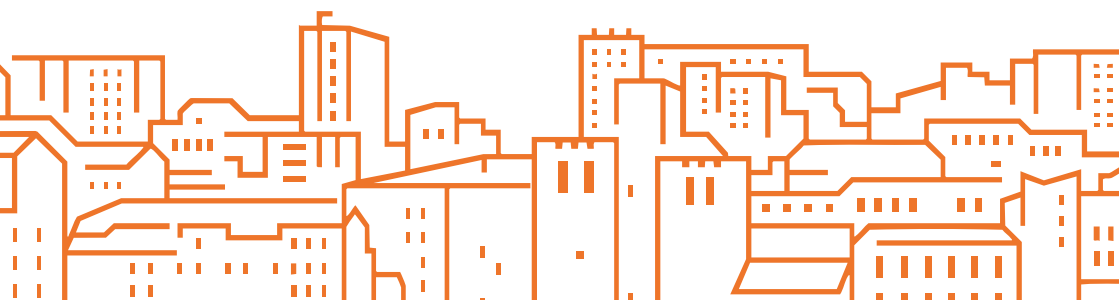


ORDRE
DES
ARCHITECTES



Île-de-France

Pour une
commande publique
au service de
l'intérêt général



Pour une
commande publique
au service de
l'intérêt général

Sommaire

Introduction

Redonner du sens à la commande publique 6

DES DIAGNOSTICS PARTAGÉS

L'architecte dans la commande publique aujourd'hui 10

Une marginalisation progressive dans les marchés globaux
De l'architecte « garant du projet » à l'architecte « façade »
Un amoindrissement de la qualité du cadre bâti

Sélection et critères : la qualité en question 13

Pondérations : une priorisation du prix, des effets sur la qualité
L'influence des rendus spectaculaires

Recommandations : Objectiver et revaloriser la qualité du cadre bâti

Un accès et un renouvellement de l'offre difficiles 16

Des mécanismes de sélection trop restrictifs
Un système qui favorise les structures intégrées
Les effets d'un modèle économique sous tension

Recommandations : Garantir un accès équitable à la commande publique

Des procédures et modalités contractuelles à questionner 19

Marchés globaux et dialogue compétitif : efficacité contre qualité
« Concours loi MOP » : vertus, limites et recul
Groupements solidaires : responsabilité et fragilité du mandataire
Primes : le maillon faible de la reconnaissance

Recommandations : Encadrer et revaloriser les concours

Les conditions d'exécution et l'inflation normative 22

Budgets et délais : une tension constante
Le rôle croissant des bureaux de contrôle
Multiplication des contentieux et responsabilités accrues
Inflation normative : la complexité comme horizon

Recommandations : Restaurer un cadre d'exécution propice à la qualité

DES LEVIERS D'AMÉLIORATION

La juste valeur26

Un état des lieux contrasté
Un impact direct sur la qualité des projets
Vers une revalorisation encadrée

Recommandations : Sécuriser la rémunération et les conditions de travail

La décision politique29

Formation et composition des jurys : garantir la compétence et la pluralité
Encadrement des rendus et égalité de traitement

Recommandations : Renforcer la gouvernance et sa transparence

La temporalité32

Calendriers électoraux : temps politique et temps du projet
Entre ambitions affichées et critères réels

Recommandations : Réhabiliter le temps du projet

Les contrats35

Pénalités, décompte, résiliations : une insécurité croissante
Le droit moral de l'architecte : levier ou protection ?
Vers un cadre contractuel plus équilibré

Recommandations : Équilibrer le cadre contractuel

Les pratiques européennes et internationales38

Suisse : la culture de la confiance et du dialogue
Allemagne : la rigueur contractuelle, la reconnaissance professionnelle
Italie et Belgique : entre l'expérimentation et l'adaptation
Quelques enseignements transposables en France ?

Recommandations : Œuvrer à des convergences européennes

Conclusions

Une commande publique à réinventer42

Introduction

Redonner sens à la commande publique

La commande publique occupe une place déterminante dans la production urbaine et architecturale française : elle façonne nos territoires, traduit les politiques publiques dans l'espace et engage la responsabilité de la puissance publique.

De nombreux acteurs expriment aujourd'hui un profond malaise face à son évolution. Sous l'effet de logiques de rationalisation, de globalisation et de mise en concurrence, la commande publique s'est peu à peu éloignée de sa vocation première : garantir la qualité architecturale au service de l'intérêt général.

Les sept auditions menées par la *Commission Commande du Conseil régional de l'Ordre des architectes d'Île-de-France** ont mis en lumière des constats unanimement partagés : une complexité croissante des procédures, le déséquilibre des relations contractuelles, des critères de jugement souvent déconnectés de la qualité réelle des projets, des temporalités politiques incompatibles avec le temps long de la conception. Ces facteurs, parfois conjugués, pouvant affecter la qualité, la réalisation et le coût des projets. Toutes les personnalités auditionnées décrivent un système à bout de souffle, où la technicité des règles tend à supplanter leur finalité culturelle, sociale et environnementale.

De ce diagnostic, est née la volonté d'élaborer ce livre blanc : pour redonner du sens à la commande publique, réaffirmer la place de l'architecture et de l'architecte dans le projet d'intérêt public, replacer la qualité au cœur de la décision et de l'action publiques.

L'objectif n'est pas seulement de dresser un état des lieux, mais de formuler des propositions concrètes d'amélioration. À partir des difficultés observées sur le terrain, ce travail propose des leviers d'action : clarifier les critères de sélection, mieux reconnaître la valeur de la conception, garantir un accès équitable à la commande pour toutes les agences, sécuriser les rémunérations et redonner au temps du projet la place qu'il mérite.

* Pour construire ce document, la Commission a conduit plusieurs cycles d'auditions auprès d'acteurs représentatifs de la chaîne de la commande : architectes, maîtres d'ouvrage, juristes, économistes, bureaux de contrôle, ingénieurs, élus et représentants institutionnels. Ces échanges ont permis de croiser les points de vue, d'identifier les blocages récurrents et de dégager des pistes d'évolution. La réflexion s'est également nourrie d'un benchmark européen et international — Suisse, Allemagne, Belgique, Italie — afin de situer la France dans un paysage plus large et d'envisager des convergences possibles.

Car l'enjeu dépasse la seule question de la norme ou du cadre juridique. Il ne s'agit pas de réclamer une énième réforme de textes, déjà nombreux et souvent pertinents, mais de provoquer une prise de conscience et un changement de pratiques chez ceux qui les font vivre au quotidien : élus, maîtres d'ouvrage, jurys, services techniques.

“ Ce livre blanc est à la fois un outil d'analyse mais surtout un appel à l'action (...) à promouvoir une ambition collective ».

C'est à travers leurs actions quotidiennes, leurs arbitrages et leur engagement que la commande publique peut retrouver son sens. **Notre démarche se veut donc politique, au sens noble du terme : rappeler que la qualité du cadre de vie dépend autant de la règle que de la manière de l'appliquer, et que cette responsabilité collective engage directement la confiance entre citoyens et institutions.**

Ainsi, ce livre blanc est un outil d'analyse mais surtout un appel à l'action. Il ne cherche pas à dénoncer, mais à comprendre ; non à défendre des intérêts particuliers, mais à **promouvoir une ambition collective : celle d'une commande publique plus juste, plus transparente et pleinement au service de l'intérêt général.**

*La Commission Commande du Conseil régional
de l'Ordre des architectes d'Île-de-France.*

DES DIAGNOSTICS PARTAGÉS



L'architecte dans la commande publique aujourd'hui

Une grande partie de l'architecture en France s'inscrit dans la commande publique. Depuis la loi du 3 janvier 1977 sur l'Architecture, qui affirme que « l'architecture est une expression de la culture », jusqu'à la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique (MOP) du 12 juillet 1985, qui établit un partage clair entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, le législateur a voulu garantir le rôle structurant de l'architecte dans l'élaboration et la conduite des projets publics. La double ambition est claire : placer la qualité de la création architecturale au service de l'intérêt général ; faire de l'architecte le garant de l'équilibre entre les besoins des usagers, les contraintes techniques et les exigences politiques. L'architecte, professionnel réglementé, étant garant du sens, de la cohérence et de la valeur d'usage.

