

# Maître d'œuvre, bouc émissaire

Chacun est responsable de ses actes.

Compte tenu de l'inégalité entre les individus, les États démocratiques ont tenté d'édicter des lois rendant "plus responsables que les autres" les acteurs qui disposaient de plus de pouvoirs, soit du fait de leur statut ou de leur fonction, soit du fait de leurs moyens<sup>1</sup>.

Force est de constater que dans certains domaines, c'est l'inverse qui se produit. Non seulement l'État n'apporte aucune correction, mais il accroît parfois ce déséquilibre : c'est le cas des marchés publics<sup>2</sup>, pour lesquels les textes accordent aux maîtres d'ouvrage des prérogatives de puissance publique, leur permet d'imposer des clauses inéquitables à leurs cocontractants (l'intérêt général a bon dos), et les laissent même se décharger sur ceux-ci de leurs propres responsabilités !

## Contexte de "production des ouvrages"

Dans le domaine de la construction, même si d'autres acteurs interviennent, les rôles principaux se répartissent entre **la maîtrise d'ouvrage** qui programme et finance, **la maîtrise d'œuvre** qui conçoit et fait exécuter et **l'entreprise** qui construit<sup>3</sup>. Ils sont les véritables "producteurs" des ouvrages à réaliser.

**Les trois "producteurs des ouvrages" cités ci-dessus sont censés supporter leurs propres responsabilités.**

**Et ce n'est pas rien.**

En un demi-siècle, les Pouvoirs publics ont empilé obligations et contraintes, fonctions et contrôles, et bien sûr, nouvelles responsabilités. Cela fait du bâtiment l'un des domaines les plus complexes : construire devient quasiment une prouesse.

Et, comble de lâcheté, après avoir multiplié et complexifié les règles à respecter, l'État a fini par renoncer à les contrôler

toutes ! D'où le nouveau permis de construire, toujours difficile à obtenir, mais qui ne garantit plus grand chose.

Les maîtres d'ouvrage n'ont pas la tâche facile s'ils veulent mener à bonne fin les opérations dans lesquelles ils s'engagent, ne serait-ce que parce qu'ils doivent gérer les contrats conclus avec leurs divers prestataires.

Mais pourquoi multiplient-ils ces contrats ? Et, est-ce une excuse suffisante pour tenter de se décharger de leurs propres responsabilités sur leurs maîtres d'œuvre ?

## Maîtrise d'œuvre, envie mais souvent "maltraitée"

La maîtrise d'œuvre n'est peut-être pas le plus vieux métier du monde mais c'est l'un des plus enthousiasmants pour l'esprit. Pourtant, les conditions de l'exercice de la maîtrise d'œuvre sont souvent médiocres.

### Pourquoi en est-il ainsi ?

D'abord, la maîtrise d'œuvre étant l'une des fonctions les plus constantes, on constate que, depuis plus d'un demi-siècle, tout le monde a le regard fixé sur les contrats de maîtrise d'œuvre et sur leur prix<sup>4</sup>.

Or, justement, le "prix" de cette prestation intellectuelle intégrant de la création est le plus mauvais critère de choix possible d'un maître d'œuvre. Mais d'aucuns veulent le conserver !

De ce fait, les rémunérations stagnent alors que les prestations et les responsabilités augmentent.

Penser que "le meilleur ouvrage" passe par la mission de maîtrise d'œuvre la moins payée est d'une stupidité absolue.

La dégradation des conditions d'exercice tient aussi parfois à l'aberration de trop de maîtres d'ouvrage qui se font une gloire de conclure avec leur maître d'œuvre le contrat le plus déséquilibré possible. Oublient-ils qu'il s'agit du partenaire le plus important puisque de ses prestations dépend (à 90 % ?) la qualité globale<sup>5</sup> du futur ouvrage.

Dans le même temps, les maîtres d'ouvrage paient sereinement d'autres acteurs quasiment sans responsabilité, mais dont l'intervention compliquera encore la tâche des maîtres d'œuvre ! Voir ci-après.

## Des assistants ponctuels peu responsables

**Beaucoup de professionnels capables de "faire de la maîtrise d'œuvre" constatent ce qui vient d'être exposé ci-dessus.**

La maîtrise d'œuvre n'étant plus suffisamment rémunératrice, vu les prestations exigées, leur complexité et les responsabilités attachées, certains professionnels trouvent moins risqué et plus rentable de faire du conseil ponctuel en tant "qu'assistants d'un maître d'ouvrage".

