

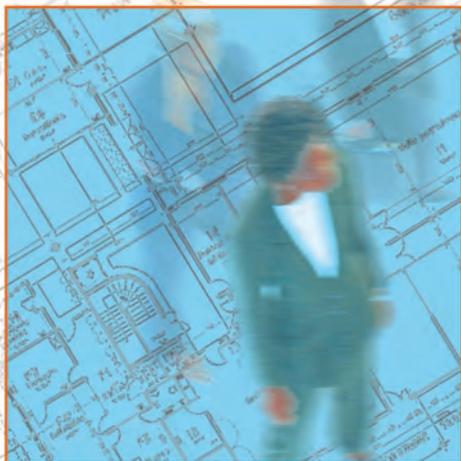


mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques

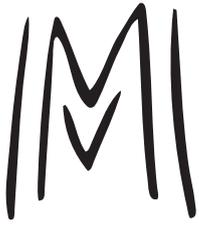
La qualité s'invente et se partage

Guider

Guide des maîtres d'ouvrage publics

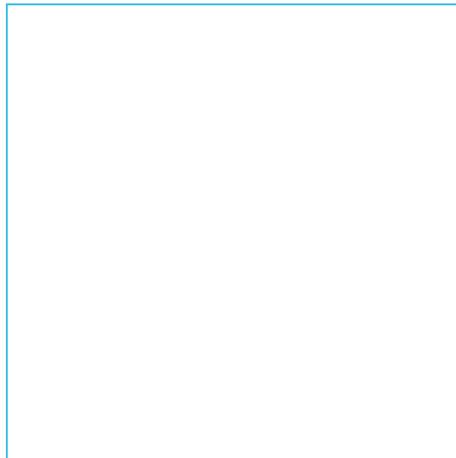


pour le choix d'un **conducteur d'opération** ou d'un **mandataire**



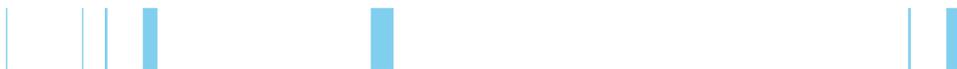
*mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques*

Guide des maîtres d'ouvrage publics



Septembre 2006
actualisé en juin 2020

pour le choix d'un **conducteur d'opération** ou d'un **mandataire**





Dans son éditorial de la première édition du présent guide, mon regretté prédécesseur François Koscuisko-Morizet rappelait que **la loi du 12 juillet 1985** relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dans la continuité des textes de 1973, avait pour objectif de mettre en place une réglementation de nature à promouvoir la qualité des équipements publics. Il rappelait encore que la même inspiration définissait une mission de maîtrise d'œuvre indépendante, tout au long de la construction et un véritable statut de la fonction de maîtrise d'ouvrage publique.

Mais ce statut serait resté vain, et notre architecture publique n'aurait pas connu l'affirmation que chacun peut constater aujourd'hui, sans une professionnalisation permanente de la maîtrise d'ouvrage et de ses acteurs. En effet, la qualité de l'ouvrage résulte en premier lieu de la qualité de la maîtrise d'ouvrage, en ce qu'elle est autorité de décision et initiatrice du projet.

C'est cette conviction qui a conduit le législateur de 1985 à affirmer et à consacrer le rôle et **la responsabilité "d'intérêt général" du maître d'ouvrage** dans le processus de réalisation des équipements publics. La codification unificatrice des différentes règles spécifiques qui encadraient jusque-là la construction publique au sein de notre premier code de la commande publique intervenue l'année dernière ne dévie évidemment pas de cette trajectoire.

Ainsi, après avoir rappelé les missions fondamentales de la maîtrise d'ouvrage publique, la loi encadre son exercice pour faire en sorte que le maître d'ouvrage assume pleinement ses responsabilités de décideur et puisse, pour ce faire, s'entourer des compétences nécessaires désormais précisément désignées, pour mener à bien sa mission et donc son projet.

Le législateur prévoit bien que c'est le maître d'ouvrage public et lui seul, qui définit le programme et l'enveloppe financière prévisionnelle de son opération, même s'il peut faire appel à des professionnels comme les programmistes et les économistes de la construction ou autres assistants spécialisés, pour lui permettre d'assumer cette responsabilité.

Puis la loi dispose que le maître d'ouvrage pourra avoir recours à un conducteur d'opération pour l'assister tout au long de l'opération de construction ou encore, mais seulement une fois qu'il aura circonscrit et défini son programme

initial, déléguer une partie de ses attributions sous la forme d'un mandat, qui toutefois ne pourra pas revêtir la forme d'une délégation totale.

Les activités d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, de conduite d'opération et de mandat de maîtrise d'ouvrage publique sont des missions maintenant distinctement et précisément définies par le livre IV de la deuxième partie du code de la commande publique ; ce qui conduit la MIQCP à proposer aujourd'hui une actualisation de son guide aux maîtres d'ouvrage publics qui entendent trouver le concours de ces professionnels.

Consciente de **l'importance de la qualité de la maîtrise d'ouvrage** pour les équipements publics, la MIQCP souhaite sensibiliser les maîtres d'ouvrage publics à des pratiques qui devraient leur permettre de choisir dans les meilleures conditions possibles leurs assistants à maîtrise d'ouvrage, leur conducteur d'opération ou leur mandataire et à fonder avec eux l'essentiel climat de confiance, lequel doit être au cœur de l'acte de bâtir car il est le meilleur garant de son bon déroulement.

Elle rappelle en particulier la nécessaire continuité d'une mission de conduite ou de direction de projet et insiste sur les qualités et compétences de la personne physique responsable de la mission confiée.

La MIQCP attire aussi l'attention des maîtres d'ouvrage publics sur les particularités du marché conclu en amont de l'opération, support de leur partenariat avec le conducteur d'opération ou avec le mandataire, qui doit pouvoir s'adapter à l'évolution de l'opération pour mener à bien le projet du maître d'ouvrage.

Ce guide a été réalisé initialement à partir de la réflexion menée au sein d'un groupe de travail composé de représentants des principaux partenaires concernés, maîtres d'ouvrage, conducteurs d'opération, mandataires... et au cours d'entretiens auprès de personnalités compétentes. Que chacun d'entre eux soit remercié de la contribution qu'il a apportée dans l'élaboration de cet outil au service de la qualité des équipements publics et de leur architecture.

Roland PEYLET
Président de la Mission



préambule

Les missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de conduite d'opération et de mandat ont aujourd'hui une existence légale dans le code la commande publique par son article L. 2422-1 (partie 2, livre IV, titre II, chapitre II : organisation de la maîtrise d'ouvrage). Elles trouvent leurs définitions explicites dans l'article L. 2422-2 pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage, lequel met notamment en avant "l'élaboration du programme", dans l'article L. 2422-3 pour la conduite d'opération et dans l'article L. 2422-5 pour le mandat de maîtrise d'ouvrage.

L'ensemble du chapitre II par ailleurs vient apporter toute précision concernant ces missions, sans remettre en cause l'ordonnance n° 2004-566 du 17 juin 2004 qui ouvrirait le marché de conduite d'opération et de mandat à la concurrence, et donc à l'offre privée, conformément au droit de l'Union européenne. Jusque-là en effet, conduite d'opération et mandat étaient en pratique le fait de maîtres d'ouvrages publics et de sociétés d'économie mixte.

Il n'en demeure pas moins que les acheteurs publics doivent se donner les moyens d'assurer la responsabilité :

- d'appréhender la fonction de maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire la mission que doit remplir un maître d'ouvrage et l'ensemble des tâches qu'il doit accomplir pour mener à bien une opération, et d'identifier le bénéfice que peut lui apporter une assistance à maîtrise d'ouvrage, une conduite d'opération ou un mandat tels qu'ils sont définis par le livre IV de la partie 2 du code la commande publique ainsi que les compétences nécessaires pour les assumer (I),

- de connaître, en cas d'appel à des prestataires extérieurs, les procédures de consultation et les critères de choix les mieux adaptés et d'identifier les clauses particulières à insérer dans les marchés ainsi que les modalités de rémunération les plus pertinentes (II).

- enfin, de savoir, compte tenu de la qualification juridique des contrats à passer, la nature des responsabilités des prestataires et les assurances nécessaires pour les couvrir (III).

L'objet de ce guide est bien de faire accéder les acheteurs publics, et en particulier ceux qui sont les moins familiers de la fonction de maîtrise d'ouvrage, au plein exercice de cette responsabilité.

	ÉDITO	4
	PRÉAMBULE	6
	1 LA FONCTION DE MAÎTRISE D'OUVRAGE	
	1.1. DÉFINITION GÉNÉRALE ET SYNTHÉTIQUE DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE ET DE L'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE	10
	1.1.1. Définition par rapport aux autres fonctions de l'acte de construire	10
	1.1.2. Définition de l'assistance à maîtrise d'ouvrage	11
	1.2. DESCRIPTIF DES MISSIONS DE LA MAITRISE D'OUVRAGE, DE LA CONDUITE D'OPÉRATION ET DU MANDAT	13
	1.2.1. Rappel des missions de maîtrise d'ouvrage	13
	1.2.2. Descriptif des missions de conduite d'opération et de mandat	16
	1.2.2.1. La conduite d'opération	16
	1.2.2.2. Le mandat	18
	1.3. COMPÉTENCES REQUISES POUR L'EXERCICE DES MISSIONS D'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE, DE CONDUITE D'OPÉRATION OU DE MANDAT	19
	2 LE CHOIX DE L'ASSISTANT À MAÎTRISE D'OUVRAGE, DU CONDUCTEUR D'OPÉRATION OU DU MANDATAIRE DANS LE CADRE DE LA COMMANDE PUBLIQUE	
	2.1. CHOISIR SON CONDUCTEUR D'OPÉRATION OU SON MANDATAIRE	24
	2.1.1. Les candidatures	24
	2.1.2. Les procédures	28
	2.1.2.1. La procédure adaptée	28
	2.1.2.2. Les procédures formalisées	31
	2.2. DES CLAUSES À INTRODUIRE DANS LE MARCHÉ DE CONDUITE D'OPÉRATION OU DE MANDAT	39
	3 CADRES JURIDIQUES, RESPONSABILITÉ ET ASSURANCE DES MISSIONS D'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE	46
	4 ANNEXES	
	4.1. CONTENU DE LA MISSION DU CONDUCTEUR D'OPÉRATION	50
	4.2. EXEMPLE DE MARCHÉ DE CONDUITE D'OPÉRATION	58
	4.3. CONTENU DE LA MISSION DU MANDATAIRE	66
	4.4. EXEMPLES DE CADRES DE DÉCOMPOSITION DE RÉMUNÉRATION	72
	4.5. JURISPRUDENCE SUR LA RESPONSABILITÉ DES CONDUCTEURS D'OPÉRATION ET DES MANDATAIRES	78
	4.6. MODÈLE D'ATTESTATION D'ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE	80
	4.7. TEXTES OFFICIELS	82

LA FONCTION DE MAÎTRISE D'OUVRAGE



1.1. DÉFINITION GÉNÉRALE ET SYNTHÉTIQUE DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE ET DE L'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE.

1.1.1. Définition de la maîtrise d'ouvrage par rapport aux autres fonctions de l'acte de construire.

Le livre IV de la deuxième partie du code la commande publique (CCP-P2-L4) traduit la volonté des pouvoirs publics de mettre en place les conditions propices à la réalisation d'équipements publics de qualité.

Ce livre comporte trois titres. Et, d'emblée, la dénomination même de la loi et le plan adopté expriment nettement le choix fondamental de distinguer clairement la fonction de maîtrise d'ouvrage de celle de maîtrise d'œuvre.

- **LE TITRE I^{ER}** est consacré au champ d'application organique et matériel
- **LE TITRE II** est consacré à la maîtrise d'ouvrage. Ce texte de portée législative édicte un véritable statut de la maîtrise d'ouvrage publique en énonçant clairement les responsabilités attachées à cette fonction. Responsable principal de l'ouvrage, le maître d'ouvrage assume une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre. Ce texte rappelle les missions fondamentales de la maîtrise d'ouvrage et encadre l'exercice de cette fonction en définissant les modalités de recours à des prestataires extérieurs permettant de la remplir (mandat et conduite d'opération...).
- **LE TITRE III** a trait à la maîtrise d'œuvre privée. Personne de droit privé ou groupement de personnes de droit

privé, le maître d'œuvre, pour sa part, se voit confier par le maître d'ouvrage, par principe aux termes d'un marché distinct de celui de l'entrepreneur (désigné dans le texte sous le vocable "opérateur économique chargé des travaux), une mission qui doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme. Dans le bâtiment, une mission minimale obligatoire dite "mission de base" permet au maître d'œuvre de mener à bien la réalisation de son projet et au maître d'ouvrage de "s'assurer de la qualité de l'ouvrage et du respect du programme...".

Ceci étant, la réalisation d'un ouvrage nécessite l'intervention d'autres acteurs, en particulier entrepreneurs, fabricants d'ouvrage, de parties d'ouvrage ou d'éléments d'équipement et, le cas échéant, contrôleur technique. Les fonctions d'entrepreneur et de contrôleur technique ne sont qu'évoquées par le CCP dont l'objectif n'était d'ailleurs nullement de traiter d'autres fonctions que celles de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. Elles sont évoquées pour souligner une incompatibilité d'exercice de ces autres fonctions avec les missions exercées par le mandataire du maître d'ouvrage ou par le conducteur d'opération. En ce qui concerne l'entrepreneur, ce dernier est cité pour bien marquer la distinction quant à la construction de l'ouvrage, entre sa mission et celle du maître d'œuvre ou, tout au contraire et par dérogation, pour prévoir une possibilité de contrat unique portant à la fois sur les fonctions de conception et de réalisation lorsque des motifs d'ordre technique rendent nécessaire l'association de l'entrepreneur aux études de l'ouvrage. La fonction de fabricant d'ouvrage, de parties d'ouvrage ou d'éléments d'équipement n'est, quant à elle, pas mentionnée dans le CCP.

De façon à la fois plus générale et synthétique, on peut considérer qu'il existe cinq grandes fonctions participant à l'acte de construire assumées par cinq grandes catégories d'intervenants :

- le maître d'ouvrage qui décide du lancement de l'opération, détermine le programme en fonction des besoins à satisfaire dans le cadre de l'intérêt général, choisit l'organisation de la réalisation, effectue la commande et en assure le financement,
- le maître d'œuvre qui conçoit le projet répondant au programme élaboré par le maître d'ouvrage et en dirige l'exécution,
- l'entrepreneur qui met concrètement en œuvre le projet en exécutant matériellement les travaux nécessaires à sa réalisation,
- le fabricant qui fournit à l'entrepreneur des ouvrages, parties d'ouvrage ou des éléments d'équipement,
- et enfin, le cas échéant, le contrôleur technique qui assume une mission de prévention des aléas techniques de la construction,
- par ailleurs, en dehors de ces fonctions concourant à la construction de l'ouvrage, il faut mentionner la mission spécifique du coordonnateur en matière de sécurité et de protection de la santé des travailleurs sur le chantier.

La fonction assumée par le maître d'ouvrage nécessite la réunion de très nombreuses compétences dans des domaines multiples. Mais, contrairement aux autres fonctions qui sont prises en charge par des personnes pour lesquelles l'activité correspond à un métier et qui sont pratiquement tous, juridiquement, des constructeurs ou assimilés, l'exercice de la mission de maître d'ouvrage

ne correspond pas à un métier. C'est l'une, parmi bien d'autres, des fonctions d'une collectivité publique.

Ainsi, le plus souvent, la personne publique qui réalise occasionnellement un équipement public ne dispose ni des compétences spécifiques ni de l'organisation et des moyens matériels et humains lui permettant d'assumer, dans les meilleures conditions, cette fonction particulière de maîtrise d'ouvrage (à cet égard, il n'est sans doute pas inutile de rappeler que le juge tient compte de cette réalité et que, par principe, le maître d'ouvrage n'est juridiquement considéré ni comme un technicien de la construction ni même simplement comme un professionnel de l'acte de construire).

C'est la raison pour laquelle la personne publique qui entend réaliser une opération de construction doit, sauf si elle en dispose en interne, s'entourer des compétences diverses dans les domaines, administratif, juridique, financier, économique, technique et de la communication ...pour faire face à ses responsabilités de maître d'ouvrage dans un souci de cohérence d'ensemble et de continuité tout au long du processus de construction. Par ailleurs, quelles que soient ses compétences techniques, le maître d'ouvrage fera appel aux différents constructeurs (maîtres d'œuvre, entrepreneurs...) pour concrétiser son opération.

1.1.2. Définition de l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Le CCP partant de l'idée que le maître d'ouvrage devait assumer lui-même sa mission et ses responsabilités d'intérêt général, a néanmoins pris en compte le fait que

certaines collectivités publiques ne sont pas dotées de services leur permettant d'exercer par elles-mêmes la maîtrise d'ouvrage. C'est pourquoi en particulier, elle définit et encadre l'assistance à maîtrise d'ouvrage en la forme d'un mandat ou d'une conduite d'opération auxquelles peuvent recourir le maître d'ouvrage, tout en préservant sa responsabilité en qualité de décideur de l'opération.⁽¹⁾

La liste des différentes missions envisageables ne pourra jamais être définitivement arrêtée puisqu'elle évoluera nécessairement au gré des besoins, des attentes et des contraintes des maîtres d'ouvrages, soumis eux-mêmes par ailleurs aux évolutions contextuelles, techniques et juridiques. Pour autant, on peut considérer qu'il existe deux grandes catégories de missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage :

- **Les missions** d'assistance à maîtrise d'ouvrage **spécialisées** couvrant un ou plusieurs domaines ou disciplines sur une ou plusieurs étapes d'une opération de construction, telles qu'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage en matière de programmation, d'économie de la construction ou d'assurance, ou même, de façon encore plus ponctuelle et spécifique, des missions d'assistance relevant de l'expertise et ne répondant, par exemple, qu'à une question délicate de sociologie, d'urbanisme, de fiscalité ou de droit...S'agissant en particulier de programmation, il convient de souligner que cette mission essentielle pour définir son besoin constitue un métier à part entière ne pouvant être exercé le plus souvent que par des spécialistes, les programmistes⁽²⁾.

- **Les missions** d'assistance à maîtrise d'ouvrage **générales et transversales** sur l'ensemble du projet couvrant à la fois plusieurs domaines ou disciplines et l'ensemble du processus de construction ou, du moins, plusieurs étapes d'une opération de construction, telles que le mandat et la conduite d'opération. Ces dernières, en tant que de besoin, n'excluent pas la possibilité pour le maître d'ouvrage de faire appel en plus à des assistances spécifiques.

Ces deux dernières missions se caractérisent par le fait qu'elles incluent des missions de pilotage et de management de projet. Ainsi, les mandataires et conducteurs d'opération, dont les missions sont directement issues de celles du maître d'ouvrage, doivent être des généralistes expérimentés et d'excellents gestionnaires de processus techniques complexes.

Mais, il convient, d'ores et déjà, de souligner, pour les distinguer, que ces deux missions s'inscrivent dans des cadres juridiques différents :

- **Le mandat** : Ce cadre juridique comporte, comme sa dénomination l'indique, une délégation de la part du maître d'ouvrage ; le mandataire le représente (il agit en son nom) et agit pour son compte notamment en matière de signature de marchés, d'ordonnancement des dépenses et de prise de décisions, dont les plus importantes doivent toutefois être validées par le maître d'ouvrage lui-même.
- **Le louage d'ouvrage** : Ce cadre juridique, applicable à la conduite d'opération, correspond à une simple prestation de service sans délégation qui apporte une "assistance

générale à caractère administratif, financier et technique" (pour un développement de cette approche voir infra III). De plus, en vertu du CCP, le mandat ne peut démarrer qu'après l'élaboration du programme initial et la détermination de l'enveloppe financière prévisionnelle, étant entendu que ces derniers éléments peuvent encore évoluer au début de la phase de conception. En revanche, il est possible - et même souvent souhaitable - de faire remonter la mission de conduite d'opération plus en amont, dès l'expression de la demande du maître d'ouvrage ou, du moins, à la décision de lancement et donc, quoiqu'il en soit, avant l'élaboration du programme proprement dit. Ainsi le maître d'ouvrage pourra s'appuyer sur le conducteur d'opération le plus en amont possible et bénéficier, dès lors, d'une parfaite cohérence tout au long des différentes étapes du processus de construction.

En résumé, deux cas de figure sont à distinguer :

- Le cas où la collectivité publique dispose, en interne, des compétences et moyens nécessaires pour mener à bien sa mission et où, elle décide d'exercer elle-même la maîtrise d'ouvrage. Elle pourra néanmoins, dans ce cas, utilement faire appel à un programmiste pour élaborer le programme de l'opération et déterminer l'enveloppe financière prévisionnelle qui l'accompagne. De même, elle pourra avoir recours, en tant que de besoin, à une ou des assistance(s) ponctuelle(s) relevant de l'expertise dans un domaine particulier, tout en évitant de les multiplier, sur une même opération.
- L'hypothèse où, à l'inverse, la personne publique ne dispose pas des services "ad hoc" pour exercer la maîtrise

d'ouvrage, ou encore, disposant de ces services, elle décide, néanmoins de recourir à un mandataire ou à un conducteur d'opération qui l'accompagnera, autant que faire se peut, tout au long de l'opération, dans l'exercice de sa mission de maître d'ouvrage.

