques précédentes et met en évidence une sorte de cercle vicieux : l'idée selon laquelle le moment important d'un projet est sa conception, phase la plus visible et la plus spectaculaire, prédomine chez un grand nombre d'acteurs et tend à dévaluer l'importance et donc l'attention, le temps et le coût à consacrer aux études diagnostiques, de faisabilité ou de programmation. Par conséquent aussi bien le maître d'ouvrage que les équipes elles-mêmes tendent à se consacrer surtout à la conception, car pour les uns et les autres, c'est bien là que tout se joue, et en particulier le souhait du décideur de "voir la solution" à des problèmes non formulés.

Les colloques et entretiens réalisés montrent que les architectes-paysagistes-urbanistes, c'est-à-dire les concepteurs, sont les plus inconditionnellement satisfaits de cette procédure : les maîtres d'œuvre qui ont de petites structures et/ou débutent ont l'impression qu'ils peuvent ainsi mieux se faire connaître pour plus tard accéder véritablement à la commande. Les responsables de grandes agences et maîtres d'œuvre ayant déjà une notoriété retrouvent avec les marchés d'études de définition des possibilités de dialogue dans les phases de conception amont avec le maître d'ouvrage que ne leur offre plus la réglementation en vigueur sur les concours d'architecture.

En fait, si beaucoup d'architectes semblent peu perturbés par le caractère indigent à laquelle peuvent se trouver réduits la réflexion programmatique et le programme (sauf lorsque celui-ci présente des contraintes techniques et de surfaces trop sévères), c'est selon nous, en raison d'une conception bien particulière du projet qu'un grand nombre de concepteurs célèbres ou moins connus, défendent : le projet serait avant tout le résultat d'un dialogue maître d'ouvrage / maître d'œuvre, le produit d'une intention donnée par sa propre expérience, par ses connaissances du site, ou par un processus d'accoutumance personnelle avec les lieux, qui intégrait le travail programmatique dans une acception bien particulière. Ainsi, nombre d'architectes interviewés ou entendus lors de colloques auxquels nous avons assisté durant l'année 2001, nous ont-ils dit à peu près en ces termes "je ne comprends pas pourquoi on exige un programmeur (dans les équipes de marchés de définition ou dans les opérations d'une manière générale); Quand je fais un projet, je suis aussi capable d'inventer en même temps le programme. Ce qu'il faut, c'est me laisser dialoguer avec le maître d'ouvrage ce que

permettent les études de définition contrairement aux concours classiques". Loin de vouloir démontrer que les architectes ne peuvent disposer des savoir-faire des programmeurs - le débat n'est pas d'ordre corporatiste - , il s'agit plutôt de dénoncer une tendance fréquemment observée chez ces derniers, d'une part à considérer les propositions programmatiques comme pouvant se déduire d'intentions architecturales élaborées à partir d'un dialogue avec le maître d'ouvrage, d'autre part à ne pas prendre conscience que la définition d'objectifs et d'orientations programmatiques suppose un travail de problématisation-médiation avec les différents acteurs concernés, pour lequel le concepteur n'est pas le mieux placé²⁴.

Or beaucoup de maîtres d'ouvrage adhèrent pleinement à cette représentation du travail opérationnel comme expression du colloque singulier entre le "Prince et l'Architecte"²⁵ et ne perçoivent pas ou préfèrent ne pas prendre conscience, du travail qu'il leur incombe : définir des objectifs et valider des orientations programmatiques en fonction de ces derniers, dans le cadre des études de définition comme dans le cas d'autres procédures.

Les problèmes à surmonter pour améliorer les conditions d'utilisation de cette procédure sont d'après nous structurés autour des deux questions suivantes :

- comment inciter les maîtres d'ouvrage à mieux préparer ces études et à s'impliquer dans les orientations programmatiques alors que les représentations qu'ils ont souvent de la logique générale de la définition d'un projet architectural ou urbain et du travail programmatique ne sont pas toujours très précises et surtout ne prennent pas toujours bien la mesure du travail organisationnel à accomplir ?

