

Marchés allotis ou marchés globaux :

Idées reçues et retours d'expérience



POURQUOI ?

Dix ans après l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 23 juillet 2015, qui a introduit les marchés globaux de performance dans le droit français, et plus de quarante ans après la loi Maîtrise d'Ouvrage Publique (MOP) du 12 juillet 1985 qui a fondé les relations entre maîtrise d'ouvrage publique et maîtrise d'œuvre, ce document offre une occasion privilégiée d'évaluer, à partir de retours d'expérience, la mise en œuvre effective de ces deux modèles contractuels, à un moment où le secteur du bâtiment fait face à des transitions majeures : environnementale, énergétique, numérique.

Le choix entre marché alloti et marché global est rarement neutre. Il organise durablement la conduite d'une opération de construction. Or, ce choix continue de cristalliser des positions parfois tranchées.

- **Le marché alloti** est volontiers associé à une qualité reconnue des prestations, à un meilleur accès des PME à la commande publique et à une transparence des prix.
- **Le marché global** est, lui, présenté comme un levier de simplification et de gain de temps.

Derrière ces représentations, la réalité opérationnelle apparaît plus nuancée : les performances d'un montage contractuel ne tiennent pas uniquement à sa forme juridique, mais aux conditions dans lesquelles il est préparé, piloté et suivi.

Le présent document se propose d'éclairer la décision des maîtres d'ouvrage (MOA) en confrontant les idées reçues aux pratiques de terrain, en mettant en évidence les forces et les limites propres à chaque montage et en formulant des bonnes pratiques opérationnelles immédiatement mobilisables.

QUELS OBJECTIFS ?

Trois objectifs au service de la décision

L'analyse comparative présentée dans ce document ne vise ni à promouvoir un modèle ni à en disqualifier un autre. Elle s'inscrit dans une démarche pragmatique tournée vers l'aide à la décision des maîtres d'ouvrage, et poursuit trois objectifs complémentaires.

- Valoriser les atouts propres à chaque mode de contractualisation, en identifiant ce que chaque montage permet de mieux faire et dans quels contextes il s'avère le plus pertinent.
- Réduire les limites observées par des ajustements ciblés, à travers des recommandations.
- Battre en brèche les idées reçues, en confrontant les représentations courantes aux retours d'expérience des acteurs de la filière.

QUELLE MÉTHODOLOGIE ?

Une méthodologie ancrée dans le terrain

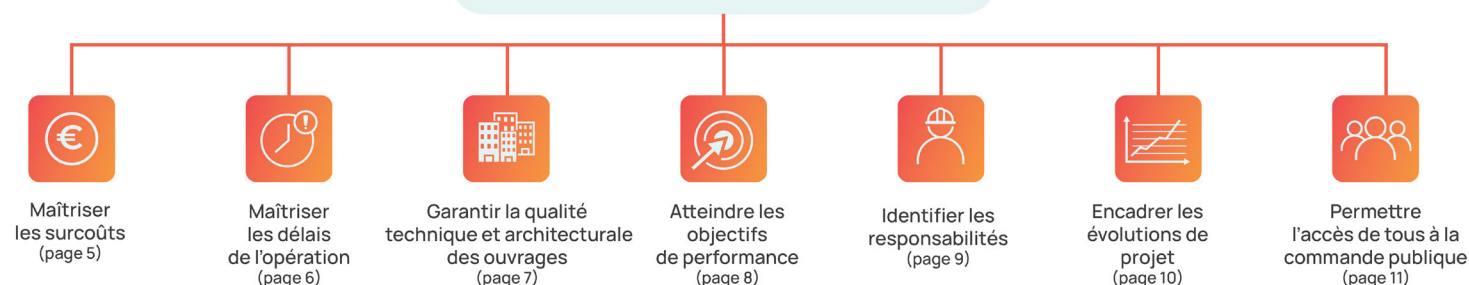
Deux dispositifs ont été mobilisés :

- Un questionnaire en ligne diffusé auprès d'un panel représentatif de maîtres d'ouvrage, ayant permis de recueillir une centaine de réponses portant chacune sur un projet identifié, son montage, ses succès et ses difficultés.
- Cinquante entretiens qualitatifs conduits auprès de l'ensemble des acteurs de la filière : maîtres d'ouvrage publics, maîtres d'œuvre (MOE), Assistants à Maîtrise d'Ouvrage (AMO), entreprises de travaux, mainteneurs, assureurs, qui permettent de garantir une lecture complète, de la commande à l'exploitation.