Le choix entre mandat et conduite d'opération dépendra du degré d'implication que souhaite conserver la personne publique dans le processus de construction. Si la collectivité publique souhaite conserver l'ensemble de son pouvoir de décision pour opérer les différents choix à faire et gérer l'opération tout en se faisant aider et conseiller, elle devra s'entourer d'un conducteur d'opération. En revanche, si elle souhaite confier une partie plus large de ses attributions, notamment dans la gestion de son opération, elle devra opter pour un mandat dans les conditions fixées par le CCP-P2-L4.

1.2. DESCRIPTIF DES MISSIONS DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE, DE LA CONDUITE D'OPÉRATION ET DU MANDAT

1.2.1. Rappel des missions de maîtrise d'ouvrage

La fonction de maîtrise d'ouvrage publique comporte les principales missions suivantes :

- L'analyse de la demande, la définition du besoin et la programmation.
- Le montage financier de l'opération.

¹-CCP article L. 2422-2

²-

- La prise en compte du développement durable dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet.
- Le pilotage technique, administratif permanent de l'opération dans les relations avec les interlocuteurs institutionnels, les opérateurs et les usagers.
- L'organisation des acteurs du projet.
- La commande des prestations.
- Le contrôle continu du respect des objectifs.
- La préparation de l'exploitation de l'ouvrage.

Le tableau qui suit présente, de façon synthétique, la succession des principales missions imparties à la maîtrise d'ouvrage. Celles-ci constituent une démarche cohérente tout au long du processus de construction. La conduite d'opération ou le mandat s'insère dans cette démarche globale d'initiation, de conduite ou de direction de projet.

LÉGENDE :

- MAÎTRISE D'OUVRAGE
- CONDUITE D'OPÉRATION
- MANDAT

DÉMARCHE DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DE L'EXPRESSION D'UNE DEMANDE À SA CONCRÉTISATION

PHASE AMONT PREOPÉRATIONNELLE	DÉFINITION, MONTAGE DE L'OPÉRATION ET ÉTUDES PRÉOPÉRATIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Études d'opportunité ■ Études de faisabilité ■ Détermination de l'enveloppe financière prévisionnelle ■ Préprogramme
	APPROBATION DU PRÉPROGRAMME ET DÉCISION DE LANCEMENT DE L'OPÉRATION	
PHASE OPÉRATIONNELLE	EXPLICITATION DES BESOINS DU MAÎTRE D'OUVRAGE PROGRAMME INITIAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaboration du programme initial ■ Contrôle et recadrage de l'enveloppe financière prévisionnelle
	APPROBATION DU PROGRAMME INITIAL ET DE L'ENVELOPPE FINANCIÈRE PRÉVISIONNELLE ET DÉCISION DE CONSULTATION DE LA MAÎTRISE D'ŒUVRE	
	ÉLABORATION DU PROJET : LA CONCEPTION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place et gestion du marché de maîtrise d'œuvre ■ Mise en place et gestion des marchés des autres acteurs (contrôleurs, coordonnateurs sps...) ■ Programme et enveloppe financière prévisionnelle définitifs, ■ Suivi et validation des études ■ Consultation des entreprises
	NOTIFICATION DES MARCHÉS DES TRAVAUX	
	RÉALISATION DU PROJET : LES TRAVAUX	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi de la préparation des travaux ■ Suivi de l'exécution des marchés de travaux
	RÉCEPTION ET MISE EN SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réception (suivi des opérations préalables à la réception et décision de réception) ■ Mise en service et suivi de la garantie de parfait achèvement
PHASE AVAL	GESTION / EXPLOITATION	

1.2.2. Descriptif des missions de conduite d'opération et de mandat

Il convient tout d'abord de rappeler qu'aux termes du CCP, l'exercice de la mission de conduite d'opération ou de celle de mandat, pour une opération, est incompatible avec celle de maîtrise d'œuvre, d'entreprise ou de contrôle technique. Participant à la fonction de maîtrise d'ouvrage, le conducteur d'opération ou le mandataire ne peut être constructeur ou assimilé car il se trouverait dès lors dans une situation où il serait juge et partie. Le code de la commande publique étend cette incompatibilité à toute personne liée, telle qu'elle est définie par son l'article L. 2511-8.

1.2.2.1 La conduite d'opération

La mission du conducteur d'opération se caractérise par une **“assistance générale à caractère administratif, financier et technique”** apportée au maître d'ouvrage **dans toutes les phases de l'opération** sous forme de proposition, de conseil, d'organisation, d'élaboration d'outils, de suivi..., maître d'ouvrage qui demeure néanmoins le décideur à tous les stades de l'opération. Le conducteur d'opération est l'interlocuteur privilégié des autres partenaires ou prestataires du maître d'ouvrage. Il est le fil conducteur du maître d'ouvrage pour la réalisation de l'équipement public de qualité souhaité.

Ainsi que précisé précédemment, il est préférable que la conduite d'opération accompagne la collectivité publique, dès sa réflexion initiale amenant à la décision de lancer l'opération. Toutefois, certains maîtres d'ouvrage publics,

plus familiers de la construction, font appel à la conduite d'opération une fois l'opération décidée.

Quelle que soit l'option retenue par la personne publique, la fonction de conduite de projet confiée à un prestataire extérieur, devrait être unique pour l'opération considérée, puisque le conducteur de l'opération est le conducteur du projet du maître d'ouvrage garant de la cohérence d'ensemble. Cette exigence devrait être la même lorsque la conduite du projet est assurée au sein de la maîtrise d'ouvrage.

À côté du maître d'ouvrage décideur, le conducteur d'opération est un “gestionnaire de projet” qui adoptera l'attitude de faire, ou de faire faire, tout au long du processus de construction, en fonction du contexte de l'opération et des compétences réunies. Il convient de rappeler à ce propos que la position consistant à faire faire n'est en rien dévalorisante. Elle signifie : savoir définir une commande et la justifier auprès du maître d'ouvrage, savoir choisir le prestataire, à partir d'une connaissance du marché de l'offre et du milieu professionnel auquel on s'adresse, organiser son suivi, contrôler l'exécution, alerter si nécessaire... Il ne s'agit donc pas d'être dans une situation d'attente du résultat à l'échéance du délai contractuel mais de mettre effectivement en œuvre un savoir-faire qui requiert compétences et moyens correspondants.

La prestation de conduite d'opération se décompose en missions transversales qui constituent le “cœur” du métier que l'on peut décliner par domaine :

- L'assistance générale relative à l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, et des partenaires de l'opération.

- L'assistance technique pour la définition des objectifs et leur mise en œuvre.
- L'assistance à l'estimation et au suivi des aspects économiques et financiers (estimation de l'enveloppe financière prévisionnelle et du budget prévisionnel, assistance à la recherche de financement).
- L'assistance pour la maîtrise des délais (calendriers prévisionnels des interventions, calendriers détaillés d'exécution).
- Ces missions transversales, présentes à tous les stades de l'opération, seront précisées au cas par cas, notamment en fonction de la structure du maître d'ouvrage, de la nature de l'opération, du processus de construction retenu, des partenaires choisis par le maître d'ouvrage, à travers les principaux éléments de missions suivants :
 - Organisation et suivi des études préalables.
 - Assistance au montage des opérations.
 - Assistance pour le choix du programmiste et suivi des études de pré-programmation et d'élaboration de l'enveloppe financière prévisionnelle.
 - En procédure adaptée, ces trois éléments de mission relatifs à la phase pré-opérationnelle peuvent, ainsi qu'évoqué ci-après, faire l'objet d'un marché distinct.
 - Suivi des études de programmation (programme initial, contrôle et recadrage de l'enveloppe financière prévisionnelle, programme définitif).
 - Préparation, suivi et proposition de règlement des marchés de prestations intellectuelles (études, maîtrise d'œuvre, contrôle technique, coordination SPS, ...) et des marchés d'assurance.
 - Suivi des études.
 - Assistance pendant le choix des entrepreneurs, le suivi de la bonne exécution par les différents prestataires

de leurs marchés, à tous les stades d'avancement de l'opération (études, chantier, réception).
- Assistance pendant la garantie de parfait achèvement.

La prestation de conduite d'opération peut comporter, dans le cadre de l'exercice de ces missions générales, des prestations ciblées et ponctuelles, en fonction du contexte de l'opération, comme par exemple, l'élaboration de scénarios comparatifs d'option à présenter à la maîtrise d'ouvrage. (Dans le cas de réhabilitation par exemple ou de choix de terrains à effectuer).

Le détail du contenu de ces éléments de mission doit être précisé dans le marché sous forme de cahier des clauses techniques (CCT) ou d'annexe. Pour ce faire le maître d'ouvrage pourra utilement se référer aux annexes IV-2 et IV-3 qui respectivement proposent un contenu de mission qui ne saurait être considéré comme exhaustif et un exemple de marché de conduite d'opération.

En résumé **l'essentiel** du métier de conducteur d'opération est **la gestion de projet**. Le conducteur d'opération se doit de conseiller son maître d'ouvrage sur la direction à prendre. Ses connaissances, compétences, expériences et sa capacité à encadrer, prévoir ou réagir lui permettent d'établir une cohérence générale dans le déroulement du processus découlant des objectifs du maître d'ouvrage. Sa mission d'accompagnement et de conseil du maître d'ouvrage tout au long de l'opération et sur tous les aspects est déterminante et sa plus-value est d'autant plus importante qu'il intervient en amont. Il ne doit pour autant pas se substituer aux différents prestataires liés au maître d'ouvrage par un contrat de louage d'ouvrage, et éviter

toute immixtion dans l'exécution de leurs marchés. Sa responsabilité est avant tout de s'assurer que ces derniers exécutent correctement leurs marchés sans aucunement empiéter sur leurs responsabilités, notamment au regard de la responsabilité décennale.

1.2.2.2 Le mandat

Aux termes du CCP, la responsabilité du maître d'ouvrage devant rester pleine et entière pendant la phase de définition de l'ouvrage à réaliser, aucun mandat ne peut intervenir à ce stade. Ce n'est qu'une fois le programme et l'enveloppe financière arrêtés par le maître d'ouvrage que ce dernier pourra déléguer une partie de ses attributions sous la forme d'un mandat.

Ainsi qu'il a été indiqué (cf. 1.1.2), le mandat se distingue de la conduite d'opération en ce qu'il constitue une **délé-gation de maîtrise d'ouvrage**. Le mandataire a un **pou-voir de représentation** qui lui permet d'accomplir des actes juridiques au nom et pour le compte du maître d'ou-vrage, son mandant, comme par exemple la signature des marchés, des modifications, l'acceptation d'un sous-traitant... Ce pouvoir de représentation est un élément substantiel du contrat qui le différencie de la conduite d'opération. Au-delà de la mission impartie au conducteur d'opération, le mandat confère un pouvoir de direction de projet et le mandataire délégué du maître d'ouvrage devient l'unique interlocuteur des acteurs du projet. Pour autant le mandat implique les conséquences suivantes :

- Les actes accomplis par le mandataire, en vertu du mandat, engagent le mandant comme s'il les avait accomplis lui-même.

- Le mandataire applique les obligations qui s'imposeraient au maître d'ouvrage comme si ce dernier agissait lui-même (par exemple, le mandataire applique les règles du CCP si le maître d'ouvrage est assujéti au code).
- Le mandataire rend compte au maître d'ouvrage de ce qu'il a fait en son nom.

Certes, en pratique, le mandataire accomplit nécessairement des actes matériels de gestion de marché ou encore d'élaboration de calendrier par exemple, mais ces actes ne sont que la conséquence ou les accessoires des actes juridiques, objets propres du mandat.

Toutefois, le mandat n'opère pas un transfert de maîtrise d'ouvrage. Le mandataire ne se substitue pas au maître d'ouvrage à qui il rendra compte de l'exécution de son mandat, tout au long de l'élaboration du projet et de sa réalisation, dans les conditions fixées par le contrat. Il est à noter que le mandat de maîtrise d'ouvrage prévu par le CCP laisse place à l'exercice des prérogatives du maître d'ouvrage aux moments clés de l'opération, dès lors qu'est requis un accord préalable ou une approbation de la proposition faite par le mandataire dans l'exercice de son mandat. Il en est ainsi, par exemple, de l'approbation des avant-projets et de la réception des travaux qui peuvent être délégués au mandataire mais qui font l'objet d'un accord préalable du maître d'ouvrage, dont les modalités sont définies dans le contrat.

Il convient d'insister sur le fait que, même si le mandat ne peut intervenir qu'après l'élaboration du programme, il devrait couvrir toute la phase de conception et de travaux. Dans un souci de cohérence, il n'est pas souhaitable,

même si le CCP le permet, de confier au mandataire un mandat "partiel" qui consisterait, par exemple, à lui confier l'ensemble des missions prévues par la loi à l'exception de la signature des marchés et de leur règlement.

Le mandat de maîtrise d'ouvrage publique tel qu'il est défini par le CCP, en particulier dans son article L. 2422-6 comporte les éléments suivants qui doivent lui permettre de mener à bien la direction et la gestion du projet que lui a confié le maître d'ouvrage :

- 1- la définition des conditions administratives et techniques selon lesquelles l'ouvrage sera étudié et exécuté ;
- 2- la préparation, la passation, la signature, après approbation du choix de l'attributaire, du marché public de maîtrise d'œuvre ainsi que le suivi de son exécution ;
- 3- l'approbation des études d'avant-projets et des études de projet du maître d'œuvre ;
- 4- la préparation, la passation, la signature, après approbation du choix des attributaires, des marchés publics de travaux, ainsi que le suivi de leur exécution ;
- 5- le versement de la rémunération de la mission de maîtrise d'œuvre et le paiement des marchés publics de travaux ;
- 6- la réception de l'ouvrage.

Et dans l'article L2422-7

- Les conditions dans lesquelles le mandataire peut agir en justice pour le compte du maître d'ouvrage.

A partir du contenu du mandat, tel qu'il est défini par les articles L. 2422-5 et suivants du CCP, les différents élé-

ments de mission relevant du mandat de maîtrise d'ou-vrage sont détaillés en annexe IV-3.

En résumé, le mandataire est un gestionnaire global de projet qui, par délégation du maître d'ouvrage à qui il rend compte tout au long du processus, dirige directement le projet du maître d'ouvrage et, ainsi, réalise l'opération au nom du maître d'ouvrage à qui il remet l'ouvrage.

1.3. COMPÉTENCES REQUISES POUR L'EXERCICE DES MISSIONS D'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE, DE CONDUITE D'OPÉRATION OU DE MANDAT

Compte tenu de la nature de la mission de conducteur d'opération et encore plus de celle de mandataire, il convient d'emblée de souligner que la compétence requise pour leur exercice est appréciée au regard de celle de la personne qui est chargée de l'exécution de la mission confiée. Il est rappelé d'ailleurs que l'article L. 2422-8 du CCP précise que le mandat est d'exécution personnelle. Il ne saurait par conséquent faire l'objet d'une subdélé-gation. Pour ce qui est de la conduite d'opération, même si le maître d'ouvrage ne peut interdire la sous-traitance, celle-ci devrait demeurer exceptionnelle. En tout état de cause, le maître d'ouvrage s'assurera avant de l'accepter des qualités et de la compétence du sous-traitant que pourrait lui présenter le conducteur d'opération.

Ainsi que l'évoque le propos précédent et comme le montrent les descriptifs des missions (fournis en annexes IV-2 et IV-4), les conducteurs d'opération et mandataires

doivent faire face à de nombreuses missions et tâches dans de multiples domaines. En conséquence, ces missions requièrent, de la part de ces assistants à maîtres d'ouvrage, un bon niveau de compétence dans un grand nombre de disciplines, permettant notamment de s'assurer que les différents prestataires remplissent leurs obligations contractuelles.

Il ne faut toutefois pas conclure de ce constat, que cela impose aux conducteurs d'opération et aux mandataires une parfaite maîtrise de chacun des domaines traités. Les conducteurs d'opération et mandataires doivent en effet, comme précédemment indiqué (supra 1.1.2), être avant tout de bons généralistes et d'excellents gestionnaires de projets techniques complexes pouvant eux-mêmes s'appuyer ponctuellement, si nécessaire, sur des spécialistes auxquels fera par ailleurs appel le maître d'ouvrage.

Il est néanmoins indispensable que les conducteurs d'opération et mandataires, aient de bonnes connaissances générales dans l'ensemble des domaines correspondant à leur mission. Ils doivent également posséder une réelle maîtrise de certaines disciplines spécifiquement applicables à l'exercice quotidien de leur métier. Ils doivent surtout disposer de **la capacité de piloter et de coordonner**, tout au long du processus de construction, l'ensemble des prestations permettant de mener à bien le projet du maître d'ouvrage dans le cadre de leur mission.

Tout d'abord, conducteurs d'opération et mandataires doivent faire preuve d'un **"savoir être"** fondé sur d'indispensables qualités de probité, de capacité d'écoute, de

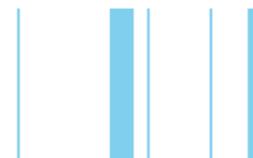
discernement, de pragmatisme et de bon sens, d'analyse, d'esprit de synthèse et d'anticipation, de sens critique positif et de forte réactivité, de diplomatie et de fermeté, qui s'exerceront en particulier dans la conduite de réunions et la négociation, et en ce qui concerne les mandataires dans les décisions qu'il convient de prendre

En outre conducteurs d'opération et mandataires doivent avoir une bonne connaissance :

- des caractéristiques des différents types de maîtrise d'ouvrage publique (Etat, région, département, communes et leurs établissements publics, sociétés d'économie mixte, établissements sanitaires...),
- de la nature des opérations projetées et des caractéristiques de leurs programmes,
- des institutions et des différents interlocuteurs susceptibles d'avoir à connaître d'un projet de construction publique, en particulier des différents acteurs de la construction et de l'aménagement,
- des politiques publiques en matière d'aménagement, de construction, d'ingénierie et d'environnement,
- en matière de foncier, et d'urbanisme,
- du langage de l'architecture et des fondements culturels qu'il sous-tend,
- des méthodes de recherche d'information et de mobilisation d'expertise,
- en matière de responsabilité et de contentieux.

A cette connaissance s'ajoutera une réelle maîtrise :

- des textes de référence en matière de maîtrise d'ouvrage publique, d'ingénierie, d'achat public, de comp-



- tabilité publique, de contrôle de légalité,
- des principes d'organisation d'une maîtrise d'ouvrage,
- des principes de base d'estimation prévisionnelle, de montage financier et de gestion financière d'une opération (en particulier pour le mandataire),
- des relations avec les autorités administratives (occupation temporaire du domaine public, permission de voirie, permis de démolir, de construire...), les concessionnaires, la commission de sécurité...),
- des fondements et des outils de pilotage et de direction de projet aux niveaux stratégique et opérationnel (en particulier dans le cadre du mandat).

2

LE CHOIX DE L'ASSISTANT À MAÎTRISE D'OUVRAGE, DU CONDUCTEUR D'OPÉRATION OU DU MANDATAIRE DANS LE CADRE DE LA COMMANDE PUBLIQUE



2.1. CHOISIR SON ASSISTANT À MAÎTRISE D'OUVRAGE, SON CONDUCTEUR D'OPÉRATION OU SON MANDATAIRE

Aujourd'hui, il est établi que le maître d'ouvrage public, assujéti au CCP, peut faire appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage extérieure sous réserve du respect des règles de la commande publique. Les prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage sont des prestations de services, au sens du droit européen, et leurs commandes font l'objet de marchés publics. Dès lors, les règles générales du CCP s'appliquent pour choisir un assistant à maîtrise d'ouvrage, un conducteur d'opération ou un mandataire.

Le tableau ci-après rappelle les procédures applicables qui sont essentiellement déterminées par le montant estimé des prestations que la collectivité publique entend confier au conducteur d'opération ou au mandataire.

Les missions susceptibles d'être confiées au conducteur d'opération comme au mandataire requièrent un professionnalisme qu'il est aujourd'hui important de mettre en exergue du fait de l'ouverture du marché à toute personne publique mais aussi privée. Les professionnels eux-mêmes ne s'y sont pas trompés, ils mettent en place des systèmes de qualification professionnelle. Au-delà d'une référence aux qualifications professionnelles, il est utile de rappeler que les qualités et compétences professionnelles – telles que décrites au point I-3 -nécessaires à la bonne réalisation de la mission de conduite d'opération ou de mandat sont principalement attachées à la personne physique qui exercera la mission.

Dans l'hypothèse d'une candidature non individuelle, hormis l'appréciation des capacités de la structure qui peut être attributaire du marché, les qualités et compétences à exiger sont celles de chaque membre de l'équipe qui sera affecté à la mission.

Il résulte du propos que, quelle que soit la procédure retenue par le maître d'ouvrage pour choisir son conducteur d'opération ou son mandataire, le dossier de candidature exigé par la collectivité publique pour sélectionner le ou les candidats avec qui elle entamera directement une négociation (procédure adaptée) ou à qui elle demandera une offre (appel d'offre restreint ou procédure avec négociation) est fondamental.

C'est pourquoi la sélection des candidatures et les différentes procédures seront successivement abordées.

2.1.1. Les candidatures

Quelle que soit la procédure de mise en concurrence, le maître d'ouvrage s'appuiera sur un dossier de candidature pour procéder à la sélection d'un ou plusieurs candidats aptes à exécuter la mission de conducteur d'opération ou de mandataire. Les exigences du maître d'ouvrage seront formalisées dans un avis d'appel public à la concurrence. Le maître d'ouvrage prendra soin de réfléchir aux éléments à fournir dans le dossier de candidature pour attester de l'aptitude à réaliser la prestation qu'il aura définie.

