



mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques

La qualité s'invente et se partage

mars
2008

numéro

18

médiations

Organiser une consultation de programmistes

Outil fondamental de la maîtrise de la qualité du projet, la programmation permet au maître d'ouvrage de définir sa commande (en fonction de ses objectifs et de ses moyens) et de la maîtriser tout au long du processus de réalisation opérationnelle, pour aboutir à un projet satisfaisant tant qualitativement que techniquement.

Cette démarche globale s'applique à tout type de projet de réalisation, qu'il soit public ou privé et qu'il s'agisse de bâtiment, d'aménagement urbain ou paysager, d'infrastructure, de construction neuve, de réhabilitation...ou encore d'équipement mobilier, de signalétique, voire même d'entretien-maintenance d'ouvrages immobiliers.

La présente fiche se propose d'émettre des recommandations à l'attention de la maîtrise d'ouvrage publique qui souhaite s'entourer des compétences d'un programmiste professionnel, expérimenté pour la définition et le développement de son projet.

Ainsi, cette fiche répondra successivement aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce que la programmation?
2. Qui sont les programmistes?
3. Quelle est la place du programmiste dans l'organisation du projet? ¹
4. Quelles missions confier au programmiste?
5. Comment choisir son programmiste?
6. Comment mettre au point le marché du programmiste?

¹ aux côtés du maître de l'ouvrage et son rôle particulier vis-à-vis des autres prestataires, notamment le maître d'œuvre.

1 Qu'est-ce que la programmation?

La loi MOP (article 2) rappelle les obligations du maître d'ouvrage ² parmi lesquelles il doit :

- s'assurer de l'opportunité et de la faisabilité de l'opération envisagée;
- déterminer sa localisation;
- **définir le programme;**
- arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle;
- choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé.

Le même article définit le contenu du programme, indique les possibilités de précision ³ ainsi que la poursuite éventuelle de son élaboration et celle de l'enveloppe financière au cours des études de maîtrise d'œuvre.

La programmation est une démarche qui vise à réunir l'ensemble des conditions nécessaires à la réalisation d'un projet maîtrisé et de qualité.

Elle s'inscrit dans l'organisation générale qui doit être mise en place le plus en amont possible par le maître d'ouvrage, pour une maîtrise de la qualité du projet qui relève de sa responsabilité.

² « Le maître d'ouvrage est la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle, une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre ».

³ « Le maître d'ouvrage définit dans le programme les objectifs de l'opération et les besoins qu'elle doit satisfaire ainsi que les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement, relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage.

Le programme et l'enveloppe financière prévisionnelle, définis avant tout commencement des avant-projets, pourront toutefois être précisés par le maître de l'ouvrage avant tout commencement des études de projet. Lorsque le maître de l'ouvrage décide de réutiliser ou de réhabiliter un ouvrage existant, l'élaboration du programme et la détermination de l'enveloppe financière prévisionnelle peuvent se poursuivre pendant les études d'avant-projets. Il en est de même pour la réalisation d'ouvrages neufs complexes d'infrastructure et de bâtiment, sous réserve que le maître d'ouvrage l'ait annoncé dès le lancement des consultations. Les conséquences de l'évolution du programme et de l'enveloppe financière prévisionnelle sont prises en compte par voie d'avenant. »

La programmation aide le maître d'ouvrage à :

- clarifier, définir et préciser sa commande;
- mettre en cohérence les objectifs initiaux d'un projet et sa conception, sa réalisation et sa gestion;
- s'organiser autour du projet.

Elle applique des méthodes rigoureuses s'attachant à :

- maîtriser pleinement la question des usages pour lesquels le projet se réalise, dans le cadre de l'ensemble des paramètres sociaux, techniques, urbains, environnementaux, économiques, d'exploitation... de l'opération;
- anticiper les évolutions;
- proposer des réponses programmatiques novatrices en explorant l'ensemble des pistes (ou alternatives) possibles;
- impliquer et coordonner les différents acteurs d'une opération dans un processus continu et itératif, depuis l'idée naissante d'un projet jusqu'à la livraison de l'ouvrage.

La démarche de programmation se décompose en deux étapes :

- **les études pré-opérationnelles** : phase d'aide à la décision qui permet au maître d'ouvrage de prendre en toute connaissance de cause la décision de lancer la phase opérationnelle d'un projet de construction, de fixer les objectifs et toutes les bases d'un projet (voire la décision d'abandonner ou de différer son projet). Cette phase se traduit par le pré-programme;

- **les études opérationnelles** : elles ont pour objectif de produire puis de mettre à jour le programme, c'est-à-dire l'ensemble des documents approuvés par le maître d'ouvrage qui, à chaque étape de l'opération, exprime la commande constructive à l'adresse de la maîtrise d'œuvre.

Le document-programme, fruit de cette démarche, deviendra la base contractuelle des engagements respectifs ultérieurs entre le maître d'ouvrage et les divers prestataires qu'il choisira, au premier

rang desquels le maître d'œuvre. ⁴

Pour mener à bien cette réflexion, le maître d'ouvrage peut faire appel à une personne qualifiée de ses propres services mais aussi à un prestataire extérieur, professionnel de la programmation.⁵

2 Qui sont les programmistes?

Les programmistes sont issus de formations supérieures très diverses (sociologues, géographes, urbanistes, architectes, ingénieurs, etc.) et se sont spécialisés en programmation.

Une très grande proportion de programmistes exerce dans le secteur du conseil privé en nom propre, en société ou au sein de filiales de bureaux d'études d'ingénierie.

Si la plupart des programmistes interviennent dans de très nombreux secteurs d'activité (culture, sport, santé, etc), certains d'entre eux se sont spécialisés dans un domaine particulier.

Pour offrir aux maîtres d'ouvrage toutes les compétences requises, les programmistes forment et animent des équipes pluridisciplinaires au sein de leur agence ou en partenariat avec des consultants spécialisés (économistes de la construction, économistes urbains, bureaux d'études techniques, consultants en développement durable, etc.).

⁴ Il est important de ne pas restreindre la programmation à la seule production d'un programme « architectural et technique ». En effet, la programmation est une démarche qui s'applique à des domaines de réflexion et de projets des plus diversifiés. Les missions des programmistes, qui s'apparentent à des prestations de conseil et de consultance, peuvent prendre de multiples formes (étude stratégique, de positionnement, de valorisation, assistance, suivi du projet...). Voir également : « 4. Quelles missions confier au programmiste ? » et « annexe 1 – La programmation des études préalables au suivi du projet »

⁵ Article 2 de la loi MOP « Le maître d'ouvrage peut confier les études nécessaires à l'élaboration du programme et à la détermination de l'enveloppe financière prévisionnelle à une personne publique ou privée ».

3 Quelle est la place du programmiste dans l'organisation du projet?

3.1 - Le programmiste et le maître d'ouvrage

La place du programmiste est sans ambiguïté aux côtés du maître de l'ouvrage.

Son rôle est :

- d'aider celui-ci à exprimer et justifier son objectif opérationnel et à définir les conditions (sociales, urbaines, financières, de calendrier, partenariales, choix du montage opérationnel,...) de sa mise en œuvre ;
- de formaliser une demande pertinente et équilibrée pour le décideur politique, à l'issue de l'analyse des avantages et des inconvénients de chaque paramètre et option possible.

Le rôle du programmiste n'est pas de se substituer au maître d'ouvrage mais de l'éclairer systématiquement sur les conséquences des choix qui s'offrent à lui.