Ces deux sources se complètent : le questionnaire fournit une mesure quantitative, les entretiens en explicitent les ressorts.

Les enseignements tirés des entretiens et des réponses au questionnaire ont fait émerger sept enjeux récurrents auxquels sont confrontés les MOA dans le choix entre marchés allotis et marchés globaux.

marché alloti ou marché global ?



DEUX OPTIONS DE MONTAGE, DEUX LOGIQUES DE PILOTAGE

Au moment de définir leur stratégie contractuelle, les maîtres d'ouvrage publics disposent de plusieurs montages possibles. Dans la pratique, deux d'entre eux concentrent l'essentiel des choix, chacun répondant à une logique propre.

Le marché alloti.

Le marché est découpé en lots correspondant à des prestations distinctes (études de maîtrise d'œuvre, lots de travaux, exploitation, maintenance...), chacun faisant l'objet d'un contrat séparé.

La maîtrise d'ouvrage organise les lots, sélectionne les titulaires et pilote l'opération en s'appuyant sur une maîtrise d'œuvre indépendante. Cette logique repose sur une progressivité des études (esquisse, avant-projet sommaire, avant-projet définitif, projet) et des validations successives à chaque jalon, jusqu'à l'exécution.

Le marché global.

Par dérogation au principe d'allotissement, certains marchés permettent de confier à un opérateur économique unique (ou à un groupement piloté par un mandataire) une mission étendue couvrant plusieurs phases de l'opération.

Selon les dispositifs, le contrat associe la conception à la réalisation (marché de conception-réalisation), ou y ajoute l'exploitation et la maintenance avec des objectifs chiffrés (marché global de performance, MGP). Des marchés globaux sectoriels permettent, dans des domaines spécifiques, de déroger aux conditions habituelles d'accès au marché global, sans avoir à justifier des critères de droit commun. Enfin, une catégorie expérimentale, le marché global de performance avec paiement différé (MGPE-PD), autorise depuis 2023 le paiement différé pour la rénovation énergétique des bâtiments publics.

DEUX OPTIONS DE MONTAGE, DEUX CADRES JURIDIQUES

Le Code de la commande publique (CCP) pose comme principe l'allotissement (article L. 2113-10) lorsque l'objet du marché permet d'identifier des prestations distinctes. Le recours à un marché global constitue donc, juridiquement, une exception qui doit être justifiée et encadrée.

Le marché de conception-réalisation

(article L. 2171-2 du CCP)

Il n'est ouvert que dans trois hypothèses limitativement énumérées :

- motifs d'ordre technique liés à la destination ou à la mise en œuvre de l'ouvrage ;
- engagement contractuel d'amélioration de l'efficacité énergétique ;
- construction d'un bâtiment neuf dépassant la réglementation thermique en vigueur.

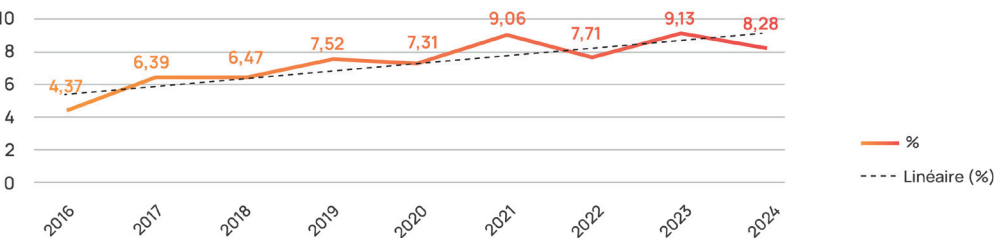
Le marché global de performance

(article L. 2171-3 du CCP)

Il permet de combiner réalisation ou conception-réalisation avec l'exploitation ou la maintenance, à condition d'être assorti d'engagements de performance mesurables, tels que le niveau d'activité, la qualité de service, l'efficacité énergétique ou encore l'incidence écologique. La rémunération des prestations d'exploitation-maintenance est modulée selon les résultats obtenus (article L. 2171-2 du CCP), et les prix correspondant à chaque phase doivent être présentés de manière séparée.

