



Frédéric Delangle

Maquette d'étude réalisée au cours des ateliers qui ont suivi la procédure négociée conduite par Paris Habitat sur la caserne de Reuilly à Paris XII^e. Le site accueillera environ 600 logements locatifs, une crèche et un jardin ouvert au public.

PROCÉDURES NÉGOCIÉES : L'OUTIL DONT S'EMPARENT LES MAÎTRES D'OUVRAGE

Plus rapide, plus souple, plus économique. Dans le paysage actuel des appels à candidatures de marchés publics, la procédure négociée a gagné les faveurs des maîtres d'ouvrage, lassés de l'anonymat des concours et du diktat de l'image. Pour l'architecte, elle vise à remettre au commanditaire une offre comportant une note méthodologique souvent conséquente, mais non rémunérée. Témoignages d'architectes et jurés ayant participé à une procédure négociée d'envergure pour transformer la caserne de Reuilly, à Paris, en un quartier ouvert sur la ville.

Cyrille Véran

C'est un fait, les appels à candidatures de marchés publics se diversifient. À côté du classique concours anonyme pointent désormais le dialogue compétitif, le marché de promotion-conception, de conception-réalisation... L'un de ces appels à candidatures semble particulièrement apprécié des maîtres d'ouvrage : la procédure négociée, qui consiste à remettre, comme pour les marchés à procédure adaptée (Mapa), une note méthodologique portant sur les éléments constitutifs de l'opération (programme, coût, calendrier), éventuellement complétée d'une présentation orale. Finis les rendus A0, les perspectives et maquettes qui « en jettent », les esquisses plus et APS exigés aux concours. « Les partisans de la procédure négociée estiment qu'elle permet d'affiner la commande au niveau de son organisation, des coûts, des délais, de la compréhension du projet et de la mission », résume l'avocat Nicolas Charrel. Dans le code des marchés publics, celle-ci ne peut s'appliquer aux constructions neuves soumises à l'obligation

«NOUS VOULIONS RACONTER UNE HISTOIRE COLLECTIVE»



H.S. / Paris Habitat

HÉLÈNE SCHWOERER,
adjointe au directeur de Paris Habitat et directeur de la maîtrise d'ouvrage et du développement

Selon quels critères déterminez-vous le choix de la procédure à adopter ?

Jusqu'à récemment, les choses étaient simples : on choisissait le concours pour les constructions neuves, et la procédure négociée pour les réhabilitations. Nous avons reconsidéré cette répartition, les enjeux urbains, patrimoniaux, de mise aux normes nous incitant à préférer, dans certains cas, le concours pour des réhabilitations. Pour chaque opération, Paris Habitat se pose la question de la meilleure procédure à adopter, en fonction du sujet, des attentes, de la complexité du projet, des travaux... Pour la

caserne de Reuilly, reconvertie en un quartier d'habitat ouvert sur la ville, nous avons choisi le dialogue compétitif lors de la consultation urbaine et la procédure négociée pour retenir les équipes sur les six lots définis par les urbanistes d'h2o.

Pourquoi avoir préféré la procédure négociée au concours ?

Nous devons coordonner six équipes, déposer six permis de construire simultanément. Sur un site où les enjeux urbains et patrimoniaux étaient complexes, avec pas mal d'inconnues et beaucoup d'attentes, et où l'interaction entre les bâtiments en terme réglementaire, la qualité des vides, l'usage des espaces publics nécessitaient des échanges avant d'être totalement dans la définition des projets. La procédure négociée, menée auprès de 24 équipes (quatre par lot), a abouti à une vision commune et à une cohérence d'ensemble avec tous les acteurs autour de la table – ABF, élus, gestionnaire du parc locatif –, qui s'est précisée lors des ateliers organisés avec les lauréats. Nous voulions raconter une histoire collective. Cet échange itératif, nous ne l'avons pas avec les concours. La procédure

négociée nécessite cependant que les objectifs soient partagés par tous, élus, riverains, ville, partenaires. Tout le monde doit jouer le jeu. Si ce n'est pas le cas, le concours est plus adapté.