Près d'un demi-siècle plus tard, les pratiques ont évolué. Des dérives, souvent justifiées par la recherche d'efficacité ou la maîtrise des coûts, ont conduit à marginaliser le rôle de l'architecte : **cette philosophie s'est effritée.** Ce chapitre en éclaire trois manifestations : la marginalisation dans les marchés globaux, la réduction de l'architecte à un rôle de façade, et les effets sur la qualité du cadre bâti.

Les auditions menées par la Commission Commande révèlent une **évolution profonde des pratiques** : complexité des procédures, montée des marchés globaux, perte de compétences publiques et dévalorisation des missions intellectuelles.

Central et garant de l'intérêt général

L'architecte est inscrit au cœur de la décision publique. C'est l'esprit des textes fondateurs. Née de la double volonté du législateur de redéfinir les relations entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre et de mettre un terme au recours à la délégation de maîtrise d'ouvrage, la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique MOP (désormais abrogée et intégrée dans le Code de la commande publique¹) notamment, consacre la mission de maîtrise d'œuvre indépendante. Conception, suivi et accompagnement de la réalisation sont confiés à des équipes dirigées par un architecte, garant de la cohérence globale du projet. En contrepoint de logiques financières, ce cadre entend protéger la création, la diversité et l'innovation. La commande publique devient alors un outil démocratique : par le concours, elle ouvre un débat entre visions différentes, confronte les élus à plusieurs possibles et offre aux citoyens des équipements inscrits dans la durée.

1. Livre IV du Code de la commande publique.

“ Les architectes-conseils de l'État avaient pour mission d'accompagner les communes dès la programmation, en amont des projets. Ils étaient pédagogues auprès des élus et sécurisaient la procédure. Aujourd'hui, ce rôle s'est affaibli, et le risque est de voir disparaître cette médiation essentielle entre l'intérêt général et les contraintes techniques. »²

Michel Rémon, architecte

1. Une marginalisation progressive dans les marchés globaux

Pensés pour simplifier les procédures et accélérer la production, les marchés globaux (conception-réalisation, marchés de performance, partenariats) **ont souvent produit l'effet inverse** : une dilution des responsabilités et un affaiblissement du rôle de la maîtrise d'œuvre.

« Dans ces procédures, l'entreprise devient mandataire et l'architecte est relégué au rôle de façade », observe un maître d'ouvrage. Les élus y trouvent une sécurité apparente, un interlocuteur unique, mais au prix d'un **surcoût moyen de 17 à 20 %** et d'une perte de contrôle sur la qualité³.

Les architectes auditionnés décrivent un système où la conception est subordonnée à la logique économique : « On nous demande d'optimiser, pas de concevoir »⁴. La mission intellectuelle, cœur du métier, est comprimée entre contraintes budgétaires et délais politiques. Michel Rémon le résume avec justesse : « Le code est satisfaisant, mais il faudrait qu'il soit appliqué »⁵.

La loi MOP, qui visait à préserver la responsabilité culturelle et technique de la conception, est ainsi contournée au profit d'une rationalité où la qualité devient un paramètre secondaire.

2. Michel Rémon, architecte, audition du 23 mai 2023.

3. *Id.*

4. Témoignage d'un architecte auditionné – Commission Commande, 2024.

5. Michel Rémon, architecte, audition du 23 mai 2023.

2. De l'architecte « garant du projet » à l'architecte « façade »

Cette évolution contractuelle s'accompagne d'un déplacement du pouvoir de décision. Dans de nombreuses opérations, l'architecte n'est plus l'auteur du projet, mais le garant visuel d'une opération conduite par d'autres. « La sur-sécurisation juridique et la normalisation des procédures freinent la créativité et déplacent la décision vers les assistants à la maîtrise d'ouvrage (AMO) et les bureaux d'études », analyse Virginie Gicquel, Directrice de la construction de Séquano et de la SPL Séquano-Grand-Paris⁶.

La disparition des compétences publiques et la multiplication d'intervenants techniques ont déplacé la commande vers une logique d'achat plutôt que de projet. Ces glissements ont des conséquences directes sur la manière dont la Ville se fabrique. « Le bâtiment fonctionne le jour de la réception, mais qu'en est-il cinq ans après ? », interroge Yann Legouis⁷. La commande publique perd sa dimension culturelle et sa vocation d'intérêt général.

3. Un amoindrissement de la qualité du cadre bâti

La marginalisation de l'architecte se lit dans la qualité du cadre bâti. Les critères de sélection, dominés par le prix, produisent des projets standardisés, moins attentifs aux usages et à la durée de vie.

Logements, écoles ou équipements publics livrés aujourd'hui répondent souvent davantage à des logiques de conformité qu'à des ambitions de création. Et un maître d'ouvrage souligne : « Lorsqu'on rééquilibre les critères et qu'on donne du temps au dialogue, la qualité remonte immédiatement ».

La commande publique n'est pas qu'un instrument juridique : c'est un acte de société.

6. Virginie Gicquel, Directrice de la construction de Séquano et de la SPL Séquano-Grand-Paris, audition du 10 décembre 2024.

7. Yann Legouis, architecte, audition du 23 mai 2023.

Sélection et critères : la qualité en question

La « qualité architecturale » : une définition imprécise

Parler de **qualité architecturale**, c'est s'aventurer sur un terrain à la fois essentiel et fuyant. Tout le monde s'y réfère, mais personne ne s'accorde sur sa définition.

« Il n'existe pas de définition opérationnelle de la qualité architecturale, ni de grille d'analyse claire », souligne Me Émeric Morice¹. Les auditions menées par la Commission Commande confirment que cette tension irrigue toute la commande publique.

La loi sur l'Architecture fait en effet de la qualité architecturale un principe d'intérêt public, sans en préciser les contours. La qualité demeure une idée, plus qu'un critère : elle relève à la fois du sensible, du culturel, de la technique et du politique.

La philosophie nous éclaire sur cette ambiguïté. Dans la *Critique de la faculté de juger*, Kant écrit : « *Est beau ce qui plaît universellement sans concept.* » Ce jugement de goût, appliqué à l'architecture, montre toute la difficulté de concilier **subjectivité esthétique** et **évaluation rationnelle**. Comment mesurer ce qui ne s'explique pas, ce qui relève d'une émotion, d'une harmonie, d'une justesse de l'espace ? L'architecture se situe à la croisée du mesurable et de l'indicible : elle doit répondre à des normes, mais aussi toucher à quelque chose d'universel et d'humain.

C'est précisément cette part d'indétermination qui fonde la richesse du projet architectural. Juger la qualité, c'est juger la vision d'un territoire, la promesse d'un usage, la manière dont une œuvre publique entre en résonance avec la vie collective. Pourtant, entre le cadre juridique, la pression budgétaire et la subjectivité des jurys, la qualité se perd souvent dans les interstices de la procédure.

Réaffirmer cette exigence, c'est reconnaître que la beauté – au sens kantien – ne se démontre pas, mais qu'elle oblige.

1. Pondérations : une priorisation du prix, des effets sur la qualité

Les **pondérations appliquées aux critères de jugement sont l'un des leviers les plus puissants** — et les plus discrets — **de la commande publique**. Dans la majorité des consultations, la part attribuée à la qualité architecturale et paysagère ne dépasse pas 15 %². Ce déséquilibre entraîne mécaniquement une priorisation du prix, au détriment de la réflexion sur l'usage, la durabilité ou la cohérence urbaine.

1. M^e Émeric Morice, avocat, audition du 17 octobre 2023.

2. Audition des maîtres d'ouvrage publics – 26 novembre 2024.

Plusieurs maîtres d'ouvrage reconnaissent cet effet pervers. « Quand la qualité architecturale pèse moins de 15 % de la note, on sait déjà quel type de bâtiment on obtiendra », confie un représentant d'établissement public⁴. Les architectes auditionnés partagent ce constat : « La pondération des critères traduit la hiérarchie des valeurs ; si le prix vaut trois fois la qualité, c'est le signal que la création passe après »⁵.

Cette dérive n'est pas seulement technique : elle est culturelle. Elle traduit une difficulté persistante à évaluer ce qui ne se chiffre pas : la pertinence d'un parti architectural, la justesse d'un rapport au site, la générosité d'un espace public. **Faute de grilles partagées, la subjectivité des jurys devient la règle.**

2. L'influence des rendus spectaculaires

La forme du rendu influence de plus en plus la décision. Les auditions le révèlent : l'esthétique, le visuel priment plus régulièrement sur la qualité intrinsèque du projet.

