© Cellule architecture de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Étape 9

Le démarrage et l’accompagnement des études

À l'issue du marché, la pré-esquisse retenue est loin d'être parfaite : il s'agit maintenant de l'affiner. Sans un bon interlocuteur – franc, dynamique, attentionné – le projet n'avancera pas sur la bonne route. Un Comité de pilotage formé de toutes les parties prenantes est donc très utile pour que toutes les exigences soient abordées en même temps.

1. Le Comité d'accompagnement

Le Comité d'accompagnement aide les auteurs de projet et le Maître d'ouvrage à développer un projet de qualité. Il garantit à tous les intervenants de faire valoir leurs arguments et de comprendre ceux des autres parties. Il suit toutes les grandes étapes du projet et agit en tant que conseil: il émet un avis sur les différentes stades de la mission avant leur approbation formelle par le Maître de l'ouvrage.

Le Comité se réunit habituellement comme suit :

- la première réunion se tient avant la commande **de l'esquisse** ;
- une ou plusieurs **réunions intermédiaires** peuvent être organisées avec les intervenants les plus concernés par l'ordre du jour.
- une réunion s'impose pour la **présentation de chaque stade de la mission**;

Le Comité est composé des responsables du Maître d'ouvrage et des utilisateurs qui ont fait partie du Jury, des auteurs de projet ainsi que de toute personne susceptible de nourrir le débat : il est un organisme plus *inclusif* qu'exclusif.

Concrètement, il réunit entre cinq et une vingtaine de personnes, en fonction du projet et de l'ordre du jour :

- Au moins **un représentant de chaque institution** qui utilisera le bâtiment au quotidien ; par exemple, pour un centre culturel, il s'agit des associations qu'il hébergera, de l'éventuel concierge, gérant de la cafétéria, etc. ;
- Toujours pour les utilisateurs, **des personnes-ressources** qui connaissent bien le fonctionnement spécifique de leur organisation ou du bâtiment existant ;
- **Des fonctionnaires** responsables pour les différents domaines qui concernent le projet ;
- Des responsables de l'**urbanisme**;
- Un représentant de la **Cellule architecture** (jusqu'à l'approbationdu stade 'Esquisse');
- Éventuellement, **des experts** qui pourraient donner leur avis sur des aspects spécifiques du projet, tant au niveau de l'architecture que des activités qui s'y dérouleront (le cas échéant, ceux-ci devront être dédommagés pour leur présence, sauf s'il s'agit d'agents des pouvoirs publics) ;
- Éventuellement, des représentants **des usagers des lieux** ; il s'agit du public, des élèves et parents d'une école, des "amis du musée", etc. ;

- Éventuellement, **des responsables politiques** concernés.

La convocation du Comité est à l'initiative du Maître d'ouvrage, qui identifie les intervenants et propose quelques dates.

Chaque Comité fait l'objet d'un **PV de réunion**, rédigé par les auteurs de projet et transmis pour accord aux autres parties. Le PV type ci-contre reprend le déroulé de ce type de réunion et pointe les éléments essentiels à y aborder.

Renvoi vers les modèles

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

2. La première séance

Une fois le lauréat est désigné, il n'est pas encore en mesure de commencer les études : il n'a pas encore discuté de sa pré-esquisse avec le Maître d'ouvrage et les utilisateurs.

La **première réunion** du Comité de pilotage permet d'alimenter la réflexion sur le projet d'en suivre les premiers pas. Il maintient vivants l'enthousiasme et la cohésion autour du projet déjà suscités avec le processus de désignation.

Il s'agit du premier moment où la rigueur d'un marché public peut se relâcher pour discuter librement du projet. L'ordre du jour de la réunion est généralement le suivant :

- **Présentation de la pré-esquisse** par les architectes pour les personnes qui n'étaient pas présentes dans le Jury ;
- **Débat et remarques** sur les aspects de la proposition initiale à maintenir, à revoir, ou à accentuer ;
- **Identification des actions** préalables ou parallèles aux études à prévoir (essais de sol, relevés complémentaires, recherches de documents, etc.) ;
- Établissement commun d'un **planning** de l'exécution du marché ;
- Ordre du jour de la réunion suivante.

Un PV de la réunion est rédigé par le Maître de l'ouvrage et est transmis à tous les

intervenants.

Les éléments opérationnels qui se dégagent de la réunion doivent être clairement identifiés et éventuellement repris dans une section séparée du PV.

