Étape 1

Les étapes préalables

Il faut tout d'abord commencer par se poser les bonnes questions, demander des expertises, discuter autour d'une table avec les parties prenantes, collecter des documents. Puis reconsidérer le tout, ouvrir des pistes… Établir un scénario. L'énergie dépensée au cours de cette phase détermine la qualité du processus, qui elle même détermine la qualité du projet.

Renvoi vers les modèles

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

1. L'aventure commence

La naissance d'un projet d'architecture est difficile à situer dans le temps. Il s'agit le plus souvent d'un processus lent, qui part d'un besoin vague de changement et devient au fur et à mesure plus présent et explicite.

Cette section du **guide pratique** se distingue des autres puisqu'elle ne concerne pas encore la phase 'publique' d'un marché d'architecture, mais aide le Maître d'ouvrage à aborder tous les éléments qui doivent être traités avant de procéder à la publication de l'Avis de marché et, donc, au lancement du marché d'architecture proprement dit.

Le temps nécessaire à cette étape dépend de la complexité du projet, des missions à effectuer, et de l'implication des parties prenantes, de leur concentration, franchise, sens de la réalité et capacité de projection.

Le but de cette phase de définition, en résumé, consiste à préciser :

- **Les raisons** pour lesquelles on souhaite un changement physique des lieux
- **L'évolution souhaitée** par l'institution qui occupera les lieux par rapport à ses propres activités
- **Les valeurs** que le projet devrait véhiculer, ou permettre de véhiculer
- **Le fonctionnement** envisagé pour le lieu et pour ses publics
- **Les principaux éléments quantitatifs** utiles pour le projet (personnel, capacité en public, volume du matériel à stocker, etc.)
- L'ampleur du projet à réaliser compte tenu de la situation existante des lieux, sous forme de **programme architectural**
- **L'estimation du budget** nécessaire pour les travaux et les équipements ou l'estimation du budget disponible
- **Le montage juridique et financier** du projet (subsides, etc.)
- **La mission** à confier aux auteurs de projets qui seront désignés
- **Le montant des honoraires** destinés aux auteurs de projet

- **Le type de procédure** de **compétition architecturale** adapté au budget, à la nature et aux enjeux du projet
- **Les partenaires** mobilisables tout au long du processus (utilisateurs, experts, accompagnement du marché d'architecture, accompagnement des études, pouvoirs subsidiants, urbanisme local et régional, ...)
- **Les moyens à mettre en œuvre** pour lancer la procédure de désignation.

On passe ainsi **d'un besoin d'architecture à des décisions pragmatiques**, influencées par la faisabilité technique et financière du projet. Mais, loin d'être un processus linéaire, la définition de ces points se fait par va-et-vient entre les acteurs.

Les paragraphes suivants présentent certains aspects spécifiques de cette phase.

Tout au long de cette phase, la fiche projet vous aide à rassembler les différentes informations indispensables au futur lancement du marché.

2. Qui mettre autour de la table

Les intervenants dans un tel processus sont multiples, et le concept de 'parties prenantes' (*stakeholders* en anglais) peut être entendu de plusieurs manières. Pour une école, par exemple, faut-il se limiter aux décideurs politiques et au préfet, ou faut-il inclure aussi le corps enseignant, les assistants techniques, des experts pédagogiques... et pourquoi pas les élèves et leurs parents, voire les voisins et les responsables du trafic routier ?

Si d'une part l'idée d'une très large participation à un projet présente un intérêt démocratique indéniable, d'un point de vue pratique il n'est pas toujours facile ni fructueux de multiplier autant le nombre de personnes autour de la table. Il est donc conseillé de **démarrer en petit comité**, et puis éventuellement d'élargir en ciblant des personnes-ressources, en fonction de l'avancement du projet mais aussi de ses enjeux stratégiques.

Par petit comité on entend donc les personnes **à l'initiative du projet**, les **responsables du bâtiment**, les **représentants des futurs utilisateurs** et les **pouvoirs subsidiants**. Parmi ces personnes il est important d'identifier un **chef de projet**, de préférence architecte, qui centralise l'information et accompagne toute la procédure.

Les échanges préliminaires donnent lieu :

- à des **réunions de programmation**, éventuellement élargies à d'autres parties prenantes (appelées *Comité de pilotage* ou *Comité d'accompagnement*)
- à des **études techniques** (recherche de documents, relevés, estimatifs, sondages de stabilité)
- éventuellement, à des **visites** de réalisations intéressantes
- enfin, aux **prises de décision** qui permettent de lancer le marché d'architecture.

Regrouper la commande?

Dans certains cas, plusieurs maîtres d'ouvrage distincts, 'en projet' sur des parcelles communes ou voisines, pourraient avoir intérêt à s'associer dans un processus concerté de définition préalable (étude de faisabilité/schéma directeur commun), voire de conception (jusqu'à l'étape 'Esquisse' par exemple). Dans ce cas, le dispositif de Marché conjoint occasionnel peut s'avérer très utile. Voir modèle de convention de marché conjoint.

Les processus de médiation et de participation

Ces démarches ne seront pas abordées dans ce Guide.

