Étape 3

Le Jury

Une table ronde de représentants publics, de futurs utilisateurs et d'experts extérieurs se réunit pour évaluer la qualité des propositions et proposer à l'adjudicateur le choix du lauréat qui exécutera la mission. Une responsabilité partagée qui demande sensibilité, capacité d'écoute, esprit critique et multiplicité de compétences.

1. Une question de jugement

La bonne composition de cette instance et sa capacité de jugement constituent un aspect crucial pour le succès du processus et la qualité du choix.

Le déroulement de la réunion doit permettre à chaque membre de se faire une idée personnelle et de s'exprimer librement sur les différentes propositions à évaluer. Chaque membre doit en outre pouvoir comprendre les arguments des autres, les accepter ou les contester (sans polémiques), voire changer d'opinion au vu des débats qui se tiennent pour ou contre les différentes propositions.

Si le dispositif n'est pas à la hauteur des ambitions du projet, si la parole ne circule pas assez, si on ne prend pas le temps d'aller en profondeur avec les arguments pour ou contre chaque proposition, tout le travail en amont du Maître d'ouvrage et des équipes concurrentes risque d'être vain.

La **capacité d'écoute**, le **respect des avis d'autrui** et la **capacité à argumenter son propos** constituent autant de qualités dont chaque membre devrait faire preuve.

La **gestion de la parole et des tours de table** est aussi essentielle pour garantir ce bon fonctionnement. Le président de la réunion en est responsable.

Instance d'évaluation et adjudicateur

L'instance d'évaluation ne doit pas être confondue avec l'adjudicateur. La première *propose* (il dispose d'un po
.

D'habitude l'adjudicateur est présent au sein de l'instance d'évaluation et la validation des propositions de ce d
compétente n'est alors qu'une formalité.

2. Une composition équilibrée

La composition de l'instance d'évaluation observe deux principes de base :

- Tout d'abord, il est fondamental que **les principales parties prenantes** du projet soient représentées et qu'à ces membres s'ajoutent **d'autres intervenants plus extérieurs**, avec une compétence spécifique à l'objet du marché, qui alimentent les débats. Un bon équilibre, en comptant **au moins une moité d'extérieurs**, est en général la garantie d'une véritable plus-value de la mise en place de cette instance: ouvrir les horizons en mettant à distance d'éventuelles idées préconçues ;

- Un deuxième principe, appliqué aussi à l'étranger, est qu'au moins **la moitié des membres soient architectes ou des personnes familiarisées avec le jugement architectural**. Non seulement les architectes du Maître d'ouvrage (par exemple, du service des Travaux ou de l'Urbanisme) ou de la Cellule architecture, mais aussi des architectes indépendants, ayant un regard expert et extérieur sur les propositions architecturales.

La **parité** hommes-femmes est également un objectif vers lequel il s'agit de tendre.

Jury ou Comité de sélection

La composition et la taille de l'instance d'évaluation varient en fonction du projet, mais aussi de l'étape à laquelle elle se réunit.

Pour l'évaluation des offres, en vue d'attribuer le marché, on réunit un Jury, composé de 10 à 12 personnes maximum.

Dans le cas où est prévue une étape préalable de sélection sur base de demandes de participation remises suite à la publication d'un avis de marché, l'instance se réunira une première fois dans un format plus compact, le Comité de sélection: une émanation du jury, observant ses principes directeurs, mais réduite en nombre: 4 à 6 personnes.

3. Une composition plurielle

Une bonne instance d'évaluation comprend en son sein toutes les compétences pour sélectionner les équipes les plus intéressantes et ensuite, parmi celles-ci, désigner celle qui a formulé la meilleure proposition. Le lauréat en ressort en outre plus fort, puisque son projet a été plébiscité par un choix collectif, qu'un ensemble d'acteurs décide de porter jusqu'à sa réalisation.

Plus concrètement, une bonne instance d'évaluation est composée des intervenants suivants :

- **Maître d'ouvrage**. Des représentants du Maître d'ouvrage qui soient capables de juger des enjeux tant architecturaux que stratégiques du projet, donc urbanistiques, culturels, pédagogiques, sportifs, etc. Il peut s'agir du Bourgmestre, d'un échevin, d'un responsable de l'urbanisme, etc. Si le Maître d'ouvrage emploie des architectes, il est opportun qu'ils soient présents , soit dans le jury, soit dans la Commission technique.

- **Futurs utilisateurs.** Les utilisateurs du projet, parce qu'ils connaissent mieux que quiconque la réalité de leur travail et ce qu'ils attendent du projet ; ils connaissent également le bâtiment qui va être transformé (le cas échéant), ses potentialités et les problèmes que les auteurs de projet devront régler.