[1] Le chef d'entreprise est responsable des fautes de ses collaborateurs ; l'automobiliste est plus responsable que le piéton ; etc.

[2] Voir l'article sur les CCAG, page 14.

[3] Même dans le cas des contrats de partenariat, la société titulaire du contrat assurera la maîtrise d'ouvrage et devra faire appel à des concepteurs et à des entrepreneurs.

[4] Les contrats types (et anciennement les barèmes) en marchés privés, et, pour les marchés publics, les décrets du 7/02/49, du 22/07/53, du 29/09/59, du 28/02/73 (et les barèmes de l'ingénierie), du 29/11/93 (en application de la loi MOP), le guide de 1994, les commissions spécialisées des marchés, le CMP, les CCAG, ont jalonné l'histoire de la maîtrise d'œuvre !

[5] La "qualité globale" d'un ouvrage ne s'évalue pas en fonction d'un avantage économique à court terme. Car un ouvrage public acceptable techniquement et financièrement peut néanmoins défigurer la ville, rendre ses utilisateurs malheureux, voire inefficaces, et être rejeté par les citoyens : la "qualité globale" intègre beaucoup d'autres valeurs d'ordre culturel, social, patrimonial, urbanistique, environnemental, esthétique, fonctionnel, etc.

**On peut tout vendre en assistance ponctuelle**, de la technicité pointue (dont l'objet est multipliable à souhait) à l'approche des diverses fonctionnalités du futur ouvrage, de la gestion de la qualité à toutes sortes de managements, de la maîtrise des délais à celle des coûts d'exploitation, et bien sûr, du conseil "HQE" ou "dév. dur." (voir article page 43 !).

**Ces innombrables fonctions n'entraînent quasiment pas de responsabilité**

pour une raison aisée à comprendre : le programme d'un ouvrage est constellé de contradictions : on attend d'ailleurs d'un bon maître d'œuvre que sa création soit le reflet d'une hiérarchisation intelligente d'objectifs divergents et d'un habile arbitrage entre de nombreuses solutions.

**Plus les missions d'assistance sont nombreuses, plus les conseils donnés sont incompatibles entre eux** (voire irréalisables dans le contexte économique global), **ce qui oblige le maître d'ouvrage et ses maîtres d'œuvre à "faire des choix"**.

En cas d'échec ultérieur sur tel ou tel thème, le prestataire concerné aura beau jeu d'opposer le fait que ses conseils n'auraient pas été suivis intégralement, que les autres opérateurs n'ont pas respecté ses consignes ou ont dû choisir d'autres options. C'est pourquoi ces contrats d'assistance sont rarement "contraignants".

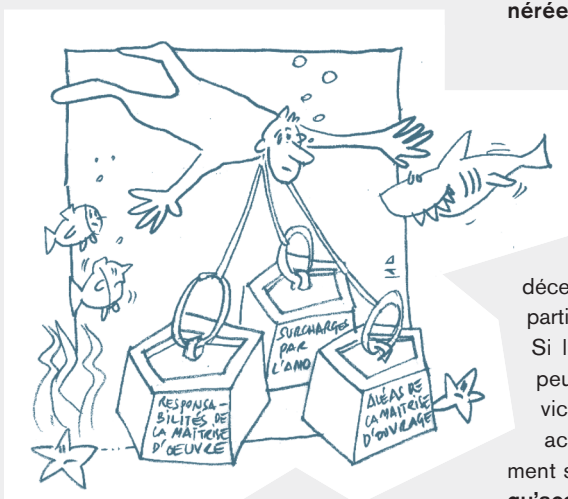
Rappelons que ces contrats ne confèrent presque jamais à leurs titulaires une quelconque autorité entre eux ou à l'égard d'autres opérateurs, ce qui ne les empêche pas d'intervenir avec force dans les réunions, au grand dam des "producteurs".

**Notre conseil aux maîtres d'œuvre et aux entrepreneurs est clair** : à défaut, dans votre contrat, de stipulations expresses précises (lesquelles figurent généralement quand il s'agit des interventions du contrôleur tech-

nique, du coordonnateur SPS ou de l'OPC s'il est indépendant), **toute indication ou décision ne peut émaner que du maître d'ouvrage** (vers le maître d'œuvre) **ou du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre** (vers les entrepreneurs).