Il s'agit d'actions qui demandent une certaine expertise de la part des pilotes, généralement des professionnels désignés pour l'occasion. S'il est souhaité que de telles démarches soient mises en œuvre, les résultats pourrainent d'ores et déjà être utilisés pour définir le marché d'architecture ; elles seront donc entamées idéalement *avant* la publication de l'Avis de marché.

Dans certains cas, surtout en matière d'urbanisme, il est possible d'effectuer ces démarches *après* la désignation de l'auteur.e de projet : celui-ci sera chargé d'engager un tel processus préalablement ou parallèlement à l'élaboration du projet proprement dit .

Dans tous les cas, il faudra évidemment prévoir un budget (honoraires, frais) supplémentaire spécifique.

3. Définir les grandes lignes du projet

Dès les premiers échanges, il est important de demander aux **futurs utilisateurs** de rédiger une '**Note libre**', comprenant des éléments programmatique et/ou d'intention. Ce sont eux qui connaissent le mieux l'organisation de leurs activités et qui, a priori, ont la capacité d'identifier les nouveaux besoins. Ce sont donc eux qui peuvent définir le projet avec le plus de pertinence.

Il s'agit d'un document d'une page ou plus qui évoque les **enjeux** et les **valeurs** les plus subtils liés au projet ; ceux que l'architecte chef de projet n'est pas susceptible de connaître, mais qu'un directeur de théâtre, un préfet d'école ou un responsable du personnel peuvent très bien cerner. La note contient également toutes les informations concernant le **fonctionnement** envisagé par les utilisateurs (horaires, activités, organigramme) et constitue par conséquent une bonne base de travail pour la rédaction du programme.

Cet exercice permet de faire mûrir en eux l'idée du projet et permet de mettre sur la table une première série d'éléments dont les différentes parties prenantes pourront débattre.

Quant au **Maître d'ouvrage** (à lui reviennent toutes les décisions), il doit s'assurer que le projet défini en dialogue avec les utilisateurs réponde à l'**intérêt général** en matière de **service à la population**, de **gestion du patrimoine immobilier** et de **dépense publique**.

La perspective du Maître d'ouvrage est parfois différente de celle des utilisateurs du bâtiment. Il doit tout d'abord contenir les dépenses, ce qui l'oblige parfois à revoir des demandes jugées trop coûteuses. Deuxièmement, il doit se soucier du bon fonctionnement et de l'**adaptabilité** du lieu aménagé **pendant toute sa durée de vie** : s'il est important que le projet construit corresponde bien aux besoins de ses premiers utilisateurs, il est tout aussi important qu'il puisse satisfaire à de nouveaux besoins qui se déclareraient dans le futur.

L'intervention de **l'architecte chef de projet** est fondamentale. Il est chargé notamment de la programmation à fixer dans le Cahier des charges. Son rôle est aussi celui d'engager un dialogue serré et 'sans merci' avec les autres parties prenantes pour bien comprendre ce qui est recherché, les contradictions et les informations implicites, en apportant un **regard critique** sur la définition du projet.

Lorsque ce projet 'fonctionnel' – culturel, pédagogique, urbain, sportif, citoyen – est défini, il doit être mis en relation avec les **possibilités techniques et règlementaires** de la situation existante, les **disponibilités budgétaires** pour les travaux et les ressources humaines que le projet nécessitera, etc.

Une certaine distance critique est nécessaire pour vérifier la faisabilité et l'intérêt du projet à la lumière de son contexte proche et lointain.

Les allers-retours entre les besoins en termes de fonctionnement et le potentiel du lieu peuvent mener à un ajustement du programme ou même, dans un cas extrême, à la recherche d'un nouveau site pour le projet, voire à l'abandon de toute l'opération...

La faisabilité du projet devra donc être vérifiée, et ses grandes lignes budgétaires et programmatiques définies, avant de lancer le marché de services d'auteur de projet.

Par plusieurs tables rondes et suite à des études préalables plus approfondies, on arrive à définir de commun accord l'ampleur du projet à réaliser, **tout en ne sachant toujours pas quelle forme il prendra !**

Prévoir une étape préalable de cadrage du projet

Si le maître d'ouvrage est capable de définir un cadre (budget, programme, ...) mais qu'il sent la nécessité de le faire revérifier avant de lancer la mission classique d'auteur de projet à proprement parler:

- **pour les petits projets et/ou les projets "de surface" (rénovation légère, etc.) : il peut intéger directement au marché d'auteur de projet une tranche préalable ("Tranche 0") nommée Stratégie; le cahier des chages-type permet de configurer la mission de cette façon;**
- **pour les projets plus importants: il est conseillé de mobiliser une assistance tierce avant de lancer le marché d'auteur de projet, de façon à consolider le cadre du projet pour pouvoir demander des offres de type pré-esquisse; il s'agit alors de passer un marché de services préalable d'assisance à maîtrise d'ouvrage (AMO), selon un modèle de cahier des charges spécifique. Pour une clarté optimale du rôle de chacun, mais également en vue d'assurer une complète équité de traitement lors de la passation du marché d'auteur de projet, ces architectes assistants seront différents des architectes candidats à la mission d'auteur de projet (clause d'exclusion prévue dans el marché AMO).**
- **dans le cas de projet de grande échelle (urbanisation, vaste domaine, etc.) et/ou sur lequel intervient une multiplicité d'acteurs, cette première étape peut consister à établir un schéma directeur : un document d'orientations générales qui permet de fixer les grandes orientations en matière d'implantation/gabarits, de flux et de distribution des fonctions sur la zone et de préciser le budget de l'opération. L'élaboration du schéma directeur peut faire l'objet d'un marché séparé (type marché d'études préalables) ou alors être intégré au marché d'auteur de projet. Dans ce cas, il pourra être pertinent de limiter le nombre de bâtiments que l'auteur du schéma directeur poursuivra en tant qu'auteur de projet. Et de lancer des marchés distincts ultérieurement, pour les autres bâtiments. Ce afin de diversifier la production architecturale sur le territoire, de viser plus précisément des profils spécifiques en fonction des types de bâtiments, de renouveler la mise en concurrence.**

Voir aussi à ce sujet l'arbre décisionnel (Quelle mission? Quelle procédure?) téléchargeable ci-contre.

Mobiliser une assistance tierce

Tout maître d'ouvrage ne dispose pas en interne des ressources humaines adéquates pour aboutir à la définition réaliste et optimale de son projet (programme, budget, etc.). Il est alors possible de faire appel à ces compétences à l'extérieur sous forme d'assistance à maîtrise d'ouvrage ("AMO").

Un. architecte pourra assumer ce rôle d'accompagner le maître d'ouvrage dans la définition de son projet, mais également si besoin, à d'autres étapes (pour la passation du marché de services d'auteur de projet, voire, dans le cadre de projets plus importants/complexes, pour le suivi de l'exécution de ce marché de services).

Etudes préalables spécialisées

Dans certains cas, il sera nécessaire de recourir à des spécialistes de certaines matières afin de compléter/affiner la définition du projet.

- **des ingénieurs pour établir :**
  - **l'audit sanitaire d'un site (bâtiment et/ou terrain) et évaluer les éventuels risques (stabilité, pollution, ...);**
  - **l'audit énergétique d'un bâtiment et évaluer ses performances ;**
  - **l'audit ré-emploi d'un bâtiment et évaluer le potentiel de réemploi des éléments constructifs existants;**
- **un muséographe: dans le cadre d'un projet de musée, pour établir le scénario muséographique (synthèse des objectifs et enjeux, récit du parcours muséal et besoins logistiques: accueil, réserves, ...)**

Voir modèles de cahiers des charges spécifiques ci contre.

4. Les éléments à se procurer

Comme tout projet d'architecture qui démarre, les consignes d'une compétition d'architecture demandent un bon équilibre entre **rigueur et ouverture**, tant dans la demande du Maître d'ouvrage que dans la réponse apportée par les auteurs de projet.

Dans les paragraphes précédents il a déjà été question des éléments programmatiques et philosophiques 'ouverts' ; il s'agit ici d'aborder **les aspects plus techniques** du projet, qui définissent **les contraintes** auxquelles les architectes et leur équipe devront répondre.

Disposer d'un **historique** (synthétique) du bâtiment ou du site du projet peut fournir des informations précieuses pour la suite de la procédure.

De même, il est opportun de commencer déjà à définir le **contexte urbanistique, légal et normatif** du projet. Par exemple, il existe plusieurs décrets et normes qui régissent certains programmes, qu'il s'agisse de lieux de spectacles, d'infrastructures sportives, de bureaux, d'espaces urbains, d'infrastructures scolaires, etc. Au niveau du site, il est important de connaître la présence d'éventuelles servitudes et le statut des terrains voisins.

Lorsqu'il s'agit d'intervenir sur un **bâtiment existant** (ou un site), le nombre de documents techniques à fournir aux auteurs de projet augmente considérablement. Il faut disposer d'un **diagnostic complet**. Certains documents sont fondamentaux dès la phase de compétition, par exemple les plans de la situation existante ; d'autres seront plus utiles pour l'avancement des études, mais s'ils sont joints au Cahier des charges ils peuvent déjà orienter les concurrents de manière importante (par exemple, un rapport de stabilité peut induire à abandonner l'idée de construire sur le toit d'un immeuble, à procéder par construction légère ou à proposer la démolition d'une aile du bâtiment...)

Sans contraintes, difficile de s'engager dans un véritable processus de conception... et demander une étude architecturale sur des bases floues ou inconnues peut conduire à de nombreuses difficultés par après (malentendus, nombreux aller-retours, perte de temps, ...)

D'ailleurs, le **caractère contractuel** du Cahier spécial des charges et de ses annexes implique que l'ensemble de ces documents et prescriptions techniques devrait être connu par les auteurs de projet dès le début, afin d'avoir une vision claire de la mission et des problèmes à traiter, et procéder à leurs propres évaluations en connaissance de cause.

Etant donné que **l'obtention de certains documents peut prendre beaucoup de temps**, il s'agit de faire très rapidement l'état des lieux des documents nécessaires, existants et à produire. À la rigueur il faut commencer par ceux-ci avant de se poser toute autre question sur l'avenir d'un bâtiment !