3.2 - Le programmiste et la maîtrise d'œuvre

Rappelons tout d'abord que pour des raisons d'éthique et de rigueur professionnelle, il est indispensable que les programmistes et les spécialistes qui leurs sont associés soient complètement indépendants de la maîtrise d'œuvre du projet dont ils ont la charge.

Le rôle du programmiste n'est pas non plus de se substituer à la maîtrise d'œuvre en apportant des solutions toutes faites. Ainsi le programme doit-il expliciter les objectifs, les priorités et les cibles à atteindre par le projet, plutôt que de décrire le « comment » ou d'imposer les moyens techniques, opérationnels ou autres pour y répondre.

Ce sera à l'architecte et à l'équipe d'ingénierie qui y sera associée (bureaux d'études techniques, économistes, ...) de concevoir et de proposer les meilleures réponses au travers de leur projet.

3.3 - Le programmiste dans l'organisation générale du projet

Le programmiste joue donc un rôle fondamental d'interface entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Il traduit la commande du premier au second et contribue à la qualité du dialogue qui doit s'instaurer entre les acteurs du projet.

Il est très important que l'organisation du maître d'ouvrage traduise les divers champs de compétences et de responsabilités et identifie les prestataires correspondants.

Dans ce cadre, l'action du programmiste est d'autant plus efficace sur le projet que son regard est impartial.

Faire appel à un programmiste extérieur est donc un atout, et tout particulièrement dans des contextes sensibles ou pour des opérations complexes, car :

- il apporte un regard extérieur, enrichi de l'expérience acquise sur d'autres projets ;
- sa parole est libre des enjeux internes à la structure publique ;
- il est vecteur d'échanges entre les acteurs du projet et au-delà, des collectivités publiques.

Dans le cas où le maître d'ouvrage dispose d'une compétence de programmation intégrée, cette dernière s'assurera de la bonne formulation de la commande passée au programmiste extérieur et veillera au bon déroulé de sa mission (validation commune des analyses et des propositions,...). Il peut aussi être envisagé une collaboration sur les contenus et les méthodes entre programmiste extérieur et programmiste intégré permettant de partager la culture programmatique de la maîtrise d'ouvrage (références, pratiques, ...) et celle du prestataire.

4 Quelles missions confier au programmiste?

4.1 - Une mission adaptée au contexte

Il est essentiel de noter que :

- la démarche de programmation s'applique à des réalisations des plus diversifiées : si en général il s'agit de projets d'aménagement ou de construction, la programmation est également un élément essentiel de la qualité de la commande en matière de signalétique, de mobilier et d'équipement, de muséographie...;
- dans le cas d'un projet de réalisation, la démarche de programmation constitue l'outil de définition et de suivi de la commande.

Elle doit être présente tout au long du projet de réalisation, de l'émergence de l'idée du projet au sein de la maîtrise d'ouvrage à sa conception voire jusqu'à la livraison de la réalisation (architecturale, urbaine...) et sa mise en service.

Elle peut être éventuellement étendue à un suivi durant les premiers temps de son exploitation voire ultérieurement dans le cadre de l'évaluation des usages et de la conformité aux attentes.⁶

En outre, rappelons que les études de programmation peuvent ne pas donner lieu à la réalisation d'opération mais être de nature prospective et stratégique.⁷

⁶ Le programmiste pourra être chargé de missions complémentaires telles que :
 - l'assistance ponctuelle pour le suivi du programme en phase réalisation,
 - l'évaluation du projet en cours de fonctionnement (évaluation, ajustements et optimisation...)

⁷ La mission du programmiste peut être de définir, par exemple dans le cadre d'une ambition de développement local (à vocation culturelle, touristique, économique...), un concept global, une stratégie... Dans ce cas, le programmiste va «défricher» les champs des contenus potentiels et proposer des hypothèses de cadrage de chacun des maillons de développement (ex : schéma de directeur de rénovation, de développement local, de valorisation du patrimoine immobilier).

Chaque contexte et chaque projet étant particuliers, il revient donc à chaque maître d'ouvrage de bien définir les missions qu'il entend confier au programmiste, en fonction de ses moyens (compétences et capacité de ses services), de ses attentes, du contexte et du degré de maturation ou de complexité de son projet.

La présente fiche « Médiations », ne traitera que des missions concourant à la mise en œuvre d'un projet de réalisation.

4.2 - Une mission globale et cohérente : de l'étude préalable au suivi de la conception

Dans tous les cas, le maître d'ouvrage doit confier au programmiste une mission suffisamment étendue pour lui permettre d'assurer la cohérence entre le projet de la maîtrise d'ouvrage, la commande au concepteur et la réponse (urbaine, architecturale ... technique) proposée.⁸

La bonne maîtrise du projet et la qualité du travail assurées par le programmiste seront d'autant plus grandes que ce dernier sera intervenu très en amont dans le projet du maître d'ouvrage et l'aura assisté le plus longtemps possible.

Il est de l'intérêt de la maîtrise d'ouvrage de confier au programmiste, **un ensemble cohérent de tâches et une mission allant, au minimum, des études dites «pré-opérationnelles» aux études dites «opérationnelles»**, en d'autres termes des études préalables au suivi de la conception.

La MIOCP recommande fortement que le programmiste puisse veiller à la cohérence constante du projet du maître d'œuvre avec les attentes du maître d'ouvrage, lors des études d'esquisse, d'APS et en général jusqu'à la phase d'APD.

Pour plus de détails, le déroulé, les objectifs, le contenu et les spécificités de ces éléments de missions sont décrits en [annexe 1](#).

⁸ Cette première mission peut être éventuellement complétée par l'évaluation de la qualité des résultats (du projet) face à la demande initiale et à son évolution, menée à fréquences régulières.

5 Comment choisir son programmiste?

5.1 - Quelques principes de base

Définir sa commande

Pour un maître d'ouvrage, il est important de définir le plus tôt possible :

- les besoins en assistance,
- les objectifs et attentes concernant la mission à réaliser, afin de bien définir sa commande à travers un cahier des charges (nature de l'opération, contexte, calendrier, missions, partenaires,...),
- les délais nécessaires à la consultation des programmistes et à la réalisation de la mission de programmation.

Réserver un délai et un montant adaptés

Réserver un délai et un montant adaptés à la réalisation de la mission de programmation favorise l'implication des prestataires, la qualité des prestations des intervenants suivants.

Dans le calcul des délais de réalisation de la mission, ne doivent pas être sous-estimés par le maître d'ouvrage :

- les temps de **validation** des différentes étapes ou phases de cette mission,
- les durées nécessaires à la **concertation**,
- les délais à réserver à la **communication** du programme et du projet,
- les temps à accorder à la **reprise des documents** après arbitrage et décision du maître d'ouvrage.

Toutefois, les contraintes de délais qui s'imposent au maître d'ouvrage, doivent être clairement indiquées dans le dossier de consultation afin que les programmistes puissent proposer la méthode et l'organisation les plus adaptées.

Privilégier une consultation restreinte et prévoir un dialogue avec les équipes consultées

Dans tous les cas et quel que soit le montant estimé du marché futur, il est recommandé de retenir les deux principes suivants:

- Privilégier une consultation restreinte qui offre aux seules équipes sélectionnées la possibilité de participer à la négociation ou de remettre une offre;
- Prévoir des échanges avec les équipes sélectionnées pour une meilleure information.