« Certains rendus sont devenus de véritables outils de marketing », relève Jodelle Zetlaoui-Léger, chercheuse⁶. Les images photoréalistes, les animations 3D ou les maquettes numériques séduisent les élus mais brouillent aussi la lecture critique. Le risque est double : favoriser les agences disposant de moyens de communication importants et **déplacer le débat vers l'émotion visuelle plutôt que vers l'intelligence du projet.**

David Jouquand, ancien président de l'association des Architectes Conseils de l'État, observe que « les concours européens privilégient la maquette blanche et l'analyse conceptuelle, là où la France reste fascinée par l'image »⁷. Ce biais conduit parfois à des décisions incohérentes : « Le projet retenu est celui qui "raconte bien" plus que celui qui fonctionne bien », résume un membre de jury⁸.

Ces pratiques fragilisent également les entreprises d'architecture récemment créées ou de taille modeste incapables d'investir dans des rendus coûteux⁹. Elles entretiennent une compétition inégale, où la scénographie prend le pas sur la conception.

4. *Ibid.*

5. Témoignage d'un architecte auditionné – Commission Commande, 2024.

6. Jodelle Zetlaoui-Léger, Urbaniste, chercheuse, professeure à l'ENSA Paris-La Villette, audition du 20 juin 2023.

7. David Jouquand, ancien président de l'association des Architectes Conseil d'État, audition du 20 juin 2023.

8. Témoignage recueilli lors des auditions du 26 novembre 2024.

9. En 2024, 96% des 11 017 entreprises d'architecture françaises, comptent entre 1 et 5 personnes. Le revenu moyen d'un bureau d'architecture de 1 à 2 personnes est évalué à 136 000 euros annuels. Source *La profession d'architecte en Europe, une étude de secteur 2024*, CAE, p.36/p.85.

RECOMMANDATIONS

Objectiver et revaloriser la qualité du cadre bâti

La qualité ne se décrète pas : elle se construit par la transparence du jugement, la formation des jurys et la valeur donnée au projet. Réaffirmer ces principes, c'est replacer la commande publique dans son rôle premier : garantir à tous un cadre bâti juste, durable et porteur de sens.

À l'issue des auditions, se dégagent 3 pistes :

1. OBJECTIVER LA QUALITÉ PAR UNE GRILLE NATIONALE DE LECTURE

Fondée sur des critères simples : pertinence du parti architectural, qualité d'usage, frugalité constructive, inscription dans le site, pérennité, elle serait partagée par les maîtres d'ouvrage, les jurys et les architectes.

2. FORMER ET ACCOMPAGNER LES JURYS

Les jurés doivent pouvoir se voir proposer et suivre une formation. Au près de la fonction publique territoriale, des élus locaux comme des professionnels, l'offre doit être renforcée ou créée.

3. RÉÉQUILIBRER LES PONDÉRATIONS

Donner à la qualité architecturale un poids équivalent à celui du prix et réduire les demandes de rendus spectaculaires. Généraliser des dispositifs vertueux déjà expérimentés : rendus limités, entretiens anonymisés, primes revalorisées et retours systématiques aux candidats non retenus.

Un accès et un renouvellement de l'offre difficiles

La commande publique constitue l'un des leviers essentiels de la vitalité architecturale française. Par son volume, sa visibilité et son exigence, elle façonne la production bâtie du pays et détermine les conditions d'exercice de la profession. Pourtant, son accès reste inégalement ouvert. Entre **exigences administratives, références trop restrictives et modèles économiques fragiles**, les entreprises d'architecture récemment créées ou de taille modeste peinent à émerger.

À rebours de l'esprit de la loi MOP, la sélection tend parfois à privilégier la conformité plutôt que la créativité, la sécurité de la procédure plutôt que l'expérimentation. Le **renouvellement de l'offre architecturale** devient dès lors un enjeu central pour la qualité du cadre de vie et la diversité des formes construites.

1. Des mécanismes de sélection trop restrictifs

Les procédures de commande publique reposent encore largement sur un principe de **preuve par la référence**. Conçu pour garantir la compétence, ce critère s'est transformé au fil du temps en **barrière d'accès**. Les maîtres d'ouvrage exigent des expériences « similaires » en taille, typologie ou budget, excluant de fait les agences émergentes ou n'ayant pas de référence pour le programme concerné.

« On demande aux jeunes agences des références qu'elles n'ont pas encore eu la possibilité d'obtenir. Le système tourne en vase clos »¹.

Effet pervers : cette approche conduit à une **spécialisation progressive**. Certains bureaux deviennent les « habitués » des lycées, d'autres des piscines ou des hôpitaux, tandis que les plus petits restent cantonnés aux marchés mineurs.

Dans les marchés globaux, cette logique s'accroît : **les grandes entreprises choisissent leurs architectes partenaires selon leur capacité à sécuriser le projet, non à le singulariser**.

Le résultat est une homogénéisation des réponses et une standardisation silencieuse de la production architecturale. **Là où la commande publique devait garantir la diversité, elle tend désormais à uniformiser**.

1. Audition des maîtres d'ouvrage publics – 26 novembre 2024.

2. Un système qui favorise les structures intégrées

L'évolution des modes de commande – marchés globaux, conception-réalisation, accords-cadres – a profondément modifié la répartition du pouvoir de conception. L'architecte y devient un **maillon subordonné** à l'entreprise mandataire, souvent privée. Les marchés globaux dérogent au principe d'allotissement et à la règle prévue par le code de la commande publique selon laquelle la mission de maîtrise d'œuvre doit être dissociée de celle de l'entrepreneur. Ils désignent la plupart du temps l'entreprise générale comme mandataire, plaçant ainsi l'architecte dans une position délicate. Dans cette configuration, conformément au code de déontologie des architectes, il demeure débiteur d'une obligation d'information et de conseil vis-à-vis du maître d'ouvrage qu'il peine à assurer.²

« Dans les marchés globaux, l'architecte voit son rôle dilué ; le triptyque maître d'ouvrage – architecte – entreprise n'est plus préservé »³.

Les grands groupes de construction, dotés de moyens juridiques, financiers et techniques considérables, dominent ces appels d'offres complexes. À l'inverse, les petites structures se heurtent à des obstacles disproportionnés : garanties financières, constitution de groupements, lourdeur administrative.

Cette **asymétrie structurelle** crée une fracture durable entre ceux qui peuvent répondre et ceux qui en sont exclus. La commande publique, censée être un levier d'émancipation et de renouvellement, se referme sur un cercle restreint d'acteurs installés.

3. Les effets d'un modèle économique sous tension

Ce système a un impact direct sur la **qualité de la production** : lorsque l'énergie est absorbée par la survie économique, la capacité d'innovation s'étiolle. L'architecture devient prudente, formatée, défensive.

Ces contraintes d'accès se doublent d'un **déséquilibre économique croissant**. Les primes insuffisantes, la concurrence exacerbée et les délais compressés fragilisent l'équilibre des agences, notamment des plus jeunes.

La participation à un concours représente souvent plusieurs mois de travail non rémunérés, mobilisant des ressources humaines et créatives considérables.

2. « Le devoir de conseil au service de la qualité architecturale », L'Atout Architecte - Commande, conjuguer spécificités des procédures et qualité architecturale, Conseil régional de l'Ordre des architectes d'Île-de-France, juin 2023.

3. Virginie Gicquel, Directrice de la construction de Séquano et de la SPL Séquano Grand Paris, audition du 10 décembre 2024.

RECOMMANDATIONS

Garantir un accès équitable à la commande publique

Il faut restaurer la confiance et la diversité dans un système en perte de respiration. Rendre la commande publique plus équitable et plus ouverte, c'est renouer avec l'esprit de la loi MOP : une architecture pensée comme bien commun, au service de la collectivité et de la vitalité du territoire.

Les auditions ont mis en évidence 3 leviers concrets :

1. GÉNÉRALISER LE « DUME » ET CLARIFIER LES PIÈCES EXIGÉES

Cette généralisation du Document unique de marché européen (DUME) et la clarification des pièces exigées seraient une simplification administrative réelle qui permettrait d'alléger la charge des candidatures.

2. FAVORISER LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES INTERGÉNÉRATIONNELLES

Jumeler jeunes agences et structures expérimentées dans les candidatures favoriserait la transmission et l'équité.

3. RÉVISER LES PONDÉRATIONS

Au regard des impératifs d'intérêt public, la qualité architecturale ne peut demeurer un critère secondaire plafonné à 15 %.