- Si des plans existent, il faut s'assurer qu'ils sont toujours d'actualité et vectorisés au format .dwg. Si on n'est pas en possession de **plans précis et vectorisés** de la situation existante, il faut commander une étude à un géomètre (ce qui implique un autre marché public: voir CdC type géomètre). Le repérage des impétrants, du niveau de la nappe phréatique, de la composition du sol, etc., sont autant d'opérations à accomplir au plus tôt.

- Il est également important de solliciter un **rapport des pompiers** et d'autres préventionnistes (en application du Code sur le Bien-être au travail), s'ils ne sont pas récents. En plus de remarques ponctuelles, ces experts peuvent indiquer les **normes de sécurité** auxquelles le projet futur devra satisfaire.

- La présence d'**amiante** doit être certifiée dans un rapport par une firme agréée.

- Un **audit énergétique** peut fournir des informations précieuses en vue de fixer les objectifs du projet en termes de performances énergétiques et environnementales.

- Si le bâtiment présente des installations techniques, il est important de rassembler de la **documentation technique** ainsi que des **rapports de contrôle** récents.

- Si le bâtiment est classé ou revêt un certain intérêt patrimonial, il est opportun de lancer une **étude historique** approfondie sur le bâtiment, et éventuellement une **fiche d'état sanitaire**.

- Dans certains cas il est important de faire réaliser une inspection sur la **stabilité du bâtiment**, ou du moins rassembler des informations sur ses structures porteuses que les ingénieurs de chaque équipe pourront interpréter.

En cas d'intervention architecturale ayant un impact volumétrique dans le contexte, il sera idéalement demandé aux auteurs de projet de joindre à leur offre une maquette de travail permettant de visualiser leurs intentions. C'est donc également au stade des étapes préalables que doit être anticipée l'éventuelle réalisation d'une **maquette de contexte** par un maquettiste (voir modèle de cahier des charges maquette). Cette maquette de contexte pourra être utile pour pouvoir visualiser le projet dans son contexte tout en évitant de faire faire le travail de reproduction du contexte par les différentes équipes. Une telle maquette se justifie essentiellement en cas d'échelle très vaste du contexte pertinent à prendre en compte et/ou de

la complexité de représentation de ce contexte en maquette (quantité de fronts bâtis, bâtiments remarquables, ...).

Sondages préalables?

Certains terrains et ou bâtiments peuvent présenter de facto des risques connus (inondations/pollutions/stabilité, etc.)

Dans ce cas, une campagne de sondages sera utilement être effectuée en amont du lancement du marché d'auteur de projet. Elle permettra au maître d'ouvrage de prendre conscience d'éventuelles fragilités (et de la nécessité de réserver certains budgets à la résolution des risques) mais aussi à 'auteur de projet d'optimiser sa proposition en évitant si possible certaines zones à risque.

Les sondages au sein de bâtiments seront axés sur les zones critiques. Les sondages de sol seront établis selon une maille assez large permettant de dresser le profil général du terrain et d'identifier par exemple des zones d'implantation à privilégier/éviter;

S'il n'y a pas de suspicion de risques spécifiques, c'est une fois que l'auteur de projet entamera sa mision qu'il pourra prescrire les sondages locaux nécessaires.

5. Estimer le budget

L'inadéquation entre le programme, l'ampleur des travaux et l'enveloppe budgétaire mise à disposition est un problème fréquent et embarrassant. Les auteurs de projet ne savent plus à quoi s'en tenir : faut-il rencontrer tous les desiderata du Maître d'ouvrage, en dépassant le budget ? ou faut-il réduire le projet à ce qui peut être fait avec l'argent disponible, en prenant le risque de remettre une proposition moins attractive que celle d'autres concurrents ? Cette ambivalence n'est bénéfique ni à la compétition d'architecture, ni après : tôt ou tard il faudra soit opérer une adéquation en négatif du programme (ce qui risque de frustrer toutes les parties prenantes et demande un double travail), soit augmenter le budget en trouvant de nouveaux financements. Négliger la cohérence entre ces deux aspects fondamentaux d'un projet d'architecture devient toujours critique à un moment ou un autre.

Comment calculer ?

À ce stade de la procédure, la manière la plus simple pour avoir une idée du budget nécessaire pour réaliser les travaux est de se baser sur un **calcul des surfaces brutes**, à multiplier par un **prix au m²** qui dépendra du type de travaux (construction neuve, rénovation lourde ou légère, standard passif, bâtiment classé, travaux par phases, etc.) À ce montant il faudra ensuite ajouter des montants pour des **équipements spécifiques** (par exemple la scénographie), pour les **abords**, etc.

Pour un néophyte, calculer la surface brute d'un bâtiment existant est simple ; effectuer un calcul des surfaces en fonction du programme des besoins des utilisateurs est par contre plus compliqué. Des **manuels de programmation** proposent des outils efficaces, comme des

mesures unitaires (par exemple, la surface de bureaux habituelle dans un paysager est de 10 m² par personne), générales (terrain de volley-ball = 24x15 m, hors réserves), des prix unitaires, etc.