- comment demander aux maîtres d'ouvrage d'accorder plus de moyens en temps et en rémunération aux études de définition sans qu'ils y renoncent finalement - car les coûts sont à démultiplier en fonction du nombre d'équipes-, alors qu'ils ont souvent l'idée qu'il s'agit d'une procédure qui permet d'obtenir des résultats rapides et plusieurs d'esquisses à moindre coût ?

Ce questionnement n'est pas propre selon nous au contexte des marchés d'études de définition et concerne plus largement les modalités de sensibilisation des maîtres d'ouvrage au caractère crucial et déterminant des études de diagnostic et de programmation. Nous ne plaçons pas ici pour un retour à une approche séquentielle rigide qui interdirait tout travail de conception

²⁴ Sur l'importance de la présence d'un médiateur-maïeuticien pour organiser les interactions entre maître d'ouvrage, utilisateurs et usagers mais aussi maître d'œuvre, voire les travaux du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment sur la programmation et la conception architecturale dans le cadre des programmes expérimentaux Conception et Usages de l'Habitat et Secteur Expérimental pour la Programmation Innovante de l'habitat des Personnes Agées, (1985-1992).

Ou encore , DANIEL-LACOMBE, ZETLAOUI (Jodelle), "L'évaluation au service de la qualité d'usages des équipements publics : le métier de conducteur d'opération" in *Les métiers de l'urbanisme*, in *Urbanisme*, décembre 2000.

²⁵ Sur l'histoire des relations entre architectes, leurs commanditaires et l'introduction des premières démarches participatives dans les années 60 et 70, on se rapportera notamment au livre de Michel RAGON, *Le Prince, l'Architecte et la Démocratie, Vers une démocratisation de l'architecture?*, Albin Michel 1977, 212 p.

pendant la réflexion programmatique²⁶, mais il s'agit plutôt d'insister sur l'idée qu'accorder un peu plus d'argent et de temps à ces dernières, c'est favoriser les conditions de financement et d'appropriation d'un projet, mais aussi économiser dans l'avenir en coût de travaux et de fonctionnement.

²⁶ Les méthodes de programmation dites génératives pour lesquelles nous plaidons, avaient d'ailleurs été à l'origine définies par Michel CONAN et appliquées à l'occasion du programme SEPIA, pour remettre en question la logique séquentielle des opérations de construction et notamment la rupture programme-projet. Mais ce type de méthode suppose toutefois que chaque solution spatiale réponde à une intention programmatique elle-même découlant d'objectifs prédéfinis par la maîtrise d'ouvrage, le programme et le projet s'élaborant par itérations.

Voir CONAN (Michel) avec le concours de Sylvie BROSSARD, *Le processus de conception architecturale*, Centre Scientifique et Technique du Bâtiment / Plan Construction, Décembre 1989.

BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES

Les documents, ouvrages et actes de colloques

BONNET (Michel) - *Les maîtrises d'ouvrages en Europe : évolutions et tendances*. PUCA, 1997 à 2000. 4 Volumes.

CONAN (Michel) avec le concours de Sylvie BROSSARD, *Le processus de conception architecturale*, Centre Scientifique et Technique du Bâtiment / Plan Construction, Décembre 1989.

ESTINGOY (Philippe); RABATEL (Michel) - *Maîtrise d'ouvrage publique: montage et suivi d'une opération de construction*, Le Moniteur, 1994.

INSTITUT DE LA PROGRAMMATION EN ARCHITECTURE ET EN AMÉNAGEMENT, *La Lettre n°4, Actes du colloque du 18 juin 1998 sur le thème "Marchés de définition : bilan d'étape"*, Mars 1998, 28 p.

INSTITUT DE LA PROGRAMMATION EN ARCHITECTURE ET EN AMÉNAGEMENT, *La Lettre n°7, Lettre consacrée aux marchés d'études de définition*, Juin 2001, 76 p.

HUET (Michel), *L'architecte maître d'oeuvre*, Le Moniteur, Coll. Guides juridiques, 2001, 286 p.

MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES, *Les marchés de définition*. Mars 1997 - Février 1999, 55 p.

MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES, *Constructions publiques, le prix des concours*, 1997, 43 p.

MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES, *La méthode des marchés de définition simultanés*, 2001, 84 p.

MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES, *Programmation des constructions publiques*, Le Moniteur, Coll. Guide-Méthodes, deuxième édition 2001, 156 p.

Les entretiens

Entretiens réalisés en face à face (1h30 à 2 h 30)

sur la procédure en général

Paul CHEMÉTOFF (Architecte)

Yves DESSUANT (Programmeur, société Programme)

Mme Ariella MASBOUNGI (Responsable des Ateliers Projets Urbains, Direction Générale de l'Urbanisme, l'Habitat, et la Construction)

Louis MOUTARD (Urbaniste, assistant à maîtres d'ouvrage, programmeur dans des opérations de pôles d'échanges, Arep)

Jean-Michel ROUX (Directeur "Projets urbains", Assistant à maîtrise d'ouvrage pour la SCET)

sur des opérations particulières: + étude de dossier

- un programmeur

- trois conducteurs d'opération, DDE, Vallauris)
- un membre de comité de pilotage représentant un GPV
- trois chefs de projets
- deux architectes-urbanistes mandataires d'équipes

Entretiens téléphoniques sur des opérations particulières (40 min) + étude de dossier

- sept conducteurs d'opération
- un chef de projet
- un assistant à maîtrise d'ouvrage dans la préparation des études de définition

Les propos recueillis lors de colloques organisés en 2000 et 2001 sur les marchés de définition ou sur les démarches opérationnelles d'une manière générale:

- les deux jours du PUCA, 30 novembre et 1er décembre 2000;
- les marchés d'études de définition, Délégation Interministérielle à la Ville, 9 mai 2001;
- les ateliers Projet Urbain, Direction Générale à l'Urbanisme, l'Habitat, et la Construction, 2001;
- Le Congrès de l'Union Nationale des Syndicats Français d'Architectes, Marseille, 3, 4, 5 octobre 2001

ANNEXE 1 - LA PROCÉDURE DES MARCHÉS DE DÉFINITION DANS L'ANCIEN ET LE NOUVEAU CODE DES MARCHÉS PUBLICS

ANCIEN CODE DES MARCHÉS PUBLICS

Article 108 et article 314

Les marchés d'études sont dits "de définition" lorsqu'ils ont pour objet d'explorer les possibilités et les conditions d'établissement d'un marché ultérieur ; ces marchés doivent permettre de préciser les buts et performances à atteindre, les techniques de base à utiliser, les moyens en personnel et en matériel à mettre en oeuvre. Ils doivent également permettre d'estimer le niveau des prix des prestations, les modalités de sa détermination et de prévoir les différentes phases de l'exécution des prestations. Les prestations faisant suite à plusieurs marchés de définition ayant le même objet et effectuées simultanément peuvent être attribuées, sans nouvelle mise en compétition, à l'auteur de la solution retenue.

Article 108 bis

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

Article 314 bis

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

LE DÉCRET N°2001 DU 7 MARS 2001 PORTANT CODE DES MARCHÉS PUBLICS

Ce décret définit par ses articles 73 et 74 les marchés d'études de définition ainsi:

Article 73

Lorsque la personne publique n'est pas en mesure de préciser les buts et performances à atteindre par le marché, les techniques de base à utiliser, les moyens en personnel et en matériel à mettre en oeuvre, elle peut recourir aux marchés dits de définition.

Ces marchés ont pour objet d'explorer les possibilités et les conditions d'établissement d'un marché ultérieur, le cas

échéant au moyen de la réalisation d'une maquette ou d'un démonstrateur. Ils doivent également permettre d'estimer le niveau du prix des prestations, les modalités de sa détermination et de prévoir les différentes phases de l'exécution des prestations. Les prestations faisant suite à plusieurs marchés de définition ayant le même objet, conclus à l'issue d'une seule procédure et exécutés simultanément peuvent être attribuées, sans nouvelle mise en compétition, à l'auteur de la solution retenue.