Des procédures et modalités contractuelles à questionner

Marchés globaux, dialogues compétitifs, concours, groupements : autant de dispositifs pensés pour fluidifier la commande, mais dont les effets cumulés tendent à brouiller la distinction entre rigueur administrative et qualité du projet.

En effet, le cadre juridique de la commande publique française, hérité de la loi MOP désormais codifiée, repose sur un équilibre conjoncturel : garantir la qualité architecturale tout en sécurisant les fonds publics.

1. Marchés globaux et dialogue compétitif : efficacité contre qualité

Conçus pour simplifier les procédures et réduire les délais, les marchés globaux (conception-réalisation, marchés de performance, Partenariats-Public-Privé [PPP]) se sont imposés dans de nombreux secteurs publics. Dans ces dispositifs, l'entreprise devient mandataire du groupement, tandis que la maîtrise d'œuvre est cantonnée à l'exécution. **Leur promesse d'efficacité masque cependant un déplacement profond du rôle de l'architecte.**

« Dans ces marchés, l'architecte voit son rôle dilué : il ne pilote plus le projet, il l'accompagne », constate Virginie Gicquel¹.

Le **dialogue compétitif**, quant à lui, est une variante pour les maîtres d'ouvrage publics désireux d'affiner leur besoin au fil des échanges. Cette procédure, longue et coûteuse, impose un investissement considérable aux équipes. Les auditions l'ont illustré par un cas frappant : « une prime de 10 000 euros pour 115 000 euros d'études menées pendant plus d'un an »². Ce déséquilibre, validé par la jurisprudence malgré la reconnaissance d'un « vide juridique », révèle **un système où la qualité architecturale est fragilisée par des considérations économiques.**

2. Concours loi MOP : vertus, limites et recul

Technique d'achat prévue à l'article L.2125-1 du code de la commande publique, le concours d'architecture reste la procédure la plus vertueuse aux yeux des professionnels : elle favorise la transparence, la diversité des propositions et la mise en débat public de la qualité architecturale. Pour Jodelle Zetlaoui-Léger, « Le concours est souvent perçu comme un moyen d'engager un dialogue entre des acteurs locaux et notamment d'impliquer les élus dans le projet. »³.

1. Virginie Gicquel, Directrice de la construction de Séquano et de la SPL Séquano Grand Paris, audition du 10 décembre 2024.

2. M^e Amélie Blandin, avocate, audition du 17 octobre 2023.

3. Jodelle Zetlaoui-Léger, Urbaniste, chercheuse, professeure à l'ENSA Paris-La Villette, audition du 20 juin 2023.

Mais jugée trop longue, trop coûteuse, trop risquée, cette procédure tend à reculer. Dans les cas où la mise en place d'un concours n'est pas obligatoire⁴, les maîtres d'ouvrage publics lui préfèrent parfois les Marchés à procédure adaptée (MAPA) ou les dialogues compétitifs, où la rapidité prime.

Les concours eux-mêmes connaissent des dérives : pondérations trop faibles du critère de qualité, rendus graphiques spectaculaires qui biaisent la lecture, jurys sous-formés. **La qualité du concours dépend moins du texte que de la manière dont il est appliqué.**

3. Groupements solidaires : responsabilité et fragilité du mandataire

Autre sujet majeur : les groupements solidaires. Dans ces dispositifs, l'architecte mandataire porte la responsabilité intégrale du contrat, y compris en cas de défaillance de ses cotraitants. Les auditions ont révélé l'ampleur des risques : « En cas de faillite d'un co-traitant, le mandataire est tenu pour responsable, sans possibilité de l'évincer »⁵. Certains juristes proposent une alternative : recourir à des **groupements conjoints avec mandataire solidaire**, permettant de mieux répartir les obligations et de les rendre opposables au maître d'ouvrage. Cette clarification contractuelle redonnerait une assise plus juste aux équipes de maîtrise d'œuvre, tout en sécurisant la chaîne de responsabilité. Elle renforcerait aussi la transparence, en évitant que la solidarité devienne un fardeau disproportionné pour les architectes.

4. Primes : le maillon faible de la reconnaissance

Les **primes** versées dans les concours ou procédures assimilées demeurent très en deçà du temps et du travail engagés. Malgré le principe posé par le code de la commande publique selon lequel les opérateurs économiques ayant remis des prestations conformes au règlement du concours bénéficient d'une prime d'un montant minimum égal à 80% du prix estimé des études à effectuer⁶, les pratiques divergent fortement.

Cette situation pénalise les jeunes agences, incapables d'absorber des mois d'étude non rémunérés. Elle contribue à un phénomène d'**auto-exclusion** : seuls les acteurs dotés d'une trésorerie solide peuvent concourir régulièrement. Le système, voulu transparent, devient paradoxalement discriminant.

4. C. Com. Pub. art. R.2172-2.

5. M^e Émeric Morice, avocat, audition du 17 octobre 2023.

RECOMMANDATIONS

Encadrer et revaloriser les concours

Des constats, émergent plusieurs recommandations qui ne relèvent pas d'une réforme législative supplémentaire. Pour autant, un changement de culture est nécessaire : passer d'une logique de précaution à une logique de confiance, où la qualité du projet redevient la finalité première de la commande publique.

1. FAIRE DU CONCOURS LA PROCÉDURE DE RÉFÉRENCE

Réaffirmer le concours comme procédure de référence, en simplifiant ses modalités sans en trahir les principes : limiter les livrables, revaloriser les primes, former les jurys.

2. ENCADRER LES DIALOGUES COMPÉTITIFS

Encadrer le dialogue compétitif par des règles d'équité : application stricte de la règle des 80 %, transparence sur les montants de primes et sur la durée des échanges.

3. GROUPEMENTS : CLARIFIER LES RESPONSABILITÉS

Encourager les montages conjoints équilibrés.

Les conditions d'exécution et l'inflation normative

Nos constats révèlent un **déséquilibre structurel** : la commande publique se protège, mais ne se projette plus.

L'exécution des marchés publics se heurte aujourd'hui à une **complexité croissante**, où la multiplication des normes, les budgets sous-évalués et les cycles politiques compressés rendent l'exercice de l'architecte particulièrement délicat. Dans ce contexte, la **sécurité juridique et technique** est devenue prioritaire, parfois au détriment de la créativité et de la qualité de l'ouvrage.

La surcharge normative et l'inflation des responsabilités contribuent à un environnement où l'équilibre entre maître d'ouvrage, architecte et acteurs techniques — tels que les bureaux de contrôle — se fragilise.

1. Budgets et délais : une tension constante

La programmation initiale est souvent sous-évaluée, imposant aux architectes de concevoir dans des contraintes financières irréalistes.

« Les budgets sont souvent figés dès la programmation, parfois loin de la réalité. Cela oblige à masquer des coûts ou à rogner sur la qualité »¹.

Les délais, eux, sont fréquemment dictés par les cycles électoraux, au risque de comprimer le calendrier de conception. **Cette combinaison de budgets limités et de délais intenable fragilise la concertation, bride la créativité et multiplie les ajustements coûteux en cours d'exécution.**

Les personnes auditionnées soulignent que ces tensions économiques et politiques conduisent trop souvent à sacrifier la qualité au profit de la rapidité.

2. Le rôle croissant des bureaux de contrôle

Les bureaux de contrôle sont devenus des acteurs centraux de la sécurité des ouvrages. Leur rôle initial — vérifier la conformité réglementaire — s'est progressivement élargi.

Par prudence ou par transfert de risques, les maîtres d'ouvrage leur délèguent un pouvoir prescriptif qui empiète sur la mission de conception.

« Les contrôleurs sont là pour vérifier, pas pour concevoir. Croire le contraire brouille les responsabilités et ralentit le projet », déplore l'un des représentants d'un important Bureau de contrôle².

1. Audition du 23 mai 2023.

2. Frédéric Paccalet, Directeur Métier, Alpes-Contrôles (Bureau de contrôle), audition du 1^{er} avril 2025.

Les témoignages recueillis lors des auditions convergent : **cette sur-sécurisation génère des retards, des conflits d'interprétation et une dilution de la responsabilité.** Pourtant garant du sens du projet et surtout juridiquement responsable du résultat, **l'architecte se voit contraint de composer avec des décisions techniques parfois imposées.**

3. Multiplication des contentieux et responsabilités accrues

Pénalités de retard, décomptes tacites, groupements solidaires : le cadre contractuel de la commande publique s'est notablement durci.