INFOGRAPHIE : LES TENDANCES DU MARCHÉ

Part en pourcentage des marchés globaux en nombre sur le total d'opérations en marchés allotis et marchés globaux (2016-2024)

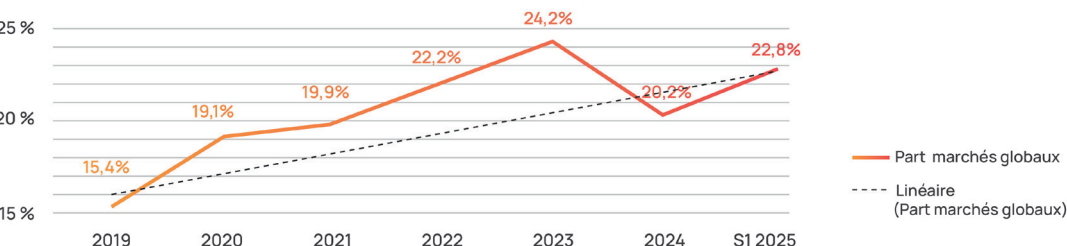


Source : BOAMP

+9 %

des projets de bâtiment lancés en appels d'offres sont désormais des marchés globaux.

Part en pourcentage des marchés globaux dans l'ensemble des contrats de bâtiment en volume (montants en euros courants) 2019-2025



Source : Vecteur Plus

22,8 %

c'est la part que représentent les marchés globaux dans la commande publique, dans le secteur du bâtiment, au 1er semestre 2025.



ENJEU 1 : MAÎTRISER LES SURCÔÛTS

En allotissement

Le marché alloti offre une grande visibilité sur les coûts à chaque étape. La maîtrise d'ouvrage pilote les lots séparément et peut ajuster les estimations au fil des études. Mais des dérives peuvent arriver :

- sous-estimation initiale,
- aléas mal anticipés,
- coordination insuffisante entre lots.

Lorsque le prix pèse trop dans la sélection de la maîtrise d'œuvre, les candidats sont tentés de proposer des estimations trop optimistes correspondant aux attentes du maître d'ouvrage. Un suivi rigoureux et une AMO indépendante sont alors déterminants.

NOS PROPOSITIONS

1 Renforcer et responsabiliser les AMO.

Faire contre-chiffrer dès le concours les projets par un économiste indépendant qui engage sa responsabilité.

2 Avoir recours à la consultation anticipée lorsque les conditions le justifient

Solliciter en amont de la consultation des entreprises, l'avis d'un opérateur économique (article R. 2431-32 du CCP).

3 Mieux récompenser la performance budgétaire

Prévoir une clause d'intéressement : prime si la réalisation reste sous le coût objectif.

En marché global

Le marché global fixe le prix dès la signature : c'est sa principale garantie budgétaire. Mais cette sécurité a un coût. Les opérateurs intègrent des marges pour couvrir les risques transférés, et la transparence sur la formation du prix reste limitée. La majorité des acteurs interrogés estime qu'une opération en marché global revient en moyenne 10 à 20 % plus cher qu'en marché alloti.

NOS PROPOSITIONS

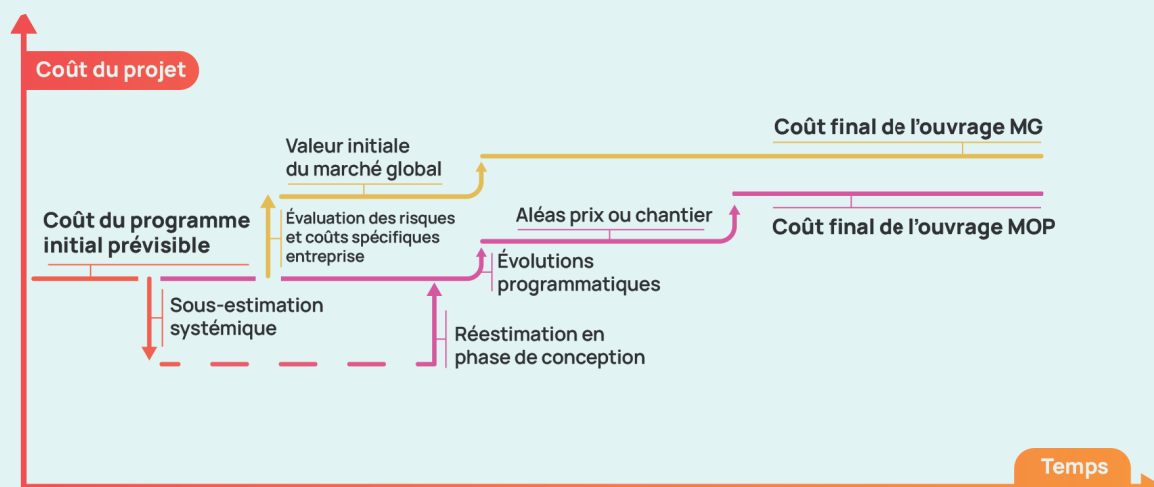
1 S'engager avec un programme clair et stable.

