Introduction

Avec ce guide pratique, la Cellule architecture de la Fédération Wallonie-Bruxelles met son expérience en matière de marchés d'architecture à la disposition des maîtres d'ouvrage publics. En 9 étapes, pas à pas, cet outil accompagne le maître d'ouvrage tout au long d'un processus qui soutient la qualité architecturale. Un contexte bien identifié, un programme clairement défini, une compétition saine, rigoureuse et transparente, soutenue par un jury à l'esprit ouvert, sont autant de gages qui donneront corps à la créativité et forme à l'ambition du projet. Tirer les projets vers le haut, vers davantage de justesse dans la prise en compte des conditions du contexte, dans la réponse aux enjeux fonctionnels et aux objectifs environnementaux, tels sont les défis à relever dans le choix d'une équipe de conception. Si tout investissement dans un équipement public est porteur des valeurs de la collectivité qu'il représente, il est aisé d'admettre que ce choix, qui s'inscrit dans la durée, mérite notre plus grande attention.

La Cellule architecture est à votre disposition pour vous y aider.

Renvoi vers les modèles

Tous les éléments de texte soulignés renvoient à un document-type téléchargeable en marge.

1. Un guide pratique

Le projet pour un nouveau bâtiment public, pour un nouvel aménagement paysager, pour une transformation ou une extension, naît de plusieurs exigences et volontés et est souvent le résultat d'un long cheminement.

Ce **guide pratique** démarre au moment où le projet prend forme et entre dans une première phase opérationnelle : **la désignation d'un auteur de projet** qui sera chargé de toutes les études et du suivi des travaux pour réaliser le projet. Autrement dit, il propose des **outils pratiques et conceptuels** pour conduire un « marché d'architecture » de manière qualitative.

Le processus proposé vise en effet à garantir les objectifs suivants :

- la **qualité architecturale** des propositions
- la **cohésion** des parties prenantes autour du projet lauréat
- le **respect** du travail des équipes
- la **transparence** et la **communication** autour des choix
- la participation au développement de la **culture architecturale**.

Ce guide pratique s'adresse donc à tous les Maîtres d'ouvrages publics qui souhaitent inscrire leur démarche dans de tels objectifs.

Il est basé sur le processus expérimenté depuis plusieurs années par la **Fédération Wallonie-Bruxelles** et plus particulièrement par la **Cellule architecture**.

Les procédures et les documents types proposés (cliquer ici pour une vue d'ensemble) sont utilisés pour les marchés de la Fédération Wallonie-Bruxelles co-pilotés par la Cellule architecture, pour tous les projets culturels subsidiés par la FW-B et pour tous les projets d'autres adjudicateurs accompagnés par la Cellule architecture. Ces outils sont mis à la

disposition de tous les adjudicateurs.

La mise en ligne de ces outils marque la volonté de la Cellule architecture d'encourager et de faciliter la mise en œuvre de bonnes pratiques par tous les Maîtres d'ouvrages publics en Belgique francophone.

2. Les principes fondamentaux

Les principes fondamentaux du processus proposé sont les suivants :

- **une accessibilité au marché calibrée au plus juste,** sur des crières techniques uniquement (pas financiers) et en fonction de l'ampleur et de la complexité du projet, mais aussi du profil du maître d'ouvrage
- **une approche qualitative** et **ouverte** du programme : énonciation d'**enjeux**, d'**objectifs** et de **besoins** plus que propositions de solutions
- **un appel à un ensemble de compétences, pluridisciplinaire**, qui assurent l'ensemble de la mission d'auteur de projet: architecture, ingénierie, acoustique, design signalétique et mobilier, etc.
- **pas de mise en concurrence des honoraires** : la compétition porte sur les idées, le concept à l'intérieur d'un cadre donné: élaboration d'une **pré-esquisse**, première ébauche de projet par les équipes sélectionnées
- **usage d'une procédure en deux temps** afin de calibrer à l'essentiel l'investissement humain consenti dans production et analyse des candidatures et offres
- **mise en place d'un Jury** composé de toutes les parties prenantes et d'experts extérieurs
- **présentation orale** des offres (pré-esquisses) devant le Jury
- **dédommagement aux équipes soumissionnaires** pour leur pré-esquisse (chaque équipe reçoit le même montant pour le travail réalisé)
- **contrat** (clauses d'exécution) dans lequel droits et devoirs sont **équilibrés** entre les parties

3. La procédure concurrentielle avec négociation

La procédure concurrentielle avec négociation est la procédure de marché public qui correspond le mieux à ces principes. Tous les documents types contenus dans ce **guide pratique**, y compris le Cahier des charges 'type', sont rédigés en fonction de ce choix de base.

Il s'agit d'une procédure qui est régie par l'article 38 de la loi du 17 juin 2016 (relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services).

Décrite dès 2014 par la Commission européenne (Directive 2014/24/EU article 26.4 et commentaire 43) comme étant la plus indiquée pour des **marchés de services de nature intellectuelle et créative** tels que les marchés d'architecture, cette procédure est, depuis la transposition belge en juin 2017, explicitement reconnue comem une procédure "ordinaire" pour les services impliquant de la conception.

Les atouts de cette procédure sont principalement ceux-ci :

- procédure en deux temps permettant de réduire le nombre de soumissionnaires invités à remettre offre, ce qui rend raisonnable la pr**oduction de pré-esquisses** et le **dédommagement** de tous les soumissionnaires de façon appropriée et équitable
- possibilité pour les concurrents de rencontrer le maître d'ouvrage et d'échanger des réflexions qui participent à la clarification des enjeux du programme lors d'une séance de **questions-réponses**
- **pas d'anonymat**, ce qui permet la présentation orale des pré-esquisses devant le jury, essentielle pour bien cerner les enjeux de chaque proposition
- possibilité, en cas d'incertitude, de rencontrer à nouveau les équipes en balance afin qu'elles précisent ou modifient leur offre dans le cadre d'une **négociation**.