Que répondez-vous aux architectes qui admettent avoir passé beaucoup de temps sur cette consultation ?

Nous avons fait en sorte que cette consultation soit rapide – deux mois –, oraux compris. Les équipes devaient remettre une note de dix pages maximum sur leur perception de la caserne et de sa relation à la ville, leurs intentions, leurs modes opératoires, leurs engagements en termes de développement durable. Ils ne devaient en aucun cas rendre un projet, et on a fait très attention à ce que les candidats n'aillent pas au-delà des éléments demandés. Certaines notes méthodologiques nous ont vraiment surpris. Cette procédure a certes nécessité de la réflexion mais aucun début de prestation ; la procédure négociée ne l'autorise pas, d'où l'absence de rémunération. Et il me semble que ce n'est pas moins correct qu'un concours très mal rémunéré par un maître d'ouvrage.

On dit aussi que la procédure négociée est un moyen de retenir le moins-disant...

Cela n'a pas été le cas. Comme pour les concours, nous avons étudié la façon dont les architectes fixaient leurs honoraires au regard de la cohérence de leur ventilation selon les éléments de mission et de la répartition avec les cotraitants ou sous-traitants. Il faut également rappeler que le choix s'est porté à hauteur de 70% sur la valeur technique des propositions, le prix ne comptant que pour 30% dans l'analyse.

Cette procédure vous a-t-elle permis d'aller plus vite ?

En optant pour le concours, il y avait un risque fort de figer les choses, de ne pas être totalement satisfait des réponses des architectes sans avoir la possibilité de les faire évoluer pour obtenir la cohérence d'ensemble recherchée. Nous pourrions, aujourd'hui, être dans une situation de blocage. Donc oui, d'une certaine manière, la procédure négociée nous a permis d'avancer sereinement et sûrement. Les équipes ont remis une esquisse en janvier, au terme des ateliers, et les permis de construire seront déposés cet été.

Propos recueillis par C. V.

de concours au-delà du seuil de procédure formalisée⁽¹⁾. L'article 74 l'autorise néanmoins dans trois cas : la maîtrise d'œuvre urbaine, la réhabilitation d'un bâtiment et les infrastructures. Mais, dans l'objectif d'assouplir la commande et de relancer la construction de logements, la loi du 17 mai 2011 a permis aux Offices publics de l'habitat de sortir du code des marchés publics et de se soumettre à l'ordonnance du 6 juin 2005 et à son décret d'application⁽²⁾, comme les EPL, les SA HLM et les Epic d'État. Autrement dit, ces derniers ne sont plus obligés de recourir au concours obligatoire pour les constructions neuves, ce qui leur laisse toute latitude pour se saisir de cette procédure.

Marché de dupe

C'est là que le bât blesse : cette procédure n'est pas rémunérée. « C'est un marché de dupe, poursuit Nicolas Charrel. La maîtrise d'œuvre ne peut pas exiger de rémunération puisqu'on considère qu'il n'y a pas de remise de prestation intellectuelle. Mais une note

méthodologique de 50 pages apportant des éléments de réponse en termes de projet en est bien une. Il faudrait introduire un texte, dans le code des marchés publics et l'ordonnance de 2005, qui permettrait de consacrer la possibilité d'une indemnité pour cette procédure négociée. Car la rémunération de prestations remises hors concours n'est prévue que pour les procédures adaptées du code des marchés public⁽³⁾ et pas du tout pour les marchés de maîtrise d'œuvre de l'ordonnance de 2005. Il existe donc un risque de requalification en concours (et donc d'irrégularité) s'il est demandé des prestations contre rémunération en procédure négociée. »

L'ordre des architectes, à travers sa présidente Catherine Jacquot, pose un regard sévère sur ce marché : « Nous constatons que beaucoup de bailleurs sociaux se sont emparés de cette possibilité et que le nombre de concours a fortement diminué. Certes, cette procédure est légale, mais nous ne l'encourageons pas. Elle sort du champ