5.2 - Quelles procédures de commande publique?

Les marchés de programmation sont des marchés de services : les procédures applicables sont donc soit la [procédure adaptée](#) soit la [procédure négociée](#), soit l'[appel d'offres](#).

Or, la plupart des missions de programmation s'inscrivent dans le cadre des marchés à procédure adaptée (inférieurs aux seuils européens de 206.000 € H.T. pour les collectivités territoriales et 133.000 € H.T. pour l'Etat).

Rappelons qu'il est fortement recommandé de choisir la procédure du seuil supérieur lorsque le montant estimé du marché s'en approche. En effet, il est parfois difficile d'évaluer a priori, avec précision, le coût de ce type de prestations intellectuelles.

Dans le cadre des [procédures adaptées](#), les maîtres d'ouvrage ont toute latitude pour organiser leur consultation sous la seule condition que les modes de désignation observent les principes généraux de la commande publique tels qu'énoncés à l'article 1^{er} du Code des Marchés Publics :

- liberté d'accès à la commande,
- égalité de traitement des candidats,
- transparence des procédures.

En deçà des seuils, deux possibilités s'offrent au maître d'ouvrage :

- s'inspirer d'une procédure formalisée prévue dans le Code ;

- se référer expressément à l'une des procédures formalisées. Le maître d'ouvrage est alors tenu d'en respecter l'ensemble des règles qui lui sont attachées.

5.3 - Quelle publicité?

L'organisation de la publicité (choix du ou des supports, moyens d'information et de communication...) tiendra compte de la nature et de l'importance de l'ouvrage envisagé, des spécificités de la mission de programmation, mais aussi du marché de l'offre de programmation. L'option prise doit permettre de faire valoir que les moyens de publicité mis en œuvre sont «raisonnables et suffisants» pour aboutir à une réelle concurrence et à l'efficacité de la commande.

La publicité doit être la plus large possible afin d'assurer un bon taux de réponse.

Le contenu de l'avis d'appel à candidatures et la forme des dossiers à remettre est à définir librement, au cas par cas. L'avis d'appel public à la concurrence doit être le plus complet possible, pour permettre aux candidats de se faire une idée de la teneur du projet du maître d'ouvrage et de l'étendue de la mission qui leur est demandée.

Le maître d'ouvrage veillera à laisser trace des modalités de publicité et de concurrence mises en œuvre.

A partir de 90.000 € H.T., l'article 40-III du Code des Marchés Publics prévoit que la publicité prendra la forme d'un [avis d'appel public à la concurrence](#) dans la presse écrite, établi conformément à un modèle fixé par arrêté du Ministre chargé de l'Economie. Le maître d'ouvrage devra le faire publier, soit au Bulletin Officiel des Annonces des Marchés Publics (BOAMP) par télé procédure, soit dans un journal habilité à recevoir des annonces légales.

Au delà des [seuils européens](#), l'avis, rempli conformément au modèle européen, sera publié obligatoirement au BOAMP et au Journal Officiel de l'Union européenne (JOUE).

En outre, le maître d'ouvrage, s'il le juge nécessaire, publiera cet avis dans une revue

spécialisée correspondant au secteur économique concerné.

C'est en fonction des compétences et de la qualification recherchée que la maître d'ouvrage choisira le(s) support(s) capable(s) de toucher un nombre suffisant de candidats potentiels.

Jurisprudence en matière de publicité adaptée

Des jurisprudences ont éclairé les conditions de recours à une « publicité adaptée », lesquelles doivent être en adéquation avec le montant du marché, son objet et tenir compte du nombre et de la localisation des candidats potentiels.

Ainsi le Conseil d'Etat, dans sa décision « Région Nord- Pas de Calais » du 7 octobre 2005, a jugé qu'un marché de programmation d'un faible montant (35.000 € H.T.), mais concernant la construction d'une antenne du Musée du Louvre, nécessitait une publicité au-delà de la seule région en cause.

Le Tribunal Administratif de Dijon (30 avril 2004 «cabinet Légitima») a estimé que la personne publique avait satisfait à l'obligation de publicité et de mise en concurrence en consultant trois cabinets spécialisés afin d'assurer trois jours de formation. On pourrait donc considérer que pour une opération de faible importance et pour laquelle le maître d'ouvrage disposera d'une bonne connaissance du marché de l'offre (notamment en s'appuyant sur des conseils éclairés), la consultation écrite de trois ou quatre cabinets de programmation satisfait à l'obligation de publicité.

En procédure adaptée, **le délai de dépôt de candidatures** doit permettre aux candidats potentiels de répondre de la façon la plus appropriée (délai d'information, de constitution éventuelle d'une équipe, de composition du dossier, d'envoi,...). Il faut prévoir au minimum un délai d'une vingtaine de jours entre l'envoi à la publication de l'avis et la date de réception des candidatures, et de l'ordre de 30 jours s'il est demandé des équipes pluridisciplinaires. En tout état de cause, il ne pourra être inférieur à 37 jours au delà des seuils européens.

Les attentes particulières en matière d'expertise devront être précisées dans l'avis de publicité telle l'intégration dans la mission de programmation d'une expertise en développement durable, en accessibilité à tous, en coût global ou encore d'une expertise technique particulière. **Il est opportun d'exiger une compétence en économie de la construction.**

Enfin, **les critères de sélection** des candidats admis à négocier ou à remettre une offre seront clairement énoncés dans l'avis de publicité.

5.4 - Comment sélectionner des programmistes?

Privilégier la consultation restreinte

Cette consultation se déroule en deux temps :

- dans un premier temps, les candidatures sont recensées et parmi elles, sont sélectionnés les candidats susceptibles de répondre au mieux à la commande,
- dans un deuxième temps, les équipes sélectionnées sont invitées à négocier ou à remettre une offre sur la base d'un dossier de consultation.

Envoyer le dossier de consultation à **trois à cinq candidats** est largement suffisant pour obtenir des réponses de qualité. En effet, la réalisation des offres est très coûteuse pour les entreprises de programmation, qui sont pour beaucoup de petites structures.⁹

A contrario, organiser une consultation ouverte, dans laquelle tout programmiste peut remettre une offre, peut paradoxalement conduire à un nombre de réponses parfois très faible voire à une absence d'offre dans la mesure où les candidats potentiels considèrent que l'investissement est trop important au regard des chances de «remporter» le marché.

⁹ Si la préparation d'un dossier de candidature est relativement rapide, la remise d'une offre peut représenter plusieurs jours de travail.

Pour le maître d’ouvrage, la procédure restreinte présente, en comparaison avec une procédure ouverte, un double avantage :

- celui de ne consulter que les équipes les mieux adaptées à ses attentes puisque sélectionnées dans ce sens et,
- celui d’obtenir de meilleures offres de la part de ces équipes qui sont plus motivées (par une concurrence moindre grâce à la sélection) et, plus informées des spécificités de la commande (grâce au dialogue organisé).

Analyser les capacités professionnelles, techniques et financières

Le maître de l’ouvrage sélectionne ceux qui lui paraissent susceptibles d’exécuter la mission, au vu des capacités professionnelles, techniques et financières des candidats.

Cette sélection sera fondée sur les justificatifs demandés et apportés en matière de capacités techniques et de références professionnelles. En effet, il est évident que les capacités financières (chiffres d’affaires) ne sauraient être déterminantes dans l’appréciation des candidatures : elles sont à apprécier globalement en vérifiant que les moyens financiers, et surtout les capacités humaines de la structure du candidat suffisent à mener à bien le marché.