Ces contraintes, bien qu'issues du principe de précaution, freinent l'innovation et alimentent une forme d'autocensure professionnelle. « Les pénalités et la dilution des responsabilités nous obligent à travailler dans l'hyper-précaution. On perd la liberté de proposer des solutions ambitieuses »³.

Les avocats auditionnés rappellent que la sécurité juridique, lorsqu'elle devient obsessionnelle, peut paradoxalement affaiblir la qualité du projet public en réduisant la prise d'initiative.

4. Inflation normative : la complexité comme horizon

L'inflation normative unanimement constatée ces dernières années, souvent motivée par le souci de protection, se traduit dans la pratique par une perte de lisibilité et une rigidification du processus de projet. **L'accumulation de réglementations** (sécurité incendie, performance énergétique, accessibilité, normes parasismiques...) alourdit la conception et réduit les marges de manœuvre.

« La nature même des sources (guides , recommandations de nature diverses,...) fondées sur un « *droit souple* » fragilise par ailleurs les approches techniques. La multiplication des règles rend le projet lourd et rigide. On a moins de marge pour penser l'architecture dans son ensemble. »⁴.

Les architectes auditionnés expriment une même préoccupation : à force d'empiler les obligations, la commande publique perd sa capacité à arbitrer entre conformité, qualité et sens.

3. Audition du 18 février 2025.

4. Frédéric Paccalet, Directeur Métier, Alpes-Contrôles (Bureau de contrôle), audition du 1^{er} avril 2025.

RECOMMANDATIONS

Restaurer un cadre d'exécution propice à la qualité

Il ne s'agit pas d'alléger le droit, mais de restaurer la confiance entre acteurs. « La sécurité est nécessaire, mais elle ne doit pas étouffer la création. Les architectes doivent pouvoir exercer leur rôle sans craindre des contentieux constants »⁵.

Redonner de la clarté, des marges de manœuvre et une responsabilité partagée, c'est permettre à la commande publique de redevenir un espace d'invention et de qualité, au service de l'intérêt général et des usagers.

Pour restaurer un cadre d'exécution plus équilibré et propice à la qualité architecturale, la *Commission Commande du Conseil régional de l'Ordre des architectes* et les acteurs auditionnés formulent plusieurs recommandations :

1. CLARIFIER LES RESPONSABILITÉS

Au sein du triptyque maître d'ouvrage – architecte – contrôleur, limiter la sur-sécurisation et les confusions de rôle.

2. PROGRAMMER DE FAÇON RÉALISTE ET CONCERTÉE

Des budgets sincères, des délais adaptés à la complexité du projet et une meilleure anticipation des cycles politiques.

3. ENCADRER LES PENALITÉS ET VALORISER LA RESPONSABILITÉ MORALE

Pour sécuriser les pratiques sans pour autant brider l'innovation, encadrer les pénalités et valoriser la responsabilité morale de l'architecte.

5. Témoignage d'un architecte auditionné – Commission Commande, 2025.

DES LEVIERS D'AMÉLIORATION



La juste valeur

Les honoraires et primes ne sont pas seulement une composante économique : ils reflètent la valeur que la société accorde à la qualité du cadre bâti et à la conception architecturale. Or, les auditions menées révèlent un constat préoccupant : **la juste valeur du travail de conception s'est progressivement érodée au profit d'une logique de compétitivité à court terme.**

Cette dévalorisation fragilise non seulement les agences, mais aussi la qualité des projets : lorsque les marges financières sont insuffisantes, le temps de dialogue, d'esquisse et d'ajustement disparaît, au détriment du sens architectural et de la durabilité.

« Les primes et honoraires ne couvrent plus les temps réels de conception. Cela décourage la réflexion et favorise la répétition »¹, résume un architecte auditionné.

1. Un état des lieux contrasté

Qu'il s'agisse de concours ou de marchés globaux, les procédures de maîtrise d'œuvre font apparaître des disparités considérables. **Dans les concours, les primes sont fréquemment en dessous du seuil de 80 % du coût des études demandées, contrairement à ce qu'impose le code de la commande publique.** Dans les marchés globaux ou les dialogues compétitifs, l'absence d'encadrement² favorise des primes symboliques, parfois inférieures à 10 % du travail fourni. « 10 000 euros de prime pour 115 000 d'études... Les jeunes agences ne peuvent pas suivre. C'est une forme de sélection par l'endurance financière »³, déplore M^e Amélie Blandin.

À cette inégalité de traitement, s'ajoute une méconnaissance du temps réel de conception : les phases amont sont souvent compressées, les missions réduites à des forfaits sans lien avec la complexité du projet. Le résultat est paradoxal : **la puissance publique investit massivement dans les ouvrages, mais économise sur l'intelligence du projet.**

2. Un impact direct sur la qualité des projets

Les auditions convergent : la qualité architecturale est indissociable du temps accordé à la conception et de la juste rémunération des équipes. Lorsque les honoraires sont sous-évalués, la conception se réduit à une formalité graphique, le projet perd en profondeur et en résilience.

« On ne peut pas demander de la qualité si l'on ne paye pas le temps qu'elle exige », insiste Michel Rémon⁴.

1. Témoignage d'un architecte auditionné – Commission Commande, 2024.

2. C. Com. Pub. art R.2172-5.

3. M^e Amélie Blandin, avocate, audition du 17 octobre 2023.

4. Michel Rémon, architecte, audition du 23 mai 2023.

Les procédures favorisent alors la conformité au détriment de la recherche et de la prise de risque. À long terme, cette économie de court terme dégrade la qualité du patrimoine public et la crédibilité même de la commande publique.

3. Vers une revalorisation encadrée

Les **acteurs auditionnés** appellent une juste rémunération de la maîtrise d'œuvre, fondée sur des outils existants et des principes clairs.

D'abord, la réaffirmation des **repères de la loi MOP** : celle-ci fixe une mission de base et un cadre contractuel garantissant la continuité de la conception. En respectant l'esprit, les maîtres d'ouvrage publics peuvent déjà assurer une rémunération proportionnée à la complexité du projet.

Ensuite, la **réintroduction de barèmes indicatifs**, non contraignants mais pédagogiques, pourrait servir de référence pour évaluer les offres et sensibiliser les jurys à la notion de juste prix.

Enfin, la **règle relative au montant de la prime** pour les concours doit être appliquée à toutes les procédures impliquant des prestations de conception. La prime devant couvrir au minimum 80 % du coût réel du travail demandé — condition indispensable pour garantir l'équité entre les candidats et préserver la qualité du projet final.

RECOMMANDATIONS

Sécuriser la rémunération et les conditions de travail

Reconnaître la juste valeur du travail de conception, c'est redonner du sens à la commande publique : celle d'un investissement culturel, social et durable au service de la collectivité.

Instaurer une politique de confiance et de transparence, sans contribuer à l'inflation réglementaire : c'est tout le sens des cinq recommandations ici énoncées.

1. RÉAFFIRMER LA LOI MOP

Réaffirmer que la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique (MOP) est le cadre de référence pour une rémunération équitable des missions de maîtrise d'œuvre, garantissant la qualité de la réalisation au bénéfice de l'intérêt public.

2. MO : UTILISER DES GRILLES DE REPÈRES INDICATIVES

En privilégiant la pertinence technique et la valeur ajoutée du projet, encourager les maîtres d'ouvrage à utiliser des grilles de repères indicatives pour évaluer les honoraires.

3. GÉNÉRALISER LE MONTANT DE LA PRIME IMPOSÉE PAR LE CODE DE LA COMMANDE PUBLIQUE POUR LES CONCOURS

Étendre la règle des 80 % à l'ensemble des procédures de consultation impliquant des prestations de conception : dialogue compétitif, marchés globaux.

4. METTRE EN PLACE UN OBSERVATOIRE RÉGIONAL

Constituer un observatoire régional des rémunérations et des primes qui suivrait l'évolution des pratiques et serait en capacité d'identifier les écarts.

5. SENSIBILISER JURYS ET PROGRAMMISTES

Sensibiliser les jurys et programmistes à la relation indissociable entre rémunération, temps de conception et qualité architecturale.

La décision politique

La décision politique est le moment le plus sensible de la commande publique architecturale : elle engage l'intérêt général, mobilise l'argent public et oriente la qualité du cadre bâti pour des décennies. Elle incarne la rencontre — parfois la tension — entre la rationalité administrative, la subjectivité du goût et la responsabilité publique.