Passation des marchés de services d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de conduite d'opération ou de mandat

PUBLICITÉ	PROCÉDURE
ADAPTÉE	ADAPTÉE
≥ 90.000 € HT	
AAPC dans - JAL ou BOAMP - Journal spécialisé si utile - Modèle obligatoire	
ETAT ≥ 139.000 € HT C.T. ≥ 214.000 € HT	
AAPC dans BOAMP et JOUE Avis de préinformation dans JOUE (≥ 750.000 €) Obligatoire si réduction de délai Modèles obligatoires	FORMALISÉES - Appel Offre Ouvert ou - A O Restreint ou Sous conditions : - Procédure avec négociation (article R. 2124-3) - Dialogue compétitif (article R. 2124-5)

Sa demande sera précise et ciblée. Par souci d'efficacité économique, d'ouverture à la concurrence, de simplification des procédures, elle doit être à la mesure de la prestation et de l'opération envisagées. Plus précisément, elle sera explicitée, au regard du CCP, en termes de capacités professionnelles, techniques et financières.

Certes, en droit, le principe d'exécution personnelle en mandat n'exclut pas pour autant une candidature en groupement. Toutefois, dans l'hypothèse de l'attribution du mandat à un groupement solidaire, il est impératif que les prestations exécutées par chacun des membres soient précisées dans le marché comme c'est le cas en groupement conjoint. Si cette hypothèse du groupement ne peut être écartée sur le plan juridique, en pratique, elle paraît inappropriée parce qu'elle conduit inévitablement à une complexité et une dilution des responsabilités.

Concernant les capacités financières et économiques, il est évident que cet élément ne saurait être déterminant dans l'appréciation des candidatures. Néanmoins, en cas de préfinancement de l'opération dans le cadre d'un mandat, ces éléments sont, bien sûr, alors nécessairement à prendre en compte.

On notera, par ailleurs, que l'indication dans le dossier de candidature du chiffre d'affaires des trois dernières années correspondant aux prestations de même nature que celle de la commande, au regard du chiffre d'affaires global, permet d'évaluer la spécialisation du candidat. Il n'est pas sans intérêt de savoir si la prestation à commander correspond à l'activité principale ou, si au contraire, c'est une activité accessoire du candidat, dès lors que peut se por-

ter candidat toute personne publique ou privée qui peut n'avoir qu'une activité secondaire de conduite d'opération ou de mandat dans la construction, puisque l'incompatibilité avec les métiers de ce domaine prévue par le CCP se limite à l'opération.

La sélection des candidats sera donc essentiellement fondée sur les justificatifs demandés et apportés en matière de capacités techniques et de références professionnelles.

Les candidats sont susceptibles de disposer de qualifications professionnelles d'assistance à maîtrise d'ouvrage. L'Organisme Professionnel de Qualification de l'Ingénierie dans le Bâtiment et l'Industrie (OPQIBI) délivre des qualifications aux personnes morales, l'Organisme Professionnel paritaire de Qualification Technique des Économistes et Coordonnateurs de la Construction (OPQTECC) aux personnes physiques. Les uns et les autres prennent essentiellement en compte pour octroyer les qualifications l'expérience acquise (nombre d'années d'exercice, références) et la production réelle des postulants (analyse de dossiers produits). En outre l'OPQIBI s'appuie sur les moyens des personnes morales qui demandent la qualification.

Pour sélectionner les candidats, le maître d'ouvrage s'appuiera sur la justification des compétences de la (des) personne(s) susceptible(s) d'être affectée(s) à la mission dont il demandera les CV dans les candidatures.

Il ressort clairement du point I.3 que le niveau à requérir, de la part de la personne physique qui a la responsabilité de l'exécution de la mission, pour sélectionner les candidats est un niveau d'études supérieures. La nécessité

d'une culture générale, en particulier dans le secteur public et dans celui de la construction, a été mise en avant. Son savoir-faire de gestionnaire de projet est fondamental.

Le maître d'ouvrage pourra utilement faire usage du cadre proposé ci-dessous qui reprend ces données.

CV de la personne physique chargée de la mission

Identité	
Diplôme ou niveau d'études	
Expérience professionnelle générale	
Expérience professionnelle dans la construction et notamment dans les constructions publiques	
Situation professionnelle actuelle	
Niveau de responsabilité dans la structure	

La capacité technique des candidats s'évaluera également au regard des moyens humains (personnel d'encadrement...) et matériels globaux des candidats notamment pour des opérations d'une certaine complexité ou importance.

La demande concernant les références est essentielle car chacun sait que c'est principalement à partir de celles-ci que le maître d'ouvrage forgera son appréciation pour évaluer le savoir-faire des candidats.

Il convient de demander des expériences de gestion de projet dans le domaine de la construction, pour des opérations d'envergure équivalente à celle envisagée, sans pour autant exiger une spécialisation liée à la nature de l'opération.

La référence demandée et fournie doit faire apparaître, au-delà des caractéristiques de l'ouvrage lui-même, objet de la mission, l'organisation de la maîtrise d'ouvrage pour l'opération considérée et notamment, outre le rôle et la place du candidat dans cette organisation, les autres assistances à maîtrise d'ouvrage.

En effet, **l'appréciation du maître d'ouvrage devra porter avant tout sur l'aptitude et le savoir-faire pour contribuer à la démarche d'une maîtrise d'ouvrage publique** de construction. Le maître d'ouvrage pourra ainsi demander des attestations des maîtres d'ouvrage des références présentées.

Pour autant, l'article R. 2142-14 du CCP précise que "L'acheteur peut exiger que les opérateurs économiques

disposent d'un niveau d'expérience suffisant, démontré par des références adéquates provenant de marchés exécutés antérieurement. Toutefois, l'absence de références relatives à l'exécution de marchés de même nature ne peut justifier, à elle seule, l'élimination d'un candidat". Il apparaît donc là que le législateur ne donne pas au maître

d'ouvrage le pouvoir indiscutable d'exiger des références de même nature.

Pour la présentation des références, le maître d'ouvrage pourra utiliser le cadre proposé suivant :

Présentation d'une référence

Maître d'ouvrage	
Nature de l'opération et type de travaux (neuf, extension, réhabilitation)	
Importance (montant des travaux, et/ou surface)	
Type de mission d'assistance exercée par le candidat : Rôle exercé	
Autres AMO sur l'opération (programmiste...)	
Durée / Années	

Il convient de souligner qu'au stade des candidatures aucun élément de proposition relatif à la rémunération ou à la prestation ou encore aux garanties en matière d'assurance, par exemple, ne peut être demandé.

En résumé, outre les éléments "techniques" évoqués ci-dessus, le dossier de candidature comportera seulement les pièces administratives requises (pouvoir de la personne habilitée à engager la candidature et déclaration sur l'honneur... : article R. 2143-3 du CCP. Il est aussi rappelé que le maître d'ouvrage peut demander la régularisation de dossiers de candidature incomplets (article R. 2144-6 du CCP).

2.1.2. Les procédures

2.1.2.1. La procédure adaptée

Un certain nombre de contrats de conduite d'opération ou de mandat, d'un montant estimé inférieur aux seuils de 139.000 € HT (État) ou 214.000 € HT (collectivités territoriales), pourront faire l'objet d'une procédure de consultation librement déterminée par le maître d'ouvrage dans le respect des principes de la commande publique. Le maître d'ouvrage définira, opération par opération, les modalités de consultation et d'attribution de la conduite d'opération ou du mandat qui lui paraissent les plus pertinentes.

LE CHOIX DE L'ASSISTANT A MAÎTRISE D'OUVRAGE, DU CONDUCTEUR D'OPÉRATION OU DU MANDATAIRE DANS LE CADRE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Dans ce cadre, pour les petites opérations lorsque le montant estimé de la conduite d'opération ou du mandat est inférieur à 90.000 € HT, le maître d'ouvrage pourra consulter les prestataires potentiels et s'assurera d'en toucher suffisamment, à partir d'un avis d'appel public à la concurrence simplifié, publié dans des supports de son choix (presse, sites internet connus...) susceptibles de générer des candidatures et donc la concurrence. Dans ce cas, l'avis sera plus simple que le modèle obligatoire prévu à partir de 90.000 €. Il comportera les éléments essentiels identifiant, outre le maître d'ouvrage, l'opération et la mission envisagées ainsi que le contenu du dossier de candidature. Il pourrait comporter les rubriques suivantes :

Avis d'appel public à la concurrence pour l'attribution d'un marché de ...)

- Maître d'ouvrage
- Opération envisagée
- Mission confiée...
- Compétences souhaitées...
- Contenu du dossier de candidatures...
- Date limite de réception des candidatures...
- Renseignements auprès de...

Dans une décision du 7 octobre 2005, Région Nord-Pas-de-Calais, le Conseil d'État précise que le support de publicité doit être choisi en particulier au regard de l'objet de la commande et du marché de l'offre. Dans le cas d'espèce, le juge considère que pour la programmation d'une antenne du musée du Louvre, le maître d'ouvrage ne peut se limiter à une publicité locale.

Pour des opérations très modestes et simples (une petite opération en surface et en coût peut être néanmoins complexe), dans le cas d'un marché inférieur à 40 000€, le maître d'ouvrage peut se limiter à organiser une sélection de candidatures en faisant directement appel à des prestataires potentiels ciblés. Il les sollicitera par un courrier donnant, comme l'avis, les informations permettant, aux destinataires de déterminer s'ils sont intéressés et de remettre, si tel est le cas, un dossier de candidature.

Au-delà du seuil de 90 000€, le maître d'ouvrage devra recourir au modèle d'avis d'appel public à la concurrence qui sera publié soit dans le bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP), soit dans un journal habilité à recevoir des annonces légales (JAL). De plus si cela s'avère utile pour faire jouer la concurrence, le maître d'ouvrage publiera également l'avis dans la presse spécialisée.

Quelle que soit la formule de publicité retenue par le maître d'ouvrage, ce dernier, après examen des dossiers de candidatures et sélection d'un ou plusieurs candidats, engagera rapidement un premier échange avec le(s) intéressé(s) au cours duquel il explicitera son projet (contexte, enjeu...) et la manière dont il perçoit l'organisation de la maîtrise d'ouvrage pour mener à bien son projet. Ce premier entretien, avec chacun des candidats, sera l'occasion de leur remettre le dossier de l'opération (premières investigations, programme s'il existe...).

Dans un second temps, le maître d'ouvrage pourra entamer une négociation avec le(s) candidat(s) à partir de leurs propositions formalisées, notamment sur la méthodologie et les outils proposés pour remplir la mission.

Il s'agira, à partir des éléments dont dispose le maître d'ouvrage, de définir au mieux le contenu de la mission et les conditions et méthodes de son exécution et enfin, de rechercher la juste rémunération de la prestation avant de choisir le prestataire et de lui attribuer le marché.

- Dans le cadre de cette procédure librement définie par le maître d'ouvrage, mais difficile à définir précisément en amont de l'élaboration du programme en l'absence d'enveloppe financière prévisionnelle, la MIQCP propose de prévoir un double marché fait de deux missions complémentaires successives de conduite d'opération, qui pourra prendre par exemple la forme de la technique d'achat particulière qu'est l'accord-cadre mono-attributaire. Pour cela, l'avis de publicité ou toute autre forme de publicité retenue indiquera que cette dernière et la mise en concurrence ont pour objet l'attribution au même conducteur d'opération de deux séquences de conduite d'opération successives pour l'opération considérée. Toutefois le maître d'ouvrage se réservera la possibilité de ne pas attribuer la seconde séquence au prestataire du premier si celui-ci n'a pas donné satisfaction ou s'il n'est pas donné suite à l'opération envisagée.

En effet, la MIQCP préconise qu'aux termes d'une publicité et d'une mise en concurrence portant sur les deux marchés, le maître d'ouvrage, dans un premier temps, négocie le premier marché et les bases du second et attribue un premier marché correspondant à la mission de conduite d'opération en phase pré-opérationnelle qui aura pour objet de conduire à l'élaboration du préprogramme et à la décision de la maîtrise d'ouvrage de réaliser l'opération envisagée.

Ainsi, dans le cas où l'opération est confirmée et dès lors que le conducteur d'opération a donné entière satisfaction, le maître d'ouvrage, dans un second temps, pourra lui confier le second marché sur la base de la mise en concurrence initiale. Il attribuera alors ce dernier marché qu'il mettra au point avec le conducteur d'opération au regard des options retenues pour passer à la phase opérationnelle.

Bien entendu pour vérifier que la commande de conduite d'opération relève de la procédure adaptée, le maître d'ouvrage aura pris soin de cumuler l'estimation du montant des deux marchés à attribuer et on ne peut qu'insister sur le fait que, par précaution, si l'estimation est proche du seuil qui requiert une procédure formalisée, il convient de recourir à cette dernière pour éviter toute remise en cause de la procédure de passation, en cours d'opération, du fait d'avenant.

- À l'image de ce qui est proposé pour la conduite d'opération, deux marchés successifs ou un accord-cadre mono-attributaire pourraient être confiés au mandataire. En effet, en procédure adaptée, il n'est pas interdit, et il peut même être pertinent pour le maître d'ouvrage, de faire une mise en compétition portant sur deux marchés successifs, le premier de conduite d'opération allant jusqu'au programme, le second, sous forme de mandat épousant la phase conception et réalisation.

Pour les candidatures, les exigences du maître d'ouvrage seront prévues en conséquence. Il convient de rappeler que si le mandat ne peut intervenir qu'une fois le programme et l'enveloppe financière arrêtés par le maître d'ouvrage, pour autant celui-ci comporte une conduite

d'opération faisant partie intégrante du mandat. Un mandataire "MOP" disposera donc des compétences de conduite d'opération et en outre devra disposer de celles attachées à ses responsabilités de délégataire.

Le premier marché ne saurait être un mandat, celui de la loi "MOP" ou tout autre, car dès lors il y aurait, à notre sens, violation de la loi. Dans la phase de définition de l'ouvrage à réaliser, le maître d'ouvrage doit, seul, être le décideur.

Ainsi le maître d'ouvrage à partir d'une mise en concurrence globale s'attachera aux termes de deux marchés successifs les services d'un prestataire unique sur l'ensemble de son projet.

- Dans tous les cas, le maître d'ouvrage sera transparent quant à la procédure qu'il retiendra et qu'il mettra en œuvre et laissera une trace des principales étapes qui l'auront conduit au choix du prestataire, choix qu'il devra expliciter.

2.1.2.2. Les procédures formalisées

Ces procédures peuvent être mises en œuvre en deçà des seuils précités. Dans ce cas, c'est l'ensemble des règles applicables à la procédure, décrite ci-après, qu'il convient de retenir sous peine d'irrégularité. Cependant, la MIQCP estime qu'il est fondamental de garder les souplesses d'une procédure adaptée telle que proposée ci-avant.

Les difficultés attachées à la passation d'un marché très en amont de l'opération ci-dessus évoquées demeurent en procédure formalisée.

Aussi dans le cas de recours à la conduite d'opération et dès lors que le maître d'ouvrage a des interrogations importantes sur la faisabilité de son opération, il peut s'avérer judicieux de prévoir dans le marché une tranche ferme et une tranche conditionnelle subordonnée à la décision de réaliser l'opération, suite aux études préalables. Pour autant, il convient de rappeler que la tranche conditionnelle doit être définie dès le départ dans le marché.

Au-delà des seuils européens, en matière de commande de services, la procédure de principe est l'appel d'offres. Mais, il est à noter qu'en matière de prestations intellectuelles, dont relèvent la conduite d'opération et le mandat, une ouverture est faite à la procédure avec négociation "lorsque le besoin ne peut être satisfait sans adapter des solutions immédiatement disponibles ... ou lorsque le marché ne peut être attribué sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature, à sa complexité ou au montage juridique et financier ou en raison des risques qui s'y rattachent ..." (article R. 2124-3 1° et 4°).

Dans un bon nombre de cas, à l'exception de la mission de programmation dont le corpus des solutions disponibles est maîtrisé, la procédure avec négociation pourra être retenue, et en particulier dans l'hypothèse de recours à la conduite d'opération très en amont dans le processus de construction. Rappelons encore qu'à ce stade, le programme et l'enveloppe financière prévisionnelle ne sont pas arrêtés et, ni le processus de construction, ni le calendrier prévisionnel ne sont définis. Si les données essentielles concernant l'opération, motif de la mission, ne sont pas encore connues, il est, dès lors, difficile d'avoir un ca-

hier des charges de conduite d'opération suffisamment précis pour choisir le prestataire sur la base d'un appel d'offres et donc sans faire prendre, aux maître d'ouvrage et prestataire, des risques démesurés.

On pourrait considérer qu'il en va autrement pour le mandat qui intervient une fois le programme et l'enveloppe financière arrêtés par le maître d'ouvrage. Mais, c'est oublier qu'aux termes du CCP, ces éléments sont susceptibles d'évoluer pendant les études de conception (esquisse, études d'avant-projet) et que le mandat engage davantage chacun des partenaires, à partir de données, encore insuffisantes et pour partie provisoires, qui rendent difficiles l'élaboration d'un cahier des charges précis et intangible requis dans une procédure d'appel d'offres.

Effectuer un bon choix parmi les différentes offres des conducteurs d'opération ou des mandataires qui sont les plus proches partenaires du maître d'ouvrage, représente un enjeu évidemment essentiel pour ce dernier. Le bon déroulement de l'opération et la qualité finale de la construction en dépendent.

Il est donc souhaitable de procéder, le plus en amont possible, dès l'expression de la demande du maître d'ouvrage et l'analyse des besoins d'assistance externe pour une conduite d'opération, dès l'élaboration du programme et de l'enveloppe financière prévisionnelle fournis aux candidats sélectionnés dans le cadre d'un mandat, et avec une particulière attention, à la détermination des critères de choix.

Ils doivent tenir compte des spécificités de l'opération déjà identifiées à cette époque (importance, complexité urbanistique et/ou juridique et/ou administrative et/ou technique, délais prévisionnels de réalisation, contraintes particulières...) et venir compléter, sans superposition, les critères posés pour le choix des candidats, critères sur lesquels il n'y a plus lieu de revenir, lors du jugement sur les offres ou lors de la négociation.

Le critère du prix de la prestation apparaît bien souvent – à tort – comme le premier et le plus simple des critères. En effet, il convient de rappeler que le prix doit impérativement être le résultat d'une approche aussi fine que possible de l'inventaire et de la décomposition des missions et des tâches, de l'analyse de leur complexité respective, des moyens humains et matériels à mettre en œuvre et du temps nécessaire pour les accomplir dans les meilleures conditions. Il est essentiel que ces éléments soient fournis au maître d'ouvrage afin qu'il soit en mesure d'apprécier la qualité des prestations proposées par rapport au prix demandé qui sera utilement décomposé selon un cadre fourni par le maître d'ouvrage.

Des exemples de cette décomposition sont donnés en annexe IV-6. Ils s'appuient sur le temps prévisionnel à passer par type d'intervenant (compétence) et par élément de mission. Les maîtres d'ouvrage pourront s'en inspirer pour élaborer, au cas par cas, leur cadre de décomposition de prix, pour le mandat comme pour la conduite d'opération. Ce cadre devra être adapté à leur opération, c'est à dire à sa complexité et à l'ampleur de la mission confiée au mandataire.

Dans tous les cas, cette décomposition ne correspond pas à un découpage exhaustif des tâches à réaliser mais il convient néanmoins d'avoir une décomposition par bloc de missions à accomplir.

Ce cadre permettra l'approche "multicritères" qui doit conduire au choix du mandataire et en particulier d'apprécier la qualité de la prestation proposée. Ainsi on peut, par exemple, vérifier si le candidat a prévu d'être présent et selon quelle fréquence aux réunions de chantier, à partir de la durée prévisionnelle des travaux.

Cette décomposition est un élément fondamental pour l'appréciation de l'offre, la négociation initiale avec le prestataire potentiel quand elle est possible, et constitue également un repère et un appui important en cas d'avenants en cours d'opération.

Il n'est évidemment pas possible, sans enfreindre les règles de base en matière de concurrence et d'égalité d'accès des candidats, de faire, de la proximité du prestataire, un critère de choix. Il convient cependant de souligner que les missions de conducteur d'opération ou de mandataire exigent une très grande disponibilité et une présence très régulière auprès notamment de l'ensemble des intervenants à l'acte de construire mais aussi auprès du maître d'ouvrage (en particulier en conduite d'opération). La disponibilité et la régularité de la présence des assistants pourront donc utilement figurer parmi les critères de choix des offres. **Le temps passé pour réaliser chacune des missions** sera indiqué dans l'offre.

De même, **l'adaptation de l'organisation interne du prestataire à la mission qui lui est confiée, les méthodes** de planification, de gestion, et de communication (notamment en matière de plans de charges, de procédures de suivi et de validation, de mémorisation de données, d'organisation de veille méthodologique, technologique, juridique...), ainsi que la faculté d'élaborer et/ou de disposer d'outils spécifiquement adaptés à l'opération et performants devraient également figurer dans les critères de choix des conducteurs d'opération et des mandataires. **C'est ce critère méthodologique et organisationnel – et non celui du prix – qui est le critère le plus pertinent pour choisir son conducteur d'opération ou son mandataire.** En conséquence, l'offre comportera une note très concrète sur l'organisation, les méthodes et les outils qui seront mis en œuvre pour accomplir la mission.