S’agissant des références, il est préférable d’analyser l’expérience acquise par les candidats dans un type de démarche ou d’opération (transfert d’équipement, réhabilitation, très grand projet, interlocuteurs particuliers...), plutôt que de rechercher une référence identique. C’est d’ailleurs dans ce sens, que l’article 52-I du Code des Marchés Publics précise que « l’absence de références relatives à l’exécution de marchés de même nature ne peut justifier l’élimination d’un candidat et ne dispense pas le pouvoir adjudicateur d’examiner les capacités professionnelles, techniques et financières des candidats ».

Le degré d’implication et l’investigation du programmiste peuvent être en effet d’autant plus forts que le sujet lui sera nouveau ou du moins peu familier.

Pour bien apprécier les références présentées, il est judicieux de demander pour chacune d’elles, le type de mission exercée, le nom de la personne qui fut réellement en charge de l’étude, l’importance de l’opération, la date afin de mesurer l’ancienneté de la mission sans pour autant limiter dans le temps les références, et les coordonnées du maître d’ouvrage.

Des attestations de maîtres d’ouvrage d’appréciation des missions précédemment réalisées par le candidat peuvent être également demandées à l’appui des références proposées (attestations accompagnées des noms et téléphones des personnes à contacter).

Le maître d’ouvrage demandera les curriculum vitae des personnes envisagées pour la réalisation de la mission dans les dossiers de candidatures.

Il convient de souligner qu’il existe, depuis 1997, une qualification professionnelle spécifique en «programmation architecturale et technique (PAT)» délivrée par l’OPQTECC. Comme toute qualification, elle n’est pas obligatoire.

Elle est individuelle et attribuée aux candidats qui présentent :

- au moins trois ans d’expérience en tant que pilotes de missions de programmation;
- trois dossiers couvrant à eux trois l’ensemble des champs programmatiques (études de cadrage, pré-programme, programme général, technique, accompagnement du maître d’ouvrage en phases de projet...);
- trois attestations du maître d’ouvrage.

Elle atteste d’une expérience et d’une reconnaissance par les maîtres d’ouvrage. Elle est formalisée par un certificat annuel qui peut être joint au dossier de candidature.

Une qualification professionnelle, un certificat de qualité (ISO 9001, 9002, 9003) peuvent être des éléments complémentaires dans l’appréciation des capacités, sous réserve que ces éléments ne présentent pas de risque pour la libre concurrence.

La clarté de la présentation de la candidature ou encore la pertinence d’une lettre de motivation (sous réserve que cette dernière soit spécifi-

quement demandée dans le dossier de candidature) peuvent également servir au choix des équipes à sélectionner.

5.5 - Comment consulter les programmistes sélectionnés?

Quelles informations donner aux programmistes sélectionnés?

Le **dossier de consultation** sera remis gratuitement aux candidats sélectionnés et comportera :

- le règlement de la consultation,
- le projet de marché,
- une note de présentation sur l'opération envisagée.

Il doit fournir aux candidats sélectionnés tous les éléments nécessaires pour leur permettre d'apprécier le contenu, la complexité et la durée approximative de la mission confiée. **De la qualité de ces informations dépend la qualité des réponses apportées par les cabinets de programmation.**

Le **règlement de consultation** présentera l'organisation générale de la consultation, les critères de choix, la définition des éléments attendus par le maître d'ouvrage dans la proposition qui sera faite.

Le **projet de marché** présentera notamment la mission que le maître d'ouvrage souhaite confier au programmiste. En procédure adaptée, il pourra prendre la forme d'un seul document. Dans le cadre des procédures formalisées, il sera constitué des pièces prévues aux articles 11 à 13 du Code des Marchés Publics.

La **note de présentation** exposera au mieux la nature de la mission qui sera confiée au programmiste. Pour la bonne conduite ultérieure de l'étude, le maître d'ouvrage fournira des éléments d'information correspondant à la problématique de l'opération, à la situation actuelle et la situation envisagée. Il s'agit d'informations synthétiques. Il ne semble pas indispensable de transmettre l'ensemble des

pièces qui seront nécessaires plus tard à l'attributaire du marché de programmation.

Rappelons que le programmiste établit tout à la fois la proposition méthodologique et financière, avec son engagement pour un montant forfaitaire, qui correspond au temps d'étude nécessaire, et aux recherches spécifiques à mener.

Il est donc indispensable de préciser dans le dossier de consultation certaines quantités pour lesquelles le temps est directement proportionnel à la taille de l'opération.

En revanche, certains temps de travail sont bien distincts de l'ampleur de l'opération : nombre de personnes à rencontrer, nombre de réunions à prévoir.

L'ensemble de ces données peut constituer un document de 2 à 5 pages, à condition que les informations soient précises et explicitées.

Un descriptif des informations à donner dans le cadre du dossier de consultation, les raisons principales pour lesquelles le programmiste en a besoin pour établir sa proposition, ainsi qu'un exemple de rédaction sont proposés en **annexe 2**.

Les informations complémentaires et échanges avec les programmistes consultés

En complément du dossier de consultation et afin d'obtenir de meilleures offres, il est recommandé d'organiser au stade de la préparation des offres, un échange de type « questions/réponses ».

Les interlocuteurs chargés au sein de la maîtrise d'ouvrage de ces échanges ainsi que leurs modalités doivent être clairement déterminés dans le règlement de consultation :

- nom, coordonnées;
- mode d'envoi et dates limites d'envoi des questions et des réponses;
- mode de diffusion à toutes les équipes sélectionnées des informations émanant de ces échanges.

Si le dossier de consultation est suffisamment complet et si le site ne présente pas de complexité particulière, il n'est pas nécessaire d'organiser une visite préalablement à la remise de l'offre.

Que demander dans l'offre?

Les offres comprendront :

- les pièces du projet de marché (comprenant l'offre financière) ;
- une note méthodologique présentant :
 - o la mise en œuvre de la démarche de programmation avec son déroulé précis et le délai pour chaque étape, et sa justification;
 - o l'organisation de l'équipe (compétences et statut des intervenants, répartition des tâches et du rôle de chaque intervenant);
 - o la répartition des temps passés par phase d'étude et par intervenant;
 - o le contenu des rendus.

Il faut laisser autant que possible les programmistes libres de leur méthode, car il s'agit pour eux de répondre au mieux aux objectifs du maître d'ouvrage et aux questions qu'il se pose.

Cependant, il convient de préciser que l'offre ne doit pas prendre la forme de premières réponses sur le contenu de la problématique soulevée par le maître d'ouvrage. De telles offres, outre le fait qu'elles dépassent le cadre de la consultation, ne sauraient être fondées sur une expertise sérieuse à ce stade.

Quel délai accorder pour la remise de l'offre ?

Dans le cas de marché en **procédure adaptée**, le délai de remise de l'offre est librement fixé. Pour autant, un délai d'un minimum de trois semaines est à prévoir pour obtenir une offre de qualité. Toutefois, on attire l'attention qu'en cas d'**appel d'offres**, le délai ne pourra être inférieur à 40 jours.

Comment juger une offre de programmation?

Les critères de choix de l'«offre économiquement la plus avantageuse» doivent être définis dans le règlement de la consultation. La **pondération des critères** n'est exigée que pour les procédures formalisées telles que l'appel d'offres.