- **Experts extérieurs.** Comme déjà dit, la présence d'experts extérieurs habitués à juger des projets d'architecture est fondamentale. Il est recommandé d'inviter **deux** à **trois architectes**, urbanistes, paysagistes, designers, qui puissent avoir des compétences ou des préoccupations pertinentes par rapport au projet. Les enseignants des facultés d'architecture, par exemple, ont une bonne expérience dans le jugement des projets. Dans le cas de projets d'envergure, il peut être pertinent de convier un expert étranger tandis que pour des marchés de moindre ampleur (passés en procédure sans publicité notamment), la présence d'un seul expert est préconisée. Il peut être utile d'inviter des personnes compétentes en d'autres matières, comme par exemple, un muséologue pour un musée, un expert en pédagogie pour une école, etc. La présence de ces experts, si elle signifie un manque à gagner, doit être dédommagée : la Cellule architecture propose un forfait de 450 /réunion/personne pour la journée, plus frais de transport (et d'hôtel) éventuels. S'agissant d'un dédommagement, la TVA n'est pas d'application.

- **Cellule architecture.** Lorsqu'ils collaborent au déroulement du processus, les architectes de la Cellule architecture sont également présents, à la fois dans la Commission technique et dans le jury. Grâce à son expérience en la matière, la Cellule architecture pourra briefer et soutenir dans elur travail, tant la commission technique que le.la président.e de la réunion.

Pour l'étape d'attribution (Jury), les intervenants suivants sont pertinents à intégrer :

- **Commune et Région.** La présence de représentants en charge des enjeux urbanistiques, environnementaux ou patrimoniaux, tant au niveau communal que régional, est importante pour vérifier la pertinence des propositions des équipes par rapport à ces enjeux (tout en sachant qu'il s'agit d'ébauches et non de demandes de permis!). De plus, ces représentants ont l'opportunité de se fédérer autour du projet qui se développera sur leur territoire et sur lequel ils seront amenés à donner un avis.

- **Pouvoirs subsidiants.** Pour des projets subsidiés, il est important d'inviter des représentants des services concernés à être présents, de préférence experts en la matière (représentants de l'enseignement, du tourisme, du sport, du patrimoine, de la culture, etc.). Ils pourront aussi être utilement intégrés à la commission technique (analyse de la conformité des propositions au regard de normes et/ou du prescrit de la subvention par exemple).

Présidence

La Cellule architecture recommande de confier la présidence de la réunion à l'(un des) expert(s) extérieur(s). Le rôle prépondérant du.de la président.e est avant tout un rôle de modérateur de débat, de faire circuler la parole, de synthétiser les débats, … L'objectif n'est évidemment pas de déposséder le maître d'ouvrage de ses prérogatives. Ce dernier assume toujours l'accueil des membres et une introduction sur les enjeux du projet. Suite à la réunion, c'est toujours lui qui officialise la décision. L'objectif d'une présidence externe est plutôt de clarifier les rôles de chacun et d'accentuer la plus-value que le jury/comité apporte au maître de l'ouvrage. Il ne faut pas confondre présidence de jury et décision. En effet, le.la président.e anime un débat mais ce n'est pas lui qui « décide ». Un suppément de défraiement de 150 /réunion sera accordé au.à la président.e pour le travail complémentaire attendu (relecture du rapport du jury, etc.).

La commission technique

Pour préparer le travail du Comité / Jury, une Commission technique est chargée d'analyser les candidatures reçues (avant la réunion du Comité de sélection) et, ensuite, les pré-esquisses (avant la réuunion du Jury d'attribution). Celle-ci est composée de deux ou trois personnes : généralement l'agent traitant (si possible un architecte) assisté d'une autre personne, par exemple un architecte de la Cellule architecture et/ou un utilisateur du bâtiment à transformer qui connait bien la configuration des lieux. *Seules ces personnes ont accès aux documents avant la séance du Jury. Elles ne font pas partie de la composition du Comité/Jury, mais sont invitées à assister à la réunion.*

Le travail spécifique à accomplir par la Commission technique est décrit dans les sections 5 et 7 de ce Guide.

4. En pratique

La convocation des membres du Jury à une date qui convienne à tous est une tâche qui peut prendre beaucoup de temps. **Le mieux, c'est de s'y prendre le plus possible à l'avance.**

- pour la réunion de sélection qualitative: les **représentants du Maître d'ouvrage et des utilisateurs** peuvent déjà bloquer un certain nombre de dates (minimum trois, des jours de semaine différents) *avant* la publication de l'Avis de marché; les **autres membres** devraient être contactés au moment de la publication de l'Avis de marché ; la réunion à fixer doit se tenir 6-7 semaines plus tard (au moins 2 semaines après la remise des candidatures, pour permettre leur préanalyse par la Commission technique et la préparation pratique du jury). Ces personnes (représentants de la Ville, de la Région et experts extérieurs) doivent être contactées personnellement, par téléphone et par courriel.