Par ailleurs, si la plupart des qualités et compétences évoquées peuvent tout aussi bien être requises en matière de conduite d'opération et de mandat, il convient cependant de souligner qu'au stade de l'offre, le mandat qui comporte une représentation du maître d'ouvrage et des prises de responsabilité dans son domaine ainsi que l'ordonnancement de dépenses des deniers publics, requiert de la part du mandataire des outils spécifiques, notamment financiers, et une organisation particulière (à titre d'exemple : rapports d'activité périodiques, par exemple trimestriels, au maître d'ouvrage, compte d'opération dédié, contrôleur financier interne indépendant) garantissant au maître d'ouvrage transparence, lisibilité, efficacité et sécurité.

L'APPEL D'OFFRE

La procédure d'appel d'offres, qui est une procédure écrite, ne permettant aucune négociation entre le maître d'ouvrage et les candidats, est a priori inadaptée pour choisir un mandataire ou un conducteur d'opération dont la prestation portera à l'origine sur une opération peu ou pas définie et qui se déroulera selon un partenariat structuré par une confiance progressivement construite entre prestataire et maître d'ouvrage.

Si cette procédure est néanmoins retenue, la MIQCP recommande l'appel d'offres restreint, même si le maître d'ouvrage a le choix entre appel d'offres ouvert et restreint.

En appel d'offres restreint, le maître d'ouvrage pourra procéder à une sélection de candidatures avant de demander, dans un second temps, des offres aux candidats sélectionnés sur la base d'un dossier.

Bien entendu, dans cette procédure, après avoir défini les capacités nécessaires pour la sélection des candidats justifiant du savoir-faire du candidat, et, autant que faire se peut, d'un savoir être, le maître d'ouvrage déterminera, dans l'avis d'appel public à la concurrence ou dans le règlement de la consultation, les critères de jugement des offres qu'il devra désormais pondérer, sauf à démontrer que seule la hiérarchisation est possible.

À défaut de pouvoir dialoguer et échanger avec les candidats, le maître d'ouvrage a tout intérêt, avant de choisir l'offre économiquement la plus avantageuse, à faire préciser ou compléter la teneur des offres si, à l'analyse, cela

lui semble utile. Par ailleurs, à défaut de négociation, l'offre économiquement la plus avantageuse choisie fera l'objet d'une mise au point avec son auteur, attributaire du marché. Si la mise au point ne peut remettre en cause la mise en concurrence et le cahier des charges, elle correspond néanmoins à un temps de finalisation du marché à ne pas négliger. Elle peut porter sur l'ensemble des composantes de l'offre pour vérifier l'adéquation entre le contenu de la mission et les modalités et moyens de sa réalisation, dans le cadre d'un partenariat efficace entre le maître d'ouvrage et son conducteur d'opération ou mandataire pour réaliser un équipement public de qualité.

Le déroulement de l'appel d'offre restreint est le suivant :

- avis d'appel public à la concurrence,
- délai de réception des candidatures de 30 jours minimum,
- ouverture de l'enveloppe "candidatures" par le pouvoir adjudicateur et enregistrement de son contenu,
- le pouvoir adjudicateur pour l'État et la CAO pour les collectivités territoriales, arrête la liste des candidats autorisés à présenter une offre (5 minimum),
- le pouvoir adjudicateur adresse aux candidats retenus une lettre d'invitation à remettre une offre,
- délai de réception des offres de 30 jours minimum,
- ouverture et enregistrement des offres, par la CAO s'il s'agit d'une collectivité territoriale,
- élimination des offres non conformes,
- si besoin, complément, clarification des offres,
- classement des offres, choix de l'offre économiquement la plus avantageuse sur la base de critères pondérés, à défaut hiérarchisés,

LE CHOIX DE L'ASSISTANT A MAÎTRISE D'OUVRAGE, DU CONDUCTEUR D'OPÉRATION OU DU MANDATAIRE DANS LE CADRE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

- pas de négociation des offres mais mise au point de l'offre économiquement la plus avantageuse,
- attribution du marché de conduite d'opération ou de mandat par le pouvoir adjudicateur) pour l'État et la CAO pour les collectivités territoriales.

LA PROCÉDURE AVEC NÉGOCIATION

La **procédure avec négociation** après publicité et mise en concurrence, dont le recours devra être fondé dans l'avis d'appel public à la concurrence, en particulier sur la base de l'article R 2124 1° et 4° rappelé ci-dessus, est, sans aucun doute, **plus pertinente que l'appel d'offres** pour la commande de conduite d'opération ou de mandat.

Elle conduit à un échange qui ne peut qu'être fructueux entre le maître d'ouvrage et les candidats sélectionnés, pour finaliser les conditions d'une collaboration optimale dans l'exercice des fonctions de maîtrise d'ouvrage.

Si l'appel d'offres peut être mis en œuvre sans aucune condition particulière, les deux autres procédures formalisées dites : procédure avec négociation et dialogue compétitif sont mises en œuvre sous quelques conditions. Les conditions de recours à ces deux dernières procédures sont strictement identiques. Le recours à ces procédures est fonction du contenu du programme et de la nature des missions qui justifient le contrat de mandat qu'entend confier le maître d'ouvrage.

Si le programme de la collectivité mandante comporte les grandes options et spécifications techniques à imaginer par le candidat au mandat, le maître d'ouvrage retiendra préférentiellement une procédure avec négocia-

tion. À l'inverse si le programme est rédigé en terme de performances à atteindre et questionne sur les moyens et solutions à mettre en œuvre, le dialogue compétitif pourra utilement être utilisé.

Dans le cas d'une mise en concurrence de mandataires, la MIQCP recommandera aux maîtres d'ouvrage de privilégier la procédure avec négociation.

Les maîtres d'ouvrage peuvent utiliser la procédure avec négociation ou le dialogue compétitif dans les cas suivants :

- 1° **lorsque le besoin ne peut être satisfait sans adapter des solutions immédiatement disponibles ;**
- 2° **lorsque le besoin consiste en une solution innovante.** Sont innovants les travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode d'organisation des pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise ;
- 3° **lorsque le marché public comporte des prestations de conception ;**
- 4° **lorsque le marché public ne peut être attribué sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature, à sa complexité ou au montage juridique et financier ou en raison des risques qui s'y rattachent ;**
- 5° **lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas en mesure de définir les spécifications techniques avec une précision suffisante** en se référant à une norme, une éva-

luation technique européenne, une spécification technique commune ou un référentiel technique ;

6° lorsque, dans le cadre d'un appel d'offres, seules des offres irrégulières ou inacceptables, ont été présentées pour autant que les conditions initiales du marché public ne soient pas substantiellement modifiées. Le pouvoir adjudicateur n'est pas tenu de publier un avis de marché s'il ne fait participer à la procédure que le ou les soumissionnaires qui ont présenté des offres conformes aux exigences relatives aux délais et modalités formelles de l'appel d'offres."

On s'appuiera volontiers sur les alinéas 1^{er} et 5^{ème} des conditions de recours à la procédure avec négociation pour justifier la mise en œuvre de cette procédure dans l'objectif de mettre en concurrence des candidats au mandat dès lors que le montant estimé de la mission est supérieur aux seuils européens.

“La procédure négociée est la procédure par laquelle l'acheteur négocie les conditions du marché avec un ou plusieurs opérateurs économiques autorisés à participer aux négociations [...]”.

La procédure avec négociation est une procédure formalisée qui, au-dessus des seuils européens, a vocation à s'appliquer, dès lors qu'une des conditions de son recours présentées ci-dessus est satisfaite.

Le recours à la procédure avec négociation est requis pour aller chercher un mandataire du fait même que les spécificités du contrat de mandat requièrent de nombreux échanges pour définir les missions et préciser les

modalités de déroulement de ces missions à confier dans tous leurs aspects.

La procédure avec négociation est une procédure restreinte.

Organisée en deux temps, elle limite la constitution d'un dossier d'offre aux seuls candidats retenus à cet effet :

- **une première séquence d'analyse des candidatures** ; la maîtrise d'ouvrage choisira de demander une offre à un nombre restreint de candidats retenus sur la base de la valeur de leur dossier de candidature et notamment de leurs références dans l'exercice de mandataire.

- **une seconde séquence de négociation des offres.**

La négociation est engagée sur la base d'une offre initiale adressée au maître d'ouvrage par le candidat qui y est invité. Elle permettra d'échanger autour des enjeux du cahier des charges de la consultation sur tous les aspects de la mission. La procédure se termine avec la remise d'une offre finale examinée par la maîtrise d'ouvrage qui retiendra l'offre économiquement la plus avantageuse et non forcément financièrement la plus avantageuse.

Contrairement à l'appel d'offres, la procédure avec négociation s'accompagne d'un temps d'échange fort utile pour mieux cerner les enjeux du futur contrat de mandat.

La phase candidatures

La sélection des candidats admis à remettre une offre est une phase clé. Cette phase consiste à sélectionner des candidats présentant les compétences et les moyens pour réaliser la mission mais aussi les références présentant la meilleure adéquation avec les caractéristiques de cette mission et les enjeux du processus à conduire.

La collectivité délégataire pourra utilement constituer un comité de sélection au sein de la maîtrise d'ouvrage associant plus spécifiquement la commission d'appel d'offres pour examiner collégialement les candidatures.

Les préalables à la négociation

Après avoir établi la liste des candidats admis à proposer une offre, le maître d'ouvrage transmet son programme, l'enveloppe financière ainsi que le projet de contrat de mandat aux équipes sélectionnées.

Quel que soit le soin apporté à la rédaction de ces pièces, la négociation offre l'opportunité aux candidats sélectionnés de questionner tous les aspects du futur contrat. Les moments de la négociation peuvent suggérer des modifications non substantielles afin de ne pas revoir l'économie générale de l'opération mais doivent surtout apporter réponses aux candidats avant la remise d'une offre finale.

Un rendez-vous préalable à la négociation peut se justifier afin que les équipes se voient préciser le cadre de la commande par la maîtrise d'ouvrage avant de remettre leur première proposition constituant l'offre initiale. Les équipes posent alors au maître d'ouvrage toutes les questions soulevées par les documents qu'elles ont reçus. Ainsi le maître d'ouvrage répond à toutes les questions en présence de tous les candidats sélectionnés. C'est la seule occasion d'échanges sur le programme entre le maître d'ouvrage et les candidats sélectionnés en amont de la remise de leurs offres. Située pendant la phase de prise de connaissance du dossier, c'est-à-dire en amont de la remise des offres initiales, la séance pendant laquelle le maître d'ouvrage répond aux questions des professionnels est essentielle pour

la compréhension des documents de consultation et donc pour la qualité des offres attendues. Cet échange a pour objet d'éviter des offres initiales inappropriées. Il conduira à de meilleures offres dès le départ. En application du principe d'égalité de traitement des candidats sélectionnés, ces derniers doivent impérativement pouvoir bénéficier des mêmes informations.

La phase offre

Le contenu de la proposition, valant offre initiale, à remettre par les candidats au mandat sélectionnés est défini par le maître d'ouvrage dans son règlement de consultation. Ce contenu est bien sûr corrélé avec les critères de jugement qu'il aura retenus et leur pondération.

- **méthodologie** (comment le futur mandataire compte procéder dans le déroulement du processus de projet. Où se situent les points singuliers d'arbitrage, de saisine de la collectivité mandante...);
- **conduite du processus de projet** (cohérence de l'équipe : répartition du travail parmi les compétences attendues);
- **proposition de contrat** (sur la base du projet remis par le maître d'ouvrage);
- **honoraires établis à partir des tâches et temps prévisionnels**, de la qualification, des charges de l'équipe tenant compte de la gestion des risques et aléas (répartition selon différentes phases de la mission et entre les membres de l'équipe, coût et responsabilité du mandataire commun), constitueront le fondement des critères de choix définis par le maître d'ouvrage qui le conduiront à préciser la teneur de l'offre attendue et par là même les éléments essentiels de la négociation.

Déroulement de la négociation

La négociation offre l'opportunité d'instaurer un dialogue privilégié et prospectif sur le déroulement de l'opération et sur les moyens à mobiliser pour la mettre en œuvre. Il s'agit pour le maître d'ouvrage d'explorer avec les équipes soumissionnaires les modalités d'organisation du processus de projet.

La négociation est engagée séparément avec chacun des candidats, sur la base de l'offre initiale remise, sauf à attribuer le marché sans négociation, l'avis de marché ayant mentionné cette possibilité. Lors de la négociation, chaque équipe fait état de sa perception des objectifs du maître d'ouvrage tels qu'ils ressortent des documents fournis (programme, calendrier prévisionnel, enveloppe financière, accompagnement des procédures à mettre en œuvre et projet de contrat, etc.) et expose sa manière d'aborder l'organisation qu'elle souhaite de mettre en place pour exécuter son mandat. Les équipes justifient le contenu de leur offre au regard des critères d'attribution retenus. Elles précisent en particulier comment l'organisation, la méthode de travail, décrite dans l'offre, permettent de répondre au mieux aux attentes de la maîtrise d'ouvrage. C'est l'exposé de la méthodologie qui seul permet de justifier la demande d'honoraires. La discussion engagée librement peut porter sur tous les éléments de la proposition de chaque candidat au mandat.

Les discussions relatives au projet de marché pourront porter sur des points différents sans qu'il soit nécessaire de répercuter sur toutes les équipes le contenu de ces discussions menées en bilatéral entre le maître d'ouvrage

et chaque équipe. Il y aura seulement lieu de diffuser à l'issue de ces discussions les décisions prises par le maître d'ouvrage concernant l'éventuelle évolution des composantes majeures du contrat pouvant avoir un impact sur les propositions qui seront faites par les candidats, ceci afin de respecter l'égalité de traitement des candidats.

Chaque équipe justifie sa proposition d'honoraires remise dans l'offre en développant la cohérence de sa demande au regard du contenu de sa mission, de la méthode proposée, des moyens mis en place pour la conduire, même si le montant des honoraires ne saurait être essentiel dans le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse.

Le déroulement de la procédure avec négociation est le suivant au regard de l'article R. 2161-12 et suivants du code de la commande publique :

- AAPC,
- délai de réception des candidatures de 30 jours minimum,
- le pouvoir adjudicateur dresse la liste des candidats sélectionnés,
- le pouvoir adjudicateur envoie une lettre de consultation aux candidats retenus,
- réception des offres,
- le pouvoir adjudicateur négocie avec au moins trois candidats,
- attribution du marché par le pouvoir adjudicateur pour l'État et par la CAO pour les collectivités territoriales (CT), le pouvoir adjudicateur proposant un classement.

La négociation avec les candidats retenus portera, comme en procédure adaptée, sur le contenu de la mission, ses

modalités d'exécution et sur la recherche de la juste rémunération. Bien entendu, seront pris en compte la nature, l'importance, la complexité de l'opération envisagée. L'organisation de la maîtrise d'ouvrage pour accompagner la conduite d'opération ou le mandat est également un paramètre important qu'il est nécessaire d'évoquer et de mettre au point au cours de la négociation.

Enfin, le maître d'ouvrage veillera au respect de l'égalité de traitement des candidats sélectionnés. Pour ce faire, il annoncera aux candidats la manière dont il mènera la négociation et les principaux points sur lesquels elle portera.

Afin de bien comprendre ce que peut apporter une mission de conduite d'opération ou de mandat, le maître d'ouvrage peut opportunément rencontrer quelques prestataires qui assurent ces missions et qui pourront lui faire connaître leur métier, ou encore, rencontrer des maîtres d'ouvrage pour qu'ils lui fassent part de leur expérience dans ce domaine.

Il s'agit de la technique dite "de **sourçage**", qui relève des consultations préalables du marché, et décrite par l'article R. 2111-1 du code de la commande publique : "Afin de préparer la passation d'un marché, l'acheteur peut effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences".

Le maître d'ouvrage qui souhaite faire appel à un conducteur d'opération ou à un mandataire, peut se trouver face à des difficultés pour choisir ce partenaire et assumer au mieux ses responsabilités pour réaliser un équipement

public de qualité. Aussi, dans ce cas, compte tenu des enjeux attachés à ce choix, la MIQCP ne peut que l'inviter à se rapprocher d'instances locales, comme le Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'Environnement (CAUE), qui pourront le guider sur la forme de la consultation, la formalisation des demandes de candidatures, l'analyse de ces dernières, la négociation et le choix.

D'une manière générale, ces services peuvent apporter un soutien précieux au maître d'ouvrage dans sa réflexion initiale sur son projet en amont de l'opération, en attendant qu'il s'appuie sur son conducteur d'opération ou qu'il délègue une partie de ses attributions à un mandataire.

Mais on retiendra cependant que pour la conduite d'opération et le mandat, l'appel d'offre est la procédure de droit commun, et bien que la procédure avec négociation soit le plus souvent souhaitable, il convient d'en justifier à chaque fois les conditions de recours.

2.2. DES CLAUSES À INTRODUIRE DANS LE MARCHÉ DE CONDUITE D'OPÉRATION OU DE MANDAT

Le CCP fixe par principe que les marchés "dont la valeur estimée est égale ou supérieure à un seuil fixé par voie réglementaire" sont conclus "par écrit" (article L. 2112-1). Pour autant, le même CCP impose que pour la conduite d'opération (article L. 2422-3) et pour le mandat de maîtrise d'ouvrage (article L. 2422-7), le contrat soit conclu par écrit "quel qu'en soit le montant".

Si le CCP ne prévoit aucun contenu obligatoire dans le marché de conduite d'opération, il en va autrement du marché de mandat. En effet, la loi précise dans son article L. 2422-7 qu'à peine de nullité, le contrat de mandat prévoit au minimum :

- 1° l'ouvrage qui fait l'objet du contrat, les attributions confiées au mandataire, les conditions dans lesquelles le maître d'ouvrage constate l'achèvement de la mission du mandataire, le cas échéant les modalités de la rémunération de ce dernier, les pénalités qui lui sont applicables en cas de méconnaissance de ses obligations et les conditions dans lesquelles le contrat peut être résilié ;
- 2° le mode de financement de l'ouvrage ainsi que les conditions dans lesquelles le maître d'ouvrage fera l'avance de fonds nécessaires à l'accomplissement du contrat ou remboursera les dépenses exposées pour son compte et préalablement définies ;
- 3° les modalités du contrôle technique, financier et comptable exercé par le maître d'ouvrage aux différentes phases de l'opération ;
- 4° les conditions dans lesquelles l'approbation des avant-projets et la réception de l'ouvrage sont subordonnées à l'accord préalable du maître d'ouvrage ;
- 5° les conditions dans lesquelles le mandataire peut agir en justice pour le compte du maître d'ouvrage.

Cette énumération met en lumière l'importance de certaines clauses dans ce type de contrat.

Sans revenir sur les exigences contractuelles édictées par le CCP dans le mandat, d'une manière générale, dans le

cas des marchés de conduite d'opération ou de mandat, les maîtres d'ouvrage seront attentifs sur certains points du marché qui conditionnent largement sa bonne exécution et, au-delà, la qualité de l'ouvrage.

Il n'est pas nécessaire de revenir sur l'importance du contenu de la mission évoquée préalablement et qui doit être précisée dans le marché. (cf. annexes IV-2 et IV-4)

La rémunération est aussi un élément fondamental du marché. Chacun sait qu'il est difficile d'évaluer le coût des prestations intellectuelles et cela est d'autant plus vrai, en l'espèce, que la prestation à commander a pour support un projet à réaliser qui est plus ou moins défini. Pour autant, il est nécessaire de prévoir une rémunération à la juste valeur de la prestation, au regard de l'importance de la mission confiée. Et on ne peut que rappeler **qu'il ne peut y avoir un ouvrage de qualité sans maîtrise d'ouvrage de qualité.**

La rémunération est forfaitaire et n'a pas à être exprimée en pourcentage de travaux. Toutes les tâches de la conduite d'opération ou du mandat doivent être rémunérées en fonction du temps de leur accomplissement et de leur complexité.

Pour obtenir une prestation de qualité, encore faut-il que **le marché soit équilibré et donc que le prestataire soit payé le juste prix.** En ce sens, il est souhaitable, de limiter clairement le forfait aux prestations évaluables et de prévoir, en revanche mais tout aussi clairement, d'autres possibilités de rémunération (notamment par vacations payées au temps passé sur la base d'un taux horaire

établi en fonction de la nature de la prestation) pour les quelques prestations impossibles à évaluer par avance sans faire courir un risque à l'une ou à l'autre des parties. Il en est notamment ainsi, en cas de prestations particulières nécessaires à la suite de changement de constructeurs (décès, faillite...) en cours d'opérations ou de prestations dont l'accomplissement est très incertain, par exemple, en matière de sinistres et de contentieux pouvant survenir pendant la construction et surtout durant la période décennale, postérieurement à la fin de la garantie de parfait achèvement (étant précisé que ces prestations ne peuvent être prévues qu'en mission complémentaire à la conduite d'opération ou au mandat).

Forfaitiser une prestation de cette nature, alors même que le prestataire est dans l'incapacité de circonscrire le nombre, la complexité et la durée de ses interventions, revient à effectuer un pari, d'autant plus dangereux que son terme est lointain. Et, il ne faut pas oublier qu'en matière de pari, il y a toujours, au final, un gagnant mais aussi un perdant.

Le forfait est établi, dès le départ, dans le marché sur la base d'une décomposition dont le cadre est fixé par le maître d'ouvrage (cf. point 1.1.1.2 ci-dessus) pour servir de base à la mise en compétition et à la négociation quand elle trouve sa place dans la procédure retenue.

De surcroît, compte tenu de la durée des opérations, la rémunération sera révisée dans les conditions fixées par la formule de révision de prix retenue dans le marché. Ce forfait de rémunération est établi en amont de l'opération, à partir d'un certain nombre de données et d'un contexte susceptibles d'évoluer.