Les critères seront le plus souvent :

- la compréhension de la problématique et la pertinence de la méthode proposée;
- l'adéquation de l'organisation proposée (implication et rôle des différents intervenants, délais...);
- le montant de l'offre.

Dans le respect du principe du «**mieux disant**», le critère «montant de l'offre» ne doit pas être le critère principal, une offre «économiquement la plus avantageuse» n'étant pas nécessairement assimilable au prix le plus bas.

A ce propos, il est important de comprendre comment se construit le **prix d'une prestation**, et par conséquent le prix d'une journée de prestataire (cf. **annexe 3**).

La qualité d'une offre en matière de programmation doit en effet s'apprécier globalement selon un rapport conjuguant qualité de la démarche, implication et compétences des intervenants et coûts, la meilleure offre étant celle qui répond le mieux aux besoins du maître d'ouvrage.

La note méthodologique ne doit pas paraphraser le cahier des charges mais doit être «opérationnelle» et permettre au maître d'ouvrage d'apprécier pleinement :

- Comment le candidat propose de travailler ;
- Comment son équipe est organisée : qui fait quoi dans l'équipe, qui en est le « chef d'orchestre » ;
- Comment s'organise le dialogue avec le maître d'ouvrage, qui est l'interlocuteur privilégié du maître d'ouvrage ;
- Comment s'articulent les différentes phases de la mission, quels en sont les temps forts,

par exemple les dates de remise de documents, de validation.

Cette note doit comprendre des suggestions et des propositions concrètes et pratiques formulées par le candidat pour la bonne réalisation de sa mission concernant par exemple le rythme souhaitable des réunions avec les interlocuteurs et des points d'avancement avec le maître d'ouvrage. Elle doit être précise sur le contenu de chacun des éléments de mission requis et sur les documents remis.

Faut-il auditionner? Pourquoi?

Quel que soit le mode de consultation retenu, la MIQCP préconise d'organiser une audition des candidats ayant remis une offre. Celle-ci permet notamment de :

- mesurer l'aptitude des candidats au contact et au dialogue,
- mieux comprendre l'offre (en particulier sur la méthode d'intervention proposée) et éventuellement d'en faire confirmer ou préciser certains points suite à l'analyse des offres.

Elle devra être prévue dans le règlement de consultation et un temps de parole identique sera réservé à chacune des équipes. Le maître d'ouvrage retranscrira l'audition à travers un procès verbal.

Toutefois, l'audition ne sera pas nécessaire pour des missions de faible ampleur ou de faible complexité.

Peut-on négocier? Sur quoi peut porter la négociation?

En dehors de l'appel d'offres, le maître d'ouvrage peut se réserver la possibilité de négocier avec les équipes sélectionnées.

Cette négociation a pour objectif d'obtenir la meilleure réponse possible au besoin du maître d'ouvrage, dans les meilleures conditions économiques. Il s'agira d'adaptations, de

précisions plutôt que de modification profonde de la proposition de départ.

La négociation ne doit pas aboutir à une discussion de « marchand de tapis ». Diminuer le prix de la prestation doit correspondre à une réduction à peu près équivalente en termes de travail à accomplir.

L'effort commercial consenti sur une prestation intellectuelle n'a rien à voir avec l'effet de masse sur la vente d'un produit. Si le prestataire propose, dans le cadre de la négociation, de réaliser la même prestation pour un prix sensiblement inférieur, il y a un risque certain de moindre qualité en contrepartie d'un gain économique minime pour le maître de l'ouvrage.

6 Comment mettre au point le marché du programmiste?

Le contenu du marché est précisé lors de la mise au point finale entre le programmiste et le maître d'ouvrage. Il doit être signé avant tout commencement des études.

Le contrat est passé à prix global et forfaitaire pour l'ensemble de la mission. Il est décomposé par élément de mission. L'indication d'un coût journalier d'intervention servira de base en cas d'interventions ponctuelles ou de compléments de mission non prévus dans le contrat initial.

Le paiement doit être échelonné, avec au minimum un paiement à l'issue de chaque élément de mission. Il peut être prévu un paiement mensuel en fonction de l'avancement de la mission ou des acomptes.

Il est recommandé de prévoir le caractère révisable du forfait lorsque les missions de programmation ont une durée supérieure à un an.

Il est en outre souhaitable de prévoir dans le

marché que le changement de la personne chargée de la mission doit faire l'objet d'une information du maître d'ouvrage et que la personne proposée pour son remplacement est soumise à son accord.

La dévolution de l'ensemble de ces missions pourra être opérée soit à travers un seul marché éventuellement décomposé en tranches soit sur le fondement d'un «accord-cadre».¹⁰

Ce dernier pourra, par exemple, prévoir la passation au même programmiste d'un premier marché pour les études pré-opérationnelles, un second ayant pour objet l'élaboration du programme et l'assistance lors de la consultation des maîtres d'œuvre, enfin un troisième marché concernant la mise au point du programme-projet et la précision du programme jusqu'au rendu de l'APD par le maître d'œuvre.

Ce mécanisme apporte souplesse chaque fois que le maître d'ouvrage n'est pas en mesure de déterminer de manière détaillée son besoin dans son contenu ou dans le temps. Il permet d'adapter les relations contractuelles, adaptabilité mise au service de l'évolutivité du projet du maître d'ouvrage.

Ainsi, un maître d'ouvrage a aujourd'hui, la possibilité de choisir une équipe de programmation, après avoir mené une procédure de dévolution et de conclure avec celle-ci un accord-cadre de programmation. Cet accord, limité à 4 ans, sera donc un premier document contractuel fixant, « dans les grandes lignes », les conditions d'une future collaboration.

Il peut être aussi intéressant d'utiliser l'accord-cadre pour constituer un « vivier » de cabinets de programmation, susceptibles, après remise en concurrence, d'exécuter les prestations au fur et à mesure des besoins, objet de l'accord-cadre (par exemple programmation des lycées de la Région X).

¹⁰ Article 1 du Code des Marchés Publics « Les accords-cadres sont les contrats conclus entre un des pouvoirs adjudicateurs définis à l'article 2 et des opérateurs économiques publics ou privés, ayant pour objet d'établir les termes régissant les marchés à passer au cours d'une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et, le cas échéant, les quantités envisagées ».

ANNEXE 1 La programmation des études préalables au suivi de projet : déroulé, recommandations et précisions

La phase pré-opérationnelle permettant d'établir le pré-programme

Les études préalables

La phase dite « pré-opérationnelle » est la phase où l'idée d'un projet est développée, précisée et expertisée, dans son opportunité, sa faisabilité, les modalités et les moyens à mettre en œuvre.

Cette phase recouvre l'ensemble des études préalables nécessaires au maître d'ouvrage pour prendre en toute connaissance de cause, la décision de lancer la phase opérationnelle d'un projet de construction (ou dans certains cas de modifier, d'abandonner ou de différer son projet).

Il s'agit pour la programmation avant tout d'une phase d'imprégnation, d'analyse du contexte et de la situation actuelle mais également (et surtout) d'exploration permettant d'identifier les différentes options pouvant être envisagées en regard des priorités et des ambitions du maître d'ouvrage et des éléments contextuels les plus fondamentaux de l'opération.

Ces options peuvent porter sur les besoins à satisfaire, les activités à mettre en place, la localisation de l'ouvrage, la nature des travaux (construction neuve ou réhabilitation), la compatibilité et l'impact des travaux envisagés dans l'environnement existant etc.