Cela dépend aussi du type de programme, mais généralement la surface brute totale s'obtient en ajoutant à la surface nette 30% pour les murs et les circulations. L'analyse de ce ratio permet d'évaluer les offres du point de vue de la compacité, de l'intelligence du plan, du rapport surface/prix, etc.

Le budget pour l'Intégration d'oeuvres d'Art

En application du Décret du 10 mai 1984, il s'agit de réserver un budget séparé pour l'**Intégration d'une oeuvre d'Art** (IOA).

Intégration d'œuvre d'art dans le processus de projet

Selon le décret, une intégration d'oeuvcre d'art est à prévoir dans le projet à partir du moment où l'estimation des travaux dépasse 250.000 euros HTVA (de 1984) indexés (soit par exemple : 608.900 euros au mois de septembre 2026).

Le montant à prévoir dépend du montant estimé des travaux et peut être calculé à l'aide du tableau "Budget global". À noter que le budget pour l'IOA évolue avec l'évolution du budget affecté pour les travaux, et doit donc être recalculé après l'attribution des marchés de travaux. Ce budget est destiné soit à couvrir les honoraires de l'artiste, soit les honoraires et la production de l'oeuvre.

La Cellule architecture dispose d'une expérience et d'une expertise en la matière: découvrez les outils et des exemples d'intégration ici.

Budget global

Le tableau "Budget global" permet d'envisager le budget de façon synthétique. Il comprend une vue sunthétique et des modules de calcul pour tous les frais attendus:

- **travaux préparatoires**
- **marché de désignation d'auteurs de projet**
- **honoraires auteurs de projet**
- **travaux et (le cas échéant) aménagement des abords**
- **intégration d'oeuvre d'art.**

6. Identifier les compétences nécessaires

Un des principes de la procédure proposée dans ce Guide est de désigner un auteur de projet regroupant **toutes les compétences** nécessaires pour accomplir la mission. Les architectes choisissent donc les ingénieurs en stabilité et en techniques spéciales, les acousticiens, scénographes, paysagistes, urbanistes, etc., avec qui travailler.

Le nombre de compétences à réunir dépend de la complexité du projet. Elles devront être identifiées par le maître d'ouvrage dès la publication de l'Avis de marché, pour pouvoir fixer le taux d'honoraires notamment.

L'attribution des compétences à des opérateurs identifiés par l'auteur de projet sera **progressive**:

1. certaines compétences dites "essentielles" devont être attribuées dès la candidature (ou la manifestation d'ntérêt): celles qui seront particulièrement déterminantes dans la conception du projet. A priori l'*architecture*. Dans des cas particuliers pourraient s'y substituer ou s'y ajouter par exemple : *patrimoine* dans le cadre de la restauration de bâtiments historiques ou d'une intervention sur un bâtiment classé, *scénographie théatrale* dans une salle de spectacles, *paysage* dans le cadre d'un projet particulièrement marqué par la question du paysage avec des espaces ouverts d'échelle importante à aménager, *stabilité* dans un projet contenant ou essentiellement constitué de structures techniques expressives (pont, mirador, etc.), *design mobilier* dans le cadre d'un projet d'aménagement intérieur dans lequel le mobilier va être particulièrement déterminant dans la définition des espaces, *scénographie muséale* dans le cadre d'un projet de musée, ….; demander plsueiurs compétences dès le stade de la candidature alourdit la procédure et la charge administrative, il faut dès lors que cela soit réllement justifié (en cas de doute, contactez la Cellule architecture);

2. d'autres compétences seront indispensables à la production de l'offre, et donc attribuées lors de la remise de l'offre: la stabilité et les techniques spéciales;

3. enfin d'autres compétences pourraient n'être attribuées qu'en début d'exécution de la mission: la PEB, l'acoustique et le design signalétique.

Certains projets particuliers pourront nécessiter des compétences particulières: *écologie et gestion de l'environnement, urbanisme, infrastructures (voiries, réseaux, distribution), ...*

Les prestataires indépendants

Si l'objectif est de rassembler une équipe pluridisciplinaire complète, certains prestataires seront cependant laissées volontairement hors de l'équipe d'auteur de projet et feront l'objet d'iun contrat séparé conclu en direct avec le maître d'ouvrage :

- **l'artiste (en cas d'intégration d'oeuvre d'art au projet): l'objectif est de garantir son indépendance d'auteur; l'auter de projet assurera cependant la coordination de ce prestataire tout au long du projet;**
- **le/la coordinateur.trice sécurité-santé: l'objectif est de garantir son indépendance (éviter la confusion entre contrôleur et contrôlé). En effet, le rôle du CSS est, pour compte maître d'ouvrage, d'assurer que la sécurité d'un chantier est irréprochable et que les consignes de sécurités sont intégrées par les entreprises et que l'auteur de projet veille à les faire respecter. Il « challenge » l'auteur de projet dans ses pratiques, que ce soit dans la conception ou dans le suivi d'exécution du chantier.**
- **le/la coordinateur.trice des entreprises: cette coordination ne fait pas partie de la mission de l'architecte et en outre ce n'est pas son métier. La coordination des entreprises est plutôt une mission d'entrepreneur. Donc soit il y aura des entreprises séparées et il faudra que la coordination soit un lot en soi, attribué à l'une des entreprises, soit ce sera une entreprise générale qui interviendra et la coordination fera partie de sa mission.**

7. Calculer les honoraires

Le choix de **ne pas mettre en compétition les honoraires** est motivé par le fait que la concurrence porte sur le concept, les idées, et non sur la quantité de travail à fournir.