Dans ce cas le montant des prestations à comparer aux seuils tient compte du montant des études de définition et du montant estimé du marché d'exécution.

Article 74

I. Les marchés sont dits de maîtrise d'oeuvre lorsqu'ils ont pour objet, en vue de la réalisation d'un ouvrage, ou d'un projet urbain ou paysager, l'exécution d'un ou plusieurs éléments de mission définis par l'article 7 de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'oeuvre privée et par le décret n° 93-1268 du 29 novembre 1993 pris pour son application.

II. - Les marchés de maîtrise d'oeuvre sont passés selon les modalités suivantes.

1. En deçà du seuil de 90 000 Euro HT, les marchés de maîtrise d'oeuvre peuvent être passés sans formalités préalables ;

2. Lorsque le montant estimé du marché est compris entre 90 000 Euro HT et 200 000 Euro HT, la mise en compétition peut être limitée à l'examen des compétences, références et moyens des candidats. La personne responsable du marché, après avis d'un jury tel que défini à l'article 25, dresse la liste des candidats admis à négocier, dont le nombre ne peut être inférieur à trois sauf si le nombre des candidats n'est pas suffisant. La personne responsable du marché engage les négociations. Au terme de ces négociations, le marché est attribué par la personne responsable du marché ou, pour les collectivités territoriales, par l'assemblée délibérante; 3. Au-delà de 200 000 Euro HT, la procédure du concours est obligatoire. Ce concours est un concours restreint organisé dans les conditions définies à l'article 71. Le marché est attribué par la personne responsable du marché ou, pour les collectivités territoriales, par l'assemblée délibérante.

Les candidats ayant remis des études bénéficient d'une prime. L'avis d'appel public à la concurrence indique le montant de cette prime. Le montant de la prime attribuée à chaque candidat est égal au prix estimé des études à effectuer par les candidats telles que définies dans l'avis d'appel public à la concurrence et précisées dans le règlement du concours, affecté d'un abattement au plus égal à 20 %.

La rémunération du marché de maîtrise d'oeuvre tient compte de la prime reçue pour sa participation au concours par le candidat attributaire.

La personne publique n'est pas tenue de recourir au concours de maîtrise d'oeuvre dans les cas suivants :

a) Pour l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre relatif à la réutilisation ou à la réhabilitation d'ouvrages existants ;

b) Pour l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre relatif à des ouvrages réalisés à titre de recherche, d'essai ou d'expérimentation ;

c) Pour l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre qui ne confie aucune mission de conception au titulaire ;

d) Pour l'attribution d'un marché de maîtrise d'oeuvre relatif à des ouvrages d'infrastructures.

Si la personne publique contractante ne retient pas la procédure du concours, la procédure applicable est soit celle de l'appel d'offres dont la commission siège en jury tel que défini à l'article 25, soit, si les conditions prévues au 2° du I de l'article 35 sont remplies, la procédure négociée décrite au 2 ci-dessus.

III. - Lorsque plusieurs marchés de définition ayant le même objet ont été conclus à l'issue d'une seule procédure et exécutés simultanément, il peut être confié, sans nouvelle mise en

concurrence, un ou des marchés de maîtrise d'oeuvre à l'auteur ou aux auteurs des solutions retenues.

IV. - Pour l'extension d'un ouvrage existant, lorsque l'unité architecturale, technique ou paysagère le justifie, le marché de maîtrise d'oeuvre peut être attribué sans mise en concurrence à la personne qui a été titulaire du marché initial de maîtrise d'oeuvre de cet ouvrage.

ANNEXE 2 - MÉTHODE D'ENQUÊTE ET OUTILS STATISTIQUES UTILISÉS

Les différentes méthodes et supports d'analyse pour cette recherche ont été:

- l'analyse des documents réglementaires, compte-rendus de colloques et autres articles a permis de construire la problématique de cette recherche et ses différents outils d'enquête;

- le dépouillement et l'analyse statistique des annonces publiées au Bulletins d'Annonces des Marchés Publics et au Moniteur

Pour mesurer l'importance prise par le recours aux marchés d'études de définition, prendre des connaissance des objets pour lesquels ils sont organisés et préparer une enquête par questionnaire auprès des maîtres d'ouvrage concernés, les annonces publiées au BOAMP ont été dépouillées et codées pour constituer une base de données soumises à des traitements statistiques présentés dans le premier chapitre de la première partie.