Élaborer un programme complet en amont, appuyé par des AMO techniques et s'y tenir pendant toute l'opération sous peine de surcoûts élevés.

2 Encadrer les discussions ultérieures sur le prix.

Soigner les clauses financières : forme du prix, révision, indices, réexamen.

Évolution dans le temps du coût du projet et comparaison marchés allotis et globaux



Lecture : trajectoire comparative du coût d'une opération selon le montage retenu : en marché alloti, le coût évolue au fil des études et des aléas de chantier ; en marché global, le prix est fixé dès la signature mais intègre des marges de risque qui renchérisse le coût final.



ENJEU 2 : MAÎTRISER LES DÉLAIS DE L'OPÉRATION

En allotissement

La logique de « stop and go » entre les lots offre au maître d'ouvrage un point d'arbitrage à chaque jalon. Mais elle est chronophage. Les difficultés se concentrent surtout en phase travaux : appels d'offres infructueux, défaillances d'entreprises, interfaces mal anticipées entre lots. Par ailleurs, le contenu de chacune des phases de mission gagnerait à être revu à la lumière des processus numériques, ce qui appelle une adaptation des pratiques.

NOS PROPOSITIONS

1 Renforcer le cadre d'intervention de l'Ordonnancement, Pilotage, et Coordination (OPC).

Sélection rigoureuse, rémunération revalorisée, position plus centrale au sein de la MOE, association dès la phase de conception.

2 Simplifier les phases d'études.

Pour les projets simples, passer des études d'avant-projet directement au dossier PRO.

En marché global

Le titulaire supporte contractuellement le risque de planning. Ce transfert de responsabilité fluidifie le processus décisionnel. Mais le gain de temps n'est pas automatique : la phase amont est longue, notamment le dialogue compétitif.

À l'usage, les délais globaux, de la décision de lancement à la livraison, restent souvent comparables à ceux d'un marché alloti.

NOTRE PROPOSITION

1 Prévenir les situations de blocage.

Mobiliser une équipe d'AMO (juridique, technique...) dès l'amont et une gouvernance réactive aux circuits de validation courts.

« En marchés allotis, le respect des délais est plus compliqué qu'en marché global notamment en raison de délais nécessaires à chaque étape de validation chez les MOA. Les délais fixés dans le planning initial ne sont pas toujours cohérents, ni raisonnables et ils tiennent rarement compte des aléas. »

- Un AMO

« Dans le cas des marchés globaux, il n'y a qu'une seule consultation, plus rapide en théorie, mais très mobilisatrice (plus d'acteurs impliqués d'emblée). Mais finalement, les délais sont globalement similaires aux marchés allotis. »

- Un MOA



ENJEU 3 : GARANTIR LA QUALITÉ TECHNIQUE ET ARCHITECTURALE DES OUVRAGES

En allotissement

La séparation entre conception et exécution est un atout majeur du marché alloti : elle permet au maître d'œuvre de jouer pleinement son rôle de tiers indépendant. La progressivité des études offre un arbitrage éclairé à chaque jalon. Ce montage est particulièrement adapté aux opérations à forte exigence architecturale, où le dialogue continu avec la maîtrise d'œuvre prime sur la recherche d'un interlocuteur unique.

En marché global

Le prix forfaitaire fixé dès la signature contraint les arbitrages techniques et architecturaux. Le groupement dispose d'une autonomie de conception, mais elle s'exerce sous pression budgétaire permanente. Les retours d'expérience signalent une tendance à la standardisation des solutions.