De plus, les éléments importants pour l'exécution du marché sont repris dans la commande de l'esquisse que le Maître d'ouvrage envoie aux auteurs de projet afin de faire débuter officiellement leur mission.

L'Intégration d'Œuvres d'Art

Le Comité de pilotage est aussi le lieu où l'orientation proposée en phase de compétition par l'équipe lauréate est confirmée ou infirmée.

Pour cet aspect particulier et délicat de la mission il est recommandé de prendre contact avec la Cellule architecture, qui dispose d'une personne-ressource pour le suivi de l'Intégration et peut transmettre des documents types (modèle de convention avec l'artiste, ...).

3. L'ordre de service (ou commande) pour le démarrage des études

Suite à la première réunion du Comité de pilotage – et en tout cas une fois que Maître d'ouvrage, auteurs de projet et utilisateurs se sont accordés sur un planning d'exécution du marché – le Maître d'ouvrage peut lancer le début des études.

Ce procédé est annoncé dans le Cahier spécial des charges, au point 'Objet du marché' :

« La proposition faite par les soumissionnaires en vue de l'attribution du marché constitue une étude à l'état brut (ou pré-esquisse) permettant de départager les différents soumissionnaires sur base des propositions développées dans l'offre déposée et analysée au regard des critères d'attribution.

Dès lors, l'étude retenue sera nécessairement appelée à être affinée, après l'attribution du marché, en fonction des spécificités techniques propres de la mission d'auteur de projet à exécuter. À cette fin l'adjudicataire devra se concerter avec le pouvoir adjudicateur sur les modalités pratiques d'exécution de la mission et les options principales du projet à réaliser (acceptation ou refus de certains aspects de la pré-esquisse, estimation des travaux, définition d'un planning, particularités relatives à l'exécution de la mission, etc.). *Ensuite, lorsque ces éléments seront arrêtés, l'auteur de projet pourra débuter sa mission sur base d'un ordre de service de l'esquisse envoyé par le pouvoir adjudicateur*. »

D'ailleurs, la séparation habituelle de la mission en stades (esquisse, avant-projet, etc.) demande que *chaque* étape des études soit lancée via un ordre de service qui approuve l'étape précédente.

En pratique, l'ordre de service à envoyer aux auteurs de projet contient plusieurs informations :

- Il fixe la **date de remise** de l'esquisse en respectant les délais envisagés dans le Cahier des charges, éventuellement rediscutés en fonction du projet ;
- Il précise les principales **orientations architecturales, techniques, etc.** à prendre pour l'évolution de la pré-esquisse, se basant sur le PV de la réunion du Comité de pilotage (qui peut être joint en annexe) ;
- Il confirme les **premières actions** envisagées pour l'avancement de la pré-esquisse, comme les réunions avec l'Urbanisme, les Services de prévention, le voisinage, etc. ;
- Il communique les **coordonnées des personnes de contact** pour le Maître d'ouvrage et les utilisateurs, ainsi que des autres intervenants sur le projet, comme le coordinateur sécurité-santé, le responsable ou conseiller PEB, le géomètre ;
- Il peut préciser d'**autres détails liés à l'exécution de la mission**, qui complètent ou ajustent le Cahier spécial des charges : documents à fournir, etc.

Le courrier est à envoyer par recommandé et par courriel. Une copie est envoyée pour connaissance à toutes les personnes concernées.

4. Récapitulatif des tâches

Avant le premier Comité de pilotage

- **Définir les personnes** qui doivent être présentes dans le Comité de pilotage et faire approuver cette composition par l'autorité compétente
- **Convoquer** la première réunion
- **Préparer un *feedback*** sur la pré-esquisse du lauréat (le rapport du jury est un bon départ, à compléter avec un retour supplémentaire des utilisateurs, etc.).

Pendant la séance

- Aborder la **question du planning** des études et du chantier
- Aborder la **question budgétaire**
- Définir les **actions et documents nécessaires** à la poursuite des études
- Prendre des **notes**

Après la séance

- **Rédiger le PV** de la séance (auteur de projet rédige)
- **S'accorder sur un planning** pour la suite des études (l'auteur de projet propose un projet de planning, conforme aux délais prévus au cahier des charges) et **programmer la réunion suivante** du comité
- **Approuver le PV** et le transmettre à toutes les parties
- **Effectuer les démarches officielles nécessaires**: approbation du stade précédent et commande du stade suivant, etc.
- **Organiser** la rencontre des pompiers, des autorités urbanistiques, etc.