Comment se réalise le travail du programmiste à ce stade?

1 - Analyse du contexte, de la situation actuelle / organisation de l'information

Le programmiste fonde sa réflexion sur une analyse fine de la situation actuelle (ou état des lieux) basée sur le recueil de données et une concertation avec le maître d'ouvrage, les usagers et utilisateurs du futur projet.

La première action du programmiste est ainsi d'analyser les informations disponibles. Le cas échéant, le programmiste peut proposer au maître de l'ouvrage d'éventuels compléments qu'il rassemblera lui-même ou qui seront confiés à des structures spécialisées ad hoc (cf. relevés, sondages, enquêtes à conforter ou vérifier - bruit - pollution - ...).

Le contenu et l'étendue de la mission du programmiste dépendront donc également des informations, des données, des études existantes, réunies et mises à disposition par le maître de l'ouvrage.

Au démarrage de sa mission, le programmiste propose également une organisation de la communication des informations entre les différents intervenants.

2 - Démarche prospective / pré-programme

A partir de l'analyse de la situation actuelle et du contexte, le programmiste développe des propositions de scénarii dont l'objet est de préciser les objectifs et les enjeux de l'opération et d'en cadrer les caractéristiques en termes d'échelle, de coût et de modalités de réalisation.

Cette démarche prospective permet de :

- définir le « concept programmatique » du projet (son cadrage et son contenu général traduits dans le « pré-programme ») ;
- vérifier l'opportunité du projet et sa faisabilité (par l'étude de scénarios permettant d'expertiser et de comparer les options possibles dans leurs caractéristiques spatiales, fonctionnelles, techniques) ;
- évaluer les moyens nécessaires à sa mise en œuvre en fonction des choix possibles (délais et calendriers, approche d'une enveloppe financière prévisionnelle, modalités de consultation de la maîtrise d'œuvre, etc.).

Cette phase se traduira par l'établissement du **pré-programme**, premier document de synthèse et de clarification ne présentant que les éléments fondamentaux et indispensables à la réalisation complète de l'opération envisagée. Il doit faire l'objet d'une VALIDATION formelle du maître de l'ouvrage avant d'engager la phase suivante. Par la suite, il serait souhaitable de ne pas avoir à le modifier.

A l'issue de cette phase de cadrage, si le lancement de l'opération est décidé (et si le projet passe donc en phase « opérationnelle »), les étapes de programmation suivantes permettent au maître d'ouvrage, sur la base des choix qu'il aura effectués, de :

- formuler de manière précise sa commande au maître d'œuvre et de,
- vérifier, tout au long des études de conception, l'adéquation entre le projet architectural qui s'élabore peu à peu, et cette commande.

Cette phase pré-opérationnelle est primordiale pour le projet : les aspects les plus fondamentaux du projet se définissent, et les conditions de faisabilité se précisent.

C'est effectivement à cette phase que s'exerce une véritable force de proposition programmatique qui aboutit à un premier cadrage de l'opération. A l'issue de cette étape, les enjeux de l'opération sont clarifiés et hiérarchisés, les objectifs et l'essentiel¹¹ du contenu programmatique sont stabilisés ainsi que les modalités de réalisation du projet (le budget, l'identification des divers postes de dépenses et de ressources, le planning entre autres).

Cette phase de programmation doit donc bénéficier - sans doute plus que toute autre - des meilleures conditions de réalisation, que cela soit dans l'implication des acteurs du projet et en particulier du maître d'ouvrage, que dans les délais ou encore par les moyens donnés au programmiste pour réaliser sa mission.

¹¹ Il peut rester certaines options ou interrogations à lever, mais qui ne pourront l'être qu'en recourant à d'autres intervenants, en particulier le maître d'œuvre qui sera sollicité ultérieurement.

La phase opérationnelle permettant d'établir le programme

En matière de programmation cette phase recouvre :

L'élaboration du programme

Le programme est l'expression de la commande publique (d'architecture, d'aménagement ou autre) et sera remis aux maîtres d'œuvre qui participent à la mise en concurrence.

Les contenus et la forme rédactionnelle de ce programme sont adaptés au mode de consultation engagé (concours, marchés de défintion...) et au niveau de conception requis dans les prestations demandées aux maîtres d'œuvre concurrents.

Le programme permettra notamment de bien cerner les compétences à développer par le maître d'œuvre, et de définir les meilleurs critères de sélection et d'analyse des propositions au regard des objectifs, contraintes et exigences de l'opération.

L'assistance lors de la consultation des maîtres d'œuvre

Le programmiste assiste le maître d'ouvrage en veillant à la bonne compréhension du programme par le jury (ou toute autre commission ayant vocation à intervenir) et par les équipes de maîtrise d'œuvre. Il peut participer à l'examen des candidatures. Il est important que le programmiste assure, au sein de la commission technique qui prépare les travaux du jury, l'analyse objective des prestations des concurrents au regard du programme.

Il peut aussi avoir une mission étendue au rôle de coordinateur de l'ensemble de la commission technique, dans cette hypothèse il devient le rapporteur de la synthèse de ces travaux devant le jury.

Le suivi de l'adéquation programme-projet et l'affinement du programme

La MIOCP recommande fortement que le programmiste puisse veiller à la cohérence constante du projet du maître d'œuvre avec les attentes du maître d'ouvrage, lors des études d'esquisse, de l'avant-projet sommaire et en général jusqu'à la phase de l'avant-projet définitif.

Le programmiste apporte également des précisions sur certains points du programme rendus nécessaires pour la conception approfondie de l'ouvrage. Il assure aussi la traçabilité des évolutions et affinements du programme et du projet.

Quelques précisions

Programmation, diagnostics et projets de réhabilitation

Les projets de réhabilitation, restructuration, réutilisation de bâtiments existants induisent :

- une approche particulière, capable d'analyser le patrimoine bâti, l'histoire du lieu et de ses usages;
- une capacité d'expertise de l'adaptabilité de ce bâtiment à un nouveau programme (identification des points durs du bâtiment, des évolutions capacitaires potentielles...);
- une bonne connaissance de la réglementation s'appliquant aux opérations de réhabilitation;
- une aptitude à dialoguer sur les questions patrimoniales (monuments historiques, archéologie...).

Ces opérations - souvent complexes - nécessitent la plupart du temps des expertises spécifiques, techniques et/ou réglementaires, nécessaires à une meilleure connaissance du site voire obligatoire :

- diagnostics techniques (structurels, amiante, plomb...),
- diagnostic énergétique,
- diagnostic accessibilité,
- sécurité incendie...

Les attentes en matière de « diagnostics » préalables, le niveau d'investigation requis et leur rapport avec la mission du programmiste doivent donc être précisément appréhendés et définis par le maître d'ouvrage.

Dans le cadre des études préalables, et en matière de diagnostics techniques, le rôle du programmiste consiste essentiellement à :

- conseiller le maître d'ouvrage quant aux diagnostics techniques éventuellement nécessaires / obligatoires à ce stade et à la juste appréciation des conditions de faisabilité de l'opération et de son « coût »,
- et le cas échéant, gérer les interfaces entre les différentes expertises,
- et en faire la synthèse en intégrant les éléments déterminants pour la programmation.