Les auditions menées révèlent que, plus que les textes, ce sont les conditions de décision — la composition des jurys, la formation des élus, la clarté des critères — qui déterminent la qualité finale du projet. Comme le rappelle David Jouquand, ancien président de l'association des Architectes Conseils de l'État (ACE) : « Le concours n'est vertueux que si ceux qui jugent savent ce qu'ils regardent »¹.

1. Formation et composition des jurys : garantir la compétence et la pluralité

Si la loi impose qu'un tiers des membres des jurys de concours soient des professionnels qualifiés², cette règle reste inégalement appliquée. Ils sont souvent composés d'élus, de techniciens et d'usagers qui manquent parfois de formation spécifique à l'évaluation de la qualité architecturale.

« Certains jurés découvrent les projets le jour même, sans repères pour comprendre ce qu'ils regardent »³, constate Yann Legouis, architecte.

Cette méconnaissance peut conduire à des décisions fondées sur des critères superficiels, voire sur des impressions visuelles plutôt que sur des logiques d'usage ou de durabilité.

La formation des jurys apparaît ainsi comme une condition première de la qualité. Jean-Marc Charlet, président de l'association CAPP Grand Est, souligne l'intérêt d'un dispositif, déjà expérimenté dans certaines régions : **la formation continue des jurés tous les trois ans permettant de développer un langage commun et une culture du projet.**

Afin d'assurer la neutralité et la compétence du jugement, **les jurys de concours publics** pourraient associer systématiquement des architectes extérieurs au projet, formés à l'analyse critique.

1. David Jouquand, ancien président de l'association des Architectes Conseils de l'État (ACE), audition du 20 juin 2023.

2. C. Com. Pub. art R.2162-22 et s.

3. Yann Legouis, architecte, audition du 23 mai 2023.

2. Encadrement des rendus et égalité de traitement

Les auditions mettent également en évidence les dérives liées à la mise en scène visuelle des projets. **Les rendus spectaculaires — images 3D photoréalistes, maquettes complexes, vidéos immersives — tendent à influencer les jurys au détriment de l'analyse conceptuelle.** Cette surenchère visuelle crée aussi une inégalité entre les équipes, les plus grandes agences disposant de moyens de communication considérables. Jodelle Zetlaoui-Léger évoque les exemples suisses et allemands où « les rendus sont limités à des maquettes blanches et des plans normalisés, pour juger la cohérence plutôt que l'image »⁴.

Les acteurs auditionnés plaident pour un encadrement clair des livrables, limitant le format, le nombre d'images et le contenu attendu. L'objectif n'est pas de restreindre la créativité, mais d'assurer l'égalité de traitement entre candidats et de recentrer le jugement sur la pertinence du projet. Comme le rappelle un maître d'ouvrage : « Lorsque les critères sont clairs et les rendus maîtrisés, la discussion retrouve sa juste place ». Enfin, les personnes auditionnées abordent aussi **la transparence des délibérations : afin de valoriser la démarche pédagogique et de renforcer la confiance dans les décisions, chaque concours devrait donner lieu à un retour argumenté aux candidats non retenus.**

4. Jodelle Zetlaoui-Léger, Urbaniste, chercheuse, professeure à l'ENSA Paris-La Villette, audition du 20 juin 2023.

RECOMMANDATIONS

Renforcer la gouvernance et sa transparence

Ces recommandations convergent vers un même objectif : faire du choix architectural un acte politique éclairé, fondé sur la compétence, la transparence et la confiance. L'architecture n'est pas seulement l'expression d'un goût ou d'une image : elle est la traduction concrète d'une vision publique du territoire. Revaloriser la décision politique, c'est redonner sens à cette responsabilité partagée. Il s'agit de renforcer la qualité et la légitimité de la décision publique dans la commande architecturale. Nos travaux montrent surtout que pour que le choix architectural soit «un acte politique éclairé, fondé sur la compétence, la transparence et la confiance», il est important que le concours ait été précédé par une démarche de programmation impliquant élus, techniciens, usagers.

Ce qui se joue au moment du jury dépend fortement de la culture du projet qui s'est construite dans la durée et collectivement avant, lors des études préalables.

1. FORMER LES JURÉS

Élus, techniciens, usagers doivent avoir la capacité d'appréhender puis d'évaluer la qualité architecturale. Des modules réguliers, un accompagnement du CROAIF et des CAUE pourraient être proposés dans les territoires.

2. GARANTIR LA PLURALITÉ

En intégrant systématiquement des architectes et professionnels extérieurs au maître d'ouvrage au sein des jurys.

3. ENCADRER LES RENDUS

Afin d'assurer l'égalité de traitement entre les candidats, limiter la production graphique en fixant préalablement le format et la nature des pièces exigées.

Le Conseil régional de l'Ordre préconise dès la phase 1, l'engagement écrit du mandataire requis pour l'indemnisation de l'architecte (critère de choix des équipes) ; cinq références ou expériences pour chaque membre du groupement et que la sélection s'opère sur la base d'une note d'intention, à l'image de la loi MOP (et non d'une « esquisse affinée »).

4. RENDRE LES CRITÈRES D'ÉVALUATION PUBLIC

Il s'agit de deniers publics : pour une transparence optimale, les pondérations, les éléments de notation et les retours de jury doivent pouvoir être rendus publics.

La temporalité

Le temps est la matière première de l'architecture. Il conditionne la qualité de la conception, la justesse des arbitrages, la concertation avec les usagers, la cohérence du projet. Pourtant, dans la commande publique, ce temps tend à se contracter.

Les auditions attestent d'une pression croissante des calendriers électoraux, une discordance entre ambitions affichées et moyens réels, et une tendance générale à confondre vitesse et efficacité. Le résultat est une architecture contrainte, où la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre peinent à s'accorder sur un rythme commun. Comme le résume un maître d'ouvrage auditionné : « On ne bâtit pas une école ou un musée comme on conduit une campagne électorale »¹.

1. Calendriers électoraux : temps politique et temps du projet

Les élus, porteurs légitimes d'un mandat, soucieux d'action et de laisser une trace visible, souhaitent souvent voir leurs projets livrés avant la fin de leur mandat.

Ceci entraîne une compression des délais de conception et d'exécution, parfois au détriment de la qualité. Cette disjonction entre-temps politique et temps du projet est devenue un facteur structurel de fragilisation de la commande publique.

« Les délais sont dictés par les cycles politiques. Il faut livrer avant l'échéance, quitte à réduire les phases de concertation ou de mise au point »², explique un architecte.

Cette course contre la montre se traduit par des appels d'offres hâtifs, des études écourtées et une moindre appropriation des enjeux urbains et sociaux du projet. Elle fragilise aussi la relation de confiance entre élus, programmistes et concepteurs.

Les maîtres d'ouvrage eux-mêmes reconnaissent cette tension : « Un mandat dure six ans, mais un bon projet en demande souvent huit ».

2. Entre ambitions affichées et critères réels

Les auditions mettent en lumière un **écart croissant entre les ambitions déclarées des programmes et les critères effectifs de sélection des équipes.**

De nombreux projets affichent des objectifs ambitieux — innovation, exemplarité environnementale, sobriété — mais sont jugés sur des grilles où le **prix pèse plus lourd que la qualité.**

1. Audition des maîtres d'ouvrage publics – 26 novembre 2024.

2. Yann Legouis, architecte – Commission Commande, audition du 23 mai 2023. du 26 novembre 2024.

« Les intentions sont belles sur le papier, mais les critères d'évaluation ramènent tout à la logique budgétaire »³, souligne un programmiste.

Cette contradiction produit une frustration partagée : les élus, attachés à une image forte, découvrent en fin de procédure que les projets retenus ne répondent pas à leurs attentes ; les architectes, eux, constatent que la qualité reste difficilement mesurable et que les ambitions initiales s'étiolent au fil des arbitrages.

Les acteurs auditionnés plaident pour une **cohérence renforcée entre discours, critères et moyens**, afin que le temps consacré à la conception retrouve sa pleine valeur politique et symbolique.

RECOMMANDATIONS

Réhabiliter le temps du projet

Le temps n'est pas une contrainte, mais une valeur fondatrice de la qualité architecturale.

Réhabiliter le temps du projet, c'est surtout permettre à la commande publique de retrouver sa profondeur politique : celle d'une action durable, partagée et au service de l'intérêt général.