Tim Eschuis

TANIA CONCKO, ARCHITECTE ET JURÉE

La procédure négociée offre un grand intérêt car elle permet aux candidats de développer une attitude par rapport au projet, de mettre en avant ce qui leur semble essentiel sans rentrer dans le détail; donc d'éviter cette débauche d'énergie et de temps passé sur les concours, pas toujours bien rémunérés. Elle donne aussi la possibilité d'être là physiquement, de défendre un point de vue dans l'échange, ce qui nous a été retiré pour les concours. Sur la caserne de Reuilly, il y a eu de vrais débats. La ville se fait bien, de cette manière, collectivement. Mais, ce qui m'a interrogée, c'est la façon dont la plupart des architectes ont préféré faire le projet dans leur agence. C'est très culturel. En France, on a ce besoin cartésien de tout contrôler, avant même de commencer à agir. Tout doit être pensé et dessiné. Aux Pays-Bas, où je réside, c'est très différent, la maîtrise d'ouvrage peut s'engager sur la base de concepts, d'attitudes de projets. Il

existe une procédure analogue, la Visie. Chaque équipe sélectionnée est invitée à présenter de manière très libre son agence, son travail en général et sa «vision» spécifique du projet par rapport aux contextes. Il n'y a pas de remise de texte, ni de dessin, juste un oral. Et le choix ne se fait pas entre ceux qui sont brillants à l'oral et ceux qui ne le sont pas, car les jurys sont composés d'une commission de qualité indépendante, pluridisciplinaire et compétente pour juger de la pertinence de ces concepts.



MIR Architectes

NICOLAS GAUDARD, MIR, CANDIDAT LOT D-E, LAURÉAT

Nous avons déjà répondu à des procédures négociées pour des opérations modestes, et pour lesquelles nous avons déjà des références, sans jamais être retenus. C'est la première fois que nous passons le stade de la présélection. Cette consultation a changé notre façon d'envisager le projet. On ne juge pas sur l'image, mais sur une démarche, une méthode, un ressenti

du site. On est dans le dialogue, on se nourrit d'échanges avec le jury. À l'inverse du concours, la procédure négociée n'est pas un couperet. Comme les autres équipes, nous avons passé beaucoup de temps sur cette consultation, jusqu'à faire une petite modélisation 3D en agence pour confirmer nos intuitions. Le fait que cette procédure ne soit pas indemnisée est un réel problème. Ce n'est pas viable économiquement pour une agence de répondre à ce type de procédure même si, dans notre cas, le temps passé a été bien investi.



Cécile Septet

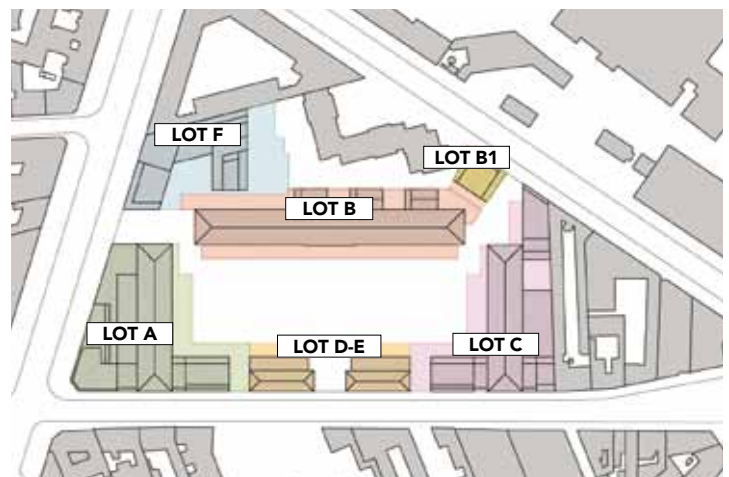
ISABELLE MANESCAU, ARCHITECTE ET JURÉE

Pour l'architecte, la procédure négociée peut être une façon de se remettre en question, de travailler autrement, d'aller à l'essentiel. On est dans la fabrication du projet, qui se fait de manière itérative et partagée. On parle d'usages, pas de formes. C'est une procédure à l'antithèse de l'image, il n'y a pas d'effet de com', pas de buzz. Mais si l'exercice est passionnant,