- pour la réunion d'attribution, la date pourra être fixée de la même façon, au moment de la notification et de la transmission du cahier des charges aux soumissionnaires retenus.

A chacune de ces deux étapes, une fois trouvée la date qui convient à tout le monde, il est important de confirmer la séance par un **courrier officiel** qui précise la date et le lieu de rendez-vous, ainsi que les dates-clés suivantes déjà définies (remise des candidatures, visite de site, remise des offres, ...).

En annexe, il est utile de joindre :

- en phase de sélection qualitative: déclaration de créance expert, copie de l'Avis de marché et règlement d'ordre intérieur; au-delà de 15 candidatures, les notes de motivation seront jointes pour lecture anticipée.

- en phase d'attribution: déclaration de créance expert, rapport de la sélection qualitative, cahier des charges ainsi que ses principales annexes (éventuellement par lien informatique) et règlement d'ordre intérieur

Bien communiquer vers les jurés

L'implication de chaque membre dans le processus est facilitée par quelques actions qui ne sont pas nécessaires au niveau légal, mais qui sont très importantes au niveau de la qualité du processus. Il s'agit surtout de tenir les jurés au courant des différentes actions qui ont été accomplies tout au long du marché. Un simple courriel groupé suffit.

Ainsi, en complément des courriers officiels évoqués plus haut, il est recommandé de communiquer aux moments suivants :

- **10 jours avant la séance, envoyer un courriel de rappel demandant de confirmer à nouveau sa présence (procéder par téléphone en cas de non réponse). Envoyer aussi le modèle de déclaration de créance que les experts extérieurs pourront remettre le jour de la réunion. En phase d'attribution, envoyer aussi le PV de la séance de questions-réponses et des éventuelles questions successives auxquelles il a été répondu.**
- **Une fois que les candidats/soumissionnaires sont tous informés des résultats, transmettre le rapport, en lui indiquant que son devoir de réserve sur l'issue de la séance est levé.**

Renvoi vers les modèles

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

5. Déroulement d'une séance

L'idéal est de tenir la séance sur le site du projet ou à proximité.

Une bonne séance est structurée en plusieurs moments bien définis :

- Une **introduction** pendant laquelle sont situés brièvement les enjeux du projet, pour qu'ils soient clairs et identifiés par tous ;
- Lors de la première séance (sélection qualitative), certains enjeux peuvent être illustrés par une **visite du site** pour les membres qui ne le connaissent pas (cette visite se fera préférentiellement sur le temps de midi pour ne pas retarder l'examen des candidatures);
- Une explication rapide des **documents de pré-analyse** préparés par la Commission technique ;
- Une phase d'**analyse** pendant laquelle chaque membre du Jury peut se faire son opinion sur chaque proposition sans être influencé par les autres. Cela correspond au temps laissé pour l'analyse des dossiers de candidature (en phase de sélection qualitative) ou pour la présentation orale des pré-esquisses par les équipes retenues (en phase d'attribution) ;
- Un **premier tour de table** où chaque personne se prononce, à tour de rôle et sans intervention des autres, sur chacun des projets ou des candidatures analysés ;

- Un **deuxième tour de table et/ou un débat** pendant lequel les principaux arguments sont débattus. Cette phase est moins prévisible que les autres et dépend de la qualité des propositions, de la complexité du projet, des confrontations d'idées au sein du Jury, etc. ;

- À l'issue de cette phase, s'il y a **consensus**, le Jury arrête la liste des candidats retenus (en phase de sélection qualitative) ou le nom du lauréat (en phase d'attribution) ;

- Si les débats restent ouverts, le Jury peut s'exprimer par **vote**

- Si les soumissionnaires sont présents pour une présentation orale, il sera apprécié que le maître d'ouvrage **indique** oralement à chacun le **planning prévisionnel** des étapes à suivre.

En fonction du nombre de candidatures/offres, la séance de sélection peut durer toute la journée (jusqu'en soirée). Il est donc indispensable que le jury réserve sa soirée en cas de besoin. La séance ne devra cependant pas se prolonger au-delà de 19h, qui est un grand maximum pour garantir la concentration des jurés.

