# 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
- **indemnisation des 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 **production de pré-esquisses** et l' **indemnisation** 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 une indemnisation 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, des indemnités de soumision sensiblement plus importantes.

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 de commun accord en fonction de la nature du financement de l'infrastructure (intervention FW-B ?) et des disponibilités de la Cellule 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.

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 pourront être utilisés pour définir le marché d'architecture ; elles seront donc effectuées *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 des auteurs de projet : ceux-ci seront chargés d'engager un tel processus préalablement ou parallèlement à l'élaboration du projet proprement dit (dans ce cas, il faut évidemment que des honoraires supplémentaires soient dégagés et prévus).**

# 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 nommée Diagnostic préalable**
- **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). 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.

**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 (obligation décrétale du 10/05/1984) pour des travaux supérieurs à 250.000 .**

# 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.

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.**

# 8. Choisir la procédure

Il s'agit de choisir la procédure en fonction du montant estimé du marché (coût des services, soit les honoraires):

1. entre 30.000 et 140 000 euros, on peut recourir à la **procédure négociée sans publication préalable (PNSPP)** > voir cahier des charges adapté (simplifié) à l'onglet 4 du Guide pratique

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)**

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.**

# 9. 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.**

# 10. 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.

Étape 2

# L’Avis de marché et la période de publicité

**C'est officiel : on recherche un auteur de projet. L'Avis de marché synthétise toute la suite de la procédure et doit montrer la qualité du travail fait en amont par le Maître d'ouvrage : une synthèse du programme, un budget adéquat, des honoraires compatibles avec la mission proposée et des modalités de compétition intéressantes.  Davantage de candidats voudront participer !**

**Renvoi vers les modèles**

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

# 1. Aide à la rédaction

L'étape de l'Avis de marché est fondamentale. L'Avis contient, en condensé, les principes de toute la démarche. Bien rédigé, il suscitera l'enthousiasme. Mal rédigé, il provoquera le rejet... Une bonne et saine concurrence en dépend donc.

La Cellule architecture a mis au point un modèle (avis de marché ses annexes) sur lequel se baser pour l'encodage de l'Avis de marché. Il contient des textes qui peuvent être repris tels quels, ainsi que des indications qui peuvent aider le rédacteur sur les champs du formulaire à compléter de manière spécifique.

L'exercice demandé à la fin des étapes préalables sert notamment à définir ces éléments :

- rédaction d'une synthèse du **programme et des enjeux** en une vingtaine de lignes
- identification des **compétences** nécessaire à l'équipe de projet
- choix (indicatif) des **critères d'attribution** sur base desquels évaluer les offres
- choix du type **d'offre** à demander aux équipes concurrentes
- calcul du montant des **indemnités de soumission**
- fixation de l'**enveloppe budgétaire** pour les travaux et les équipements
- calcul du budget pour l'**intégration d'une œuvre d'art**
- calcul du taux global des **honoraires** pour la mission complète et des éventuels honoraires spéciaux (étude de faisabilité préalable, processus participatif, etc.).

**Si ce travail a été fait et approuvé correctement, la rédaction de l'Avis de marché prend très peu de temps.**

Avant d'être envoyé pour publication au *Bulletin des adjudications* du Moniteur belge (BDA) et, le cas échéant, au *Journal officiel de l'Union européenne* (JOUE), il est important que le projet d'Avis soit **soumis pour accord** à un supérieur hiérarchique qui a participé à la définition du marché. En outre, les dispositions de la loi communale doivent être respectées lorsque celle-ci est d'application.

**La Cellule architecture est toujours disponible pour une relecture.**

Les paragraphes suivants expliquent plus en détail les principes qui ont mené à la formulation de ce modèle.

# 2. Quand publier ?

Afin de se donner le plus de chances d'avoir une bonne participation, il est déconseillé de publier l'Avis de marché juste avant les congés d'été ou d'hiver : **de préférence on ne publie pas entre le 15 juin et le 15 août, ni entre le 15 décembre et le 1er janvier**. En effet, dans le secteur de l'architecture, les dates du congé du bâtiment sont une référence. En été, ce congé s'étale généralement de la deuxième semaine de juillet à la première semaine d'août incluse. Publication européenne ou pas, les prestataires belges s'associent souvent avec des partenaires français, dont les congés sont plutôt au mois d'août. Il faut donc vraiment essayer d'éviter la publication durant ces moments.

# 3. Quel délai pour la production des demandes de participation et des offres?

Que ce soit pour la prodiction des demandes de participation ou des offres, le délai légal pour la procédure concurrentielle avec négociation est de minimum 30 jours*.

Pour les **demandes de participation**, un délai de 30 jours est généralement suffisant. En cas de reqête d'une seconde compétence essentielle (par exemple paysage, en plus de l'architecture), il s'agit de donner aux intéressés la possibilité matérielle de former une équipe dès lors l'allongement du délai à 5 ou 6 semaines peut être pertinent.

Pour des **offres** de type *pré-esquisse*, compter en général entre 6 et 8 semaines* de délai dont minimum 3 suite à la tenue de la séance de questions-réponses. Pour des offres de type *stratégie*, compter un délai de 4 à 6 semaines.

* Le délai minimal légal est de 30 jours peut être réduit à 25 jours pour remise strictement électronique – donc sans maquette ; ou encore davantage réduit en motivant une urgence impérieuse. Attention : toute réduction du délai devra être assortie d’une réduction de la quantité de production demandée.

**Quid des congés?**

**On évitera tant que faire se peut des délais de production « à cheval » sur des périodes de congé (surtout sur l'été – congé du bâtiment). Si cela ne peut être évité, en cas de périodes de congés interférant dans le délai, il faut l'allonger.**

**Cette disposition n'est cependant pas idéale étant donné que cela peut favoriser les structures plus importantes, pouvant se permettre de continuer à fonctionner durant les congés.**

**Les périodes de congé scolaires ne peuvent raisonnablement pas être comptabilisées à 100% :**

- **Noël : ajouter les 2 semaines pour la production des offres ;**
- **autres périodes de congés intermédiaires de 2 semaines : ajouter 1 semaine pour la production des offres ;**
- **été : éviter. si inévitable, ce sont les périodes de congé du bâtiment qui sont prises en compte et ajoutées entièrement au délai de production des offres.**

**Par ailleurs les moments-clefs tels que la séance de questions-réponses ou la remise d'offres ne seront pas programmées durant des périodes de congé.**

# 4. Établir le planning définitif

L'établissement d'un **planning définitif du marché** est fondamental à ce stade.

Si le travail jusqu'ici n'a pas intéressé la sphère publique, à partir du moment où l'Avis de marché est publié on attire une certaine attention sur le projet.  Et comme on demande beaucoup d'efforts aux équipes participantes, il est respectueux de garantir de son côté la meilleure clarté et fluidité du processus.  En plus des congés, il faut tenir compte :

- du temps estimé pour la collecte de toutes les **annexes** (rapports techniques, plans, etc.) et **informations programmatiques détaillées**, qui doivent être prêtes au plus tard au moment de l'invitation a soummisionner envoyée aux candidats retenus à l'issue de la première étape
- du temps nécessaire pour **composer et réunir le Jury**
- de la **disponibilité des agents traitants** à répondre aux questions des intéressés, à permettre un accès au site à transformer, et ensuite à analyser les candidatures en vue du Jury de sélection
- des modalités et **délais d'accord de l'autorité qui a délégation** pour notifier les étapes du marché (voie hiérarchique, Tutelle, Inspection des finances, etc.)
- des dispositions et montants à réserver dans le **budget,** tant pour le versement des indemnités de soumission aux soumissionnaires (qui doit se faire immédiatement après la présentation des pré-esquisses) que pour les honoraires de l'équipe lauréate sur le premier stade de la mission (montant devant être inscrit au budget pour permettre la notification du marché)
- de quelques **imprévus** qui peuvent survenir : un planning trop strict risque d'être trahi à un moment ou à un autre.

La ligne du temps et le modèle de planning proposés dans ce Guide (téléchargeables sous l'onglet 'intro') situent les principales actions à accomplir tout au long de la procédure.