La période de 1996 à 2000 (années incluses) a totalement couverte pour le BOAMP, l'exploitation du Moniteur n'a concerné que l'année 2000.

L'analyse factorielle multidimensionnelle des données et la construction des typologies (partie 1, chapitre 1)

Les statistiques élémentaires (tris à plat, tris croisés) fournissent la distribution des unités statistiques selon une ou deux variables.

Pour évaluer le rôle plus ou moins structurant d'une variable par rapport à d'autres explorant un même phénomène et réaliser des typologie, il peut être intéressant de croiser plusieurs variables simultanément et d'apprécier leur niveau d'intercorrélation.

Un méthode consisterait à multiplier le nombre de tableaux croisés; mais il serait alors difficile voire impossible, d'en extraire une interprétation d'ensemble. L'analyse factorielle des correspondances résout cette difficulté en proposant une représentation graphique rendant compte de l'ensemble des interactions entre plusieurs variables.

L'analyse des correspondances multiples permet en effet une représentation simultanée des modalités et des unités statistiques²⁷, à partir de laquelle peuvent être construites les typologies.

En effet, la projection des individus sur la carte factorielle donne la possibilité d'apprécier leur répartition et leur densité autour de profils de réponses, afin de procéder à des agrégations en utilisant des méthodes de classification.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu recours à deux techniques de classification que nous avons chaînées: les *centres mobiles* puis la méthode de *classification ascendante hiérarchique*²⁸.

La répartition retenue est celle pour laquelle on observe une variance intra-classe minimale (ou ce qui est équivalent, une variance inter-classe maximale).

Trois types d'opérations par marchés de définition ont ainsi été mis en évidence avec chacun leurs caractéristiques structurantes appréciées grâce à la statistique du Khi-Deux.

- une enquête par questionnaire.

Le questionnaire d'enquête menée auprès des organismes ayant organisé des opérations par marchés de définition simultanés entre 1996 et le premier semestre 2000, a été envoyé le 10 avril 2001 avec un délai de réponse de trois semaines. Les informations du BOAMP concernant les coordonnées de l'organisme et de ses représentants pour l'opération ont largement facilité l'organisation de l'enquête. La lettre d'accompagnement de la MICP, jointe ci-après, a sans doute eu un rôle important dans l'attention prêtée par beaucoup à l'enquête.

A partir du 10 mai, des relances téléphoniques ont été réalisées. Ce nombre de relances a été réparti en proportion de cas recensés par année et sur l'ensemble de chacune des cinq périodes annuelles.

Au total, pendant près de trois semaines, 60 maîtres d'ouvrage à travers leurs représentants ont été "relancés".

Parmi les motifs de non-réponses les cas suivants ont été identifiés:

²⁷ L'analyse des correspondances étant construite sur la base de tableaux de contingence, c'est à dire de tableaux croisés de variables, elle ne permet pas de repérer la position de chaque individu (au sens statistique) par rapport à celle des modalités sur la carte factorielle, contrairement à l'analyse multidimensionnelle, qui elle est établie à partir de tableaux en codage logique (réponses mises sous forme disjonctive complète") donnant le profil de réponses de chaque individu.

²⁸ La technique d'agrégation autour des centres mobiles consiste dans un premier temps à tirer au hasard le même nombre d'individus que de types définis a priori, à partir de la structure du graphe. Ces individus constituent des centres de classe provisoires; chacun des autres individus est alors agrégé au centre de gravité dont il est le plus proche (les distances sont calculées à partir des coordonnées des individus sur les premiers facteurs de l'analyse factorielle). De nouveaux centres de classes sont définis induisant une nouvelle partition des individus jusqu'à ce que les sous-ensembles restent stables entre deux itérations.