Fondée sur la réalité des opérations et la nécessité d'un temps d'interactions entre l'élaboration du programme et la conception du projet, le CCP prévoit expressément que le programme et l'enveloppe financière prévisionnelle se poursuivent pendant les études d'avant-projet et que les conséquences de leur évolution doivent être prises en compte dans les marchés en cours. Cette disposition concerne les marchés de maîtrise d'œuvre, mais aussi les marchés de conduite d'opération ou de mandat. En conséquence, il y a lieu d'introduire dans le marché une clause qui indiquera expressément que les conséquences de ces évolutions sur les délais ou sur le contenu de la prestation - et donc sa rémunération - seront prises en compte dans le marché au terme d'une modification du marché public

Par ailleurs, une des premières causes de cette évolution tient au fait qu'un certain nombre d'opérations sont lancées quand bien même il existe une inadéquation entre le programme et l'enveloppe financière prévisionnelle, souvent en deçà du coût réel de l'ouvrage à réaliser. La MIQCP ne peut que rappeler la nécessité d'estimer le programme à sa juste valeur et de prévoir un budget en conséquence.

Il faut aussi souligner que la maîtrise des délais d'une opération de construction publique est difficile. Il n'est pas rare qu'une opération prenne du retard voire soit momentanément interrompue pour des motifs politiques ou pour des raisons financières. Il s'agit d'un aléa non négligeable qu'il convient, autant que faire se peut, d'anticiper dans le marché en précisant que les conséquences économiques des arrêts, des prorogations de délais de réalisation de

l'opération, non imputables au prestataire, seront également prises en compte par avenant.

Concernant la gestion de l'opération, on rappellera aussi qu'il est souhaitable de prévoir dans le marché que le changement de la personne chargée et responsable de la prestation doit faire l'objet d'une information au maître d'ouvrage et que la personne proposée pour son remplacement est soumise à son accord.

Enfin, il est à noter, quant à l'achèvement de la mission du mandataire, que ses obligations vis-à-vis du maître d'ouvrage prennent fin avec le quitus. Le maître d'ouvrage prévoira systématiquement dans le marché une date d'achèvement de la mission du mandataire postérieure à la réception de l'ouvrage, à l'expiration de la période de garantie de parfait achèvement ou jusqu'au solde des marchés passés par le mandataire si ces derniers ne sont pas encore soldés à cette date. Ceci permet au maître d'ouvrage d'étendre la mission du mandataire au suivi de la levée des réserves et à la mise en œuvre de la garantie de parfait achèvement.

Il peut être également conseillé, dans l'intérêt du maître d'ouvrage, de réserver, lors de la délivrance du quitus, les actions en garantie que le maître d'ouvrage pourrait engager à l'encontre du mandataire postérieurement au quitus, en particulier en cas de contentieux contre les constructeurs en matière de vices cachés.

Ces différents éléments montrent bien à nouveau la difficulté d'établir a priori un cahier des charges intangible conduisant sans débat à la procédure d'appel d'offres,

et donc l'intérêt de recourir, en le justifiant, à la procédure avec négociation...

Outre les clauses particulières signalées (qui ne peuvent, bien entendu, être considérées comme exhaustives), le présent guide comporte en annexes, ainsi qu'il a été indiqué aux points 1.2.2.1 et 2, un exemple de marché de conduite d'opération et un exemple de marché de mandat auxquels pourront se référer les maîtres d'ouvrage pour établir leurs propres marchés.

3

CADRES JURIDIQUES, RESPONSABILITÉ ET ASSURANCE DES MISSIONS D'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE



À l'exception du mandat, et sous réserve qu'il ne soit pas requalifié par le juge administratif en contrat de louage d'ouvrage au titre de l'article 1792-1 du code civil, toutes les missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage - missions relevant d'obligations de moyen, qui se situent a priori du côté de la maîtrise d'ouvrage et non du côté des constructeurs - correspondent à des prestations exercées dans le cadre juridique d'un louage d'ouvrage.

Peut-être faut-il d'ailleurs ajouter à ce propos pour éviter toute ambiguïté, que le mot «ouvrage» utilisé dans l'expression «louage d'ouvrage» ne signifie pas construction au sens donné à ce mot par les constructeurs. L'ouvrage est de façon beaucoup plus large l'œuvre, c'est-à-dire ce qui est fabriqué par la main de l'Homme. Et un contrat de louage d'ouvrage est tout simplement, selon l'article 1710 du code civil, «un contrat par lequel l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles».

En conséquence, le prestataire, même celui qui, par référence au premier de l'article 1792-1 du code civil, passe directement avec le maître d'ouvrage, un contrat de louage d'ouvrage, n'est en aucune façon d'office un constructeur tenu des responsabilités légales et, en particulier, de la présomption de responsabilité décennale.

Il n'en serait tenu que si sa prestation, telle que décrite dans son contrat, comportait des missions techniques, au sens des techniques de construction - spécifiquement visées par le louage principal du troisième de l'article 1779 du code civil - et non à celui, plus général qui est

celui notamment utilisé pour la conduite d'opération, de savoir-faire, d'expertise, de professionnalisme, de maîtrise, comme l'on dirait d'une personne qu'elle possède une bonne technique juridique.

Cependant, différentes jurisprudences montrent que le juge administratif requalifie facilement le marché dès lors que les descriptions précises des missions confiées peuvent laisser penser qu'il y a participation à la construction de l'ouvrage.

Le Conseil d'État dans sa décision CE, 7^{ème} et 2^{ème} sous-sections réunies, du 21 février 2011, N° 330515, Société ICADE G3A, «Mentionné aux tables du recueil Lebon», a été amené ainsi à requalifier une convention d'assistance administrative, financière et de conduite d'opération conclue entre le centre hospitalier de l'ouest guyanais et le groupement formé par la société centrale d'équipement du territoire, en contrat de louage d'ouvrage

Par ailleurs le prestataire, qui, par référence au premier de l'article 1792-1 du code civil, passe directement avec le maître d'ouvrage un contrat de louage d'ouvrage, peut être regardé **en fonction de la nature des interventions prévues dans son contrat**, comme ayant participé à la construction de l'ouvrage et de ce fait comme tenu des responsabilités légales et en particulier de la présomption de responsabilité décennale.

C'est ce qu'a retenu le Conseil d'État en regardant, dans le cadre d'une conduite d'opération, la mission comme portant, sur un «contrôle des travaux».

Dans une autre décision CE, 7^{ème} – 2^{ème} chambres réunies, du 9 mars 2018, N° 406205, commune de Rennes-les-Bains, «Mentionné aux tables du recueil Lebon», il a considéré que le contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui prévoit que l'assistant :

- Propose les mesures à prendre pour que la coordination des travaux et des techniciens aboutisse à la réalisation des ouvrages dans les délais et les enveloppes financières prévus et conformément au programme approuvé par le maître d'ouvrage,
- Vérifie l'application et signale les anomalies qui pourraient survenir et propose toutes mesures destinées à y remédier,
- Assiste aux réunions de chantier,
- Fait toutes propositions au maître d'ouvrage en vue du règlement à l'amiable des différends éventuels,
- Confie une mission de direction de l'exécution des travaux et d'assistance aux opérations de réception.

Revêt le caractère d'un contrat de louage d'ouvrage et que la qualité de constructeur doit être reconnue, non seulement au maître d'œuvre et entrepreneur ayant réalisé les travaux, mais aussi à l'assistant de maîtrise d'ouvrage.

Il convient donc d'être attentif lors de la rédaction des marchés à éviter toute méprise ou ambiguïté sur l'étendue réelle des missions confiées à l'assistant à maîtrise d'ouvrage et par exemple, ne pas parler de «contrôle de travaux» alors que la mission de cet assistant est de contrôler que le maître d'œuvre assure correctement sa mission de «contrôle des travaux».

Quoi qu'il en soit, vu la fragilité de cette ligne de partage des responsabilités des uns et des autres, vu la difficulté d'exprimer cette mission d'assistance dans un marché sans risque de malentendu, et vu les positions de la jurisprudence, il sera prudent que les différents AMO se dotent d'une assurance en responsabilité décennale.

Et, d'autant plus du fait de l'article L. 241-2 du code des assurances qui précise que «celui qui fait réaliser pour le compte d'autrui des travaux de bâtiment... doit être couvert par une assurance

Il paraît donc indispensable que les assistants à maître d'ouvrage qui au vu de leur marché même ne sont passibles que des seules responsabilités professionnelles de droit commun, s'assurent pour couvrir ces responsabilités. La garantie d'assurance devra prendre en charge les conséquences pécuniaires des responsabilités contractuelles, délictuelles et quasi délictuelles pouvant leur incomber à la suite de dommages corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non consécutifs, causés à leurs cocontractants et aux tiers, du fait de leurs activités et des biens et des personnes nécessaires à l'exercice de ces activités.

Afin de vérifier que les conditions d'assurance des prestataires sont adaptées aux missions qui leur sont confiées, les maîtres d'ouvrage peuvent utiliser l'exemple de modèle d'attestation d'assurance qui figure en annexe IV-8.



4

ANNEXES



CONTENU DE LA MISSION DU CONDUCTEUR D'OPÉRATION

I - DÉFINITION DES OUVRAGES

1. Assistance au montage de l'opération et à la définition des études pré-opérationnelles

Et notamment :

Dans le cas où le maître d'ouvrage décide de faire appel à un programmiste :

- assistance à l'organisation de la maîtrise d'ouvrage,
- élaboration avec le maître d'ouvrage du cahier des charges de la mission,
- aide au choix du programmiste, - préparation, gestion du marché, - suivi des études pré-opérationnelles jusqu'au préprogramme,
- aide au choix du processus de réalisation,
- accompagnement du maître d'ouvrage dans ses décisions.

Dans le cas où il n'y a pas intervention d'un programmiste :

- assistance à l'organisation de la maîtrise d'ouvrage,
- analyse des objectifs et des besoins (sociaux, urbains, fonctionnels, techniques, environnementaux...),
- organisation de la concertation avec le maître d'ouvrage, les utilisateurs, les usagers et toute personne permettant d'éclairer la définition des besoins,
- recensement des contraintes (réglementaires, juridiques, techniques...),
- scénario de contenu de projet,
- estimation des surfaces nécessaires,
- analyse du ou des sites d'accueil des projets,
- test de faisabilité (spatial, technique...),
- aide aux choix d'étude du processus de réalisation,
- calendrier prévisionnel de l'opération,
- enveloppe financière provisionnelle,

- diagnostic financier, recettes prévisionnelles,
- élaboration du préprogramme (synthèse des études pré-opérationnelles),
- accompagnement du maître d'ouvrage dans ses choix programmatiques,
- assistance auprès du maître d'ouvrage dans ses rapports avec ses partenaires financiers,
- ...

EN PROCÉDURE ADAPTÉE : s'il y a deux marchés successifs, le contenu du 1^{er} marché se limite à ce point (cf. II 1-2-1 du présent guide)

2. Assistance à la définition du programme initial et au contrôle et recadrage de l'enveloppe financière prévisionnelle.

Et notamment :

- aide éventuelle pour les acquisitions foncières,
- assistance éventuelle au maître d'ouvrage en vue de la constitution de dossiers de demande de primes, subventions, prêts, constituant le financement de tout ou partie de l'opération,
- recueil de toutes les données complémentaires utiles à la définition du programme, disponibles auprès du maître d'ouvrage ou de tout organisme, (si cela n'a pas été entièrement fait au moment des études pré-opérationnelles).

A titre indicatif :

- plans topographiques,
- reconnaissance du sol et sous-sol,
- données d'ordre géographique, hydraulique, climatique, sismique, acoustique... ,
- informations sur l'environnement, voies et réseaux existants et projetés, espaces naturels et paysages,
- cadre économique et social,
- contraintes administratives (urbanistiques, architec-

- tures, sanitaires, de sécurité incendie...),
- contraintes financières (prix plafonds, possibilités d'emprunts...),
- proposition au maître d'ouvrage d'éventuelles études complémentaires : aide à la passation des commandes, suivi du marché et proposition de règlement des prestations.

Dans le cas où le maître d'ouvrage a fait appel à un programmiste :

- suivi des prestations du programmiste,
- gestion du marché,

Dans le cas où il n'y a pas d'intervention d'un programmiste :

- rédaction en concertation avec le maître de l'ouvrage du document programme précisant les objectifs quantitatifs (surfaces, volumes, débits), qualitatifs et fonctionnels du maître d'ouvrage, compte tenu des sujétions de toutes natures (coûts d'investissements et d'exploitation, délais),
- recadrage et actualisation éventuelle de l'enveloppe financière prévisionnelle et du calendrier prévisionnel de l'opération,
- bilan financier prévisionnel avec échéancier des dépenses/recettes,
- assistance au maître d'ouvrage pour la définition des objectifs d'exploitation et de maintenance,
- assistance auprès du maître d'ouvrage dans ses rapports avec ses partenaires financiers,
- ...

II - ASSISTANCE EN PHASE ÉLABORATION DU PROJET : CONCEPTION

1. Montage du processus de réalisation

Et notamment :

- définition des différents intervenants (architecte, entreprises, B.E.T., contrôleur technique, coordonnateur "sécurité", assureurs...), et de leurs missions et

- définition des modalités de leur mise en concurrence,
- mise à jour du planning prévisionnel,
- mise à jour du bilan financier au fur et à mesure de l'évolution de l'opération, montage financier à préciser, mise en place des premières autorisations de programme,
- ...

2. Préparation, mise en place et suivi du marché de maîtrise d'œuvre

Et notamment :

Dans le cas d'une procédure adaptée :

- aide au choix de la publicité et des modalités de mise en concurrence,
- préparation du dossier de consultation,
- préparation de l'avis d'appel de candidature et publicité,
- aide à la sélection des candidats et à la négociation,
- aide au choix du prestataire,
- préparation de la décision de l'autorité compétente,
- aide à la rédaction des lettres aux candidats retenus/non retenus,
- mise au point du marché,
- assistance pour la transparence et pour la traçabilité des choix,
- gestion du marché et suivi des prestations.

Dans le cas d'une sélection en procédure avec négociation :

- élaboration du Dossier de Consultation, préparation des pièces administratives du marché de maîtrise d'œuvre,
- envoi au maître de l'ouvrage du D.C. et, le cas échéant, de la proposition de composition du jury pour approbation,
- préparation de l'avis public d'appel de candidatures,
- préparation des travaux du jury : analyse factuelle des candidatures, proposition, le cas échéant, de

- la composition d'une commission technique avec animation de ses travaux et rédaction du rapport destiné au jury,
- établissement du projet de procès-verbal du jury et recueil des signatures,
 - préparation de la décision de choix des candidats admis à la négociation,
 - aide à la négociation,
 - mise au point du marché,
 - rédaction du projet de rapport de présentation,
 - aide à la rédaction de l'avis d'attribution du marché et publicité,
 - gestion du marché et suivi des prestations réalisées,
 - vérification des décomptes et établissement des acomptes adressés au maître de l'ouvrage pour mandatement, pendant la phase de conception,
 - proposition et aide à l'établissement des avenants éventuels pendant la phase de conception et préparation de leur notification (signature du maître d'ouvrage),
 - préparation de l'information de la commission d'appel d'offres sur les évolutions du marché,
 - rédaction des projets de rapport pour le contrôle de légalité,
 - proposition éventuelle de mise en œuvre des mesures coercitives d'exécution des marchés,
 - ...

Dans le cas d'une procédure de concours :

- élaboration du Dossier de Consultation des Concepteurs, préparation des pièces administratives du marché de maîtrise d'œuvre,
- envoi au maître d'ouvrage du DCC et de la proposition de composition du jury pour approbation,
- préparation de l'avis public d'appel de candidature et publicité,
- préparation des travaux du jury : analyse factuelle des candidatures, proposition, le cas échéant, de

- la composition d'une commission technique avec animation de ses travaux et rédaction du rapport destiné au jury,
- élaboration du projet de convocation des concurrents pour répondre aux questions du jury,
 - établissement du projet de procès-verbal de réunion du jury et recueil des signatures,
 - envoi au maître de l'ouvrage du projet de lettre du maître d'ouvrage aux candidats, avec D.C.C. aux équipes retenues et envoi de la lettre signée par le maître de l'ouvrage aux candidats,
 - établissement des projets de réponses aux questions écrites formulées par les candidats (envoi des réponses à tous les candidats),
 - préparation des travaux de la deuxième réunion du jury et animation de la commission technique pour l'analyse factuelle des projets et rédaction d'un rapport d'analyse,
 - établissement du ou des projets de procès-verbaux de réunion du jury et recueil des signatures,
 - préparation du projet de lettre du maître de l'ouvrage explicitant les raisons des rejets si les candidats non retenus en font la demande écrite,
 - préparation de la décision de choix du ou des lauréats et aide à la rédaction de l'avis de concours,
 - aide à la négociation,
 - mise au point du marché,
 - rédaction du projet de rapport de présentation,
 - aide à la rédaction de l'avis d'attribution du marché et publicité,
 - gestion du marché et suivi des prestations réalisées,
 - vérification des décomptes et établissement des acomptes adressés au maître de l'ouvrage pour mandatement, pendant la phase de conception,
 - proposition et aide à l'établissement des avenants éventuels pendant la phase de conception et préparation de leur notification (signature du maître de l'ouvrage),

- préparation de l'information de la commission d'appel d'offres sur les évolutions du marché,
- rédaction des projets de rapport pour le contrôle de légalité,
- proposition éventuelle de mise en œuvre des mesures coercitives d'exécution des marchés,
- ...

3. Préparation, suivi et règlement des autres marchés d'études et de prestations intellectuelles (SPS, contrôle technique...)

Et notamment :

- conseil à la définition de la mission du prestataire,
- aide à la définition des moyens et de l'autorité à conférer au coordonnateur de "sécurité" pour l'exercice de sa mission,
- proposition au maître de l'ouvrage de la procédure de consultation et de son calendrier,
- établissement d'un dossier de consultation,
- lancement de la consultation après accord du maître de l'ouvrage,
- organisation matérielle des opérations de réception des candidatures et des offres,
- assistance au maître de l'ouvrage pour le choix du titulaire,
- préparation de la notification de la décision du maître de l'ouvrage au titulaire ; établissement du projet de lettre aux candidats non retenus,
- mise au point du marché avec le titulaire,
- préparation de la notification du marché après signature du maître de l'ouvrage,
- établissement du projet de rapport de présentation,
- gestion du marché et suivi des prestations réalisées,
- vérification des décomptes et établissement des acomptes adressés au maître de l'ouvrage pour mandatement,
- proposition et aide à l'établissement des avenants

- éventuels pendant la phase de conception et préparation de leur notification (signature du maître de l'ouvrage),
- préparation de l'information de la commission d'appel d'offres sur les évolutions des marchés,
 - proposition éventuelle de mise en œuvre des mesures coercitives des marchés.
 - ...

4. Suivi des études

Et notamment pour la maîtrise d'œuvre :

- animation et suivi du travail du maître d'œuvre en ce qui concerne l'établissement des documents prévus au marché, en veillant au respect du programme, des délais et des possibilités de financement,
- aux différents stades des études, vérification que le maître d'œuvre prend en temps utile les contacts nécessaires avec les tiers intéressés aux ouvrages (eau, gaz, électricité, problèmes de mitoyenneté...),
- vérification que le maître d'œuvre assure la transmission des différentes études au contrôleur technique et au coordonnateur de sécurité pour avis,
- préparation des décisions du maître de l'ouvrage suite aux avis du contrôleur technique et du coordonnateur de sécurité,
- préparation de la déclaration préalable à la CRAM, à l'inspection du travail et à l'OPPBTB,
- établissement du rapport d'analyse du PGCS établi par le coordonnateur de sécurité,
- établissement du rapport d'analyse des documents prévus au marché (A.P.S., A.P.D., Projet) et remis par le maître d'œuvre, en vue de la vérification de leur bonne exécution et de leur conformité au programme, afin d'obtenir la décision du maître de l'ouvrage,
- établissement du projet de notification au maître d'œuvre des décisions du maître de l'ouvrage valant acceptation, rejet ou instruction de modification

- des documents d'études prévus au marché (dans le dernier cas, suivi du respect des instructions),
- vérification que le maître d'œuvre constitue les dossiers nécessaires aux consultations réglementaires, enquêtes administratives et à la demande du permis de construire, en tant que de besoins et en temps utile,
 - ...

III - ASSISTANCE EN PHASE TRAVAUX ET RÉCEPTION DES TRAVAUX

1. Le cas échéant, assistance pour l'établissement du marché d'assurance conclu au plus tard à l'ouverture du chantier

Et notamment :

- proposition au maître d'ouvrage des modalités de désignation de la compagnie d'assurances et organisation de la consultation,
- établissement du contrat d'assurances : mise au point du contrat avec l'assureur, mise à la signature du maître d'ouvrage et préparation de la notification du contrat à l'assureur.