**Visiter les lieux pendant la période de publicité**

**Il est nécessaire que les candidats potentiels puissent visiter les lieux avant de décider s'ils remettent un dossier de candidature, mais aussi pour adapter au mieux leur candidature à la demande et donc au contexte.  Le Maître d'ouvrage doit s'assurer que cela est possible.**

**De façon générale, la visite «organisée»  à l'étape de la sélection qualitative est si possible évitée pour diminuer le risque de « fuites d'information » et d'échanges bilatéraux entre candidats et guide.**

**Cependant, si le bâtiment est fermé, occupé par des tiers et/ou accessible au public uniquement en partie (par exemple un théâtre), il est opportun de prévoir des dates et heures auxquelles les intéressés peuvent visiter les lieux.  L'Avis de marché doit préciser ces modalités qui seront aussi mises en exergue dans les medias relayant l'avis de marché (newsletter, publication, etc.).**

**Les visites à ce stade devront absolument être muettes pour garantir l'égalité de traitement entre candidats. Il est important d'organiser au moins 2 visites à des moments différents. A la fois pour faciliter l'accès mais également pour éviter de concentrer en une seule visite l'ensemble des candidats. On veillera à prévoir des visites à des moments différents de la semaine (pour donner plus de chances aux auteurs de projet pris de façon récurrente - par des cours, réunions de chantier, etc.- de pouvoir être présent à l'une d'entre elles). Par exemple un mercredi matin et un jeudi après-midi. Prévoir un créneau de 3h à chaque visite.**

**Sur une période de publication de 30 jours, les visites seront idéalmeent organisées de façon rapprochée (la même semaine par exemple), une dizaine de jours calendrier après la publication de l'avis de marché.**

# 5. Optimisation de délais dans la procédure en 2 temps

Pour rappel, la procédure concurrentielle avec négociation implique un marché en deux temps :

1. **sélection de 3 à 5 candidats** sur base des documents demandés dans l'Avis de marché
2. **attribution du marché** sur base des offres reçues

Le Cahier des charges (CdC) est joint à l'avis de marché. Cependant, la structure proposée par notre cahier des charges type permet de mettre à profit la période de publicité pour pouvoir travailler au détail du programme, pour la récolte et numérisation de certains documents techniques, relevés, rapports, etc.

**Egalité de traitement**

**Tous les candidats doivent être traités équitablement.**

**Durant la période de publicité, les candidats peuvent poser des questions. L'utilisation du forum e-Procurement permet une centralisation des questions et réponses. Si des questions sont posées en dehors du formum (mail, téléphone, lors de la visite, ...) renvoyer systématiquement vers le forum.Si les réponses n'apportent aucune information substantielle ou correction par rapport au contenu de l'avis de marché, elles peuvent simplement être postées sur le forum. Si les questions posées soulèvent un manque de clarté voir une incohérence dans l'avis de marché, il s'agira alors d'envisager la publication d'un avis rectificatif.**

**Concernant les visites qui seraient effectuées par les candidats, il faut préciser qu'il ne s'agit pas de visites guidées et/ou commentées, pour respecter le principe d'égalité de traitement des candidats : ceux qui visitent ne doivent pas avoir accès à des informations qui ne seraient pas contenues dans les documents du marché.  La seule visite officielle, permettant un échange avec le Maître d'ouvrage et les futurs utilisateurs, est prévue avec les équipes retenues après la sélection qualitative (voir section 6).**

# 6. Publicité belge et européenne

La publication d'un Avis de marché au *Journal Officiel de l'Union européenne* (JOUE) en plus du *Bulletin des adjudications* au Moniteur belge (BDA) est parfois obligatoire, parfois facultative. **Elle est obligatoire** lorsque l'estimation des honoraires dépasse le seuil européen (voir seuils au chapitre sur le choix de la procédure à l'onglet 1). **Elle est facultative** lorsque l'estimation des honoraires ne dépasse pas ce seuil. Dans ce cas, le pouvoir adjudicateur peut néanmoins publier l'Avis aussi au JOUE pour donner **plus de publicité** au marché s'il souhaite, par exemple, susciter l'intérêt d'équipes internationales.

Il existe également d'autres canaux de publicité, comme par exemple des revues ou des sites web spécialisés, où l'avis peut être publié à titre souvent gratuit. S'agissant de publicité non officielle, il est impératif que la publication sur ces médias se fasse *après* la publication officielle et que toutes les informations y contenues se retrouvent dans l'Avis de marché. Un lien vers le BDA ou le JOUE garantit un accès à l'information complet et équitable entre les candidats potentiels.

**Tip légal**

**Dans les deux cas, il est fondamental de respecter l'obligation suivante : fixer la période de publicité à 30 jours calendrier minimum.**

# 7. Récapitulatif des tâches

- Désigner la **personne de contact** pour toute la procédure.
- Fixer définitivement le **planning**, sur base du modèle, en tenant compte des congés d’été ou d’hiver.
- Prévoir la possibilité pour les candidats potentiels de **visiter** le bâtiment.
- **Rédiger l’Avis de marché** sur base des résultats des étapes préalables.
- **Relire et approuver** l’Avis de marché.
- **Publier** l’Avis.
- **Envoyer copie** de l’Avis, pour connaissance, à toutes les parties prenantes.
- Éventuellement, envisager la **publicité** de l'Avis sur d'autres médias que les canaux officiels (dont le site web de la Cellule architecture).

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 pouvoir d'avis), le second *décide*.**

**D'habitude l'adjudicateur est présent au sein de l'instance d'évaluation et la validation des propositions de ce dernier par l'autorité 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** soient versés (défraiement experts jury et indemnités de soumission aux soumissionnaires).
- Les tâches relatives aux rappels et aux informations à envoyer aux membres tout au long du processus sont récapitulées dans les sections spécifiques.

Étape 4

# Le Cahier des charges

**Un programme exhaustif qui fixe des objectifs clairs, faisable du point de vue budgétaire et technique, suffisamment ouvert pour être (ré)interprété par les auteurs de projet avec créativité.  Aussi, des documents techniques précis, complets et confortables pour les auteurs de projet : ils seront nos partenaires de demain.**

# 1. Les principes

Le Cahier des charges pour un tel marché de services doit être tout d'abord **un outil qui communique**.  Il précise aux équipes les éléments à prendre en compte pour l'élaboration du projet. Il constitue aussi le **contrat** et précise donc les droits et obligations de chacun.

Il commence par une **énonciation claire et synthétique de l'objet de la mission** et se décline ensuite, de manière logique et structurée, vers des points plus particuliers relatifs à la **procédure d'attribution**, au **déroulement des études** et aux **aspects plus techniques** du projet à réaliser.  Les auteurs de projet seront nos partenaires de demain, et il est important qu'ils s'imprègnent de la vision du Maître d'ouvrage et qu'ils comprennent les raisons qui ont mené à la définition du projet.

Le **programme architectural**, plus particulièrement, procède dans le même sens en débutant par l'**identification des enjeux et des objectifs 'larges' du projet**, pour passer à la définition plus détaillée des **besoins** et ensuite à l'analyse des **contraintes** et des **potentialités** offertes par le site. Toutes les considérations ponctuelles sont abordées à la fin du document.

Le modèle de CdC proposé adopte cette structuration des contenus.

Nous proposons également un modèle de cahier des charges "simplifié" pour les **procédures inférieures au seuil de publicité**. Il est adapté pour les missions d'architecture sur des projets dont le montant de travaux est limité ou pour des misions spécifiques particulières (scénographie, aménagement intérieur, paysage, ...).

Enfin, un document-type spécifique vous permet également d'adapter le cahier des charges pour des missions portant sur des bâtiments classés.

Trouvez également en fin de liste des documents à télécharger des exemples de cahiers des charges (complets ou clauses techniques uniquement). Ces derniers permettent d'illustrer la façon de rédiger des clauses techniques et ce pour des programmes ou mission divers ou encore de structurer un cahier des charges pour des marchés un peu spécifiques (groupement de commandes type marché conjoint, ...).

**Renvoi vers les modèles**

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

**Éviter les bazookas pour tuer une mouche**

**Commencer un Cahier des charges par l'énonciation de toutes les contraintes relatives au contrat que constitue ce document, comme les pénalités de retard et les autres protections juridiques, n'aide pas à la bonne compréhension des enjeux essentiels du projet de la part des équipes.  Pour cela, l’arrêté royal établissant les règles générales d’exécution des marchés publics (arrêté royal du 14 janvier 2013 modifié par l'A.R du 22 juin 2017) constitue déjà un instrument efficace, et il n'est pas utile de rappeler ses articles pour qu'ils soient d'application.**

# 2. Les documents fondamentaux

Le **Cahier des charges** (CdC) constitue le document principal qui régit le marché.