Si le présent guide décrit essentiellement la procédure concurrentielle avec négociation, unanimement reconnue comme la plus apte à générer un processus conduisant vers la qualité, d'autres procédures restent accessibles : la procédure négociée sans publication préalable, la procédure négociée directe avec publication préalable, la procédure ouverte, la procédure restreinte et le concours (ouvert ou restreint).

Ces autres procédures s'accompagnent toutefois de limites et de contraintes.

La **procédure négociée sans publication préalable**, ayant pour elle l'avantage de la rapidité (absence de publicité), ne peut s'envisager que pour les marchés dont la valeur se situe en dessous d'un certain seuil.

La **procédure ouverte** et la **procédure restreinte** ne permettent pas la négociation préalable à l'attribution du marché.

Les procédures en un temps (**procédure ouverte**, **procédure négociée directe**) ouvrent à un nombre illimité de soumissionnaires, ne permettant pas un dédommagement juste et équitable des offres : demander l'élaboration d'une pré-esquisse en devient déraisonnable. Il s'agira alors de limiter l'offre à des intentions ou idées, ce qui est déconseillé lorsque les enjeux urbanistiques, spatiaux et/ou techniques d'un projet sont importants.

Le **concours** impose l'anonymat (sauf sous les seuils européens*) et requiert, à ce titre,

l’établissement d’offres rigoureusement comparables, proches d’un avant-projet. Ceci signifie dès lors, dans le chef du maître d’ouvrage, la fourniture d’un programme très précis qui limite l’apport conceptuel des équipes en compétition. Le dépôt de plusieurs avant-projets, en lieu et place de pré-esquisses, implique un travail conséquent de la part des soumissionnaires et, par conséquent, un dédommagement sensiblement plus important.

Les enjeux, les moyens humains et financiers, les délais sont autant de questions préalables qu’il convient de se poser afin de choisir la procédure adéquate au regard des principes fondamentaux et de la spécificité d’un projet.

4. Les grandes lignes du processus

Le processus décrit ici se décline en étapes successives. Survolez avec la souris les 9 étapes dans la barre en haut de la page. Chaque section correspond à une étape particulière du processus proposé. L'affiche du guide offre une vue synoptique du processus, incluant (au verso) une ligne du temps.

Si, pour celui qui l’appréhende pour la première fois, il peut apparaître comme complexe, il s’inscrit dans un dispositif d’accompagnement que la Cellule architecture met au service des Maîtres d’ouvrages qui en font la demande. Cet accompagnement, gratuit, est régi par une charte scellant les modalités de collaboration entre Maître d'ouvrage et Cellule architecture. Cet accompagnement sera calibré (*full* ou *medium*) de commun accord en fonction des disponibilités de la Celluel architecture d'une part, et des délais, ressources et profil du maître d'ouvrage d'autre part.

En résumé

1. Les étapes préalables

   Il s'agit d'une période dont la durée est variable, pendant laquelle le Maître d'ouvrage prépare les éléments déterminants du marché : la définition du programme, un planning, un budget, les autorisations hiérarchiques, etc.

2. L’Avis de marché et la période de publicité

   Sa publication marque le début officiel de la procédure. Il invite les architectes intéressés à former une équipe pluridisciplinaire (ingénieurs, scénographes, paysagistes, etc.) et à introduire un dossier de candidature dans un délai d'environ 5 semaines.

3. La composition du Jury

   Cette section n'a pas d'impact sur la ligne du temps, mais explique comment constituer le Jury qui sera appelé à se réunir à deux reprises : une première fois, il propose la sélection des équipes concurrentes ; dans un second temps, il propose la désignation de l'équipe lauréate au pouvoir adjudicateur.

4. Le Cahier des charges

   Ce document régit la phase d'attribution du marché et son exécution, jusqu'à la réception des travaux. Il peut être finalisé pendant la période de publicité de l'Avis de marché. Si des clauses types peuvent être utilisées pour la partie administrative du document, l'attention portera sur la bonne rédaction du programme, élément essentiel pour susciter une compétition intéressante et des projets pertinents.

5. La sélection qualitative

   Cette section traite de la période entre le dépôt des dossiers de candidature et l'envoi de la décision de sélection, suite à la première séance du Jury, aux équipes retenues et non retenues pour la deuxième phase de la procédure.

6. L’élaboration des offres et la séance de questions-réponses

   Les équipes retenues reçoivent le Cahier des charges et élaborent une pré-esquisse. Une séance d'information est organisée sur le site concerné afin que les équipes puissent obtenir toutes les clarifications relatives à la demande.

7. La pré-analyse des offres et le Jury d’attribution

   Cette section traite de la période entre le dépôt des offres (pré-esquisses) et la deuxième séance du Jury, suite à laquelle une proposition d’attribution du marché est adressée au pouvoir adjudicateur.

8. L’attribution du marché

   Cette section reprend les actes administratifs nécessaires pour finaliser la procédure et désigner officiellement l'équipe d'auteurs de projet : une éventuelle phase de négociation avec une ou plusieurs équipes, la décision motivée d'attribution, l’accord de l'autorité de contrôle, le délai d'attente (*standstill*) éventuel et la notification.

9. Le démarrage et l’accompagnement des études

   Une fois l'équipe désignée, le travail de conception peut continuer sur base de l’évaluation de la pré-esquisse. Un Comité d'accompagnement est mis en place pour encadrer le travail de l'équipe jusqu'à l'approbation de l'esquisse.