2. Assistance pendant le choix des entrepreneurs

Et notamment :

- examen des propositions du maître d'œuvre concernant les modalités de consultation des entreprises et planification précise de la procédure de consultation ; soumission des conclusions à l'approbation du maître d'ouvrage,
- préparation, avec le concours du maître d'œuvre, de l'avis public d'appel à la concurrence et du règlement de la consultation,
- transmission au maître d'œuvre de toute directive en vue de l'élaboration des pièces constitutives du

- D.C.E. (vérification notamment des pièces administratives A.E. et C.C.A.P.) ; contrôle de l'établissement du D.C.E. dans les délais prévus et recueil de l'avis s'il y a lieu du contrôleur technique, du coordonnateur "sécurité" et de l'O.P.C.,
- transmission du D.C.E. au maître d'ouvrage pour approbation avec le rapport d'analyse vérifié,
 - éventuellement consultation des prestataires en vue de l'impression des plans et gestion des commandes et règlements,
 - préparation des formalités de publicité pour le maître d'ouvrage sur instructions écrites de ce dernier,
 - proposition de la composition de la commission d'appel d'offres au maître d'ouvrage,
 - ouverture d'un registre et réception des offres et gestion d'une plateforme de dématérialisation,
 - rédaction d'un procès-verbal d'ouverture des plis et recueil des signatures,
 - participation aux travaux de la commission d'appels d'offres, à titre de conseil du maître d'ouvrage, après association à l'analyse des offres réalisées par le maître d'œuvre,
 - rédaction du projet de procès-verbal de la commission d'appel d'offres et recueil des signatures des membres à voix délibérative,
 - préparation de la notification des résultats de l'appel d'offres signée par le maître d'ouvrage aux entrepreneurs non retenus,
 - au cours de la mise au point des marchés conduite par le maître d'œuvre, vérification de la légalité de la procédure et de la conformité des dispositions retenues,
 - soumission des projets de marché remis par le maître d'œuvre à l'approbation du maître d'ouvrage,
 - préparation des dossiers destinés au contrôle de légalité et envoi au maître d'ouvrage ; établissement du rapport de présentation du ou des marchés de travaux,

- envoi des avis d'attribution signés par le maître d'ouvrage aux publications,
- ...

3. Assistance pour la conduite des travaux et le règlement des entrepreneurs

Et notamment :

- conseils pour l'obtention des autorisations administratives (occupation temporaire...), nécessaires aux entrepreneurs,
- présentation au maître d'ouvrage des décisions à prendre relatives à l'acceptation des sous-traitants,
- notification au maître d'œuvre des décisions du maître d'ouvrage concernant notamment :
 - l'arrêt du coût résultant des contrats de travaux,
 - la date de commencement des travaux,
 - l'exécution d'une tranche conditionnelle,
 - les modifications ou précisions des caractéristiques fonctionnelles des ouvrages,
 - l'exécution des ouvrages nouveaux ou complémentaires,
 - le prolongement des délais d'exécution.
- conservation du calendrier des réunions de chantier et de leurs conclusions ; représentation du maître de l'ouvrage le cas échéant, sans immixtion dans les dispositions arrêtées par la maîtrise d'œuvre,
- information périodique du maître d'ouvrage de l'état d'avancement de travaux, du suivi du calendrier d'exécution, ainsi que de l'évolution du contexte financier de l'opération compte tenu des aléas rencontrés et des révisions des prix,
- préparation des décisions du maître d'ouvrage suite aux avis du contrôleur technique et du coordonnateur de sécurité,
- animation des réunions de maîtrise d'ouvrage,
- transmission, avec avis au maître d'ouvrage,

- des propositions d'ordres de service du maître d'œuvre, affectant la masse des travaux ou les délais d'exécution,
- suivi des ordres de service notifiés à l'entrepreneur par le maître d'œuvre,
 - proposition au maître d'ouvrage s'il y a lieu, du rapport établi par le maître d'œuvre concernant l'introduction de prix nouveaux pour les ouvrages ou travaux non prévus au marché initial (et avenants déjà intervenus) ; après décision du maître d'ouvrage, transmission de celle-ci au maître d'œuvre pour notification à l'entrepreneur sous forme d'ordres de service,
 - éventuellement, transmission au maître d'ouvrage des décomptes de prestations après vérification du maître d'œuvre ; vérification du respect des délais réglementaires pour le règlement des acomptes mensuels et du solde aux entrepreneurs...
 - proposition au maître d'ouvrage le cas échéant, de rectifier le décompte final établi par le maître d'œuvre,
 - proposition à la signature du maître d'ouvrage du décompte général dressé par le maître d'œuvre, puis notification au maître d'œuvre,
 - assistance au maître d'ouvrage pour les opérations préalables (préparées par le maître d'œuvre) à la réception des ouvrages,
 - envoi au maître d'ouvrage d'un rapport concaténant :
 - le procès-verbal des opérations de contrôle des travaux préalables à la réception,
 - les propositions du maître d'œuvre de : prononcer ou non la réception, prononcer la réception avec réserves, sur la date à retenir pour l'achèvement des travaux,
 - si le maître d'ouvrage décide de prononcer la réception, proposition de la date à arrêter comme date d'achèvement des travaux,
 - vérification de la constitution par le maître d'œuvre,

- en fin d'exécution, du D.O.E. qui devra comprendre notamment la collecte en vue de l'exploitation des ouvrages, des notices de fonctionnement des ouvrages, ainsi que des plans d'ensemble et de détail conformes à l'exécution,
- consignation de l'exécution des essais éventuellement prévus pour s'assurer du bon fonctionnement des ouvrages lors de leur mise en exploitation,
- assistance au choix des prestataires et à l'élaboration des contrats d'exploitation et de maintenance,
- ...

4. Suivi et règlement du marché de maîtrise d'œuvre et des autres marchés de prestations intellectuelles pendant la phase travaux

Et notamment :

- vérification des projets de décompte mensuels établis par le prestataire qui deviennent alors les décomptes mensuels,
- établissement des états d'acomptes mensuels et notification au prestataire,
- envoi des états d'acompte au maître de l'ouvrage pour mandatement,
- aide à la négociation d'avenants ; préparation de la notification au prestataire et du dossier pour le contrôle de légalité,
- préparation de l'information de la commission d'appel d'offres sur les évolutions du marché, -
- détermination du coût constaté, réajusté sur la base du décompte général définitif des travaux et comparaison par rapport au coût prévisionnel, affecté des écarts tolérés,
- détermination du montant des pénalités éventuelles et calcul du forfait de rémunération rectifié,
- vérification du décompte final,

- établissement du décompte général et transmission au maître d'ouvrage pour signature ; préparation de la notification au prestataire,
- ...

IV - ASSISTANCE PENDANT LA PÉRIODE DE GARANTIE DE PARFAIT ACHÈVEMENT

Et notamment :

- en cas de réception avec réserves, suivi avec le maître d'œuvre de la suite donnée par l'entrepreneur aux dites réserves,
- proposition au maître d'ouvrage s'il y a lieu, du prolongement du délai de garantie,
- déclaration du coût de construction définitif à l'assureur "dommages-ouvrage" et proposition de paiement du solde au maître d'œuvre,
- assistance au maître d'ouvrage pour le règlement,
- accompagnement du maître d'ouvrage pour la mise en fonction de l'ouvrage,
- conseil et assistance au maître d'ouvrage pour la mise en jeu des garanties et des assurances,
- ...

EXEMPLE DE MARCHÉ DE CONDUITE D'OPÉRATION

SOMMAIRE

Article 1 ^{er}	Contractants
Article 2	Objet du marché
Article 3	Mission
Article 4	Pièces constitutives du marché
Article 5	Rémunération
5.1	Conditions générales de la rémunération
5.2	Caractéristiques de l'opération
5.3	Montant de la rémunération
5.4	Répartition de la rémunération du conducteur d'opération (2 ^{ème} marché)
5.5	Modification
Article 6	Paiements
6.1	Rythme des règlements
6.1.1	Demande d'acompte
6.1.2	Acompte
6.2	Décompte et solde
6.2.1	Projet de décompte
6.2.2	Décompte – solde
6.3	Variation dans les prix
6.3.1	Coefficient de révision
6.3.2	Mois d'établissement des prix des marchés
6.3.3	Choix de l'index de référence
6.3.4	Application de la taxe à la valeur ajoutée
Article 7	Délais et pénalités, définitions et points de départ
Article 8	Durée, début et achèvement de la mission
8.1	Durée
8.2	Début d'exécution
8.3	Achèvement de la mission
8.4	Arrêt de l'exécution des prestations (2 ^{ème} marché)
8.5	Résiliation du marché

ARTICLE 1^{ER} - CONTRACTANTS

Maître d'ouvrage :
 Personne responsable du marché :
 et
 Conducteur d'opération :
 Représenté par :
 Numéro de Siret :
 M'engage à exécuter la mission de conduite d'opération dans les conditions prévues ci-après au présent marché.

ARTICLE 2 - OBJET DU MARCHÉ

Le présent marché passé en application des dispositions des articles L 2422-1 et suivants du code de la commande publique, a pour objet l'exécution d'une mission de conduite d'opération au sens de la CCP-P2-L4 et définie à l'article 3 ci-après dans le cadre de la réalisation de l'opération

ARTICLE 3 - MISSION

La mission de conduite d'opération du présent marché est une assistance générale à caractère administratif, financier et technique qui recouvre les prestations décrites ci-après :

1^{er} marché

Elle comprend l'assistance à la définition, au montage de l'opération, pour les études pré-opérationnelles, la pré-programmation et pour l'élaboration de l'enveloppe financière prévisionnelle, telle qu'elle est détaillée dans l'annexe du présent marché.
 Le titulaire désignera nominativement dès la notification du marché, un chef de projet de conduite d'opération chargé de l'exécution de la mission.

**- ou -
2^e marché**

Elle comprend les phases techniques suivantes :
 - l'assistance pour l'élaboration du programme initial et définitif et pour le recadrage de l'enveloppe financière prévisionnelle,
 - l'assistance en phase "conception",
 - l'assistance en phase "chantier" et en phase "réception des travaux",
 - l'assistance pendant la garantie de parfait achèvement.
 Pour l'ensemble des phases constituant la mission, elle comporte une assistance à la gestion du projet de construction du maître d'ouvrage avec notamment :
 - la gestion des délais : élaboration, suivi et adaptation du planning prévisionnel,
 - des revues de projet : points d'étapes, points de validation,
 - la gestion des coûts : élaboration, suivi et adaptation de l'enveloppe prévisionnelle.

Le contenu détaillé de la mission est précisé dans l'annexe jointe à cet effet.
 Le titulaire désignera nominativement dès la notification du marché, un chef de projet de conduite d'opération chargé de l'exécution de la mission.

ARTICLE 4 - PIÈCES CONSTITUTIVES DU MARCHÉ

Les pièces constitutives du marché sont les suivantes :
 - le présent marché et ses annexes, dont l'exemplaire original conservé dans les archives du maître de l'ouvrage fait seul foi ;
 - le cas échéant les études préalables d'opportunité relatives à la structuration de l'opération, le programme de l'opération...

Éventuellement pour le 2^{ème} marché :

- La décomposition du prix global et forfaitaire,
 - Le CCAG-PI approuvé par arrêté du 16 décembre 2009.

ARTICLE 5 - RÉMUNÉRATION

5.1. Conditions générales de la rémunération :

- a) est réputée établie sur la base des conditions économiques en vigueur au mois de de l'année 200x ; ce mois est dénommé "mois zéro" (mo),
- b) résulte de l'appréciation de la complexité de l'opération,
- c) résulte du contenu de la mission tel que défini par l'article 3, et précisé dans,
- d) est établie sur la base des données connues au moment de l'offre.

5.2. Caractéristiques de l'opération

A la date du présent contrat, l'enveloppe financière prévisionnelle, toutes dépenses confondues, du maître de l'ouvrage pour l'opération est de euros hors T.V.A.
 Le délai global prévisionnel de l'opération est de l'ordre de mois, dont mois environ pour la phase travaux.

5.3. Montant de la rémunération

Forfait de rémunération : euros Hors TVA
 T.V.A euros
 Total : euros TTC
 arrêté en lettres :

5.4. Répartition de la rémunération du conducteur d'opération (2^{ème} marché)

La répartition de la rémunération du conducteur d'opération par phase technique est la suivante :

Phase technique	Montant en euros H.T.
L'assistance pour l'élaboration du programme initial et définitif et le recadrage de l'enveloppe financière prévisionnelle	
L'assistance en phase "conception"	
L'assistance en phase "chantier" et en phase "réception des travaux"	
L'assistance pendant la garantie de parfait achèvement	
Total	

5.5. Modification

En cas d'évolution du programme et de l'enveloppe financière prévisionnelle ayant des conséquences sur la mission du conducteur d'opération et plus généralement en cas de modification de la mission décidée par le maître de l'ouvrage, le marché fait l'objet d'un avenant selon les modalités suivantes :

la rémunération est adaptée à partir d'une proposition du conducteur d'opération faisant apparaître notamment la description des prestations supplémentaires décomposées en temps prévisionnel nécessaire à leur exécution.

Cet avenant intervient avant l'exécution des prestations supplémentaires.

ARTICLE 6 - PAIEMENTS

Le maître d'ouvrage se libérera des sommes dues au titre du marché en faisant porter le montant au crédit du compte ci-après
Le délai maximum de paiement est fixé à 30 jours.

Le défaut de paiement dans ce délai fait courir de plein droit et sans autre formalité, les intérêts moratoires au bénéfice du titulaire. Le taux des intérêts moratoires est celui de l'intérêt légal en vigueur à la date à laquelle les intérêts ont commencé à courir, augmenté de deux points.

Le point de départ du délai global de paiement est la date de réception de la demande de paiement par la personne responsable des marchés.

6.1. Rythme des règlements

1^{er} marché :

Le règlement des sommes dues au conducteur d'opération pour l'exécution de la mission définie à l'article 3 ci-dessus fait l'objet d'un règlement à la fin de l'exécution de la mission. Toutefois, si le délai d'exécution est important, les prestations seront réglées afin que l'intervalle entre deux acomptes successifs n'excède pas trois mois, étant précisé que le titulaire peut demander que ce délai soit ramené à un mois. Le maître d'ouvrage, sur proposition du conducteur d'opération, fixe le pourcentage d'avancement des prestations, sans dépasser 80%. Ce pourcentage sert de base de calcul au montant de l'acompte correspondant.

- ou -

2^{ème} marché :

Le règlement des sommes dues au conducteur d'opération pour l'exécution de la mission définie à l'article 3 ci-dessus, fait l'objet d'acomptes et d'un solde dans les conditions suivantes : les forfaits de rémunération de chaque phase de la mission font l'objet de règlements distincts par acomptes, calculés à partir de la différence entre deux décomptes successifs, dans les conditions définies ci-dessous. Les phases techniques feront l'objet d'un règlement à leur achèvement

conformément aux montants déterminés à l'article 3. Toutefois, si le délai d'exécution de ces phases est important, les prestations correspondantes seront réglées partiellement avant leur achèvement afin que l'intervalle entre deux acomptes successifs n'excède pas trois mois, étant précisé que le titulaire peut demander que ce délai soit ramené à un mois. Le maître d'ouvrage, sur proposition du conducteur d'opération, fixe le pourcentage d'avancement de la phase, sans dépasser 80%. Ce pourcentage sert de base de calcul au montant de l'acompte correspondant.

6.1.1. Demande d'acompte

La demande d'acompte, établie par le conducteur d'opération, est envoyée au représentant du pouvoir adjudicateur par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise contre récépissé. Elle indique les prestations effectuées par celui-ci depuis le début du marché, ainsi que leurs prix, évalués en prix de base et hors TVA.

6.1.2. Acompte

A partir de la demande d'acompte présentée par le conducteur d'opération, le pouvoir adjudicateur détermine le montant de l'acompte à lui verser dans un état d'acompte qui fait ressortir :

- a) l'évaluation, en prix de base, de la fraction du montant du marché à régler compte tenu des prestations effectuées depuis le début du marché,
- b) les pénalités ou réfections éventuelles prévues au présent marché, et ce, depuis le début du marché,
- c) l'évaluation, en prix de base et hors TVA, du montant dû au conducteur d'opération depuis le début du marché, qui est égal au poste "a" diminué du poste "b" ci-dessus,

- d) le montant, en prix de base et hors TVA, du poste "c" de l'état d'acompte précédent,
- e) le montant, en prix de base et hors TVA, dû au titre de l'acompte, qui est égal au poste "c" du présent état diminué du poste "d" ci-dessus,
- f) l'incidence de la clause de variation des prix appliquée, conformément à l'article 6-3, sur le poste ci-dessus,
- g) l'incidence de la TVA,
- h) le montant de l'acompte à verser, ce montant est la récapitulation des montants "e", "f" et "g" ci-dessus.

6.2. Décompte et solde

6.2.1. Projet de décompte

Après constatation de l'achèvement de sa mission dans les conditions prévues à l'article 8-3, le conducteur d'opération adresse au représentant du pouvoir adjudicateur le projet de décompte correspondant aux prestations fournies, en précisant leurs prix évalués en prix de base et hors TVA.

Ce projet de décompte est envoyé au représentant du pouvoir adjudicateur par lettre recommandée avec accusé de réception ou remis contre récépissé.

6.2.2. Décompte – solde

Le montant du décompte est établi par le pouvoir adjudicateur et correspond au montant des sommes dues au conducteur d'opération pour sa mission, diminué s'il y a lieu du montant cumulé des acomptes payés. Le décompte du marché fait apparaître :

- a) le montant éventuellement rectifié par le pouvoir adjudicateur figurant au projet de décompte adressé par le conducteur d'opération,
- b) les pénalités, réfections ou réductions éventuelles prévues au présent marché, et ce, depuis le début

- du marché,
- c) le montant, en prix de base et hors TVA, dû au titre de la mission, qui est égal au poste "a" diminué du poste "b" ci-dessus,
- d) le montant, en prix de base et hors TVA, du poste "c" de l'état d'acompte précédent,
- e) le montant, en prix de base et hors TVA, du solde, qui est égal au poste "c" du présent décompte diminué du poste "d" ci-dessus,
- f) l'incidence de la clause de variation des prix appliquée, conformément à l'article 6-3, du présent marché, sur le poste "e" ci-dessus,
- g) l'incidence de la TVA,
- h) l'état de solde, ce montant est la récapitulation des montants "e", "f" et "g" ci-dessus,
- i) si des acomptes ont été versés, la récapitulation de ces acomptes ainsi que du solde à verser.

Le pouvoir adjudicateur notifie au conducteur d'opération le décompte du marché avant la plus tardive des deux dates ci-après :

- 15 jours à compter de la réception du projet de décompte,
- 10 jours à compter de la publication de l'index de référence permettant la révision du solde.

Le décompte du marché devient définitif après acceptation expresse ou tacite par le conducteur d'opération.

6.3. Variation dans les prix

Les répercussions sur les prix du marché des variations des éléments constitutifs du coût des prestations sont réputées réglées par les stipulations ci-après :

6.3.1. Le coefficient de révision Cn applicable pour le calcul de l'acompte versé le mois n est donné par la formule :

$$C_n = [.....] + [.....] \cdot (I_{n-6} / I_{0-6})$$

avec : I_{0-6} valeur de l'index ingénierie du mois d'établissement des prix moins 6 mois ;
 I_{n-6} valeur de l'index ingénierie du mois au cours duquel chacun des règlements prévus à l'article 6 est dû au conducteur d'opération, moins 6 mois.

Toutefois si la période de règlement de l'acompte est supérieure à un mois, le mois à prendre en compte est le dernier mois de la période.

La valeur finale des références utilisées pour l'application de cette clause est appréciée au plus tard à la date de réalisation contractuelle des prestations ou à la date de réalisation réelle si celle-ci est antérieure. La périodicité de la révision suit la périodicité des acomptes.

Pour la mise en œuvre de cette formule, les calculs intermédiaires et finaux sont effectués avec au maximum quatre décimales.

Pour chacun de ces calculs, l'arrondi est traité de la façon suivante :

- si la cinquième décimale est comprise entre 0 et 4 (bornes incluses), la quatrième décimale est inchangée (arrondi par défaut),
- si la cinquième décimale est comprise entre 5 et 9 (bornes incluses), la quatrième décimale est augmentée d'une unité (arrondi par excès).

6.3.2. Mois d'établissement des prix du marché

Les prix du présent marché sont réputés établis sur la base des conditions économiques du mois fixé à l'article 5-1. Ce mois est appelé "mois zéro".

6.3.3. Choix de l'index de référence

L'index de référence est l'index ingénierie "I" (publié au Bulletin Officiel du ministère chargé de la construction).

6.3.4. Application de la taxe à la valeur ajoutée

Sauf dispositions contraires, tous les montants figurant dans le présent marché sont exprimés hors TVA.

Les montants des règlements sont calculés en appliquant les taux de TVA en vigueur à la date du fait générateur de la TVA.

ARTICLE 7 - DÉLAIS ET PÉNALITÉS, DÉFINITIONS ET POINTS DE DÉPART

En cas de retard dans la présentation des documents d'étude, énumérés dans le tableau ci-après, le conducteur d'opération subit sur ses créances des pénalités dont le montant par jour calendaire de retard est fixé ci-après.

Les pénalités sont appliquées sans mise en demeure, sur simple constat du retard. Pour le calcul du nombre de jours de retard, il n'est tenu compte ni du jour de la date limite ni du jour de la date réelle de remise du document. Le tableau suivant définit les délais, ainsi que les pénalités journalières à appliquer au conducteur d'opération en cas de retard.

TÂCHE	DÉLAI	POINT DE DÉPART DU DÉLAI	SUPPORT ET NOMBRE D'EXEMPLAIRE	PÉNALITÉ

ARTICLE 8 - DURÉE, DÉBUT ET ACHÈVEMENT DE LA MISSION

8.1. Durée

1^{er} marché :

La durée prévisionnelle de la mission est de mois,

- ou -

2^{ème} marché :

La durée prévisionnelle de la mission est de mois, durée comprise entre la notification du marché et la fin de la garantie de parfait achèvement.

8.2. Début d'exécution

La date prévisionnelle de début d'exécution de la mission est la date de notification du présent marché.