NOS PROPOSITIONS

1 Garantir la qualité des offres par une indemnisation proportionnée.

Corréler le niveau des primes de concours au niveau d'études demandé et aux enjeux du marché global pour ne pas appauvrir la qualité des offres.

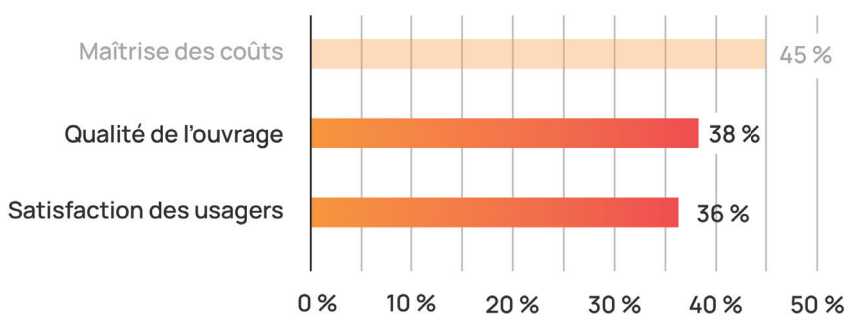
2 Intégrer une mission d'encadrement de projet.

S'assurer qu'un des membres du groupement est missionné pour coordonner les études du projet.

3 Renforcer les critères de sélection de l'AMO technique

Exiger de sa part des références en maîtrise d'œuvre lorsque le projet le justifie.

Succès dans le cas des marchés allotis



Principaux motifs de satisfaction cités par les maîtres d'ouvrage ayant recouru à un marché alloti : la qualité de l'ouvrage et la satisfaction des usagers arrivent dans le trio de tête.

Source : enquête en ligne auprès des MOA.

« En l'absence de programme complètement finalisé, la loi MOP est préférable à un marché global, car elle permet de faire émerger des propositions plus riches et intéressantes. »

- Un MOA (une SPL)

« Les exigences budgétaires et techniques des marchés globaux limitent l'innovation. Les projets tendent vers des réponses standardisées, au détriment de la recherche architecturale. »

- Un architecte



ENJEU 4 : ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE PERFORMANCE

En allotissement

Même s'il impose le respect du programme performanciel du marché de MOE, le marché alloti peut apparaître moins efficace en l'absence d'accompagnement et de suivi post-livraison.

NOTRE PROPOSITION

1 Prévoir une mission de commissionnement.

Un tiers indépendant, ou intégré à l'équipe du MOE, vérifie la conformité des installations dès la réception.

En marché global

Le marché global de performance lie la rémunération du titulaire aux résultats obtenus. Cette logique responsabilise les opérateurs dans la durée. Mais les retours d'expérience révèlent un écart entre l'ambition affichée et les résultats : objectifs mal définis, difficiles à mesurer, ou MGP utilisés par commodité plutôt que par réelle ambition de performance.

NOS PROPOSITIONS

1 Vérifier l'implication en amont du futur mainteneur.

Formaliser dès l'APS des livrables clairs sur la maintenance.

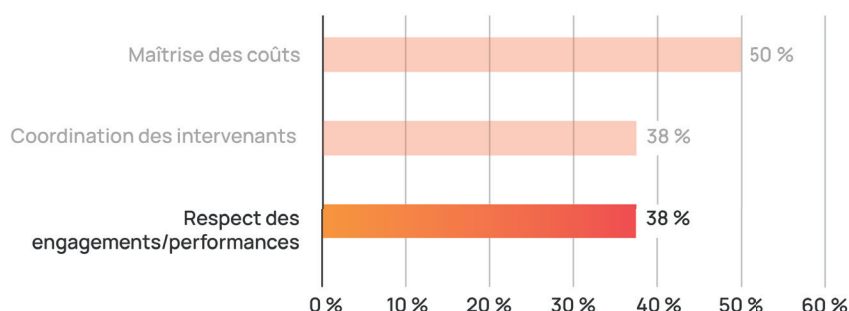
2 Organiser le suivi de l'évolution des performances.

Mettre en place des tableaux de bord, des rapports de performance et un contrôle a posteriori.

3 Éviter les MGP « de confort ».

Justifier le recours au marché global au regard des enjeux spécifiques de performance.

Succès dans le cas des marchés globaux



Principaux motifs de satisfaction cités par les maîtres d'ouvrage ayant recouru à un marché global. Le respect des engagements de performance figure parmi les facteurs de réussite les plus cités.