Autrement dit, il s'agit de choisir le meilleur projet dans un cadre budgétaire donné, tant au niveau de la rémunération de la prestation des auteurs de projet qu'au niveau du coût du futur investissement. Diminuer le coût de la prestation n'implique pas automatiquement la diminution du coût de l'investissement, au contraire ! Si, d'une part, les différences d'honoraires constituent **une part infime de budget global** de l'opération, les choix conceptuels de départ peuvent, quant à eux, avoir une grande influence sur ces montants. D'où l'importance de **se baser sur des critères qualitatifs plutôt que quantitatifs**.

Une équipe rétribuée correctement accomplira sa mission de manière exhaustive et conseillera le Maître d'ouvrage afin de contenir les coûts de son projet. On pourrait même dire qu'au plus le budget disponible pour le projet est étroit, au plus le travail des concepteurs sera important pour rechercher les solutions adéquates tout en maintenant un niveau de qualité élevé.

Le Conseil francophone et germanophone de l'Ordre des Architectes a par ailleurs émis des recommandations à ce sujet : brader les honoraires, même dans le cadre d'un marché public, est contraire à la déontologie professionnelle.

Pour rappel, deux avis du Conseil d'État confirment que les honoraires ne constituent pas un critère d'attribution obligatoire.

Toutes les professions faisant partie de l'équipe d'auteurs de projet pratiquent des prix courants, qui peuvent être estimés avant la publication de l'Avis de marché. Le but est de définir un **pourcentage global d'honoraires** pour l'ensemble des partenaires de l'équipe, ce qui permet de calculer facilement la valeur estimée du marché de services.

Au stade du dépôt de l'offre, chaque équipe indiquera la répartition de ce pourcentage global entre ses partenaires, en fonction des spécificités de sa proposition (travail important ou moins important en stabilité, par exemple).

Concrètement, **les facteurs** qui influencent la mission sont multiples:

- la complexité du projet (l'Ordre des Architectes a établi 5 catégories, allant du projet très simple à l'intervention sur un bâtiment classé)
- l'estimation du montant total des travaux (le pourcentage est dégressif)
- en rénovation, l'importance des travaux de stabilité et de techniques spéciales
- les autres compétences nécessaires (urbanisme, acoustique, design signalétique, etc.)

Un **tableau de calcul** (onglet du tableau Budget global) à disposition permet d'effectuer des simulations d'honoraires en agissant sur ces paramètres.

8. Définir le montant des indemnités de soumission

Le montant de l'**indemnité de soumission** à verser aux équipes non retenues à l'issue de la procédure est toujours à confronter avec la complexité du projet et de la demande faite aux équipes concurrentes, notamment en ce qui concerne la quantité de travail et de documents à fournir au stade de la compétition. S'il le montant est inadéquat, peu de bureaux voudront s'investir dans le marché et la concurrence sera trop faible. La Cellule architecture se propose de vous aider à calculer un montant plausible, à l'aide d'un tableau de calcul (onglet du tableau Budget global).

Chaque équipe reçoit le même montant : il ne s'agit pas d'un prix d'architecture, mais d'une

aide pour couvrir les frais relatifs à la production de l'offre. Ne pas être lauréat ne signifie pas que le travail ou la qualité du projet étaient moindres. Toutes les équipes soumissionnaires reçoivent donc la même indemnité de soumission, au même moment (dès que la présentation orale a eu lieu). L'objectif est qu'elles puissent indemniser au plus tôt les collaborateurs. Pour l'équipe lauréate, ce montant est ensuite déduit des premières factures une fois la mission commencée.

Combien d'offres demander?

Dans une optique de recherche constante d'économie de ressources, il est par défaut conseillé de demander 3 offres. Si le processus de sélection a été bien mené en amont (qualité et variété de profils), ce nombre est dans de nombreux cas suffisant pour ouvrir les différentes pistes architecturales pour le projet et départager les soumissionnaires. Cette philosophie permet de maîtriser la quantité de ressources humaines (et dès lors financières) mobilisées pour la passation du marché de services, tant en termes d'analyse que de production d'offres.

Dans certains cas, lorsque les offres sont des pré-esquisses, il peut être justifié d'augmenter ce nombre à 4 : s'il s'agit d'une extension importante ou d'une nouvelle construction sur une parcelle dans laquelle les possibilités d'implantation/gabarit sont multiples/ouvertes OU si le projet concerne un programme particulièrement complexe (multiplicité d'utilisateurs, de fonctions, articulation de flux distincts, etc.).

Si le projet cumule les deux conditions précitées, aller jusqu'à 5 offres est intéressant.