Pour replacer la temporalité du projet au cœur de la qualité publique, plusieurs leviers :

1. ADAPTER LES CALENDRIERS AUX CONTRAINTES : UNE PLANIFICATION SINCÈRE

Intégrer dans les calendriers politiques des marges réalistes pour les phases d'études, de dialogue et de validation, la conception, la concertation et la coordination technique.

2. GARANTIR LA STABILITÉ, LA CONTINUITÉ DES PROGRAMMATIONS ET DES ÉQUIPES

Afin d'éviter les ruptures entre mandatures, au sein des collectivités, favoriser la transmission d'information dans les services affectés par la maîtrise d'ouvrage, maintenir des équipes opérationnelles stables, garantir un suivi professionnel indépendant des cycles électoraux.

3. ALIGNER AMBITIONS POLITIQUES ET CRITÈRES DE SÉLECTION

Aligner les critères de sélection sur les ambitions annoncées, en rééquilibrant la pondération entre prix, qualité et innovation.

4. VALORISER PUBLIQUEMENT LE TEMPS LONG

Clarifier la communication politique : assumer publiquement le temps long comme gage de qualité, et non comme signe d'immobilisme. Et ainsi, reconnaître qu'un équipement public est un héritage collectif et pas un simple élément valorisant une mandature.

Les contrats

La commande publique repose sur la confiance et la responsabilité partagée.

Pourtant, les auditions montrent qu'elle tend à se transformer en un système contractuel défensif marqué par la méfiance et la judiciarisation.

« Le droit de la commande publique vise la sécurité, mais il fabrique aussi de la peur »¹, résume Me Amélie Blandin.

Sous l'effet de la multiplication des clauses, des pénalités et des contentieux, les relations entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre se tendent. Intervenants et architectes doivent désormais composer avec un cadre juridique d'une rigueur extrême, souvent déconnecté des réalités de la conception.

1. Pénalités, décompte, résiliations : une insécurité croissante

Lors des auditions, les praticiens du Droit soulignent la judiciarisation croissante des relations contractuelles. À l'instar de nombre d'acteurs de la filière, les architectes sont désormais confrontés à une cascade de risques financiers : pénalités de retard, décompte tacite, résiliations pour faute ou solidarité étendue dans les groupements.

« Les maîtres d'ouvrage appliquent parfois des pénalités représentant jusqu'à 50 % du montant du marché, alors que le CCAG maîtrise d'œuvre prévoit un plafond de 10 % »², détaille Me Émeric Morice.

Au nom du principe de libre négociation contractuelle, malgré l'atteinte manifeste à l'équilibre économique des missions, les juridictions administratives valident de plus en plus ces clauses. Le décompte tacite, en particulier, peut exposer l'architecte à des réclamations rétroactives : en l'absence de réaction du maître d'ouvrage dans les délais, le décompte devient définitif, générant parfois des coûts multipliés par trois.

« Nous sommes tenus d'un devoir de conseil, mais aussi d'une veille juridique permanente. Le moindre oubli peut devenir une faute lourde. »³

Ces pratiques créent un climat d'insécurité et de méfiance. L'architecte, acteur culturel et concepteur, devient un gestionnaire de risques. L'obsession de la sécurité juridique érode la confiance mutuelle et détourne la commande publique de sa finalité : produire de la qualité.

2. Le droit moral de l'architecte : levier ou protection ?

Face à cette dérive contentieuse, le droit moral de l'architecte — reconnu par le Code de la propriété intellectuelle — devrait constituer un rempart. En théorie, il **protège l'intégrité de l'œuvre et le lien entre l'architecte et le bâtiment. En pratique, il est de plus en plus fragilisé** par la qualification d'« ouvrage utilitaire » donnée aux bâtiments publics.

1. Me Amélie Blandin, avocate, audition du 17 octobre 2023.

2. Me Émeric Morice, avocat, audition du 18 février 2025.

3. *Id.*

La Cour de cassation a eu l'occasion d'affirmer que « la vocation utilitaire d'un bâtiment commandé à un architecte interdit à celui-ci de prétendre imposer une intangibilité absolue de son œuvre à laquelle son propriétaire est en droit d'apporter des modifications lorsque se révèle la nécessité de l'adapter à des besoins nouveaux ».⁴

Me Morice précise : « Dans les marchés publics, le droit moral s'efface souvent derrière l'intérêt général. L'architecte ne peut s'opposer aux modifications de son œuvre que dans des cas exceptionnels »⁵. En effet, depuis 1992, la jurisprudence admet que le droit moral de l'architecte peut, dans certaines situations, être limité. En effet, la Cour de cassation a jugé que, compte tenu de leur vocation, les œuvres architecturales peuvent être modifiées sans l'accord de l'architecte, dans la mesure où elles sont proportionnées au but poursuivi. (Cass. 1ere civ., 7 janv 1992). Le Conseil d'État a eu l'occasion de réaffirmer ce principe en 1999, en précisant que l'architecte ne peut s'opposer aux modifications de son œuvre lorsque celles-ci sont justifiées par « des impératifs esthétiques, techniques ou de sécurité publique, légitimés par les nécessités du service public. »⁶

Ce droit, pourtant symbolique de la responsabilité culturelle de l'architecte, devient un levier marginal, utilisé parfois comme argument de négociation dans les résiliations ou les contentieux. « En cas de résiliation, le droit d'auteur sert souvent de levier pour obtenir un protocole transactionnel, mais il ne protège plus la qualité de l'ouvrage »⁷, souligne Me Amélie Blandin.

La Commission Commande du Conseil régional de l'Ordre d'Île-de-France estime nécessaire de revaloriser ce droit moral non comme un privilège individuel, mais comme une garantie d'intérêt général : il assure la continuité du sens architectural et la cohérence de l'œuvre publique dans le temps long.

3. Vers un cadre contractuel plus équilibré

Les auditions convergent vers un constat : les outils existent, mais ils sont mal appliqués. Le CCAG maîtrise d'œuvre, mis à jour en 2021, offre un cadre équilibré, plafonnant les pénalités à 10 %, imposant le contradictoire et précisant la répartition des responsabilités.

Pourtant, les maîtres d'ouvrage publics s'en écartent fréquemment par des clauses dérogatoires, accentuant les déséquilibres. « Le problème n'est pas le texte, mais la pratique. Les dérogations sont devenues la norme »⁸, observe Me Jean-Marc Peyrical.

La Commission Commande du Conseil régional de l'Ordre d'Île-de-France appelle à une **réappropriation du cadre contractuel existant**, afin d'en restaurer la cohérence et la lisibilité.

4. C. Cass, ch civ 1, 11 juin 2009, 08-14.138.

5. M^e Émeric Morice, avocat, audition du 18 février 2025.

6. CE, 14 juin 1999, n^o181023.

7. M^e Amélie Blandin, avocate, audition du 17 octobre 2023.

8. M^e Jean-Marc Peyrical, avocat, audition du 17 octobre 2023.

RECOMMANDATIONS

Équilibrer le cadre contractuel

Ces ajustements ne relèvent pas d'une nouvelle réglementation, mais d'une volonté de restaurer la confiance contractuelle. Pour rétablir un cadre contractuel juste, lisible et protecteur de la qualité architecturale. Faire évoluer les pratiques contractuelles, c'est redonner à la commande publique sa dimension partenariale : celle d'un dialogue équitable au service de la qualité et de l'intérêt général.

1. APPLIQUER LE CCAG MAÎTRISE D'ŒUVRE

Appliquer rigoureusement ses principes de proportionnalité des pénalités, de contradictoire et de plafonnement à 10 %.

2. PRIVILÉGIER LES MODES DE RÉGLEMENT AMIABLES

Avant tout contentieux, conciliation au sein des Conseils Régionaux de l'Ordre des architectes, saisine des CCRA (comités consultatifs de règlement amiable), permettent de préserver les relations partenariales, et d'éviter des procédures longues, coûteuses et aléatoires.

3. REVALORISER LE DROIT MORAL DE L'ARCHITECTE

Comme garantie d'intégrité de l'œuvre et d'intérêt général, de responsabilité envers le public: il assure la continuité du sens architectural et la cohérence de l'œuvre publique dans le temps long. *Les architectes peuvent par exemple déposer une demande de labellisation « Architecture contemporaine remarquable » (ACR) de leur réalisation auprès des services préfectoraux de la région (la DRAC peut accompagner cette démarche).*

4. ENCOURAGER LES CHARTES DE BONNES PRATIQUES CONTRACTUELLES

Au niveau régional, en lien avec les institutions de la commande publique et les organisations professionnelles, initier une pédagogie pour le développement de ces outils collaboratifs partenariaux.