de la loi MOP, ce qui a un impact lourd sur la qualité architecturale: le prix devient un critère important de sélection et on retient souvent le moins-disant. Elle fragilise aussi les agences d'architecture, qui non seulement baissent leurs honoraires, mais vont bien au-delà de la prestation demandée pour remporter le marché.»

Un exercice compliqué

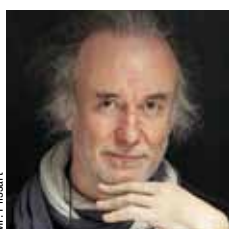
Les architectes qui répondent à ce type de procédure reconnaissent y passer une kyrielle d'heures. À vrai dire, l'exercice est compliqué. Il leur est demandé d'énoncer par écrit des intentions, de se positionner sur un contexte, sur le programme envisagé, sur les qualités d'usage et de fonctionnement, la recherche d'économie d'énergie... sans montrer la moindre esquisse. Pas simple pour un architecte dont la culture professionnelle repose sur le dessin. Qu'est-ce qui pousse les maîtres d'ouvrage à y recourir? Échapper à l'indemnité de concours? Selon Laurent Goyard, directeur de la fédération des OPH, ce n'est pas la motivation première, l'indemnité étant absorbée dans un budget global d'opération. Plutôt une certaine crispation à l'égard des concours et de leur anonymat, imposé par la directive Services en 1989 et transposé, en 1998,



LES SIX LOTS DE LA CASERNE DE REUILLY

Vingt-quatre équipes ont participé à la procédure négociée sur les six lots dont l'agence h2o assure la coordination. Les lauréats: LIN/lot A - Anyoji Beltrando/lot B - C.-H. Tachon/lot B1 - NP2F et Office/lot C - MIR/lot D-E - Lacroix-Chessex/lot F.

je reconnais qu'il est très difficile. Le projet doit être assez évolué pour pouvoir expliquer une prise de position par rapport au quartier et aux règles fixées par l'urbaniste coordonnateur, par rapport au site pour définir des principes – orientation, transparence, etc –, sans rien montrer de dessiné ou de figé puisqu'on doit rester au niveau des intentions. Pour se positionner sur un projet, il faut y avoir réfléchi et passé du temps. Malgré l'intérêt de la procédure, la non-rémunération des équipes reste un problème.



MF Plissart

**PIERRE HEBBELINCK,
CANDIDAT LOT B**

La procédure négociée menée sur la caserne de Reuilly nous est apparue comme un bain de fraîcheur salubre au sein du système actuel de concurrence et de compétitivité. Bien sûr, il a fallu retenir nos crayons quand bien même nous les avons agités, et il y a eu une prise de risque du fait de la non-rémunération. Mais la gratification pour nous a été la nature et la qualité des échanges avec la maîtrise

d'ouvrage et les acteurs, un respect mutuel propice à instaurer un climat de confiance. C'est une aberration de ne pas rencontrer les auteurs du projet pour les concours d'autant que l'anonymat me semble un peu fantôme. En revanche, il y a sans doute des ajustements à faire pour améliorer la procédure négociée. Cela concerne notamment la nature des documents à remettre et la formation des jurys. En Flandres par exemple, le *bouwmeester*, architecte désigné par le gouvernement régional, joue un rôle d'éducateur permanent auprès des politiques, de l'administration, des maîtres d'ouvrage publics et des partenaires. Le poids des experts est également plus important, les élus étant représentés dans la proportion de 1 pour 10 jurés. En Communauté française, ce rôle est assuré par la cellule Architecture. Cela s'en ressent sur la qualité des jurys».