Les centres de gravité ainsi obtenus sont ensuite hiérarchisés en fonction de leur degré de proximité selon la technique de classification ascendante hiérarchique. Le résultat est restitué sous la forme d'un arbre (dendrogramme) mettant en évidence les niveaux de partitions (noeuds de segmentation) et le nombre d'individus rattachés à chaque classe.

Motifs de non renvoi du questionnaire évoqués lors des relances:

Nb de cas refusant de répondre en invoquant un manque de temps.	10
Nb de cas où il est impossible de joindre la personne à son poste après 3 appels (dont 11 attentes de rappel restées en suspend)	23
Personne référente n'était plus en poste.	11
N'avait pas reçu le questionnaire ou n'ont pas souvenir de l'avoir reçu	7
Disent l'avoir renvoyé mais nous ne l'avons pas reçu	2
Etaient sur le point de le renvoyer ou l'avaient fait avec retard et l'avons effectivement reçu	7
Total	60

En définitive, sur les 53 cas de relance effective (i; e. en ne tenant pas compte des 7 cas où le questionnaire était quasiment rempli ou venait d'être envoyé), 10 retours ont été enregistrés.

Distribution des retours avant et après relances

Années	Nombre de cas concernés	Résultats	
		Avant relances	Après relances
1996	16	0	1
1997	53	8	11
1998	36	9	11
1999	46	12	13
1er semestre 2000	55	14	16
Total	206	43	53

Au total, 53 questionnaires ont donc été retournés sur les 206 envoyés, correspondant à un taux de réponse de 25,7%.

Le traitement et l'analyse des données du BOAMP ainsi que de l'enquête par questionnaire ont été réalisés à partir du logiciel MODALISA.

- des entretiens directifs par téléphone des entretiens semi-directifs en face-à-face

Pour répondre à des questions laissées en suspend par le dépouillement du BOAMP et des questionnaires, davantage comprendre les motivations et "le vécu" de la procédure par les acteurs concernés, mieux appréhender l'enchaînement des événements et décisions prises et éventuellement accéder aux documents produits lors de ces marchés d'études, certaines opérations ont été sélectionnées et des entretiens téléphoniques de 30 à 40 minutes ont été réalisés auprès des personnes ayant répondu au questionnaire.

Une liste de questions précises avait été préparée à partir d'une analyse précise du questionnaire correspondant à l'opération retenue, mais l'entretien débutait toutefois par des interrogations plus larges et relatives à différentes thématiques déjà présentes dans le questionnaire pour certaines mais que nous souhaitions voir intégrer dans un récit plus général de la procédure.

Des entretiens en face-à-face moins directifs durant une à deux heures trente ont également été réalisés avec des chargés d'opérations, programmeurs, maîtres d'oeuvres autour de la présentation d'une opération particulière ou de plusieurs opérations selon l'expérience de l'interlocuteur.

ANNEXE 3 - DÉPOUILLEMENT DES ANNONCES PUBLIÉES AU MONITEUR POUR L'ANNÉE 2000

Selon les seuils de rémunération des études, les maîtres d'ouvrage ont ou non l'obligation de publication dans un journal d'annonce légale, au BOAMP voire au Journal des Communautés Européennes.

Pour la période de considérée (1996-2000), la publication au BOAMP n'était pas obligatoire pour une valeur totale des études comprise entre 300.000 F TTC et 700 000 F TTC, mais pouvait se faire uniquement dans un journal d'annonces légales. C'est pourquoi, nous avons opéré une analyse d'un échantillon de publications du Moniteur afin d'évaluer leur importance de ces annonces et leur nature.

Nous avons retenue l'année 2000, pour laquelle le plus d'opérations par marchés de définition avait été dénombré au BOAMP a été retenue, afin d'avoir une estimation proportionnelle la plus significative.

Alors que pour cette année, 103 annonces ont été recensées au BOAMP, 27 avis supplémentaires ont été repérés au Moniteur, soit 26,2%.

Les caractéristiques principales de ces 27 opérations sont les suivantes.