Ce guide met à disposition le **modèle de CdC** que la Cellule architecture a élaboré et tient constamment à jour. Il a déjà été à la base de près d'une centaine de marchés d'architecture et a été validé par le Centre d'expertise juridique de la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Tutelle du Service Public de Wallonie.

Il existe 2 modèles différents de CdC de désignation d'auteur de projet avec production de pré-esquisse à télécharger:

- Un modèle "classique"
- Un modèle "simplifié", pour les procédures sous le seuil de publicité

Ces cahiers des charges reprennent les clauses suivantes:

- Les **clauses administratives relatives au marché, à la procédure et à l'offre** traduisent le processus décrit ici et sont facilement adaptables au cas particulier (parties en jaune à reprendre essentiellement de l'Avis de marché).
- Les **clauses administratives relatives à l'exécution de la mission** (études, délais, honoraires, documents à fournir, etc.)
- Les **clauses techniques** contenant le **programme** demandent plus d'attention et d'investissement. Cette section doit être rédigée intégralement en fonction du projet.

Parmi les **annexes**, les plus importantes sont les suivantes :

**La note libre des utilisateurs** est un document d'une page ou plus, rédigé par les futurs utilisateurs du lieu (voir onglet 1 'Etapes préalables'). Cette note renseigne sur tous les aspects de leur fonctionnement (horaires, activités, besoins, etc.) qui ont une incidence sur le programme architectural. L'intérêt de transmettre un tel document consiste à donner aux auteurs de projet une idée plus personnelle du projet, une impression quant aux souhaits des utilisateurs. Les clauses techniques du CdC se baseront en partie sur la note ou intégreront l'ensemble de son contenu (et dans ce cas, la note ne sera plus annexée). Le plus important est d'éviter toute incohérence ou contradiction, mais aussi double emploi, entre les documents

fournis.

La **note historique** doit renseigner au minimum sur l’année de construction du ou des bâtiments existants, les affectations initiales et les modifications successives.  Elle peut être plus complète s'il y a des enjeux patrimoniaux.  Cette note peut aussi être incluse dans les clauses techniques, à proximité de la description de la situation existante : cela dépend de son importance au vu du projet.

Au CdC sont joints d'autres **documents techniques importants** : les **plans** de la situation existante, des **notes** précisant certains aspects du projet ou certaines exigences (sécurité, techniques, performances énergétiques et environnementales), des **diagnostics techniques** dans le cas d'un bâtiment existant (rapports du SRI/SIAMU, d'organismes agréés, inventaire amiante, sondages, audit énergétique,  etc.), ... L'objectif est de rassembler tout ce qui peut être utile aux auteurs de projet, tant pour l'élaboration de l'offre que pour la mission que le lauréat sera appelé à remplir.

On ne peut demander aux équipes de dessiner la situation projetée s'ils ne disposent pas du dessin précis et complet de la situation existante. Un relevé complet devra de toutes façons être effectué tôt ou tard donc autant en disposer dès l'étape de production des offres. Un marché de services bien préparé implique que les **relevés de situation existante** (les plans, coupes et façades) soient fournis aux auteurs de projet pour pouvoir concevoir sur des bases précises. Dans ce cas ils sont donc nécessairement réalisés en amont par un géomètre mandaté par le maître d’ouvrage. Si l'offre est de type pré-esquisse, les plans en format DWG et PDF sont annexés au cahier des charges. Si malgré tout, les relevés précis ne sont pas disponibles au moment de libérer le cahier des charges, les offres peuvent en dernier recours être effectuées sur base de plans « as built » aussi précis que possible (et en format .DWG !). Cependant, les relevés précis devront tout de même être fournis au plus tard au moment de l’ ordre de service de l’esquisse. Pour les réaliser, le maître d’ouvrage mandatera soit un géomètre tiers soit l'auteur.e de projet désigné moyennant honoraires spéciaux.

**La situation urbanistique** du bien est aussi un élément sur lequel il est indispensable de fournir des informations : plan cadastral, servitudes, mobilité, densité des îlots, hauteurs admissibles, existence de projets en cours d'élaboration, plans et règlements d'application (PCA, RRU, ...), etc.

# 3. Les autres documents

D'autres documents existants peuvent être joints tels quels pour que les équipes en prennent connaissance.  Les réunir ne prend pas beaucoup de temps et peut être de grande utilité.

Il s'agit, par exemple, de **textes généraux qui ont inspiré la définition du projet**, comme le Décret sur la Lecture publique s'il s'agit d'une bibliothèque, la note des utilisateurs, des éléments qui aident à comprendre le contexte du projet, etc.

Au niveau des **aspects techniques du projet,** la Fédération Wallonie-Bruxelles joint systématiquement les deux documents suivants, qui sont mis à disposition d'autres pouvoirs adjudicateurs.

**Les objectifs en termes énergétiques et environnementaux** présentent des orientations générales et des recommandations aux auteurs de projet par rapport à ces enjeux (choix des matériaux, santé des utilisateurs, cycles de production, réduction des consommations, etc.). Il a été élaboré à la base par le Groupe de travail 'Architecture & Développement Durable', au sein de l'Administration générale de l'Infrastructure. Il a été relu par le Centre d'Etude, de Recherche et d'Action en Architecture (CERAA) en 2013 et a été remis à jour en 2018.

Il est joint au CdC en tant que guide pour l'élaboration du projet.

**La note de sécurité** est un document volumineux qui contient des prescriptions générales et détaillées sur la sécurité des bâtiments où est employé du personnel de la Fédération Wallonie-Bruxelles, les niveaux d'exigence requis, les contrôles à effectuer, etc.  Il est rédigé et tenu à jour par le Service Interne de Prévention et de Protection au Travail (SIPPT) du Ministère et s'adresse tant aux auteurs de projet qu'au Maître d'ouvrage.  Il est basé sur les normes et les lois en vigueur, principalement le Code sur le bien-être au travail, les normes de base en matière d'incendie.

Il est joint au CdC pour orienter les auteurs de projet sur les exigences en matière de sécurité que leur projet doit respecter.

Propre à la Fédération Wallonie-Bruxelles, il peut néanmoins servir de balise pour tout projet de lieu accessible au public.

# 4. Aide à la rédaction du programme

Le travail des personnes chargées de rédiger le programme doit se concentrer sur **les enjeux à la base du projet, les objectifs à atteindre et les besoins à satisfaire, mais sans proposer de solution.** Ce sont les auteurs de projet qui interpréteront le programme et proposeront des solutions originales, parfois inattendues : ici réside tout l'intérêt de la procédure !

Un deuxième élément essentiel du programme est de bien définir **ce qui fait partie du projet et ce qui n'en fait pas partie**. Il faudra spécifier, par exemple, jusqu'à quel degré les équipes pourront ou devront intervenir sur l'enveloppe du bâtiment ou sur ses abords ; ce qui ne sera pas concerné par les travaux, et pourquoi (raisons budgétaires, techniques) ; en quoi consiste la mission de design mobilier (mobilier fixe à intégrer, choix de mobilier non fixe, ...) etc.

L'**indication des liens fonctionnels souhaités**, exprimée éventuellement par un ou plusieurs schémas, permet aux auteurs de projet d'articuler les différentes activités dans l'espace. Par exemple, une telle fonction est-elle en lien fréquent avec telle autre fonction, ou plutôt de manière occasionnelle ? Un espace affecté à une fonction peut-il être partagé ou est-il dédié à un usage exclusif?

Le **calcul de données utiles pour le projet** servira à dimensionner les espaces et éventuellement à questionner le projet en proposant des solutions plus avantageuses. Sous cet aspect, il est suggéré de ne pas travailler uniquement en surfaces. Il peut être plus intéressant d'indiquer le nombre de postes de travail et d'équipement nécessaires dans un bureau plutôt que la surface nécessaire. Les besoins en matière de stockage et de rangements (mètres courants de rayonnage, volumes) seront par contre utilement quantifiés.