8.3. Achèvement de la mission

1^{er} marché :

La mission du conducteur d'opération s'achève à l'approbation du préprogramme par le maître d'ouvrage.

L'achèvement de la mission fait l'objet d'une décision établie par le pouvoir adjudicateur sur demande du conducteur d'opération. Si cette décision n'est pas notifiée au titulaire dans les deux mois suivant la demande du conducteur d'opération, la mission est considérée achevée à compter de l'expiration de ce dernier délai.

- ou -

2^{ème} marché :

La date prévisionnelle d'achèvement de la mission est / /

La mission du conducteur d'opération s'achève à la plus tardive des dates suivantes :

- l'expiration du délai de garantie de parfait achèvement ;

- la levée de la dernière réserve.
L'achèvement de la mission fait l'objet d'une décision établie par le pouvoir adjudicateur sur demande du conducteur d'opération. Si cette décision n'est pas notifiée au titulaire dans les deux mois suivant la demande du conducteur d'opération, la mission est considérée achevée à compter de l'expiration de ce dernier délai.

8.4. Arrêt de l'exécution des prestations (2^{ème} marché)

La PRM se réserve la possibilité, soit de sa propre initiative, soit à la demande du titulaire, d'arrêter l'exécution des prestations au terme de chacune des phases techniques telles que définies à l'article 5-4 du présent marché.

8.5. Résiliation du marché

Il sera fait, le cas échéant, application du CCAG PI.

Fait	Lu et approuvé
A..... le.....	A..... le.....
Le Maître de l'Ouvrage	Le Conducteur d'Opération

CONTENU DE LA MISSION DU MANDATAIRE

DÉFINITION DES CONDITIONS ADMINISTRATIVES ET TECHNIQUES SELON LESQUELLES L'OUVRAGE SERA ÉTUDIÉ ET RÉALISÉ

Description de l'organisation générale de l'opération et notamment :

- définition des études complémentaires de programmation éventuellement nécessaires (étude de sol, étude d'impact...),
- définition des intervenants nécessaires (maîtrise d'œuvre, exécution, contrôle technique, ordonnancement, pilotage, coordination, coordination SPS, assurances...),
- définition des missions et responsabilités de chaque intervenant et des modes de dévolution des contrats,
- définition des procédures de consultation et de choix des intervenants,
- élaboration du planning général prévisionnel de l'opération.

PRÉPARATION DU CHOIX DU MAÎTRE D'ŒUVRE

Et notamment :

- proposition au maître d'ouvrage de la procédure de consultation et de son calendrier,
- établissement du dossier de consultation des concepteurs,
- après accord du maître d'ouvrage, lancement de la consultation,
- organisation matérielle des opérations de sélection des candidatures : secrétariat, commission technique et jury,
- assistance au maître d'ouvrage pour la sélection des candidats,

- notification de la décision du maître d'ouvrage aux candidats,
- envoi du dossier de consultation aux candidats retenus,
- réception des offres,
- organisation matérielle de l'examen des propositions ou des projets,
- assistance au maître d'ouvrage pour le choix du maître d'œuvre,
- notification des résultats de la consultation aux concurrents, après décision du maître d'ouvrage,
- mise au point du marché avec le maître d'œuvre retenu,
- transmission au maître d'ouvrage des attestations d'assurance de responsabilité (civile et décennale) des titulaires,
- établissement du dossier nécessaire au contrôle (contrôle financier, contrôle de légalité ou approbation) et transmission à l'autorité compétente.

SIGNATURE ET GESTION DU MARCHÉ DE MAÎTRISE D'ŒUVRE - SUIVI DE SON EXÉCUTION ET VERSEMENT DE LA RÉMUNÉRATION

Et notamment :

- information des candidats non retenus (délai 10 jours),
- signature du marché de maîtrise d'œuvre,
- notification au titulaire,
- publication de l'avis d'attribution,
- délivrance des ordres de service de gestion du marché de maîtrise d'œuvre,
- suivi de l'exécution de l'ensemble des études de maîtrise d'œuvre,
- avis sur les dossiers d'études à chaque étape de la conception et transmission au maître d'ouvrage pour accord préalable,

- notification au titulaire, à chaque phase d'étude, des décisions prises par le mandataire après, le cas échéant, accord du maître d'ouvrage,
- vérification des décomptes d'honoraires,
- règlement des acomptes au titulaire,
- négociation des avenants éventuels,
- rapport à la CAO du maître d'ouvrage si nécessaire,
- transmission des projets d'avenants au maître d'ouvrage pour accord préalable,
- transmission aux organismes de contrôle,
- signature et notification des avenants après accord du maître d'ouvrage,
- mise en œuvre des garanties contractuelles,
- vérification du décompte final,
- établissement et notification du décompte général,
- règlement des litiges à l'amiable éventuels,
- paiement du solde,
- établissement et remise au maître d'ouvrage du dossier complet comportant tous documents contractuels, comptables, techniques, administratifs relatifs au marché,
- éventuellement résiliation du marché à la demande du maître d'ouvrage.

PRÉPARATION DU CHOIX, SIGNATURE ET GESTION DES MARCHÉS D'ÉTUDES OU DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES (Y COMPRIS CONTRÔLE TECHNIQUE ET S.P.S.) - SUIVI DE LEUR EXÉCUTION ET VERSEMENT DES RÉMUNÉRATIONS CORRESPONDANTES

Et notamment :

- définition de la mission du prestataire,
- établissement du dossier de consultation,
- le cas échéant, si marché de l'État, transmission à la commission des marchés,

- proposition au maître d'ouvrage de la procédure de consultation et de son calendrier,
- lancement de la consultation,
- organisation matérielle des opérations de réception des candidatures et des offres,
- tenue du secrétariat de la commission éventuelle,
- assistance au maître d'ouvrage pour le choix du candidat retenu,
- notification de la décision du maître d'ouvrage aux candidats,
- mise au point du marché avec le candidat retenu,
- transmission au maître d'ouvrage des attestations d'assurance de responsabilité civile et, le cas échéant, décennale des titulaires,
- établissement du dossier nécessaire au contrôle (contrôle financier ou contrôle de légalité) et transmission à l'autorité compétente,
- information des candidats non retenus,
- signature et notification du marché,
- publication de l'avis d'attribution,
- délivrance des ordres de service,
- gestion et suivi de l'exécution du marché,
- agrément des sous-traitants,
- gestion des paiements directs aux sous-traitants,
- gestion des cessions de créance, avances...,
- décision sur les avis fournis par le contrôleur technique (ou le prestataire) et notification aux intéressés,
- vérification des décomptes,
- paiement des acomptes,
- négociation des avenants éventuels, et rapport à la CAO si nécessaire,
- transmission des projets d'avenants au maître d'ouvrage pour accord préalable et aux organismes de contrôle,
- signature et notification des avenants après accord du maître d'ouvrage,

- mise en œuvre des garanties contractuelles,
- vérification du décompte final,
- établissement et notification du décompte général,
- règlement des litiges à l'amiable éventuels,
- paiement du solde,
- établissement et remise au maître d'ouvrage du dossier complet regroupant tous documents contractuels, techniques, administratifs, relatifs au marché,
- éventuellement, résiliation du marché à la demande du maître d'ouvrage.

ASSISTANCE EN MATIÈRE D'ASSURANCE CONSTRUCTION. PRÉPARATION DU CHOIX D'UN CONSEIL EN ASSURANCE, SIGNATURE ET GESTION DU MARCHÉ CORRESPONDANT. PRÉPARATION DU CHOIX ET SIGNATURE DU (DES) MARCHÉ(S) D'ASSURANCE CONSTRUCTION

Et notamment :

- présentation au maître d'ouvrage des polices d'assurance construction pour le choix du dispositif destiné à couvrir l'opération, y compris, le cas échéant, de l'assurance couvrant la responsabilité décennale du mandataire ;
- proposition au maître d'ouvrage de la procédure et du calendrier de consultation,
- éventuellement proposition du choix d'un conseil en assurances,
- information des candidats non retenus,
- signature, après approbation du choix par le maître d'ouvrage, et gestion du marché correspondant,
- publication de l'avis d'attribution,
- suivi de l'établissement, par le conseil, du dossier de consultation des assureurs,
- après accord du maître d'ouvrage, lancement de la consultation,

- assistance au maître d'ouvrage pour le choix de lui ou des assureurs,
- signature après approbation du choix par le maître d'ouvrage du (des) marché(s) d'assurance construction,
- paiement des primes,
- établissement et remise au maître d'ouvrage du dossier complet regroupant tous documents contractuels, techniques, administratifs relatifs au marché,
- éventuellement, gestion des sinistres,
- éventuellement, résiliation du marché à la demande du maître d'ouvrage.

PRÉPARATION DU CHOIX DES ENTREPRISES ET FOURNISSEURS

Et notamment :

- définition du mode de dévolution des travaux et fournitures,
- vérification et mise au point des dossiers de consultation des entreprises et des fournisseurs,
- le cas échéant, transmission à la commission des marchés,
- proposition au maître d'ouvrage des procédures et calendriers de consultation,
- après accord du maître d'ouvrage, lancement des consultations,
- organisation matérielle des opérations de réception et sélection des candidatures,
- tenue du secrétariat des commissions d'appel d'offres ou de jurys en marché conception-réalisation,
- assistance au maître d'ouvrage pour la sélection des candidatures,
- notification de la décision du maître d'ouvrage aux candidats,
- envoi des dossiers de consultation,
- organisation matérielle de la réception et du juge-

- ment des offres,
- tenue du secrétariat des commissions d'appel d'offres ou de jurys,
- assistance au maître d'ouvrage pour le choix des titulaires et notification de la décision aux concurrents,
- mise au point des marchés avec les entrepreneurs et fournisseurs retenus,
- transmission au maître d'ouvrage des attestations d'assurance de responsabilité (civile et décennale) des titulaires,
- établissement des dossiers nécessaires au contrôle (contrôle financier ou contrôle de légalité) et transmission à l'autorité compétente.

SIGNATURE ET GESTION DES MARCHÉS DE TRAVAUX ET FOURNITURES, SUIVI DE L'EXÉCUTION DES MARCHES, VERSEMENT DES RÉMUNÉRATIONS CORRESPONDANTES, RÉCEPTION DES TRAVAUX

Et notamment :

- information des candidats non retenus,
- signature et notification des marchés,
- publicité de l'avis d'attribution,
- suivi de l'organisation générale du chantier,
- suivi du respect du planning et de l'enveloppe financière,
- actualisation du calendrier prévisionnel de l'opération,
- suivi de la bonne exécution des marchés : présence aux réunions de chantier, visites en fonction des besoins, présence éventuelle aux différents essais,
- gestion des difficultés ayant des conséquences sur le coût global et les délais,
- agrément des sous-traitants,
- gestion des paiements directs aux sous-traitants,
- gestion des cessions de créance, avances, retenues de garantie,

- vérification des décomptes de prestations,
- règlement des acomptes,
- négociation des avenants éventuels,
- transmission des projets d'avenants au maître d'ouvrage pour accord préalable et transmission aux organismes de contrôle (contrôle financier ou contrôle de légalité),
- signature et notification des avenants après accord du maître d'ouvrage,
- organisation et suivi des obligations du maître d'œuvre en matière d'opérations préalables à la réception,
- transmission au maître d'ouvrage pour accord préalable du projet de décision de réception,
- après accord du maître d'ouvrage, décision de réception et notification aux intéressés, mise en œuvre des garanties contractuelles,
- vérification des décomptes finaux,
- établissement et notification des décomptes généraux,
- règlement des litiges à l'amiable éventuels,
- paiement des soldes,
- établissement et remise au maître d'ouvrage des dossiers complets comportant tous documents contractuels, techniques, administratifs, comptables,
- éventuellement, résiliation du marché à la demande du maître d'ouvrage.

GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DE L'OPÉRATION

Et notamment :

- établissement et actualisation périodique du bilan financier prévisionnel détaillé de l'opération en conformité avec l'enveloppe financière prévisionnelle et le plan de financement prévisionnel fixés par le maître d'ouvrage et annexés à la convention,
- actualisation périodique de l'échéancier et du plan de trésorerie de l'opération,
- suivi et mise à jour des documents précédents (fré-

quence à préciser dans le marché) et information du maître d'ouvrage,

- transmission au maître d'ouvrage pour accord en cas de modification par rapport aux documents annexés au marché,
- assistance au maître d'ouvrage pour la conclusion des contrats de financement (prêts, subventions) et établissement des dossiers nécessaires,
- établissement des dossiers de demande périodique d'avances ou de remboursement, comportant toutes les pièces justificatives nécessaires, et transmission au maître d'ouvrage,
- établissement du dossier de clôture de l'opération et transmission pour approbation au maître d'ouvrage.

GESTION ADMINISTRATIVE

Et notamment :

- procédures de demandes d'autorisations administratives (permis de démolir, autorisation de construire, permission de voirie...),
- occupation temporaire du domaine public,
- commission de sécurité,
- relation avec concessionnaires, autorisations,
- proposition de rédaction des projets de délibérations nécessaires,
- établissement des dossiers nécessaires à l'exercice du contrôle de légalité et transmission,
- mise à disposition de tous les éléments de l'opération nécessaires,
- suivi des procédures correspondantes et informations du maître d'ouvrage,
- d'une manière générale, toutes démarches administratives nécessaires au bon déroulement de l'opération.

ASSISTANCE PENDANT L'ANNÉE DE PARFAIT ACHÈVEMENT

- En cas de réception avec réserves, suivi avec le maître d'œuvre de la suite donnée par l'entrepreneur aux dites réserves,
- participation aux visites et réunions relatives aux malfaçons apparues dans l'année de parfait achèvement,
- relances du maître d'œuvre le cas échéant pour qu'il recherche des solutions,
- organisation d'une visite avant la fin de l'année de parfait achèvement,
- blocage ou libération des retenues de garanties / opposition ou acceptation de la main levée des garanties,
- saisine éventuelle des assurances,
- élaboration de pièces permettant la présentation du quitus.

ÉVENTUELLEMENT, ACTION EN JUSTICE POUR :

- Litiges avec des tiers,
- Litiges avec les entrepreneurs, maîtres d'œuvre et prestataires intervenant dans l'opération dans les limites fixées par le contrat.

EXEMPLES DE CADRES DE DÉCOMPOSITION DE RÉMUNÉRATION

Avertissement

Trois exemples de décomposition de rémunération de mission sont joints en annexe. La répartition proposée par compétence n'est qu'indicative et peut être réduite dans des cas simples, elle est à remplir par le candidat en fonction de son organisation.

Les cadres proposés correspondent à une décomposition détaillée qui se justifient en particulier pour des opérations d'une certaine importance.

Exemples de cadres de décomposition de rémunération pour un mandat

EXEMPLE N°1 (cas d'une réhabilitation)

ÉVALUATION DES HONORAIRES

	DIR Mission	DIR Projet	Juriste Marchés	Juriste Urbani-sme	Gestion Marchés
1					
Passation des marchés de prestations intellectuelles.					
Désignation des PI (maître d'œuvre, CT, CSPS...).					
Rédaction AAPC.					
Constitution des dossiers de Consultation.					
Analyse des candidatures.					
Analyse des offres.					
Participation à la CAO, au jury.					
Participation à la négociation.					
Mise au point des marchés.					
Information des candidats et notification des marchés.					
2					
Prestations réalisées jusqu'à la phase d'Avant Projet Sommaire.					
Diagnostic.					
Suivi des études d'APS.					
Rapport d'analyse de l'APS.					
Gestion des marchés.					

	DIR Mission	DIR Projet	Juriste Marchés	Juriste Urbani-sme	Gestion Marchés
3					
Prestations réalisées pendant la phase d'Avant Projet Définitif.					
Suivi des études d'APD.					
Rapport d'analyse de l'APD.					
Dossiers PC.					
Constitution de l'avenant au marché de MOE.					
Gestion des marchés.					
4					
Prestations réalisées pendant la phase de Projet.					
Suivi des études de PROJET.					
Rapport d'analyse des PROJET.					
Gestion des marchés.					
5					
Consultation des entreprises et passation des marchés.					
Constitution du DCE.					
Rédaction de l'AAPC.					
Assistance à l'analyse des candidatures.					
Assistance à l'analyse des offres.					
Participation aux commissions d'appel d'offres.					
Mise au point des marchés.					
Information des candidats & notification des marchés.					
6					
Prestations réalisées pendant l'exécution des travaux.					
Ouverture du chantier.					
Suivi du chantier (x mois).					
Suivi financier (x mois).					

	DIR Mission	DIR Projet	Juriste Marchés	Juriste Urbani-sme	Gestion Marchés
7	Réception des travaux et mise à disposition des ouvrages.				
	Opérations préalables à la réception.				
	Décision de réception et notification.				
8	Expiration du délai de garantie, bilan de l'opération et quitus.				
	Suivi du parfait achèvement.				
TOTAL					

Enveloppe globale

Durée

EXEMPLE N° 2 (cas d'une construction neuve)

	DIR Mission	DIR Projet	Juriste Marchés	Juriste Urbani-sme	Gestion Marchés
CONCEPTION	Préparation du choix du maître d'œuvre, contrôleur technique, coordonnateur SPS...				
	Conduite et pilotage des réunions de mise au point des dossiers d'étude (ESQ, APS pour la totalité de l'opération).				
	Conduite et pilotage des réunions de mise au point des dossiers (APD, PRO).				
	Rédaction des décisions d'acceptation ou rejet des dossiers d'études.				
	OS et avenants au marché de MOE.				
	Vérification des comptes d'honoraires.				
	Suivi des modifications du programme.				
	Autorisations administratives (PD, PC).				
	Gestion des marchés de CT, CSPS, OPC.				
	Marché d'études ou de prestations intellectuelles complémentaires, mise en place, gestion.				
RÉALISATION	Préparation du choix des entreprises, constitution et vérification du DCE, AAPC, informations aux entreprises, assistance au choix, mise au point des marchés.				
	Réunion de cadrage, rédaction des comptes-rendus.				
	Participation des réunions de chantier.				
	Gestion des marchés (OS, avenants, garanties).				
	Vérification des décomptes et établissement des états d'acompte.				
	Opérations de réception.				
	Remise des DOE et DIUO.				
Avis sur litiges éventuels.					
RÉCEPTION	Suivi de levée des réserves.				
	Assistance à la GPA.				
	Vérification des DGD.				
	Assistance juridique pour litiges et contentieux.				
TOTAL					

Exemple n°3 - applicable à la conduite d'opération ou au mandat
 Décomposition du temps et du coût prévisionnel par phase en euros H.T.

	Durée/tache (mois)	Responsable de la mission		Chargé de l'opération		Service spécialisé				Total coût par phase
		jours	coût	jours	coût	jours	coût	jours	coût	
1/ Montage et programmation mise au point programme animation des réunions de programmation bilan prévisionnel d'opération assistance pour le montage financier dossiers demande de financements										
2/ Concours Rédaction des pièces Analyse des candidatures Réunion du jury Visite sur site et réponses Réunion de la Commission technique Rapport du conducteur d'op. Réunion du jury										
3/ Etudes Mise au point de l'esquisse APS APD-PC (suivi) Pro/DCE Préparation et choix SPS, TC Préparation et choix assurances (DO, TRC...) Suivi financier et bilan										
4/ Réalisation – suivi des contrats AO production des pièces Ouverture, analyse et négociations Démarrage du chantier Réunion hebdomadaire Suivi administratif et financier Suivi juridique Réception										
5/ Année parfait achèvement et quittus Levée des réserves Réunions régulières Problème exceptionnel (contentieux, DO) Solde et quittus										
TOTAL										

JURISPRUDENCE SUR LA RESPONSABILITÉ DES CONDUCTEURS D'OPÉRATION ET DES MANDATAIRES

CAA Bordeaux, Commune de Tonneins, 27 février 1992 n° 89BX01230 89BX01607

L'État, conducteur d'opération, doit répondre de l'inexécution ou de la mauvaise exécution de la convention liant la commune et les services de l'équipement sauf stipulation expresse contraire. En l'espèce, la direction départementale de l'équipement a manqué à sa mission de conseil de la commune et n'a pas fait preuve de toute la diligence nécessaire dans le suivi et l'ordonnancement des travaux à l'origine du dommage.