### AMO globale

Il existe aussi une assistance aux maîtres d'ouvrage plus globale : entre la fonction de **"mandataire du maître d'ouvrage"** et celle de **"conducteur**



**d'opération"**, deux fonctions très différentes mais décrites avec précision par le titre I de la loi MOP<sup>6</sup>, la tendance est d'opter pour... **"une AMO générale"** qui n'est pas "encadrée" juridiquement et dont les responsabilités sont plus fluctuantes !

Bien que les règles de la commande publique imposent publicité et mise en concurrence de tous ces marchés d'assistance, on constate que quelques structures très importantes, issues d'organismes de financement public ou de structures publiques, voire directement

[6] Le "mandataire" agit au nom du maître d'ouvrage et signe et gère les marchés conclus avec les autres prestataires. Le "conducteur d'opération" (assistance générale à caractère administratif, financier et technique) ne fait que préparer les opérations et les contrats à signer par le maître d'ouvrage, il ne fait que transmettre les décisions du maître de l'ouvrage.

des sociétés d'économie mixte, monopolisent quasiment le marché d'assistance générale auprès d'innombrables maîtres d'ouvrage effrayés par la complexité et les risques juridiques de la commande publique.

**Les architectes attendaient de ces opérateurs sérieux et expérimentés qu'ils expliquent aux maîtres d'ouvrage** (qui ignorent souvent la complexité et l'importance de la conception d'architecture) **l'intérêt d'une maîtrise d'œuvre justement rémunérée et respectée.**

### La démonstration n'est pas difficile<sup>7</sup>.

Il suffit de faire observer que la mission de maîtrise d'œuvre, qui détermine l'essentiel des dépenses d'investissement et d'exploitation sur une ou deux

décennies, ne coûte qu'une très infime partie de ces dépenses.

Si l'on ajoute qu'un ouvrage réussi peut améliorer la qualité des services rendus ou la productivité des activités développées dans le bâtiment s'il est bien conçu, **il est évident qu'accorder aux maîtres d'œuvre les moyens de bien accomplir leurs missions peut rapporter 10 ou 20 fois plus<sup>8</sup>.**

**C'est généralement le cas des opérations très importantes**, confiées aux vedettes de l'architecture, et gérées par des AMO de haut niveau : on constate que tous les termes des contrats de maîtrise d'œuvre sont analysés et discutés consciencieusement et valorisés à un niveau convenable.

[7] Voir dans la revue "Contrats publics", n° 79, de juillet-août 2008, page 55, l'étude sur la rémunération de la maîtrise d'œuvre. Voir aussi la revue *Passion Architecture* n° 22, page 6.

[8] En 1973, la Commission centrale des marchés écrivait qu'en cas de surévaluation des honoraires de maîtrise d'œuvre, le risque se limitait à cet excédent, alors qu'en cas de sous-évaluation, le risque était beaucoup plus grave puisqu'il portait sur la valeur de l'ouvrage et le coût de son exploitation pendant des décennies !

### Tout se gâte quand on descend de gamme.

Plus l'opération est modeste et plus le représentant du maître d'ouvrage public est fier d'écraser de son autorité les maîtres d'œuvre qu'il a en face de lui. Ayant établi les clauses particulières du marché à son seul avantage (voir ci-après), il refuse d'en discuter et réduit la négociation au rabais sur honoraires, oubliant délibérément que les prestations et les responsabilités des maîtres d'œuvre ne cessent de s'accroître au fil des ans !

Cette attitude est pourtant la négation même d'un contrat négocié autorisé par l'article 74-III du code des marchés publics.

### Maîtrise d'œuvre corvéable à merci

**Le comportement de certains AMO généraux est inquiétant en ce sens qu'ils "se croient obligés" (!?) d'imposer aux autres prestataires<sup>9</sup> les contrats les plus déséquilibrés possibles !**

Pour ne donner aucune mauvaise idée, nous nous garderons bien de faire l'inventaire de toutes les clauses notoirement injustes figurant dans certains projets de marchés de maîtrise d'œuvre, certaines mêmes étant de nature "potestative"<sup>10</sup>.

### Quelques dérives doivent quand même être dénoncées :

- les opérations de bâtiment font partie des activités soumises à toutes sortes d'aléas, parce qu'il s'agit presque toujours de concevoir et de réaliser un quasi prototype, sur un site unique soumis aux caprices de la nature,

[9] Dans la pratique, les AMO visent exclusivement les "producteurs", c'est-à-dire les seuls prestataires réellement "responsables".