Ces opérations sont assez difficiles à repérer dans le Moniteur car elles figurent tantôt à la rubrique "études diverses (9 cas), tantôt à celle "assistance à la maîtrise d'ouvrage" (18 cas).

Nous avons remarqué qu'une opération avait été publiée dans les deux rubriques à la fois.

On remarque parfois les mêmes insuffisances dans la description du mode d'engagement de la procédure dans les publications au Moniteur qu'au BOAMP: dans cinq cas sur les 27 analysés, ce mode n'est pas qualifié.

Comme pour les annonces repérées dans le BOAMP, on constate que ce sont les communes qui engagent le plus d'opérations par marchés de définition, puis viennent les organismes publics (hôpitaux, universités...).

Organisme passant les marchés

	Effectifs	%
Commune, communauté urbaine, syndicat intercommunal	17	63
Département	2	7,4
Région	0	0
SEM, société d'aménagement, chambre de commerce	0	0
Etat, ministère, Etablissement Public d'Aménagement (EPA)	0	0
Organisme public (université, hôpital, musée...)	8	29,6
Société HLM	0	0
TOTAL	27	100

Type d'objets concernés par les marchés d'études de définition simultanés

	Effectifs
Espaces publics	4
Espaces publics, quartier	4
Espaces publics, quartier, bâtiments	1
Ouvre d'art	1
Infrastructure, voirie	3
Infrastructure / Quartier, centre urbain	2
Quartier, centre urbain	2
Equipement public	10
TOTAL	27

Nature des interventions

	Effectifs
Construction	2
Construction + Réhabilitation + Aménag. esp. publics, requal. qu	1
Construction + Aménag. esp. pub., requal. quartier	2
Réhabilitation	5
Réhabilitation + Aménag. esp. publics	1
Réhabilitation	1
Aménagement, requalification d'espaces pub. de quartier	9
Aménag. esp. pub., requal. quartier, schéma global d'aménagement.	1
Schéma global d'aménagement (étude stratégique)	3
Etudes scénographiques, réalisation oeuvres d'art urbaines	2
TOTAL	27

La structure et la diversité de la nature et des objets d'intervention est peu différentes dans les annonces du Moniteur de celles du BOAMP : avec toutes les précautions auxquels invitent des effectifs faibles, on peut dire que les marchés d'études de définition portent souvent sur des

opérations de construction ou de réhabilitation d'équipements publics, ainsi que sur des projets d'aménagement-requalification de quartiers.

Montant des rémunérations annoncées pour les marchés d'études (H. T. et en Francs)

	Effectifs	%	Cumul
Non réponse	5	18,5	18,5
Moins de 50000	5	18,5	37
de 50000 à moins de 100 000 F	4	14,8	51,8
de 100000 à moins de 195 000 F	8	29,6	81,4
de 195 000 à moins de 300 000 F	2	7,4	88,9
de 300000 à moins de 600 000 F	3	11,1	100
600 000 F et plus	0	0	100
TOTAL	27	100	0

Le nombre d'études rémunérées moins de 195 000 Francs est supérieur dans le Moniteur par rapport à celui enregistré dans le BOAMP (88,9% et 73,8% respectivement).

Ce résultat est assez logique puisque les opérations seulement annoncées dans le Moniteur doivent, compte tenu des règles de publicité des seuils, concerner des études dont le montant total est inférieur à 700 000 F TTC. D'où également la prédominance de marchés passés selon une procédure négociée.

Qualification des marchés de définition

	Effectifs	%
Non réponse	5	18,5
Marchés négociés	10	37
Appel d'offre restreint	7	25,9
Appel d'offre ouvert	5	18,5
TOTAL	27	100

Alors qu'on s'attendrait, compte tenu des seuils de publications obligatoires au BOAMP, à ce que l'ensemble des opérations seulement publiées au Moniteur portent sur des procédures négociées, en croisant plusieurs variables, on constate que dans cinq cas, des appels d'offre ouverts sont annoncés pour des montants d'études supérieurs à 195.000 F HT par marchés passés...