Toutefois, si le maître d'ouvrage souhaite que des expertises techniques spécifiques soient « intégrées » à la mission de programmation, il doit clairement l'indiquer dans les pièces nécessaires à la consultation et ceci dès l'avis de publicité, afin que le programmiste compose son équipe en faisant appel à des prestataires complémentaires puis élabore son offre de service en conséquence.

Ces expertises techniques, reconnaissances, états des lieux réalisés par le maître d'ouvrage dans le cadre des études préalables servent de base à la définition du pré-programme ou programme de l'opération.

Une des spécificités des opérations de réhabilitation réside dans le fait que le programme ne sera arrêté qu'après étude par le maître d'œuvre de différents scénarios d'utilisation du bâtiment existant.

C'est un des objectifs de la mission Diagnostic loi MOP¹².

¹² Pour un développement de la mission « études de diagnostic », on se reportera à la fiche Médiations n°17 relative aux opérations de réhabilitation de bâtiment et au modèle de contrat établi par les professionnels de la maîtrise d'œuvre en collaboration avec la MIOCP. On se reportera également au guide de la MIOCP « Les espaces publics urbains ».

Programmation et accessibilité

L'accessibilité fait l'objet de nouvelles dispositions réglementaires qu'il s'agit d'aborder au sein de la maîtrise globale de la qualité du projet et non pas comme un élément à part ou en plus. En outre, pour être réussie, les conditions de l'accessibilité à tous doivent être appréhendées le plus en amont possible du projet et donc dès sa programmation.

La programmation étant une démarche globale en faveur de la qualité des projets, l'accessibilité - au même titre que d'autres approches (techniques, économiques, développement durable, sécurité...) - doit trouver place dans la mission du programmiste, qui saura, suivant son niveau d'expertise, remplir seul ces missions ou s'adjoindre les compétences d'un expert.

Il est important de souligner que la commande passée au programmiste doit être claire sur les expertises attendues :

- le programmiste sera-t-il en charge du diagnostic accessibilité désormais obligatoire dans nombre d'établissements existants recevant du public ?
- quel est le niveau d'expertise attendu ?
- le programmiste devra-t-il réaliser la concertation nécessaire sur ce point ?
- le programmiste sera-t-il uniquement chargé d'intégrer les résultats du diagnostic réalisé par un autre prestataire ?

Programmation, développement durable et démarche HQE

La prise en compte des exigences de développement durable s'impose également désormais à tout projet, et ceci dès sa programmation.

Cette dimension est à considérer comme une composante intégrée à la programmation et être comprise à chaque phase du programme.

Si le maître d'ouvrage souhaite engager une démarche « HQE », celle-ci doit être prévue dès le tout début des études de programmation. Ainsi, la réflexion sur les objectifs « HQE » sera-t-elle intégrée à la phase pré-opérationnelle et, surtout, ne sera pas dissociée de l'ensemble de l'évaluation de l'opportunité et de la faisabilité. Les préconisations et performances attendues seront élaborées en même temps que l'ensemble du programme. Il conviendra dès lors d'exiger du programmiste la présence ou l'association d'une compétence supplémentaire dans le domaine de l'environnement.

Programme et enveloppe financière¹³

L'évaluation de l'enveloppe financière prévisionnelle en adéquation avec le programme, est un paramètre essentiel dont dépendra en grande partie la qualité de l'ouvrage futur pendant sa durée de vie.

C'est pourquoi, la MIOCP recommande fortement qu'une compétence en économie de la construction soit systématiquement exigée lors de la consultation de programmistes.

¹³ Guide « Evaluer l'enveloppe financière prévisionnelle d'un ouvrage de bâtiment » MIOCP - 2008

Maître d'ouvrage et programmiste s'assureront que toutes les exigences explicites et implicites ont bien été prises en compte lors de la définition de cette enveloppe.

Puis, pendant les études de maîtrise d'œuvre, la cohérence entre programme et enveloppe-travaux sera constamment vérifiée avec la contribution du programmiste.

ANNEXE 2 Informations à transmettre dans le dossier de consultation

Sont développés aux pages suivantes les éléments d'information à donner aux candidats sélectionnés afin qu'ils remettent une offre en toute connaissance de cause.

Maître d'ouvrage	Type d'informations à fournir	Raisons justifiant la nécessité de ces informations
POURQUOI	Note d'intention et de sensibilisation à la problématique de l'étude	<p>Le programmiste a pour objectif de faire émerger toutes les complexités du contexte afin de proposer des solutions adaptées et de faire naître certaines décisions.</p> <p>Au stade de la proposition méthodologique, il peut être conduit à faire des suggestions particulières en faveur de ce contexte.</p> <p>C'est déjà une initiation et une première sensibilisation à la mission qui sera conduite.</p>
CE QUE L'ON VEUT	« Projet de service public »	<p>Le programmiste est conduit à pratiquer « l'art de la maïeutique » pour faire émerger l'essence du projet et son intervention peut être très variable selon le degré d'élaboration et de pré configuration de l'équipement futur.</p> <p>Si le maître de l'ouvrage dispose d'un projet de service, explicitant clairement les objectifs prévisionnels, et les moyens alloués pour y répondre, il devra le faire savoir aux candidats.</p> <p>Son stade d'élaboration peut être également indiqué : ébauche, en cours d'étude, projet validé par l'assemblée délibérante, ...</p>
	Quelques données quantitatives	Le programmiste, par son expérience, mesure l'ampleur de la mission, voire même de l'opération, au travers de quelques données liées au nombre d'utilisateurs (les publics) et d'utilisateurs (les personnels).
CE QUE L'ON A	<p>Descriptif du foncier et du bâti (le cas échéant)</p> <p>Site actuel Site(s) futur(s) – nombre de sites à étudier</p>	<p>Outre l'analyse liée à l'équipement futur, l'étude du site et éventuellement du bâti, est intégrée à la mission, en vue de l'étude de faisabilité de l'opération.</p> <p>Bien souvent, il s'agit d'analyses multicritères, prenant en compte tous les aspects physiques, techniques, urbains, réglementaires, environnementaux, ...</p>
	Quelques données quantitatives	Certaines données ont un caractère proportionnel aux temps de travail notamment la surface globale du bâti.
QUELLE MISSION	Description de la maîtrise d'ouvrage et de l'organisation mise en place pour la mission	<p>La mission peut varier considérablement selon la façon dont le maître de l'ouvrage souhaite l'intervention de l'équipe de programmation.</p> <p>Ces informations concernent principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> * L'organisation de la maîtrise d'ouvrage (services et personnes concernés par l'opération), * Le type des personnes à interviewer ou des organismes ressources à consulter, * Modalités de validation, * Planning prévisionnel de l'étude.
	Quelques données quantitatives	<p>Concernant le nombre de personnes à interviewer, le maître de l'ouvrage doit donner quelques orientations, même s'il est en attente de proposition du programmiste.</p> <p>Par exemple, s'agit-il d'un simple recueil de données auprès des responsables hiérarchiques, ou bien d'une véritable concertation élargie.</p>