TOA

**OLIVIER MÉHEUX, ARCHITECTE,
TOA, CANDIDAT LOT B**

La plupart du temps, on ne répond pas à la procédure négociée car

en tant que juré, j'ai pu constater que c'est presque toujours le moins-disant qui l'emporte. Je le comprends, la profession va mal et les architectes sont dans la nécessité de pratiquer le dumping. Nous avons fait une entorse à cette règle pour la consultation sur la caserne de Reuilly parce que le sujet est emblématique et que le maître d'ouvrage est sérieux. Mais je pense que Paris Habitat a sous-estimé l'investissement des équipes. Cet exercice, bien que stimulant, a été pour nous difficile. Est-ce par défaut de pratique, de compétence peut-être ? Il fallait évoquer, raconter, inciter sans montrer. Or, l'outil de travail de l'architecte, c'est le projet, pas l'écriture. Nous avons mobilisé toute l'agence pour trouver les références qui pouvaient expliquer notre démarche. Ces recherches ont pris du temps, qui s'est ajouté à celui de la prise en main du dossier, très technique car le site est complexe. Est-ce que cette procédure justifie de ne pas rémunérer les équipes ? Je ne le pense pas. Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de dessin qu'il n'y a pas de matière grise.

dans le droit français. «En tant que maître d'ouvrage, j'ai besoin de renouer le dialogue avec les candidats, d'échanger avec eux sur nos attentes, de partager nos envies», explique Hélène Schwoerer, adjointe au directeur de Paris Habitat et directeur de la maîtrise d'ouvrage et du développement, qui a organisé la première procédure négociée du bailleur sur la caserne de Reuilly dans le XII^e arrondissement (*lire l'interview*). Certains architectes abondent dans ce sens, comme Nicolas Gaudard de l'agence Mir pour qui le concours anonyme génère beaucoup de frustrations: «On peut être écarté pour un malentendu et on n'est pas là pour défendre notre projet», plaide-t-il. Autre argument invoqué, la méfiance de l'image au sujet de laquelle maîtres d'ouvrage et architectes se rejoignent: «On a transformé le concours en challenge de la plus belle image, plus facile à comprendre pour des jurys qui ne sont composés d'experts que pour un tiers. C'est illusoire car cela revient à juger sur l'enveloppe, là où se concentrent aujourd'hui 70% des problématiques d'un projet, qui ne se règlent pas le temps d'un concours», estime l'architecte Olivier Méheux de l'agence TOA. La procédure négociée offrirait donc l'avantage de ne pas figer le projet, de coconstruire celui-ci avec les maîtres d'ouvrage,

mais aussi d'avoir une meilleure maîtrise des coûts de construction et d'éviter ainsi les blocages – la crainte de la procédure infructueuse. «Pour les OPH, elle est arrivée au bon moment. Les coûts de construction du logement avaient explosé de +80% en dix ans», soutient Laurent Goyard.

De là à y recourir systématiquement ? Pour l'ordre des architectes, la réponse est claire, le concours reste le meilleur moyen d'avoir une architecture de qualité. Le projet d'ordonnance en préparation, visant à transposer les directives européennes des marchés publics pour 2016, l'inquiète beaucoup, même si, selon Nicolas Charrel, ce sont surtout ses décrets d'application, non dévoilés à ce jour, qui fixeront le sort des architectes. Pour l'Ordre, ce projet signe déjà la fin du recours obligatoire au concours, et augure un bel avenir aux procédures négociées. Que les architectes le veuillent ou non...

(1) Pour des honoraires supérieurs à 207 000 € HT pour les collectivités locales et leurs EPCI, 134 000 € HT pour l'État et ses établissements.

(2) N° 2005-1742 du 30 décembre 2005

(3) Art. 74-II du code des marchés publics mais aucune disposition dans le champ de l'ordonnance.