[10] Une clause potestative permet à l'une des parties contractantes d'agir unilatéralement sur les conditions d'exécution du contrat. Exemple : le maître d'ouvrage s'autorise à faire reprendre des études (une ou plusieurs modifications du programme) sans rémunérer les prestations complémentaires en résultant pour ses maîtres d'œuvre.

dans un contexte toujours différent, avec des opérateurs qui ne seront réunis que pour cette opération, laquelle sera inévitablement d'une durée conséquente, etc.

**Alors, les AMO s'efforcent de faire supporter par les maîtres d'œuvre toutes les conséquences des aléas qui peuvent se produire** (pour exemples, les défaillances d'entreprises) et se "scandalisent" quand les maîtres d'œuvre entendent "provisionner" dans leur forfait de rémunération un complément d'honoraires pour faire face à une fraction au moins des dépenses envisageables.

- les contrats à gérer par les maîtres d'ouvrage (et donc, quand ils sont présents, par les AMO généraux), sont toujours nombreux, sans même compter les marchés d'entreprises quand les marchés sont allotés.

Alors, autre dérive, il arrive que **l'AMO se décharge sur les maîtres d'œuvre** de la "surveillance" des actions de certains autres intervenants, **et tente de les rendre responsables** en cas de défaillances ou de fautes de ces derniers !!!

**Les maîtres d'œuvre finissent par "être responsables de tout"**, mais les rémunérations qui les dédommageraient des prestations à assurer et des garanties complémentaires à prendre leur sont souvent refusées !

[11] L'article de la revue "Contrats publics" n° 79 (citée en note 8), énumérait les éléments constitutifs d'une rémunération de maîtrise d'œuvre :

- 1) les prestations d'exécution directe de la mission,
- 2) les responsabilités (dont la valeur n'est pas limitée au montant des assurances obligatoires !),
- 3) le provisionnement des conséquences financières des risques et aléas de l'opération, compte tenu de leur répartition entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre,
- 4) la gestion administrative et financière de tous les contrats (contrat principal mais aussi cotraitance et sous-traitance éventuelle),
- 5) le prix de cession d'une partie des droits de représentation (code de la propriété intellectuelle) et la valeur de la notoriété de l'architecte.

### Conclusions

La plupart des structures qui concentrent une grande partie des marchés d'AMO générale (plus ou moins "délégués du maître d'ouvrage") rassemblent des personnes qualifiées et consciencieuses.

**Nous ne pouvons que leur demander de mettre leur conscience au service de l'équité.**

Il n'est pas acceptable que les maîtres d'œuvre soient les boucs émissaires de tous les aléas et de toutes les responsabilités.

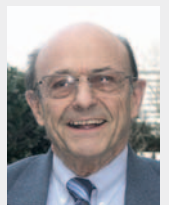
Les droits et obligations des deux cocontractants que sont le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre doivent être équilibrés et tous les éléments de coût des contrats doivent être rémunérés<sup>11</sup>, car le "bénéfice" d'une rémunération au rabais n'est qu'illusion<sup>12</sup>.

**Mais nous faisons aussi appel à la conscience des architectes** : en acceptant n'importe quoi dans leurs contrats, ils encouragent les maîtres d'ouvrage à "faire pire" la fois suivante. Ils finiront par porter quasiment toutes les responsabilités sans en recevoir la moindre contrepartie !

Tout le monde a intérêt à construire une ville de qualité dans tous les sens du terme, y compris dans une perspective de développement durable.

**Notre vœu en forme de conclusion : "Que les maîtres d'ouvrage et leurs AMO d'une part, les maîtres d'œuvre d'autre part, se respectent mutuellement et que les premiers donnent aux seconds les moyens de très bien les servir."** ■

**Gilbert Ramus,**  
commission juridique  
de l'Unfsa



[12] Le bénéfice d'une rémunération au rabais est doublement de courte vue : • d'abord parce qu'un maître d'ouvrage ne peut pas être aussi bien servi avec des maîtres d'œuvre dont la principale préoccupation est de ne pas perdre trop d'argent, • ensuite, parce qu'à force de sous-rémunérer les maîtres d'œuvre, leurs capacités risquent de baisser.