On emploiera alors la formule "3 à 4" (ou 4 à 5), ce qui permettra de ne pas aller jusqu'à la sélection de 4 (ou 5) candidats si la qualité des candidtaures reçues n'est pas suffisamment à la hauteur pour en sélectionner autant. La décision de n'aller que jusqu'à 3 (ou 4) sera alors motivée dans la décision motivée de sélection : justifiée par un trop grand écart dans le classement.

Des subsides

En ce qui concerne les infrastructures culturelles subsidiées par la Fédération Wallonie-Bruxelles, outre les frais de réalisation (travaux), les frais d'organisation du marché (y compris donc les indemnités de soumission), d'honoraires et d'intégration d'oeuvre d'art sont éligibles pour le calcul de la subvention.

9. Choisir la procédure

Il s'agit de choisir la procédure en fonction de la valeur globale maximale estimée pour le marché:

1. entre 30.000 et 140 000 euros, on peut recourir à la **procédure négociée sans publication préalable (PNSPP)**

2. entre 140 000 et 216 000 euros, on recourt à la **procédure concurrentielle avec négociation avec publicité belge (PCAN-b)**

3. au-delà de 216 000 euros, on recourt à la **procédure concurrentielle avec négociation avec publicité européenne (PCAN-e)**

ATTENTION: cette valeur globale maximale comprend le montant estimé des honoraires, mais également les clauses de réexamen et options exigées valorisées en euros, les indemnités de soumission, les éventuelles reconductions. En cas de doute, il faut toujours prendre la procédure la plus contraignante. Par exemple si le marché est estimé à 130.000 euros, opter par sécurité pour la procédure 2. Par ailleurs, le véritable gain (temps, simplicité) se situe entre la procédure 1 et la procédure 2. Entre la procédure 2 et la procédure 3, les différences sont assez négligeables (nous notons essentiellement : DUME obligatoire, vérification situation casiers judiciaires membres de l'organe de gestion, formulation d'exigences minimales, pondération critères attribution, standstill + 15 jours). Il est donc conseillé, si on se rapproche du seuil, de viser la procédure 3.

Voir aussi à ce sujet l'arbre décisionnel (Quelle mission? Quelle procédure?), ou encore le tableau comparatif des avantages et incovénients des procédures, téléchargeables ci-contre.

Appel à manifestation d'intérêt

La Procédure négociée sans publication préalable peut être utilisée pour des marchés inférieurs au seuil précité. Cette procédure présente l'avantage de ne pas devoir publier d'avis de marché à l'étape de la sélection qualitative : le Maître d'ouvrage, éventuellement conseillé par un ou plusieurs experts, choisit lui-même quelques bureaux d'architecture qui l'intéressent. Pour créer l'émulation et élargir le choix, la Cellule architecture propose aux maîtres d'ouvrage de diffuser un appel à manifestation d'intérêt (voir exemples ici et ici) préalable et distinct du marché. Il s'agit d'une sorte d'appel à candidatures simplifié permettant aux bureaux d'architecture de marquer leur intérêt à participer au marché. L'intérêt de cette procédure est qu'elle permet, par exemple, d'inviter uniquement de jeunes structures, afin de favoriser leur accès à la commande publique dans un cadre moins compétitif.

Les autres procédures

Le Concours, beaucoup pratiqué en France notamment, est sensiblement comparable à la procédure concurrentielle avec négociation, mais au-dessus des seuils européens il prévoit l'anonymat des propositions, ce qui implique l'impossibilité d'organiser une présentation orale des offres.

La Procédure ouverte et la Procédure négociée directe avec publication préalable, sont radicalement différentes du processus proposé dans ce Guide en ce qu'elles ne prévoient pas d'étape de sélection préalable avant la demande d'offres. Cela implique donc que le nombre de concurrents est illimité (2, 5, 50...) et, par là même, une série de restrictions:

1. **Demander une pré-esquisse à un nombre illimité de participants n'est pas recommandable vu la masse de travail que cela représente, tant pour les équipes que pour l'adjudicateur (analyse des offres) - et même en réduisant la demande de production au niveau de l'offre, le nombre d'offres à analyser est illimité, ce qui peut créer une surcharge administrative inattendue;**

2. **Une rémunération équitable des offres étant impossible, on ne peut demander aux équipes que la remise de documents moins onéreux à concevoir, comme par exemple une courte note d'approche non illustrée;**

3. **Une défense orale de l'ensemble des offres devant le Jury est peu raisonnable, car cela pourrait demander plusieurs journées.**

En choisissant d'utiliser ces procédures "en un seul temps", le Maître d'ouvrage ne met pas en place une véritable compétition d'architecture, ce qui est déconseillé dès que le projet implique une nouvelle construction ou, en cas de rénovation, une extension et/ou une réorganisation forte des fonctions. Les enjeux urbanistiques, spatiaux et/ou techniques sur le projet deviennent alors importants et s'interpénètrent : les risques sont trop élevés.

Si ces deux procédures semblent plus rapides, elles n'incluent pas, contrairement aux procédures précitées, un premier véritable travail de la part des soumisionnaires sur le projet. Cela veut dire qu'à l'attribution du marché de services, tout sera à commencer "depuis zéro". Donc le temps "gagné" lors de la procédure de passation sera en bonne partue "perdu" au début de l'exécution du service.