Sur le plan technique, il est important d'évoquer dans le CdC de façon synthétique les **résultats des différents diagnostics** effectués sur la situation existante (sécurité des personnes, stabilité, amiante, audits énergétiques, rapports acoustiques, etc.). Cela permettra aux auteurs de projet de se faire une idée de la situation avant de procéder à la lecture de toutes les annexes du CSC.

# 5. La composition des offres

A ce stade, les équipes apporteront forcément une réponse partielle au programme : elles pourront difficilement aborder et résoudre tous les points avec l'attention qu'ils méritent, d'autant plus que le dialogue fondamental avec le Maître d'ouvrage et les futurs utilisateurs se tiendra après l'attribution du marché.

Le but de la pré-esquisse, et donc de la procédure d'attribution du marché, est de montrer au Jury la bonne compréhension du programme et son interprétation en une proposition architecturale de qualité.  Le concept de qualité architecturale est vague et on peut en débattre, mais ici on entend qualité conceptuelle, valeur esthétique, facilité d'usage, respect de l'environnement, utilisation rationnelle du budget : les critères d'attribution !

Les offres contiennent donc les éléments nécessaires pour que le Jury puisse évaluer ces aspects.

La pré-esquisse ne constitue PAS une première esquisse, mais plutôt une proposition préalable, préparatoire à l'esquisse. A ce titre, elle apporte le juste équilibre de définition permettant :

- au jury d'avoir les éléments nécessaires pour l'**évaluation** du projet à l'aune des critères d'attribution ;

- au maître d'ouvrage de disposer d'un **engagement** de la part des soumissionnaires par rapport à la nature de leur intervention: quantité de surface construite et/ou aménagée, orientations techniques proposées ;

- au maître d'ouvrage et à l'attributaire du marché d'entamer la mission sur des **bases conceptuelles solides** tout en pouvant procéder aux **adaptations** nécessaires révélées par l'entame d'un dialogue suivi entre les protagonistes.

La pré-esquisse détaillée dans notre modèle de CdC est composée des éléments suivants: un carnet d'intentions format A3, une maquette d'intention (maquette de travail sans détails et d'échelle réduite) et un tableau avec les données chiffrées (prix et m²) et techniques (équipements, mesures en atière de stabilité, etc.) de la proposition.

**Une demande adéquate**

**Pour des projets complexes il est important de réduire le travail des équipes dans la phase de mise en concurrence, pour se concentrer sur les aspects fondamentaux du projet. Sinon le processus s'allonge et le montant de l'indemniét de soumission devrait augmenter considérablement. Un tel choix implique aussi que les équipes se confrontent sur un terrain plus conceptuel : en laissant de côté les questions techniques secondaires, qu'on aura tout le loisir d'aborder après l'attribution du marché, les propositions seront basées plus sur la créativité architecturale, le positionnement intellectuel des équipes et leur capacité à opérer la synthèse des contraintes du projet.**

**Si le projet demande à opérer un tel choix, une note spécifique dans le Cahier des charges devrait préciser exactement quels sont les éléments du programme qui doivent nécessairement être traités et, inversement, lesquels ne seront pas analysés par le Jury.**

**Pour rappel, l'objet du marché est l'étude du projet. Il ne peut donc s'agir d'exiger que cette étude soit complète ou parfaite au stade du dépôt de l'offre.**

# 6. Récapitulatif des tâches

- **S'assurer** que le budget nécessaire au versement des **indemnités de soumission** est **prêt e**t que les sommes seront bien disponibles dès les lendemain de la présentation orale des offres (jury)
- **Rédiger le CdC** sur base du document type et des décisions prises avec les différentes parties prenantes.
- **Structurer** la partie relative au programme en soulignant tout d'abord les enjeux et les objectifs du projet.
- Décider ce qui est en **annexe** et ce qui est intégré au programme.
- Préparer les **formulaires administratifs** à joindre (voir modèles).
- Réunir toutes les **annexes techniques** et, éventuellement, les numériser.
- **Relire et approuver le CdC.**
- Créer la **version informatique** du CdC (CD-ROM ou, mieux, FTP).

Étape 5

# La sélection qualitative

**Afin de mettre en place une compétition intéressante, il est opportun de réduire le nombre d'équipes appelées à produire une pré-esquisse.  3 à 5 équipes sont donc sélectionnées par le Jury sur base des documents demandés dans l'Avis de marché : une note de motivation, la composition de l'équipe et des références pertinentes.**

**Renvoi vers les modèles**

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

# 1. La pré-analyse des candidatures

Pour préparer la séance du Jury, il est fondamental d'accomplir un véritable travail d'analyse de chaque dossier et de préparer les copies des documents sur lesquels les membres du Jury se baseront pour évaluer les candidatures, en plus des dossiers originaux.

Il faut donc **prévoir le temps** pour ce faire : au moins deux journées complètes, en fonction du nombre des candidatures.

Cette tâche est effectuée par la **Commission technique** (voir onglet 3). L'opération consiste à préparer un **tableau récapitulatif de chaque candidature**, qui permette aux membres du Jury, en un coup d'œil, de se faire une idée :

- si elle est **complète et conforme** à la demande de l'Avis de marché
- quels sont les **partenaires de l'équipe** et quelle est leur spécialité
- quelles sont les **références pertinentes** présentées et quel est leur statut

Le **modèle de document pour la pré-analyse** est un outil adaptable qui permet de générer les différents documents utiles pour le Jury. Un premier onglet contient toutes les instructions pour accomplir la tâche rapidement, pas à pas.

Le **niveau d'analyse** dépendra du temps que se donne la Commission technique.

La Commission technique devra a minima vérifier, et ce en priorité, si les candidats satisfont aux conditions d'accès au marché : droits d'accès, accès à la profesion et réponse au(x) niveau(x) minimum d'exigence requis pour le marché.

Pour le reste, elle peut se limiter à une simple vérification et retranscription des informations contenues dans les dossiers, ou aller plus loin dans la tâche et étudier les dossiers plus en profondeur. Cette prise de connaissance sera certainement utile lors du Jury, car la Commission technique pourra aiguiller les autres membres dans la recherche d'éléments qui pourraient avoir un poids dans la sélection des candidats.

Dans tous les cas, la Commission technique doit se limiter à fournir des indications dans le respect de l'objectivité du rôle qui lui est conféré, sans influencer la capacité de jugement du

Jury.  Il est exclu, par exemple, qu'une candidature soit écartée par la Commission technique sur base d'arguments qui ne soient pas éminemment objectifs. Les arguments objectifs pouvant mener à une exclusion sont: l'absence de la lettre de motivation ou de références pertinentes, l'absence d'une compétence fondamentale au sein de l'équipe, ...

**Vérifier la situation du candidat**

**La situation de chaque candidat devra être effectuée en début d'analyse:**

**- dettes fiscales, dettes sociales et non faillite (pour les belges: sur Télémarc; pour les étrangers: via attestations);**

**- casier judiciaire de la (des) société(s) (pour les belges: via casierjudiciaire@just.fgov.be; pour les étrangers: via attestations) - en cas de publicité européenne, le casier judiciaire de tous les membres de l'organe d'adminsitration devra également être demandé (attestation);**

**- Inscription du soumissionnaire au registre de la profession (pour les belges: via www.archionweb.be ; pour les étrangers: via attestations).**

**Demander des documents manquants**

**S'il est décidé de demander des documents manquants avant la séance du Jury, cette opération doit être menée avec le plus grand respect du principe d'égalité de traitement des soumissionnaires.  Le but de la demande est d'améliorer la compréhension d'un dossier de la part du Jury, et pas de transformer une candidature avec des manquements importants en une candidature régulière.**

# 2. Documents à préparer pour le Jury

Une séance bien préparée permet de se concentrer sur les aspects plus qualitatifs des candidatures.

**Il faut fournir à chaque membre du Jury :**

- **L'Avis de marché**
- **Le Règlement d'ordre intérieur**, avec la composition du Jury
- **La liste récapitulative** des équipes (mandataires uniquement)
- **Le tableau récapitulatif** de la composition des équipes
- **Les fiches d'analyse individuelles** de chaque candidature
- **La trame pour le vote** qui reprend les candidatures et les membres du Jury.