Source : enquête en ligne auprès des MOA.

« En général, dans un montage avec marchés allotis, les prestations d'entretien-maintenance sont négligées par l'ensemble des acteurs, ce qui se répercute sur la qualité de la construction. »

- Administration d'État centralisée

« Le suivi des engagements de performance est difficile pour les petites collectivités en raison de l'insuffisance des moyens administratifs et juridiques. Les marchés globaux de performance doivent être très bien préparés en amont avec des objectifs réalistes et pertinents. »

- Un MOA (une SPL)



ENJEU 5 : IDENTIFIER LES RESPONSABILITÉS

En allotissement

Le maître d'œuvre joue un rôle de tiers indépendant : il assure la cohérence entre les lots et facilite le dialogue entre les entreprises et le maître d'ouvrage. Ce positionnement est un atout pour les arbitrages. Il suppose néanmoins une organisation rigoureuse : une mission de direction de l'exécution des travaux (DET) sans portage clair ou un OPC sous-dimensionné peuvent diluer les responsabilités et compliquer les arbitrages.

NOS PROPOSITIONS

1 Confier le mandat de la maîtrise d'œuvre à l'ingénierie.

Pour les projets à dominante technique, sans écarter l'architecte de la conception.

2 En finir avec une DET « éclatée ».

Confier la direction complète de l'exécution des travaux à un seul membre du groupement.

3 Renforcer le cadre d'intervention de l'OPC.

Un OPC qualifié, doté de l'autorité et des moyens de coordonner les lots.

En marché global

Le mandataire du groupement est l'interlocuteur unique du maître d'ouvrage : il porte l'ensemble des engagements de conception et de réalisation. Cette concentration simplifie le pilotage. Mais elle a une contrepartie : la maîtrise d'œuvre, intégrée au groupement, perd son rôle de tiers indépendant. Le maître d'ouvrage se retrouve seul face aux arbitrages techniques, économiques et calendaires.

NOS PROPOSITIONS

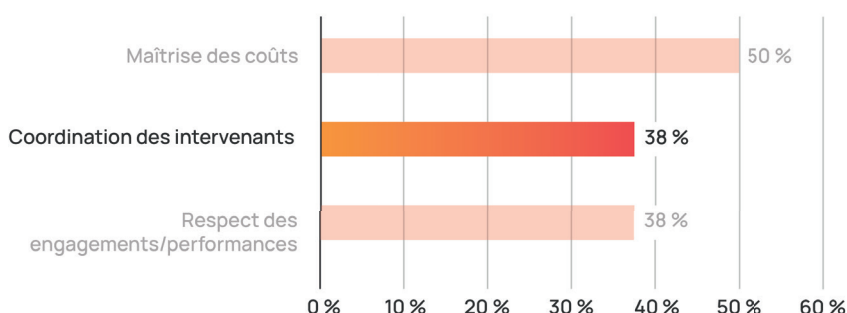
1 Garantir une meilleure répartition des tâches dès l'offre.

Détailler la répartition des missions au sein du groupement dès la remise de l'offre.

2 Créer un Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG) dédié aux marchés globaux.

Créer un cadre contractuel clarifiant rôles, obligations et couverture assurantielle.

Succès dans le cas des marchés globaux



Principaux motifs de satisfaction cités par les maîtres d'ouvrage ayant recouru à un marché global. La coordination des intervenants ressort comme un des principaux atouts du montage.

Source : enquête en ligne auprès des MOA.

« La personne désignée pour exécuter la mission OPC ne faisait pas partie du groupement de MOE. Il y a eu des problèmes de gestion des entreprises lors des interventions suite au grand nombre de lots travaux. »

- Un MOA (un département)

« Les maîtres d'ouvrage qui utilisent les marchés globaux doivent s'entourer de fortes compétences en matière juridique et financière. »

- Organisme ministériel



ENJEU 6 : ENCADRER LES ÉVOLUTIONS DE PROJET

En allotissement

La logique de « stop and go » rend le marché alloti naturellement souple face aux évolutions de programme. Les ajustements s'intègrent à chaque étape sans remettre en cause l'architecture contractuelle. Ce montage est particulièrement adapté aux projets complexes. Il permet aussi d'engager les crédits par palier, un atout en période d'incertitude financière.