Pour résumer, la Procédure ouverte est à proscrire, car n'offre aucun avantage. Contrairement aux procédures négociées, elle permet difficilement la régularisation d'offres (même sur de simples erreurs techniques, par exemple de signature!). Par rapport à la Procédure ouverte, la Procédure négociée directe avec publication préalable, autorise la négociation mais ne peut être employée que sous le seuil de publicité européenne.

Au vu de ces contraintes et des avantages offerts faibles, voire nuls, ces procédures seront dès lors à éviter pour la passation de marchés de service d'auteur de projet.

10. Faire approuver le lancement du marché par l'autorité compétente

La décision de lancement du marché

Une fois que:

- les grandes lignes du programme ont été établies,
- la faisabilité technique et budgétaire du projet a été vérifiée,
- les compétences nécessaires au projet ont été identifiées,
- le pourcentage global des honoraires a été déterminé,
- le type de procédure de passation a été déterminé,
- le planning prévisionnel a été défini,
- le montant des indemnités de soumission a été calculé,

il reste à demander l'accord de l'autorité adjudicatrice sur le lancement de la procédure.

Un modèle de texte pour la Décision de lancement du marché, qui résume toutes ces informations, est disponible.

Par '**autorité compétente ou adjudicateur**' on entend l'organe du Maître d'ouvrage habilité à passer le marché. Il s'agit, par exemple, du Conseil communal en vertu des dispositions de la loi communale. Pour d'autres pouvoirs publics, la personne ayant délégation est identifiée par un arrêté de délégation qui fixe les compétences des différents niveaux hiérarchiques en fonction des montants du marché et de la procédure choisie. Pour les asbl soumises à la loi sur les marchés publics, les statuts (ou une décision spécifique) doivent indiquer quel organe peut engager valablement l'association : soit un ou plusieurs administrateurs, ou le Conseil d'administration, ou l'Assemblée générale.

La délégation

Les délais nécessaires à l'autorité compétente pour approuver les différentes étapes de la procédure doivent être pris en compte pour une bonne gestion du planning du marché. **Pour réduire ces délais,** des mécanismes de délégation sont parfois possibles. Par exemple, en Fédération Wallonie-Bruxelles, les ministres délèguent souvent l'entièreté du marché à l'administrateur général de l'Infrastructure, y compris l'attribution.

Lorsque c'est légalement autorisé, il est conseillé d'introduire la **demande de délégation expresse** au même moment que la demande d'accord sur la procédure.

Il est en effet paradoxal de s'adjoindre la compétence d'un Jury, dans lequel le Pouvoir adjudicateur est souvent largement représenté, et de multiplier les démarches administratives liées à la succession des niveaux de décision.

Une fois l'accord sur la procédure obtenu, on peut passer à la publication de l'Avis de

marché (section 2 de ce guide).

Un marché non alloti

La loi sur les marchés publics souhaite encourager l'allotissement afin de favoriser l'accès des PME aux marchés publics. Voir article 58 de la loi du 17/06/2016. Au-delà du seuil de publicité, l'adjudicateur doit évaluer si le marché peut être divisé en lot et le faire ou, le cas échéant, motiver sa décision de ne pas diviser en lots dans les documents du marché.

Pour le type de marché qui nous concerne, l'allotissement n'est a priori pas approprié (voir motivation dans le texte de motivation du choix de la procédure). La division en lots pourrait éventuellement être envisagée pour une mission comprenant une étude préalable et une mission complète d'auteur.e de projet à condition que cette mesure ne porte pas atteinte à la cohérence globale de la mission.

11. Récapitulatif des tâches

- Convoquer une **première réunion** où sont présentes toutes les parties prenantes.
- Demander aux utilisateurs une '**Note libre**' qui explique leur projet, leurs besoins, leur fonctionnement actuel et le fonctionnement souhaitable.
- Rédiger un **historique** du site.
- Obtenir les **plans** de la situation existante au format informatique (dwg).
- Réunir les **rapports** de contrôle récents (stabilité, électricité, médecine du travail, ascenseurs, équipements, etc.).
- Vérifier la **situation urbanistique et patrimoniale** du site.
- Définir les **grandes lignes du programme**.
- Faire une première **estimation budgétaire** des travaux envisagés (au m² et par postes spéciaux).
- Identifier les **compétences** à réunir par l'auteur de projet.
- Calculer le **taux d'honoraires global** en fonction de la complexité du projet et des compétences nécessaires.
- Calculer le budget à affecter à l'**Intégration d'une Œuvre d'Art**.
- Choisir et motiver la **procédure**.
- **Résumer le programme et les enjeux**, en 20 lignes pour l'avis de marché.
- Établir un **planning** prévisionnel.
- Définir les documents à demander aux candidats pour la **sélection qualitative**.

- Choisir **sur quoi évaluer les équipes** (composition des offres et première approche des critères d'attribution).
- Calculer le **montant des indemnités de soumission**.
- Préparer un **document récapitulatif** pour l'accord de l'autorité adjudicatrice.
- Demander éventuellement une **délégation** pour les prochaines étapes du marché.
- Faire **approuver le choix de la procédure** par l’autorité adjudicatrice.