De plus, pour l'analyse des candidatures par chaque membre du Jury, il faut tenir à disposition suffisamment de **copies des dossiers**, afin d'éviter des temps morts. Puisque l'attention du Jury est attirée principalement sur la **note de motivation**, la **composition et qualification de l'équipe**, et les **références pertinentes** mises en avant pour le projet, il est nécessaire de copier ces éléments en quantité suffisante pour que les dossiers puissent circuler facilement. Par exemple, s'il y a 16 candidatures pour 12 membres du Jury, on peut diviser les candidatures en 4 groupes (1 à 4, 5 à 8, etc.) et copier chacune 3 fois. Les dossiers seront lus en ordre aléatoire.

Enfin, les **dossiers de candidature originaux** doivent être disponibles : ils permettent à chaque membre qui le souhaite de prendre connaissance de la composition du dossier et de parcourir les listes des références des partenaires de l'équipe.

**Envoyer des documents à l'avance**

**Les notes de motivation, acommpagnée d'une listes des candidats, sont envoyées aux membres du jury au plus tard une dizaine de jours avant le jour de la réunion. Cela permet à chacun d'effectuer sa lecture au calme et de réserver du temps le jour du jury pour l'analyse d'autres aspects importants des dossiers de candidature, comme les références pertinentes. Il s'agit donc d'envoyer copie des lettres de motivation à chaque membre du Jury, en l'invitant à la lecture préalable et en rappelant son devoir de réserve par rapport à toutes les informations confidentielles auxquelles il a accès.**

**Par contre, il est vivement déconseillé d'envoyer l'entièreté de la candidature.  Cela pour deux raisons principales : ne pas alourdir le travail des membres extérieurs du Jury en dehors de la séance et éviter que, en disposant d'un panorama complet des candidatures, chaque membre se fasse une opinion préétablie sur les dossiers, bridant ainsi l'ouverture au débat lors de la séance.  Le travail du Jury est en effet un travail collectif.  L'expérience montre que lorsque plusieurs personnes du Jury ont eu accès aux documents auparavant, les échanges sont plus difficiles car les jugements ont été arrêtés avant d'arriver en séance.**

# 3. Déroulement de la séance

Voir aussi le paragraphe du même nom dans la section 3.

Une séance se déroule normalement de la manière suivante :

- 9h : **Accueil** des membres dans la salle ;
- 9h15 : **Introduction** de la séance par la présentation des enjeux du projet ;
- 9h30 : Explication des **documents de pré-analyse** et de la méthode (nombre des candidatures reçues et recevables, documents à analyser, etc.) ;
- 9h45 : **Analyse individuelle** de chaque dossier par les membres du Jury ;
- 12h30 : Mise à disposition du **lunch**, **finalisation de l'analyse** pour les membres du jury plus 'lents', **visite** des lieux (si possible) pour les personnes qui ne les connaissent pas ;
- 14h : Début des discussions par un **premier tour de table** : à tour de rôle, chaque membre s'exprime sur l'ensemble des candidatures ;
- 15h30 : **Deuxième tour de table** ou débat ;
- 16h30 : **Délibération**.

Les horaires varient en fonction du nombre des candidatures et des débats au sein du Jury. Il est impératif que chaque membre du Jury réserve l'**entièreté de la journée**, puisque certaines séances peuvent durer jusqu'à 20h.

Un aperçu plus complet du déroulement du Jury est contenu dans le modèle de **rapport de sélection qualitative**.

# 4. Rédiger un bon rapport de sélection

La rédaction du rapport de sélection est une tâche complexe qui demande une certaine expérience.

Il faut avoir la **capacité de synthèse** qui permet de résumer les avis exprimés par les différents membres du Jury pendant la séance. Les arguments sont rassemblés par thématique et anonymisés.

Il faut également **doser savamment les arguments négatifs** à l'encontre d'une candidature : s'il n'est pas opportun de transcrire des avis trop tranchés de la part du Jury (sauf en cas d'unanimité), il est important de fournir assez d'indications pour permettre aux participants de s'améliorer et d'être éventuellement choisis lors d'un prochain marché.

Il est enfin difficile de parvenir à **prendre des notes complètes** pour chaque candidature ; la pré-analyse, dans ce cas, est un élément de support utile qui permet de combler certaines lacunes.  La rédaction du rapport sera donc idéalement confiée à un membre de la Commission technique.

**Réserver du temps** pour la rédaction du rapport dans les jours immédiatement après la séance du Jury est crucial.

Pour un néophyte, il est conseillé d'**analyser un exemple de rapport avant la séance**, pour se faire une idée de l'objectif à atteindre.

# 5. Le processus de validation et les notifications

Lorsqu'une première mouture du rapport a été complétée, celle-ci est relue, amendée et enfin approuvée par le président du Jury.  Entre-temps, toutes les lettres aux candidats sélectionnés et non sélectionnés auront été préparées (voir modèles), ainsi que la version finale du Cahier des charges.  Le tout est soumis à la signature de l'autorité ayant délégation pour le marché.

Aux **candidats non retenus** on envoie :

- la **lettre de notification** ;
- copie du **rapport de sélection** complet, dûment signé ;
- copie de la **décision motivée de sélection**;
- copie des **voies de recours**.

Aux **candidats retenus** on envoie :

- la **lettre de notification**, avec les dates pour la suite du marché ;
- copie du **rapport de sélection** complet, dûment signé ;
- copie de la **décision motivée de sélection**;
- le **Cahier des charges** et ses annexes (en version informatique).

Etant donné le délai, parfois long, de distribution des envois recommandés et que la date de la séance de questions-réponses qui y est communiquée est souvent proche, il est indispensable d'envoyer le jour du départ des courriers, des **copies avancées** de ce courrier **par email** avec mise en évidence, dans le corps du mail, des rendez-vous à venir.

**En cas de retard**

**Il arrive parfois que le Cahier spécial des charges ou une de ses annexes ne soit pas prêt au moment d'envoyer les notifications (par exemple le relevé du bâtiment). Dans ces cas, il est conseillé d'envoyer quand même les notifications, en précisant aux candidats retenus que le Cahier des charges leur sera envoyé en un deuxième temps. Ainsi, les candidats non retenus sont libérés, et ceux qui sont sélectionnés peuvent prévoir le temps nécessaire à la production de la pré-esquisse dans leurs agendas.**

**Si, par contre, le document manquant est d'importance mineure et que le Maître d'ouvrage souhaite poursuivre la procédure selon le planning prévu, le document peut être transmis aux équipes pendant l'élaboration des offres – par exemple lors de la séance de questions-réponses ou en annexe à son PV. La Cellule architecture peut conseiller sur la marche à suivre dans les cas particuliers.**

# 6. Récapitulatif des tâches

Avant la séance du Jury:

- Préparer des **accusés de réception**, à remettre lors de chaque dépôt de candidature ainsi qu'un éventuel **fléchage** vers le lieu de dépôt, si nécessaire.
- Fixer un **agenda pour la pré-analyse** des candidatures (pour 20 candidatures il faut en moyenne 2-3 journées complètes).
- Préparer la **fiche d'analyse** des candidatures selon les instructions contenues dans le fichier type.
- **Vérifier** immédiatement si chaque candidature est complète, à l'aide de la fiche d'analyse.
- **Décider** s'il faut demander ou non des compléments aux candidats.
- Sur base du nombre de candidatures reçues, décider s'il convient d'envoyer aux membres du Jury copie des lettres de motivation, pour **lecture préalable**.
- S'assurer de la présence de tous les **membres du Jury**, en envoyant un rappel.
- Désigner un **président de séance**.
- Préparer les **copies** nécessaires pour le Jury.
- Organiser le ***catering*** de la séance (sandwiches et boissons).
- Préparer les **déclarations de créance** des membres extérieurs.

Pendant la séance:

- Pendant la séance, pré-fixer les dates à venir et adapter éventuellement le **planning** (séance Q/R, remise des offres et Jury d'attribution).
- Définir les personnes qui doivent être présentes lors de la **séance de questions-réponses** .
- Prendre des **notes**
- Récolter les **déclarations de créance** des experts extérieurs.