En marché global

Le programme est figé dès la signature. Toute modification ultérieure doit respecter le régime strict des marchés publics, ce qui réduit fortement la souplesse. Le rythme d'exécution est imposé par le titulaire et les ajustements progressifs sont difficiles à intégrer. Ce montage exige donc un programme mature et stabilisé avant le lancement de la consultation.

NOTRE PROPOSITION

1 Mettre en place un cahier des écarts.

Lister les écarts entre programme et offre, intégrés au dossier contractuel.

« La maturité du besoin fait partie des critères à considérer pour choisir le montage : si le besoin est encore flou, le marché alloti est préféré car il permet de faire évoluer le projet en phase de conception. »

- Un MOA (Etat)

« Il faut bien penser à tout en amont car le programme est très rigide (peu d'évolutions sont possibles ou elles coûtent beaucoup plus cher) ; le marché global est donc moins souple en cas d'imprévu ou de changement de programme ; il nécessite un travail de programmation plus fin ; enfin, être vigilant par rapport à la structuration, car les engagements des membres sont plus longs. »

- Un MOA (un bailleur social)





ENJEU 7 :

PERMETTRE L'ACCÈS DE TOUS À LA COMMANDE PUBLIQUE

En allotissement

La fragmentation en lots adaptés à des structures de tailles variées abaisse les barrières techniques et financières d'entrée. Les PME et artisans peuvent répondre directement sur les segments correspondant à leur savoir-faire. L'allotissement favorise ainsi la diversité des acteurs et contribue à la vitalité du tissu économique de proximité, un atout pour les maîtres d'ouvrage engagés dans une logique d'achat responsable.

NOTRE PROPOSITION

1 Faire évoluer le seuil de mise en concurrence.

Porter de 60 000 à 100 000 € HT le seuil de l'article R. 2122-8 du CCP.

En marché global

La concentration des prestations au sein d'un groupement unique élève mécaniquement les seuils d'accès. La taille des contrats, leur complexité juridique et le coût de réponse aux consultations réservent de fait ce montage aux grandes entreprises et aux ETI. Les PME et artisans y interviennent principalement en sous-traitance.

NOTRE PROPOSITION

1 Intégrer un critère de jugement incitatif.

Valoriser les candidats qui s'engagent au delà du minimum légal de 20 % réservé aux PME.



« Les marchés allotis ouvrent la possibilité de faire appel à des architectes indépendants et entreprises locales, ce qui est plus difficile dans les marchés globaux souvent accaparés par les mêmes grands groupements nationaux. »

- Un MOA (une université)

Conclusion

Au terme de cette analyse, un enseignement s'impose : le **marché alloti** reste le montage de droit commun, et pour cause, il offre qualité architecturale, transparence des prix, souplesse face aux imprévus et favorise l'accès de tous à la commande publique. Ces atouts sont confirmés par les retours d'expérience des maîtres d'ouvrage qui ont été interrogés.

Le **marché global** a sa place, mais elle est conditionnée. Il tient ses promesses lorsque le programme est stabilisé, les objectifs de performance clairement définis et la gouvernance en mesure d'assurer un suivi dans la durée. Hors de ce cadre, les contraintes qu'il impose l'emportent souvent sur ses avantages.

Dans les deux cas, la forme contractuelle ne fait pas tout. C'est la qualité du pilotage qui conditionne le résultat.



Syntec-Ingénierie est la fédération professionnelle de l'ingénierie.

Elle représente 31 500 entreprises d'ingénierie industrielle et de la construction, implantées sur l'ensemble du territoire, et s'appuie sur 13 délégations régionales.

Syntec-Ingénierie porte la voix de la profession auprès des pouvoirs publics, des donneurs d'ordres et de l'écosystème économique.

Interlocuteur de confiance, elle contribue aux décisions structurantes en matière d'industrialisation, de mobilités, de transition énergétique et climatique.

Membre de nombreuses instances nationales, européennes et internationales, elle anticipe les mutations du secteur, formule des propositions concrètes et accompagne ses adhérents dans les grandes transitions.

Pour en savoir plus, flashez le QR code ci-dessous :



Contacts :

Christophe Longepierre
Délégué général
c.longepierre@syntec-ingenierie.fr

Anne Zimmermann
Directrice Influence & Métiers
a.zimmermann@syntec-ingenierie.fr

Suivez-nous !