Page.....à

CE, 21 févr. 2011, n° 330515, Sté ICADE G3A, Publié au Recueil Lebon

Considérant, en cinquième lieu, qu'en application des principes dont s'inspirent les articles 1792 à 1792-5 du Code civil, est susceptible de voir sa responsabilité engagée de plein droit, avant l'expiration d'un délai de dix ans à compter de la réception des travaux, à raison des dommages qui compromettent la solidité d'un ouvrage ou le rendent impropre à sa destination, toute personne appelée à participer à la construction de l'ouvrage, liée au maître de l'ouvrage par un contrat de louage d'ouvrage ou qui, bien qu'agissant en qualité de mandataire du propriétaire de l'ouvrage, accomplit une mission assimilable à celle d'un locuteur d'ouvrage, ainsi que toute personne qui vend, après achèvement, un ouvrage qu'elle a construit ou fait construire ; qu'alors même que l'article 14 de la convention d'assistance administrative, financière et de conduite d'opération conclue entre le centre hospi-

talier de l'ouest guyanais et le groupement formé par la société centrale d'équipement du territoire, aux droits de laquelle vient la société Services, Conseils, Expertises, Territoires, et la société centrale immobilière de la Caisse des dépôts et consignations, aux droits de laquelle vient la société ICADE G3A, écarte expressément la qualification de contrat de louage d'ouvrage pour ce marché public de prestations intellectuelles régi par les dispositions du Code des marchés publics et, sous réserve de certaines dérogations expresses, les stipulations du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de prestations intellectuelles, il ressort de l'ensemble des clauses de cette convention, par laquelle le groupement s'engage à faire quelque chose pour l'établissement, moyennant un prix convenu entre les parties, sans subordonner l'une à l'autre, qu'elle constitue un contrat de louage d'ouvrage au sens des principes dont s'inspirent les articles 1792 à 1792-5 du Code civil ; que la cour n'a ni insuffisamment motivé son arrêt au regard de l'argumentation des parties, ni dénaturé les stipulations du contrat en regardant la mission de ce groupement comme portant, dans le cadre d'une conduite d'opération, sur un contrôle des travaux ; que compte tenu de ces stipulations ainsi interprétées, elle n'a pas commis d'erreur de droit ni inexactement qualifié les faits, pour la mise en œuvre de la garantie décennale, en retenant la qualité de constructeur de ce groupement lié par un contrat de louage d'ouvrage au centre hospitalier de l'Ouest guyanais dans le cadre de la réalisation des travaux de restructuration de l'hôpital de Saint-Laurent du Maroni ;

CE, 9 mars 2018, commune de Rennes-les-Bains, N° 406205, Publié au Recueil Lebon

Résumé : 39-01-03 Le contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) en litige prévoit, à l'article 1^{er} de

l'acte d'engagement et cahier des clauses administratives particulières (CCAP) que la mission ainsi confiée exclut formellement tout mandat de représentation du maître d'ouvrage dans l'exercice de ses prérogatives. Son article 2 précise que l'assistant au maître d'ouvrage est l'interlocuteur direct des différents participants (...). Il propose les mesures à prendre pour que la coordination des travaux et des techniciens aboutisse à la réalisation des ouvrages dans les délais et les enveloppes financières prévus et conformément au programme approuvé par le maître d'ouvrage. Il vérifie l'application et signale les anomalies qui pourraient survenir et propose toutes mesures destinées à y remédier (...) Pendant toute la durée des travaux, l'assistant au maître d'ouvrage assiste le maître d'ouvrage de sa compétence technique, administrative et financière pour s'assurer de la bonne réalisation de l'opération. A ce titre : il a qualité pour assister aux réunions de chantier, il fait toutes propositions au maître d'ouvrage en vue du règlement à l'amiable des différends éventuels (...). Son article 3 relatif au contenu, à la définition et au phasage de la mission confie notamment au cocontractant une mission de direction de l'exécution des travaux et d'assistance aux opérations de réception. Il résulte de l'ensemble de ces stipulations que ce contrat revêt le caractère d'un contrat de louage d'ouvrage et la qualité de constructeur doit être reconnue, dans la présente espèce, non seulement au maître d'œuvre et entrepreneur ayant réalisé les travaux, mais aussi à l'assistant de maîtrise d'ouvrage.

MODÈLE D'ATTESTATION D'ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE

ATTESTATION D'ASSURANCE

(A faire compléter par la Compagnie ou son Mandataire)

VALABLE DUAU

Le Signataire de la présente attestation certifie que :

Nom ou Raison sociale :

Adresse :
.....

Est, à ce jour titulaire, à effet du

Auprès de la Compagnie sous le numéro

D'une police d'assurance destinée à garantir :
ses responsabilités contractuelles, délictuelles, quasi-délictuelles dans le cadre des missions :
.....
.....
.....
.....

à la suite de dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs ou non consécutifs, causés aux tiers et co contractants, à concurrence des montants de garanties et de franchises suivants :

GARANTIES	MONTANT PAR SINISTRE	MONTANT PAR ANNEE	FRANCHISE
Dommages corporels			
Dommages matériels et Immatériels consécutifs			
Dommages immatériels non consécutifs			

La présente attestation ne peut engager l'assureur au-delà des clauses et limites du contrat auquel il se réfère.

Fait à

Le

Signature et cachet

CODE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Partie législative

DEUXIÈME PARTIE : MARCHÉS PUBLICS**LIVRE IV : DISPOSITIONS PROPRES AUX MARCHÉS PUBLICS LIÉS À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE PUBLIQUE ET À LA MAÎTRISE D'ŒUVRE PRIVÉE****TITRE I^{ER} : CHAMP D'APPLICATION****Article L2410-1**

Les acheteurs définis au chapitre I^{er} qui, projetant la construction d'un ouvrage répondant aux caractéristiques mentionnées au chapitre II, envisagent la passation de marchés publics dans ce but, sont soumis en leur qualité de maîtres d'ouvrage aux dispositions du présent livre.

Chapitre I^{er} : Maîtres d'ouvrage**Article L2411-1**

Les maîtres d'ouvrage sont les responsables principaux de l'ouvrage. Ils ne peuvent déléguer cette fonction d'intérêt général, définie au titre II, sous réserve, d'une part, des dispositions du présent livre relatives au mandat et au transfert de maîtrise d'ouvrage et, d'autre part, des dispositions du livre II relatives aux marchés de partenariat.

Sont maîtres d'ouvrage les acheteurs suivants :

- 1° L'État et ses établissements publics ;
- 2° Les collectivités territoriales, leurs établissements publics, les offices publics de l'habitat mentionnés à l'article L. 411-2 du code de la construction et de l'habitation pour les logements à usage locatif aidés par l'État

et réalisés par ces organismes et leurs groupements ;

- 3° Les organismes privés mentionnés à l'article L. 124-4 du code de la sécurité sociale, ainsi que leurs unions ou fédérations ;
- 4° Les organismes privés d'habitations à loyer modéré, mentionnés à l'article L. 411-2 du code de la construction et de l'habitation, ainsi que les sociétés d'économie mixte, pour les logements à usage locatif aidés par l'État et réalisés par ces organismes et sociétés.

Chapitre II : Ouvrages**Article L2412-1**

Les dispositions du présent livre sont applicables aux opérations de construction neuve ou de réhabilitation portant sur un ouvrage défini à l'article L. 1111-2 et faisant l'objet d'un marché public ainsi que sur les équipements industriels destinés à l'exploitation de ces ouvrages.

Article L2412-2

Les dispositions du présent livre ne sont pas applicables :

- 1° Aux ouvrages de bâtiment ou d'infrastructure destinés à une activité industrielle dont la conception est déterminée par le processus d'exploitation ;
- 2° Aux ouvrages d'infrastructure réalisés dans le cadre d'une zone d'aménagement concerté définie aux articles L. 311-1 et suivants du code de l'urbanisme ou d'un lotissement défini aux articles L. 442-1 et suivants du même code ;
- 3° Aux ouvrages d'infrastructure situés dans le périmètre d'une opération d'intérêt national au sens de l'article L. 102-12 du code de l'urbanisme, ou d'une grande opération d'urbanisme au sens de l'article L. 312-3 du même code ;
- 4° Aux ouvrages de bâtiment acquis par les orga-

nismes énumérés à l'article L. 411-2 du code de la construction et de l'habitation et les sociétés d'économie mixte par un contrat de vente d'immeuble à construire prévu par les articles 1601-1, 1601-2 et 1601-3 du code civil ;

5° Aux opérations de restauration effectuées sur des immeubles classés sur le fondement des articles L. 621-1 et suivants du code du patrimoine.

Les catégories d'ouvrages mentionnées au présent alinéa sont fixées par voie réglementaire.

TITRE II : MAÎTRISE D'OUVRAGE**Chapitre I^{er} : Attributions du maître d'ouvrage****Section 1 : Dispositions générales****Article L2421-1**

Les attributions du maître d'ouvrage qui, pour chaque opération envisagée, s'assure préalablement de sa faisabilité et de son opportunité, sont les suivantes :

- 1° La détermination de sa localisation ;
- 2° L'élaboration du programme défini à l'article L. 2421-2 ;
- 3° La fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle ;
- 4° Le financement de l'opération ;
- 5° Le choix du processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé ;
- 6° La conclusion des marchés publics ayant pour objet les études et l'exécution des travaux de l'opération.

Section 2 : Programme et enveloppe financière prévisionnelle de l'opération**Article L2421-2**

Le programme élaboré par le maître d'ouvrage comporte les éléments suivants relatifs à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage :

1° Les objectifs que l'opération doit permettre d'atteindre ;

2° Les besoins que l'opération doit satisfaire ;

3° Les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement.

Article L2421-3

Le maître d'ouvrage élabore le programme et fixe l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération avant tout commencement des études d'avant-projet par le maître d'œuvre.

Il peut préciser le programme et l'enveloppe financière avant tout commencement des études de projet par le maître d'œuvre.

Article L2421-4

L'élaboration du programme et la fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle peuvent se poursuivre pendant les études d'avant-projet pour :

- 1° Les opérations de réhabilitation ;
- 2° Les opérations de construction neuve portant sur des ouvrages complexes, sous réserve que le maître d'ouvrage l'ait précisé dans les documents de la consultation du marché public de maîtrise d'œuvre.

Article L2421-5

Les conséquences de l'évolution du programme et de l'enveloppe financière prévisionnelle sont prises en compte par une modification conventionnelle du marché public de maîtrise d'œuvre, conformément aux dispositions du chapitre IV du titre IX du livre I^{er}.

Chapitre II : Organisation de la maîtrise d'ouvrage**Article L2422-1**

Le maître d'ouvrage peut, dans les conditions fixées

par le présent chapitre, recourir à des tiers selon les modalités suivantes :

- 1° L'assistance à maîtrise d'ouvrage ;
- 2° La conduite d'opération ;
- 3° Le mandat de maîtrise d'ouvrage ;
- 4° Le transfert de maîtrise d'ouvrage.

Section 1 : Assistance à maîtrise d'ouvrage

Article L2422-2

Le maître d'ouvrage peut passer des marchés publics d'assistance à maîtrise d'ouvrage portant sur un ou plusieurs objets spécialisés, notamment en ce qui concerne tout ou partie de l'élaboration du programme, la fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération ou le conseil spécialisé dans un domaine technique, financier, juridique ou administratif.

Section 2 : Conduite d'opération

Article L2422-3

Le maître d'ouvrage peut passer avec un conducteur d'opération un marché public ayant pour objet une assistance générale à caractère administratif, financier et technique. Ce marché public est conclu par écrit quel qu'en soit le montant.

Article L2422-4

La mission de conduite d'opération est incompatible avec toute mission de maîtrise d'œuvre, de contrôle technique définie à l'article L. 111-23 du code de la construction et de l'habitation ou d'exécution de travaux, portant sur la même opération et exercée soit par le conducteur d'opération directement, soit par une entreprise liée définie à l'article L. 2511-8.

Section 3 : Mandat de maîtrise d'ouvrage

Article L2422-5

Dans la limite du programme et de l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération qu'il a arrêtés, le maître d'ouvrage peut confier par contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage à un mandataire l'exercice, en son nom et pour son compte, de tout ou partie des attributions mentionnées à l'article L. 2422-6, dans les conditions de la présente section.

Toutefois, la sous-section 4 de la présente section n'est pas applicable lorsque le maître d'ouvrage ne peut confier le mandat qu'à une personne désignée par la loi.

Sous-section 1 : Attributions du mandataire

Article L2422-6

Le contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage a pour objet de confier au mandataire l'exercice, parmi les attributions mentionnées à l'article L. 2421-1, de tout ou partie des attributions suivantes :

- 1° La définition des conditions administratives et techniques selon lesquelles l'ouvrage sera étudié et exécuté ;
- 2° La préparation, la passation, la signature, après approbation du choix de l'attributaire, du marché public de maîtrise d'œuvre ainsi que le suivi de son exécution ;
- 3° L'approbation des études d'avant-projet et des études de projet du maître d'œuvre ;
- 4° La préparation, la passation, la signature, après approbation du choix des attributaires, des marchés publics de travaux, ainsi que le suivi de leur exécution ;
- 5° Le versement de la rémunération du maître d'œuvre et le paiement des marchés publics de travaux ;
- 6° La réception de l'ouvrage.

Sous-section 2 : Contenu du contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage

Article L2422-7

Le contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage est conclu par écrit, quel qu'en soit le montant, et prévoit, à peine de nullité :

- 1° L'ouvrage qui fait l'objet du contrat, les attributions confiées au mandataire, les conditions dans lesquelles le maître d'ouvrage constate l'achèvement de la mission du mandataire, le cas échéant les modalités de la rémunération de ce dernier, les pénalités qui lui sont applicables en cas de méconnaissance de ses obligations et les conditions dans lesquelles le contrat peut être résilié ;
- 2° Le mode de financement de l'ouvrage ainsi que les conditions dans lesquelles le maître d'ouvrage fera l'avance de fonds nécessaires à l'exécution du contrat ou remboursera les dépenses exposées pour son compte et préalablement définies ;
- 3° Les modalités du contrôle technique, financier et comptable exercé par le maître d'ouvrage aux différentes phases de l'opération ;
- 4° Les conditions dans lesquelles l'approbation des études d'avant-projet et la réception de l'ouvrage sont subordonnées à l'accord préalable du maître d'ouvrage ;
- 5° Les conditions dans lesquelles le mandataire peut agir en justice pour le compte du maître d'ouvrage.

Sous-section 3 : Obligations et responsabilités du mandataire

Article L2422-8

Le mandataire est soumis à l'obligation d'exécution personnelle du contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage. Il est soumis aux dispositions du présent livre dans

l'exercice des attributions qui lui sont confiées par le maître d'ouvrage.

Article L2422-9

Les règles de passation et d'exécution des contrats conclus par le mandataire sont celles applicables au maître d'ouvrage, sous réserve d'adaptations éventuelles prévues par voie réglementaire pour tenir compte de l'intervention du mandataire.

Article L2422-10

Le mandataire représente le maître d'ouvrage à l'égard des tiers dans l'exercice des attributions qui lui ont été confiées.

Cette représentation s'exerce jusqu'à ce que le maître d'ouvrage ait constaté l'achèvement de la mission du mandataire dans les conditions définies par le contrat.

Sous-section 4 : Incompatibilités

Article L2422-11

Le mandat de maîtrise d'ouvrage est incompatible avec toute mission de maîtrise d'œuvre, de contrôle technique définie à l'article L. 111-23 du code de la construction et de l'habitation ou d'exécution de travaux, portant sur la même opération et exercée soit par le mandataire directement soit par une entreprise liée définie à l'article L. 2511-8.

Section 4 : Transfert de maîtrise d'ouvrage

Article L2422-12

Lorsque la réalisation ou la réhabilitation d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages relèvent simultanément de la compétence de plusieurs maîtres d'ouvrage mentionnés à l'article L. 2411-1 ou de l'un ou plusieurs de ces maîtres d'ouvrage et de la société SNCF Réseau mentionnée à l'article L. 2111-9 du code des

transports ou de sa filiale mentionnée au 5° de cet article, ceux-ci peuvent désigner, par convention, celui d'entre eux qui assurera la maîtrise d'ouvrage de l'opération. Cette convention précise les conditions d'organisation de la maîtrise d'ouvrage exercée et en fixe le terme.

Lorsque la société SNCF Réseau mentionnée à l'article L. 2111-9 du code des transports ou sa filiale mentionnée au 5° de cet article sont ainsi désignées, elles appliquent les dispositions du présent livre pour la réalisation des opérations mentionnées au premier alinéa.

Article L2422-13

Lorsque l'État confie à l'un de ses établissements publics la réalisation d'opérations ou de programmes d'investissement, il peut décider que cet établissement exercera la totalité des attributions de la maîtrise d'ouvrage.

TITRE III : MAÎTRISE D'ŒUVRE PRIVÉE

Article L2430-1

Les dispositions du présent titre s'appliquent aux marchés publics de maîtrise d'ouvrage conclus avec un opérateur économique de droit privé.

Article L2430-2

Par dérogation à l'article L. 2410-1, ne sont pas soumis au présent titre les offices publics de l'habitat et les organismes privés d'habitations à loyer modéré, mentionnés à l'article L. 411-2 du code de la construction et de l'habitation, ainsi que les sociétés d'économie mixte, pour les logements à usage locatif aidés par l'État et réalisés par ces organismes et sociétés.

Chapitre I^{er} : Mission de maîtrise d'œuvre privée

Article L2431-1

La mission de maîtrise d'œuvre est une mission globale qui doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme défini par le maître d'ouvrage pour la réalisation d'une opération.

La mission de maîtrise d'œuvre est distincte de celle confiée aux opérateurs économiques chargés des travaux, sous réserve des dispositions relatives aux marchés globaux du chapitre I^{er} du titre VII du livre I^{er}.

Article L2431-2

La mission de maîtrise d'œuvre comprend tout ou partie des éléments de conception, d'assistance, de direction et de contrôle définis par voie réglementaire.

Ces éléments de mission peuvent varier en fonction :

- 1° Du maître d'ouvrage ;
- 2° De la nature de l'opération ;
- 3° De l'ouvrage concerné ;
- 4° De l'intervention, dès l'établissement des études d'avant-projet, d'un opérateur économique chargé des travaux ou d'un fournisseur de produits industriels, lorsque les méthodes ou techniques de réalisation ou les produits industriels à mettre en œuvre impliquent l'intervention de ces opérateurs.

Article L2431-3

Pour les ouvrages de bâtiment, une mission de base est confiée au titulaire du marché public de maîtrise d'œuvre, qui comprend l'ensemble des éléments de mission définis par voie réglementaire et permet :

- 1° Au maître d'œuvre, de réaliser la synthèse architecturale des objectifs et des contraintes du programme et de s'assurer du respect, lors de l'exécution de l'ouvrage, des études qu'il a effectuées ;

- 2° Au maître d'ouvrage, de s'assurer de la qualité de l'ouvrage et du respect du programme ainsi que de procéder à la consultation des opérateurs économiques chargés des travaux et à l'attribution des marchés publics de travaux.

Le contenu de cette mission de base peut varier lorsque le maître d'ouvrage fait intervenir dès l'établissement des études d'avant-projet, un opérateur économique chargé des travaux ou un fournisseur de produits industriels ou lorsque les études d'exécution sont confiées en tout ou partie à des opérateurs économiques chargés des travaux.

Chapitre II : Marché public de maîtrise d'œuvre privée

Article L2432-1

Le marché public de maîtrise d'œuvre privée prévoit une rémunération forfaitaire du titulaire qui tient compte de l'étendue de la mission, de son degré de complexité et du coût prévisionnel des travaux.

Les modalités de fixation de la rémunération du maître d'œuvre ainsi que les conséquences de la méconnaissance par celui-ci des engagements souscrits sur un coût prévisionnel des travaux, en distinguant selon le maître d'ouvrage, la nature de l'opération et l'ouvrage concerné, sont précisées par voie réglementaire.

Article L2432-2

En cas de modification du programme ou de prestations décidées par le maître d'ouvrage, le marché public de maîtrise d'œuvre fait l'objet d'une modification conventionnelle conformément aux dispositions du chapitre IV du titre IX du livre I^{er}. Cette modification arrête le programme modifié et le coût prévisionnel des travaux, et adapte en conséquence la rémunération du maître d'œuvre et les modalités de son engagement sur ce coût prévisionnel.

Partie réglementaire

DEUXIÈME PARTIE : MARCHÉS PUBLICS

LIVRE IV : DISPOSITIONS PROPRES AUX MARCHÉS PUBLICS LIÉS À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE PUBLIQUE ET À LA MAÎTRISE D'ŒUVRE

TITRE I^{er} : CHAMP D'APPLICATION

Chapitre I^{er} : MAÎTRES D'OUVRAGES

Le présent chapitre ne comprend pas de dispositions réglementaires.

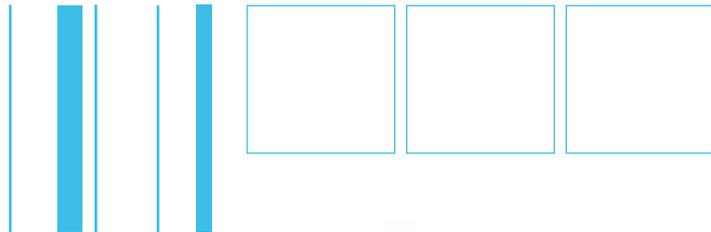
Chapitre II : OUVRAGES

Article R2412-1

Les catégories d'ouvrages de bâtiment ou d'infrastructure mentionnées au 1° de l'article L. 2412-2 qui ne sont pas soumises aux dispositions du présent livre sont les suivantes :

- 1° Les ouvrages conçus pour l'exercice d'une activité industrielle incluse dans les classes de la section B relatives aux industries extractives et de la section C relative à l'industrie manufacturière du décret n° 2007-1888 du 26 décembre 2007 portant approbation des nomenclatures d'activités et de produits françaises ;
- 2° Les centrales de production d'énergie ;
- 3° Les centrales de chauffage urbain ;
- 4° Les unités de traitement des déchets.





Créée par décret du 20 octobre 1977, la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques est chargée, comme sa dénomination l'indique, de «favoriser l'amélioration de la Qualité architecturale des bâtiments édifiés pour le compte des collectivités publiques».

Elle remplit cet objectif en particulier en étant à l'écoute et un conseil assidu de l'ensemble des maîtres d'ouvrage publics (services de l'Etat, collectivités territoriales, établissements publics...) qui souhaitent réaliser des équipements publics.

Le présent guide, relatif au choix du conducteur d'opération ou du mandataire, a vocation à développer le professionnalisme des maîtres d'ouvrage, indispensable pour satisfaire la qualité de notre patrimoine, et complète ainsi les autres publications de la mission à la disposition de l'ensemble des acteurs qui partagent le souci de l'amélioration de notre cadre de vie.



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



*mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques*