Les pratiques européennes et internationales

Observer la commande publique architecturale hors de France permet de prendre la mesure des choix culturels et politiques qui la façonnent.

Les auditions menées ont montré que plusieurs pays européens — **Suisse, Allemagne, Italie, Belgique** — partagent avec la France la même exigence de qualité, mais s'appuient sur des outils plus souples, plus transparents et souvent plus protecteurs du rôle de l'architecte.

Cette ouverture comparée ne vise pas à importer des modèles, mais à **identifier des pratiques transposables, capables d'inspirer une évolution** plus équitable et plus lisible de la commande publique française.

1. Suisse : la culture de la confiance et du dialogue

Comme l'a rappelé un intervenant suisse auditionné : « **La commande publique est un acte culturel avant d'être un acte administratif** »¹. **En Suisse, la commande publique repose sur un principe simple : la qualité prime sur le prix.**

Les concours sont largement pratiqués, encadrés par des procédures uniformes à l'échelle nationale, et considérés comme des moments de débat démocratique.

Les jurys, rémunérés et formés, disposent du temps nécessaire pour examiner les propositions ; la transparence du processus renforce la confiance entre acteurs.

Les maîtres d'ouvrage, publics comme privés, reconnaissent la valeur du projet architectural en tant qu'investissement culturel. Les honoraires, définis selon un barème fédéral indicatif (SIA), ne peuvent être sous-évalués.

Cette approche favorise la continuité de la conception et la stabilité des équipes.

Un architecte auditionné résume : « En Suisse, le dialogue fait partie du contrat. Le temps de la discussion est payé, pas subi »².

Ce modèle, fondé sur la confiance institutionnelle, montre qu'une régulation claire et partagée peut cohabiter avec une grande liberté créative.

2. Allemagne : la rigueur contractuelle, la reconnaissance professionnelle

L'Allemagne se distingue par son cadre juridique très structuré, centré sur le **HOAI** (*Honorarordnung für Architekten und Ingenieure*), un règlement fédéral fixant les honoraires minimum et maximum pour les prestations intellectuelles.

1. Témoignage d'un architecte, Audition comparative, Commission Commande du CROAIF, 2024.

2. Audition internationale – Délégation suisse, Commission Commande du CROAIF, 2024.

Bien que contesté par la Cour de justice de l'Union européenne en 2019 pour atteinte à la liberté de concurrence, ce dispositif reste largement appliqué comme **référence déontologique**. Il garantit une rémunération proportionnée et protège la qualité des missions.

Les concours y sont moins fréquents qu'en Suisse, mais la sélection privilégie les **compétences techniques et la qualité du dialogue** avec les maîtres d'ouvrage.

Les architectes allemands bénéficient par ailleurs d'une forte reconnaissance institutionnelle, soutenue par des chambres professionnelles puissantes et consultées dans les décisions publiques.

Ce système démontre que la **valorisation de la maîtrise d'œuvre** passe aussi par une régulation économique assumée, plutôt que par la seule logique concurrentielle.

3. Italie et Belgique : entre l'expérimentation et l'adaptation

En Italie, la commande publique architecturale est longtemps restée fragmentée, mais les réformes récentes encouragent le **concours ouvert** et la simplification des procédures. Les honoraires de conception y sont désormais mieux encadrés, et la profession tente de reconstruire un dialogue plus équilibré avec les administrations.

La Belgique, quant à elle, offre un modèle intermédiaire intéressant : la procédure dite du « **dialogue compétitif accompagné** », largement utilisée à Bruxelles, permet un échange continu entre concepteurs et maîtres d'ouvrage sous le contrôle d'un comité d'experts.

Cette méthode limite les malentendus et favorise une **co-construction du projet** sans sacrifier la transparence.

Les architectes y sont perçus comme des **partenaires culturels** plutôt que comme de simples prestataires techniques — un positionnement que la France avait inscrit dans la loi sur l'architecture de 1977, mais qu'elle peine aujourd'hui à faire vivre pleinement.

4. Quelques enseignements transposables en France ?

Ces expériences européennes convergent vers plusieurs principes structurants. Principes déjà présents dans le droit français qui gagneraient à être **rendus effectifs** par une culture partagée de la qualité, plutôt qu'une inflation de textes :

- la **formation et la rémunération des jurys**, garantes d'un jugement éclairé et impartial ;
- la **transparence des critères et des procédures**, condition de confiance et d'équité ;
- la **valorisation du dialogue continu** entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, plutôt que la compétition formelle ;
- la **reconnaissance économique de la conception**, via des repères de rémunération partagés ;
- la **stabilité contractuelle**, qui protège la qualité architecturale dans la durée.

RECOMMANDATIONS

Œuvrer à des convergences européennes

Ces recommandations ne visent pas une harmonisation normative, mais une convergence culturelle : celle d'une Europe où la commande publique n'est pas un cadre de contrainte, mais un outil de qualité, de diversité et de confiance. Plusieurs pistes pour rapprocher la commande publique française des pratiques européennes les plus vertueuses :

1. ŒUVRER À UNE CONVERGENCE POLITIQUE EUROPÉENNE

Après des décideurs politiques nationaux, européens et des institutions de l'Union, œuvrer à une action collective coordonnée pour que : faire primer la qualité sur le prix et replacer l'architecture au cœur de l'intérêt public. Ainsi, créer un **observatoire européen de la commande** architecturale en s'appuyant sur les publications déjà existantes, sur les instances européennes représentatives de la profession (UEA) et les bureaux des ordres nationaux présents à Bruxelles (Allemagne, France...) et sous l'égide de la Commission engager **un partage des données et de retours d'expérience** sur ce sujet.

2. PROMOUVOIR DES REPÈRES PARTAGÉS

Afin d'aider les maîtres d'ouvrage à évaluer équitablement le coût de la conception, promouvoir des repères partagés de complexité et de proportionnalité entre missions et rémunération, sans barèmes chiffrés.

3. RENFORCER LA TRANSPARENCE DES JURYS

En s'inspirant des dispositifs suisses de rémunération et de responsabilité des membres, renforcer la transparence des jurys et leur formation.

4. EXPÉRIMENTER LE DIALOGUE COMPÉTITIF ACCOMPAGNÉ

Sur le modèle belge, pour favoriser la co-construction et limiter les contentieux.

Note juridique – Position du CROAIF sur la rémunération des architectes :

En application de la **décision de l’Autorité de la concurrence n° 19-D-19 du 30 septembre 2019**, confirmée par la **Cour d’appel de Paris le 15 octobre 2020** et par la **Cour de cassation le 1^{er} février 2023**, l’Ordre des architectes (CNOA et CROA) ne peut **ni fixer, ni recommander, ni diffuser de barèmes ou méthodes de calcul d’honoraires**, même à titre indicatif.

Le CROAIF est donc juridiquement tenu à une **neutralité tarifaire absolue** : il ne peut qu’aborder les questions de rémunération sous un **angle informatif et pédagogique**, notamment pour éclairer le lien entre **temps de conception, qualité architecturale et complexité du projet**, sans jamais suggérer de niveaux d’honoraires ou de références chiffrées.

(Source : Note juridique du Cabinet Michel-Huet pour le CROAIF, 23 décembre 2024).

CONCLUSIONS

Une commande publique à réinventer

Les auditions menées par la Commission Commande du Conseil régional de l'Ordre des architectes d'Île-de-France durant deux années, sont un diagnostic lucide, partagé mais terrible : **la commande publique architecturale, pilier de la qualité du cadre bâti français est en crise.**

Loi sur l'architecture, loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique, Code de la commande publique... **les textes sont solides mais leur mise en œuvre s'est fragilisée.** Les logiques de gestion, la sur-sécurisation juridique, la complexité normative et la pression des délais **ont progressivement éloigné la commande de sa vocation première : garantir la qualité au service de l'intérêt général.**

En mettant en avant les enseignements d'un dialogue collectif entre maîtres d'ouvrage, juristes, économistes, ingénieurs, élus et architectes, ce Livre blanc propose.

Tous partagent une même conviction : la qualité architecturale n'est pas un supplément d'âme, mais une condition de durabilité, d'équité et de cohésion sociale.

**Conseil régional de l'Ordre des
architectes d'Île-de-France**

148, rue du Faubourg Saint-Martin – 75 010 Paris
01 53 26 10 60 – contact@craif.org



www.architectes-idf.org