Après la séance:

- **Rédiger le rapport** de la séance (réserver le temps nécessaire les jours suivants).
- **Payer les dédommagements** aux experts extérieurs.
- **Relire et approuver** le rapport (accord final par le président du Jury).
- **Rédiger les lettres** aux candidats sélectionnés et non sélectionnés, en vérifiant que le planning laisse le temps nécessaire aux différentes opérations à accomplir.
- Tirer au sort l'**ordre de passage des équipes**, ou se baser sur l'ordre des candidatures; tenir compte si possible de l'éventuel éloignement géographique de certains membres d'équipes (éviter leur passage très tôt ou très tard dans la journée) et de l'éventuelle présence d'un même sous-traitant dans plusieurs équipes (faire suivre les présentations).
- **Approbation de la sélection et du CdC définitif par l'autorité compétente.**
- **Envoyer** (par recommandé et par courriel) les lettres et le Cahier des charges.
- **Envoyer copie** de ces documents aux membres du Jury, par courriel.

Étape 6

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

**Les équipes sélectionnées reçoivent le Cahier des charges et se mettent au travail.  La rencontre sur place avec le Maître d'ouvrage et les futurs utilisateurs leur permet de bien cerner les enjeux du projet et de s'imprégner de ses aspects les plus sensibles, parfois difficiles à fixer sur papier.**

# 1. De quoi s'agit-il ?

Suite à l'analyse du Cahier des charges et de ses annexes, les soumissionnaires auront certainement des **questions techniques** (stabilité, prises d'eau, plans, caves, etc.), **administratives** (délais, documents à fournir, etc.) et '**philosophiques**' (priorités du programme, enjeux, nuances).

Le but de la séance de questions-réponses est de répondre à ces questions afin que les informations dont disposent les auteurs de projet soient les plus complètes possible. La séance est par ailleurs le moment idéal pour insister sur certains points importants du cahier des charges (conditions de validité de l'offre, etc.). Par conséquent, lors de la séance, **la présence de plusieurs personnes est nécessaire** :

- le **gestionnaire du dossier** pour le Maître d'ouvrage et pour la Cellule architecture ;
- pour les enjeux plus sensibles, le cas échéant, un ou plusieurs **représentants du Maître d'ouvrage** (responsable du Service des travaux, échevin, etc.) ;
- des représentants des **futurs utilisateurs** à même d'expliquer le fonctionnement envisagé, la situation existante, des aspects techniques de leurs activités ;
- éventuellement, d'autres personnes qui ont participé à la définition des objectifs du projet et qui pourraient nourrir la discussion.

Aux questions des auteurs de projet il sera tant que possible donné réponse immédiatement, pour que les équipes puissent entendre de vive voix ces positions. Aux questions épineuses (demandant un temps de réflexion ou la consultation d'autres acteurs) il sera répondu directement dans le **rapport de la séance** (il est stipulé que seul ce document écrit et ses éventuels compléments successifs intègrent ou modifient le Cahier des charges).

Retrouvez le PV-type d'une telle séance, incluant un déroulé et un mémo des éléments à rappeler aux soumissionnaires.

Après cette séance, les équipes pourront encore poser des **questions supplémentaires** et même visiter à nouveau les lieux, dans des limites fixées par le Maître d'ouvrage (par exemple, permettre deux visites supplémentaires).

# 2. Organiser la séance

La séance se tient approximativement dans les 10 jours après l'envoi du Cahier des charges et dure environ une demi-journée. La planification de ce temps est très importante pour que la séance soit fructueuse ; un manque d'organisation ne donne pas confiance aux auteurs de projet. Il faut savoir que guider une vingtaine de personnes sur un site n'est pas toujours facile !

Il y a trois moments principaux :

1. L'**arrivée des participants** dans une salle d'accueil, suivie d'un mot de bienvenue qui explique le déroulement de la séance ;
2. Un premier temps de questions-réponses;
3. La **visite des lieux** ;
4. Le retour de tous dans la salle pour les dernières **questions-réponses**.

Voici quelques recommandations en plusieurs points.

**La salle**

Il faut que la salle soit équipée d'une vingtaine de **chaises** (idéalement avec tablette pour la prise de notes) pour les auteurs de projet et pour les représentants qui les accueilleront. Un petit auditorium ou une salle de réunions serait l'idéal. Si possible, les présents pourront y laisser leurs **effets personnels** (vestes, sacs) en sécurité pour être moins encombrés pendant la visite. Des boissons chaudes ou froides peuvent être mises à disposition à l'arrivée ou après la visite.

**La liste des présences**

À l'arrivée des auteurs de projet, les inviter à remplir une liste qui indique le nom, prénom et bureau d’appartenance de chaque personne ; aussi, chaque équipe y indiquera les coordonnées complètes de la **personne de contact** pour toute la durée de la procédure (adresse, tél., fax, gsm, e-mail).

Lorsqu'au moins un représentant par équipe est présent, la séance peut commencer.

**Le mot d'introduction**

Il peut être assuré par le gestionnaire du dossier ou par un autre représentant du Maître d'ouvrage. Si les enjeux stratégiques sont significatifs, il peut être utile qu'un mandataire politique soit présent.

- Il prononce un mot de bienvenue et remercie tous les participants pour leur présence.
- Il invite tout le monde à se présenter.
- Il explique clairement le programme de la journée, avec des horaires indicatifs.
- Il invite les auteurs de projet à poser des questions le plus possible dans la salle, soit maintenant ou à la fin de la visite, pour que tout le monde puisse aisément les entendre (et le rapporteur facilement prendre note). Si des questions spécifiques à un lieu devaient surgir au moment de la visite, les participants sont invités à les prononcer à voix haute et le gestionnaire du dossier à les répéter aux autres en fin de visite.
- Il peut éventuellement attirer l'attention des présents sur certains aspects de la situation existante ou, synthétiquement, sur les enjeux principaux du projet.

**La visite**

La visite doit être très bien préparée à l'avance : évaluer la capacité d'accueil des différents espaces ; vérifier que les locaux soient accessibles ; établir un parcours de visite ; noter les éléments importants à signaler ; estimer le temps nécessaire pour la visite.

La visite des lieux effectuée pour les membres extérieurs du Jury lors de la sélection qualitative peut servir de répétition générale pour établir le meilleur circuit.

Des plans réduits au format A3 ou A4 peuvent être mis à disposition des présents et peuvent indiquer les éléments importants à visiter.

De préférence, la visite sera guidée par un responsable qui connaît bien les lieux : il est toujours intéressant de pointer les dysfonctionnements et les problèmes de la situation existante.

Toutefois il faut s'assurer que tous les participants puissent suivre et entendre ce guide. Au cas où la configuration des lieux rendrait impossible une visite guidée, il faudra imaginer un autre système pour pouvoir décrire les lieux aux équipes. La description de la situation existante dans le Cahier des charges devrait dans ce cas être particulièrement précise et détaillée.

Si le planning de la journée le permet, il est toujours préférable de laisser la possibilité aux équipes de faire un tour non accompagnés dans les lieux, par exemple après la visite guidée.

En fonction des caractéristiques des lieux, la préparation et la durée de la visite peuvent être plus ou moins poussées : pas besoin de s'attarder trop sur un bâtiment dont on envisage la démolition !

**Les questions-réponses**

Une fois tout le monde installé, le gestionnaire du dossier peut céder la parole à l'une ou l'autre personne qui pourrait souligner des éléments importants du programme : cela permet aux auteurs de projet de s'imprégner d'éléments parfois difficiles à appréhender à la simple lecture du Cahier des charges. Par exemple, le préfet d'une école peut rappeler quelle approche pédagogique il pratique vis-à-vis de l'environnement ; un échevin du sport, rappeler les enjeux du projet pour ce secteur de la ville.

Le tour de parole et les arguments développés doivent être **préparés à l'avance** pour que la présentation soit claire et structurée.

Ensuite, la parole est donnée à la salle pour toutes questions sur le programme, la procédure, le budget, la situation existante, etc.

À chaque question, le gestionnaire du dossier répond directement ou invite la personne la mieux indiquée à le faire.  Si à la question il ne peut être donné de réponse immédiatement (par manque d'information ou parce que la réponse implique une interprétation à un autre niveau), il ne faut pas hésiter à le déclarer : il vaut mieux ne pas se prononcer que fournir une réponse alambiquée ou évasive.

Si le gestionnaire a l'impression que la salle est frileuse pour aborder certains sujets, il peut inciter les auteurs de projet à poser plus de questions.