La capacité du.de la **président.e** à mener une telle réunion est fondamentale pour la réussite de la séance. Ses rôles:

- maitriser et faire appliquer la **méthodologie** (déroulement de la journée, circulation de la parole, ...);

- faire respecter les **temps** impartis tout en s'assurant que tous les membres aient eu l'occasion d'exprimer leurs réflexions sur les différentes propositions examinées.

- veiller à ce que toutes les propositions aient été évaluées sur un pied d'**égalité** et en fonction des **critères** d'attribution ;

- **synthétiser** les différentes positions exprimées pendant la séance et savoir susciter des débats ciblés sur les aspects à approfondir; saisir à quel moment arrêter les débats et, s'il n'y a pas de consensus, procéder sereinement à un vote.

Le travail en amont opéré par la **Commission technique** constitue un autre élément important pour le bon déroulement de la séance. Les documents doivent rester strictement objectifs, aider les membres du Comité/Jury à extrapoler les informations utiles et faciliter la comparaison quantitative et qualitative entre les propositions. Lors de la réunion du Jury, la Commission technique est aussi chargée de veiller à ce que la présentation orale des propositions par les équipes corresponde aux documents écrits remis, et attirer l'attention des membres au cas où des aspects problématiques d'une proposition ne seraient pas suffisamment pris en considération.

L'ordre de parole

L'ordre de parole lors des tours de table est important. Il est recommandé de donner dans un premier temps la parole aux utilisateurs afin qu'ils s'expriment de façon libre et puissent faire valoir toute leur expertise d'usage sans être influencés ou intimidés par d'autres membres détenant une forme d'autorité (autorité politique, autorité administrative ou experts extérieurs). Dans un second temps, l'intervention d'experts extérieurs permettra de compléter l'évaluation d'usage par une évaluation plus distante. Ensuite, les autorités extérieures de type pouvoir subsidiant et urbanisme pourront faire valoir leur arguments. Enfin, le maître d'ouvrage pourra à la lumière des différents avis exprimés, formuler sa position. Le rôle du président sera avant tout d'opérer une synthèse des jugements formulés et de lancer et orchestrer le débat de la délibération.

6. Préparation de la salle

La configuration de la salle a aussi un impact sur le bon déroulement des réunions.

Idéalement, les séances se tiennent sur les lieux concernés par le projet, s'il y a un espace adéquat. Les exigences de la salle varient entre la séance pour la sélection des candidats, qui peut être relativement simple, ou celle pour la présentation des pré-esquisses.

Les exigences

Première séance (Comité de sélection) :

- Lumière naturelle (de préférence)
- Table ronde ou en fer à cheval
- Table de support pour les dossiers de candidature
- Boissons
- Snacks-fruits pour parer à d'éventuelles prolongations de la séance en fin de journée

Deuxième séance (Jury d'attribution) : avec présentation orale des offres

- Lumière naturelle avec possibilité d'occultation
- Table "en fer à cheval" ouverte vers un espace de présentation réservé aux auteurs de projet (entre 2 et 6 personnes en moyenne)
- Surface de projection data + équipement silencieux
- Surface ou chevalet de support des panneaux à proximité des auteurs de projet

- Le cas échéant, table de support pour la maquette, avec un espace libre autour, le tout idéalement au centre du "fer à cheval"
- Surface d'accrochage ou chevalets où, suite aux présentations, tous les panneaux sont exposés (pendant les présentations ils sont retournés ou occultés)
- Idem, le cas échéant, pour ce qui concerne les maquettes
- Boissons.

Conseil : le repas

Pour les réunsions, le lunch doit être efficace (sandwich dans la salle de jury ou dans une salle directement connexe) afin de ne pas allonger inutilement la journée. Un moment plus informel pourra être éventuellement prévu en fin de jury si souhaité, permettant aux plus pressés de s'éclipser au besoin.

Pour la réunion du Comité de sélection (étape de sélection qualitative), le lunch efficace permet en outre, à ceux qui le souhaitent, de poursuivre la lecture des dossiers de candidature/de faire une visite du site pendant la pause.

7. Récapitulatif des tâches

- **Prospecter quant** aux experts extérieurs à inviter (première prise de contact)
- Rédiger le **règlement d'ordre intérieur** du Comité/Jury (reprenant sa composition) .
- **Faire approuver** ce règlement d'ordre intérieur par l'autorité
- Coordonner les **agendas** et fixer la date de la réunion.
- Envoyer les **convocations** officielles
- Vérifier que les **dédommagements** (défraiement experts jury) leur soient versés juste après la tenue du comité/jury

Les tâches relatives aux rappels et aux informations à envoyer aux membres tout au long du processus sont récapitulées dans les sections spécifiques.