Exemples de rédaction pour un équipement tertiaire	Exemples de pièces à fournir par le maître de l'ouvrage
<p>« L'établissement régional est issu de la fusion de trois organismes distincts, qui possèdent des cultures d'entreprise différentes, ainsi que des localisations dispersées. L'implantation sur un site unique constituera l'opportunité d'affirmer la nouvelle organisation (nouvel organigramme, méthodes de travail homogénéisées). Le recueil de données auprès des différents services participera à l'émergence et à la mise au point d'une culture commune. »</p>	<p>Délibération donnant acte du lancement de l'étude (le cas échéant)</p>
<p>« Le projet de service correspond à l'outil de pilotage de l'institution, fruit d'une négociation entre les organismes de tutelle et les partenaires institutionnels. Les principaux objectifs sont les suivants : mettre l'utilisateur au cœur du dispositif pour faciliter ses démarches, développer une offre de service performante et moderne, évaluer les progrès induits par la restructuration. Le transfert des locaux offre l'opportunité d'une mise en œuvre concrète des objectifs fixés : nouveaux dispositifs d'accueil, regroupement des services, amélioration des conditions de travail des agents, ... ».</p>	<p>Extraits du projet de service</p>
<p>« L'institution compte actuellement 650 agents ; les évolutions prévues le seront à effectif stable. La capacité des espaces destinés aux usagers, quasiment inexistante aujourd'hui, sera de ± 200 personnes. »</p>	<p>Extrait du projet de service Organigramme hiérarchique et fonctionnel Projection du nombre de visiteurs</p>
<p>« Actuellement, les services sont dispersés sur une dizaine de sites, tous en centre ville ; ils représentent une surface utile de l'ordre 15 000 m², et sont bien souvent logés dans des conditions d'exiguïté. Le site projeté correspond à l'ancien hôpital, vaste parc arboré de 5,6 ha. Il comporte une vingtaine de bâtiments, d'ampleur et d'état très disparates, organisés en périphérie. Le devenir de ces constructions a fait l'objet d'un diagnostic technique, avec des préconisations en termes de conservation et de démolition, qui seront à conforter en phase de programmation. »</p>	<p>Plan de masse, avec échelle fiable et indication des surfaces significatives, ou tableau récapitulatif</p> <p>Ou extrait de matrice cadastrale</p> <p>Au stade de la consultation, il ne semble pas nécessaire de transmettre des jeux de plans complets</p>
<p>« Les bâtiments existants représentent une surface de $\pm 22 000$ m² hors-œuvre ; environ 60% pourraient être conservés. »</p>	<p>Les ordres de grandeur suffisent, s'ils sont fiables.</p>
<p>« Pour suivre la mission, il sera constitué 2 groupes distincts : - Le groupe de travail, en charge du suivi (3 personnes de la direction de l'architecture, dont un interlocuteur permanent, en qualité de chef de projet), - Le comité de direction, constitué de la direction générale et de la direction de la communication, qui seront en charge des arbitrages définitifs au terme de la phase pré-opérationnelle.</p> <p>L'étude sera réalisée en 4 mois.</p> <p>Les documents qui seront fournis au lauréat de la consultation sont les suivants : plan topographique, plan de niveau des bâtiments existants (informatique et papier), rapports de commission technique et bureaux de contrôle des 3 dernières années. »</p>	<p>Organigramme de la maîtrise d'ouvrage Planning de l'étude</p>
<p>« Les personnes et organismes-ressources sont les représentants de chaque fonction, soit 22 personnes : - Entretiens individuels avec les directeurs (7) - Entretiens en groupes restreints avec les responsables de services (15 personnes), Questionnaire à l'ensemble des agents (650), collectés par les responsables de service ; traitement des données par les responsables de service. »</p>	<p>Liste des personnes et fonctions</p>

ANNEXE 3 Le prix de journée d'un consultant

Le prix d'une prestation est la résultante de la juste adéquation entre les attentes du maître d'ouvrage et les ressources sollicitées pour la mission, sur la base d'un nombre de journées de travail par intervenant. Il peut varier en fonction des tâches à accomplir (répétitives, de réflexion, de recherche...), du temps réel à y consacrer (variable en fonction de l'expérience et de la compétence des consultants, de la localisation géographique, des personnes et institutions à rencontrer,...), de la durée globale de la mission et des risques de dérapage...

Cette approche demeure assez subjective pour le maître d'ouvrage, même si le prestataire tente d'approcher au plus juste du temps réel de travail. Aussi, il est intéressant d'apprécier également le prix d'une vacation, certes variable, qui peut fournir une base crédible d'appréciation du coût d'une mission.

Une entreprise, quelle que soit sa forme juridique, détermine ses prix en fonction de ses charges et de la marge qu'elle souhaite réaliser. Il en découle, pour une prestation intellectuelle, un coût de journée de travail effectif par consultant que l'on peut évaluer en fonction de trois postes :

- la masse salariale ;
- les autres charges ;
- le temps de travail réellement facturable.

La masse salariale (salaires bruts augmentés des charges salariales et patronales) est directement liée à l'expérience et à la compétence des consultants, dans le cadre de la politique salariale de l'entreprise. Pour des prestations de service, la masse salariale représente une part significative des charges, de l'ordre de 50 à 60%.

Les autres charges (loyers, abonnements, frais généraux, frais de gestion, acquisition de matériel, assurances, ...) dépendent des choix de gestion de l'entreprise. Elles peuvent donc peser plus ou moins lourdement sur le prix d'une vacation et il est difficile d'en apprécier la valeur.

Le temps de travail réellement facturable, c'est-à-dire correspondant au temps réel de production des consultants, apporte une appréciation tangible du prix d'une journée.

Le temps de travail d'un consultant comprend du temps de production, du temps de coordination et de gestion, des périodes de formation et d'information, des actions commerciales, dont le poids respectif diffère en fonction des postes occupés dans l'entreprise.

Ainsi un dirigeant d'entreprise peut facturer un temps de production variant dans une fourchette de 30 à 60% de son temps de travail total. Pour un consultant senior, cela peut varier de 60 à 70%. Pour un chargé d'études, cela peut aller de 70 à 85%. Il en résulte un temps moyen de production dans l'entreprise compris dans une fourchette de 55 à 70% du temps total travaillé.

Il faut également tenir compte du fait que l'affaire génère des frais de déplacement, qui sont généralement inclus dans le prix de la vacation. Dans ce cas, ceux-ci peuvent représenter de 5 à 15% selon la destination. Il est important d'identifier clairement ce poste.

Il faut enfin noter que l'évaluation commerciale du temps de travail, et par conséquent du coût de la prestation, se transforme en un forfait à la signature du marché. Le coût de la vacation intègre nécessairement une part de risque de dépassement du temps évalué.

Tout cela concourt à une évaluation la plus juste possible de la mission, résultat d'une multiplication entre le nombre de jours et le coût journalier. Nous attirons l'attention sur le fait que les deux composantes du prix sont importantes (un consultant plus expérimenté se vendra plus cher à la journée et passera moins de temps qu'un consultant novice, par exemple), et qu'au final seul le forfait est retenu dans la passation du marché.

Pour en savoir plus

- Guide de sensibilisation à la programmation
Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP) - 2008
- La programmation des constructions publiques
Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP)
Paris - Editions du Moniteur, 2001 (2ème édition)
- Guide pour le choix d'un programmiste à l'usage des maîtres de l'ouvrage publics et privés
Syndicat des Programmistes en Architecture et Aménagement (SYPAA)
Paris, mai 2004 (document téléchargeable sur le site www.sypaa.org)
- MIQCP - Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques
www.archi.fr/MIQCP
- SYPAA - Syndicat des Programmistes en Architecture et Aménagement
www.sypaa.org



*mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques*

Arche Sud
92055 La Défense Cedex
Téléphone : 01 40 81 23 30
Télécopie : 01 40 81 23 78
www.archi.fr/MIQCP