**Fin de la séance**

Avant de congédier les participants, il est important de rappeler une série d'informations utiles, et notamment les modalités envisagées pour de prochains échanges entre le Maître d'ouvrage et les soumissionnaires :

- Préciser que le rapport écrit de la séance sera envoyé au plus vite à la personne de contact de chacune des équipes, par courriel. Il appartiendra à celle-ci de faire circuler l'information au sein de l'équipe.

- Préciser que les équipes pourront **visiter à nouveau le bâtiment** (si accessible au public), mais sans être accompagnées et sans pouvoir poser de questions. Si l'accès au bâtiment est limité et requiert l'intervention d'un responsable, laisser la possibilité aux équipes de demander une visite ultérieure. Si le bâtiment est complexe, il est conseillé de définir d'emblée deux-trois dates où l'accès sera garanti, ainsi que les modalités pour prévenir de sa présence.

- Préciser une personne de contact à qui envoyer d'éventuelles **questions ultérieures**, par courriel; préciser la date ultime d'envoi de ces questions supplémentaires (à calculer: 10 jours ouvrables avant la remise des offres).

- Préciser que les réponses à ces questions seront envoyées en même temps à toutes les équipes ; que les questions ne porteront pas le nom de l'équipe qui les a posées et pourront être regroupées avec des questions similaires.

- Rappeler la **date limite** pour l'introduction de ces questions, en calculant, généralement, le 10ème jour ouvrable avant la date de remise des offres.

# 3. Rédiger le rapport

Le PV de la visite et de la séance questions-réponses reprendra les éléments suivants :

- les **interventions 'libres'** faites par les parties prenantes du projet au début de la séance ;
- les éventuelles considérations exprimées pendant la visite qui ne seraient pas présentes dans la description de la **situation existante** du Cahier spécial des charges (ex. fonctionnement de la chaudière, difficultés d'utilisation d'un espace, présence d'équipements non reportés sur les plans, etc.) ;
- les **questions et les réponses** orales, regroupées par thèmes ;
- les **rappels utiles** pour la suite de la procédure ;
- en annexe, les éventuels **documents complémentaires** nécessaires aux auteurs de projet (rapport de stabilité, relevé complémentaire, etc.).

Il ne faut pas oublier que le facteur *temps* est très important

Les équipes attendent des informations parfois importantes pour commencer à concevoir le projet.  À ce propos, il faudra réserver une journée **immédiatement après la séance**, pour la rédaction du PV et pour la recherche d'informations complémentaires qui seraient utiles aux soumissionnaires (un muséologue pourrait par exemple avoir besoin d'un inventaire plus complet des objets et œuvres à exposer).

Idéalement, le rapport (relu et amendé par les personnes concernées) doit parvenir par courriel aux auteurs de projet endéans la semaine. Un courrier recommandé suivra.

Si certaines réponses ou la production de certains documents demandent plus de temps, il est conseillé d'envoyer le PV en mentionnant que ces compléments seront envoyés en un deuxième temps.

# 4. Questions ultérieures

Entre la séance de questions-réponses et la remise des offres, les équipes ont le droit de poser des questions ultérieures.  À ces questions il faudra répondre *dans les meilleurs délais et toujours de manière simultanée à toutes les équipes.*  L'utilisation du **courriel** semble le meilleur outil pour ce faire.

Le gestionnaire du dossier devra s'assurer d'être habilité à répondre à ces questions, ou à demander l'aval d'un supérieur pour des questions plus délicates.

L'ensemble des échanges sera consigné dans un rapport qui sera envoyé par **courrier recommandé ou courriel avec accusé de réception**, avec le rapport de la visite, au terme de la période de questions complémentaires.

La date limite pour poser des questions supplémentaires est fixée généralement à 10 jours ouvrables avant la date de remise des offres.

# 5. Récapitulatif des tâches

AVANT LA SEANCE

- **Annoncer** au plus tôt **la date** de la visite (généralement dans le corps du mail contenant le cahier des charges), rappeler qu'**une demie-journée** doit y être réesrvée et indiquer que l'**identité des représentants** de chaque équipe (nom, prénon, société représentée) doit être envoyée par retour de mail 2 jours ouvrables au plus tard avant la visite.
- Préparer sur base de ces informations une **liste de présences**, à 'cocher' le jour J.
- Organiser la **prise de parole** pour la description du projet et le sens de visite des lieux.
- Organiser l'**accueil** des équipes.
- Calculer la **date limite** pour les questions supplémentaires afin de la rappeler aux équipes lors de la séance.
- Le cas échéant, s'accorder avec le responsable du site pour permettre des **visites ultérieures** (combien de visites supplémentaires autorisées par équipe? quelle personne contacter pour les rendez-vous?).

PENDANT LA SEANCE

- Cocher les **présences** sur base de la liste préparée.
- **Gérer les prises de parole** et le timing de la visite.
- Prendre des **notes** pendant la visite et la séance.
- Donner aux équipes les **informations utiles** pour la suite de la procédure.

APRES LA SEANCE

- **Rédiger le PV** de la séance (réserver le temps nécessaire les jours suivants).
- Se procurer les éventuelles **informations manquantes**.
- **Relire et approuver le PV.**
- **Envoyer** le PV et ses annexes (par courriel).

QUESTIONS SUPPLEMENTAIRES

- **Répondre** le plus rapidement possible aux questions supplémentaires, par courriel adressé à tous les soumissionnaires.
- Vers la fin de la période d'élaboration des offres, envoyer éventuellement un **courriel de rappel** de la date limite pour l'envoi des dernières questions supplémentaires.

APRES L'ECOULEMENT DE LA PERIODE DE QUESTIONS SUPPLEMENTAIRES

- Envoyer les **PVs** de la visite et des questions supplémenataires **par recommandé ou courriel avec accusé de réception,** car ces documents deviennent contractuels.

Étape 7

# La pré-analyse et la présentation des offres

**Chaque équipe remet sa pré-esquisse et la présente au Jury.  Ces offres doivent être comparées à la lumière du programme et des critères d'attribution.  Les respectent-elles ?  Qu'est-ce qu'elles offrent en plus ?  Quelles fonctions sont privilégiées ?  Comment répondent-elles au contexte ?  Est-ce que l'approche envisagée permet au projet d'évoluer positivement ?**

**Renvoi vers les modèles**

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

**Rappels et organisation**

**Le dépôt des offres est un moment idéal pour effectuer certains rappels et anticiper certaines actions:**

- **envoyer au jury une piqûre de rappel (email) quant à la date, l'heure et le lieu de la réunion - joindre au mail, si cela n'a pas encore été transmis: PV de sélection qualitative, cahier des charges et échange de questions-réponses (visite et complémentaires);**
- **s'assurer que la logistique pour le jour de la réunion du jury (salle, projection, catering, ...) est bien enclenchée;**
- **s'assurer que les fonds et process nécessaires au paiement des indemnités de soumission (soumissionnaires) et dédommagements (experts extérieurs jury), dus dès le lendemain de la réunion, sont bien prêts (délai maximal de paiement: 30 jours);**
- **envoyer aux soumissionnaires et aux experts extérieurs les modèles de déclaration de créance par email en les invitant à les remplir et à les remettre en mains propres le jour du jury.**

# 1. La pré-analyse des offres

Pour apprécier les propositions, le Jury ne disposera que de 1h en présence de chaque équipe. La Commission technique est donc chargée d'analyser préalablement chaque offre, afin d'en vérifier la correspondance au programme et d'identifier d'éventuels points critiques à soumettre aux membres du Jury.

L'opération est finalisée par la préparation des **tableaux comparatifs des offres**, qui permettent d'un coup d'œil de se faire une idée sur plusieurs aspects de celles-ci :

- si elles sont **complètes et conformes** à la demande du Cahier des charges ;
- **les options** envisagées en matière de stabilité, techniques spéciales, acoustique, intégration d'œuvre d'art, etc. (conformément aux notes présentes dans l'offre) ;
- la **première approche budgétaire** et la répartition entre les grands postes ;
- l'affectation des **surfaces** aux différentes activités du programme ;
- la répartition des **honoraires** au sein de l'équipe ;
- etc.

Le **modèle de document pour la pré-analyse** est un outil adaptable qui permet de rédiger les différents documents utiles pour le Jury.

En plus, la Commission technique peut rédiger un document qui reprend des **questions** que soulève chacune des offres, mais *dans le respect de l'objectivité du rôle qui lui est conféré* et sans influencer la capacité de jugement du Jury.

Enfin, chaque membre du Jury devrait disposer des réductions au format A3 des **panneaux** de chaque équipe.

Comme déjà précisé pour la sélection qualitative, le **niveau d'analyse** dépendra du temps que la Commission technique s'est donné. Il est toutefois important qu'elle connaisse parfaitement les offres, afin d'aiguiller les autres membres dans la recherche d'éléments qui pourraient peser dans la comparaison des offres.

**Des exemples**

**Des exemples de panneaux de concours sont publiés sur le site web de la Cellule architecture, www.architecture.cfwb.be**

**Demander des précisions sur les offres**

**S'il est décidé de demander des documents manquants avant la séance du Jury, cette opération doit être menée avec le plus grand respect du principe d'égalité de traitement des soumissionnaires.  Le but de la demande est d'améliorer la compréhension d'un dossier de la part du Jury, et pas de transformer une offre avec des manquements importants en une offre régulière.**

# 2. Documents à préparer pour le Jury

Pour chacun des membres, préparer un dossier non relié contenant, dans l'ordre :

- les **critères** d'attribution (à copier coller depuis le CdC)
- récapitulatif* de la **composition** des offres
- **comparatifs***: répartition honoraires, budgets et surfaces
- équipe par équipe: une copie des **planches** A0 réduites en format A3 + **tableau*** **récapitulatif** de l'offre
- le tableau* avec la **trame pour le vote**

Ne passer en A3 qu'en cas d'absolue nécessité (si lisibilité des caractères impossible en A4) car les A3 sont plus difficiles à manipuler en jury.

* = onglet du tableau de préanalyse

# 3. Déroulement de la séance

Le planning type de la séance est le suivant :

- 9h : **Accueil** des membres du Jury
- 9h15 : **Introduction** de la séance avec rappel des enjeux, planning de la journée et explication des documents de pré-analyse
- 9h30 : **Présentation orale** des offres par les équipes, à raison d'une par heure (x3)
- 12h30 : **Pause déjeuner**
- 14h00 : Reprise des **présentations orales** (x2)
- 16h00 : **Affichage** de toutes les offres et réservation d'un peu de temps pour que chaque membre réunisse ses idées
- 16h15 : Début des discussions par un **premier tour de table** : à tour de rôle, chaque membre s'exprime sur chaque offre.
- 17h00 : **Deuxième tour de table** ou débat.
- 18h00 : **Délibération**.

**Tip pratique : la pause déjeuner**

**Dans la plupart des cas les équipes retenues pour cette phase sont 5, comme montré dans le planning ci-dessus.  Dans ce cas il est vivement conseillé d'organiser le passage des trois premières équipes le matin, et des deux restantes après la pause déjeuner.**

**Le lunch que l'organisateur ou les utilisateurs offrent aux membres du Jury est de préférence consommé sur place : un passage au restaurant risque de compromettre le planning de la journée ! Par contre, passer dans un autre local permettra de profiter d'une vraie pause.**

# 4. Rédiger un bon rapport d'attribution

Voir également le paragraphe du même nom dans l'onglet 5, relatif à la sélection qualitative, et le modèle de rapport d'attribution qui donne une idée de la structure et du niveau de précision à atteindre.

Par rapport au jugement des offres, il est fondamental de respecter les critères d'attribution définis pour le marché. Chacun de ces critères doit être traité de manière indépendante des autres.

Pour rappel, le rapport du Jury complet est envoyé à tous les soumissionnaires par souci de transparence. Il doit par conséquent contenir des arguments largement partagés au sein du Jury, ou refléter des débats qui opposent deux points de vue différents, mais toujours en suivant le principe que ces arguments doivent être opposables aux équipes qui demanderaient des explications supplémentaires. Il n'y a pas grand intérêt à insérer des commentaires particulièrement cassants que l'un des membres du Jury pourrait éventuellement prononcer à titre personnel.

Aussi, utiliser des attributs comme 'beau', 'laid', 'séduisant', etc., est peu professionnel. Les membres du Jury eux-mêmes devraient faire l'effort de traduire leurs impressions en arguments.

**L'attribution des points (procédure européenne uniquement)**

En procédure européenne, le classement des offres s'opère par l'attribution de points à chaque critère d'attribution.

Il est admis que l'équipe ayant répondu au mieux à un critère reçoive le maximum des points pour celui-ci. Une réponse à peine satisfaisante est censée correspondre à la moitié des points.

Il est recommandé d'attribuer les points une fois le consensus obtenu au sein du Jury ou, le cas échéant, après le vote. En effet, l'appréciation qu'un Jury porte sur une prestation intellectuelle créatrice est le résultat d'un débat et d'un échange d'arguments dont il est important de faire la synthèse. Une bonne proposition sera souvent celle qui a réussi à opérer une synthèse équilibrée entre les différents critères d'attribution.

# 5. En cas d'indécision... la négociation

Un des atouts de la procédure négociée est de permettre de revoir une ou des équipes et de leur demander de modifier leur offre.

Il arrive parfois que, au terme de plusieurs tours de table, il ne soit pas possible au Jury d'arriver à un consensus.  Le vote est une des pistes pour sortir de l'impasse, mais parfois il est plus intéressant de **réinterroger les équipes en balance** afin de les départager sur base d'améliorations de leur offre initiale.

Le choix de réinterroger l'ensemble des équipes, ou seulement les mieux classées, revient au Maître d'ouvrage, sur avis du Jury.  Un certain équilibre doit être trouvé : quel sens y aurait-il d'interroger une équipe dont la proposition initiale a été peu appréciée par le Jury ? L'identification de cette limite s'opère avec finesse, au cas par cas, en répondant à cette question : "Quelles équipes ont *déjà* fourni un travail pertinent qui, sans modifier le concept de base, peut être amélioré de manière avantageuse pour le Maître d'ouvrage ?".

**Un exemple**

L'offre de LeCher Architecte est très intéressante, elle convainc plusieurs membres du Jury, mais d'autres ne voient pas comment elle pourrait se réaliser sans faire exploser le budget ; l'offre de CQFD Architecture est beaucoup plus pertinente au niveau de la faisabilité, mais n'interprète pas aussi bien l'identité souhaitée pour le projet.  Les trois autres offres n'ont pas attiré l'attention du Jury pour différentes raisons, et le Jury n'estime pas qu'elles puissent s'améliorer sans évoluer de manière substantielle.

En entamant une négociation avec les deux premières équipes, à LeCher on demandera donc comment conserver l'esprit de sa pré-esquisse tout en respectant l'enveloppe budgétaire impartie ; à CQFD on demandera, par contre, de retravailler l'identité du projet tout en maintenant le principe spatial et constructif proposé initialement.

Dans la meilleure des hypothèses, les deux équipes joueront le jeu et produiront chacune une offre finale intéressante et faisable : le lauréat sera choisi alors entre ces deux, 'tête-à-tête' : que le meilleur gagne !  Si par contre une des deux équipes n'arrive pas à faire évoluer son offre, le choix se portera vraisemblablement sur l'autre.

# 6. Récapitulatif des tâches

Avant la séance du Jury

- Fixer un **agenda pour la pré-analyse** des offres (pour 5 offres il faut 2-3 journées complètes).
- Adapter la **fiche d'analyse** des offres et décider du niveau de pré-analyse qui doit être appliqué à chaque offre.
- S'assurer de la **présence** de tous les membres du Jury, en envoyant un rappel par courriel accompagné des **PVs** de la séance de **questions-réponses** et des questions complémentaires.
- Préparer des **accusés de réception**, à remettre lors de chaque dépôt de candidature ainsi qu'un éventuel **fléchage** vers le lieu de dépôt, si nécessaire (voir modèles téléchargeables sous l'onglet 5).
- **Vérifier** immédiatement si chaque offre est complète, à l'aide de la fiche d'analyse.
- **Décider** s'il faut demander ou non des précisions aux soumissionnaires.
- **Préparer la salle** avec un système de projection et des surfaces d'affichage des panneaux.
- **Organiser les arrivées et départs** des équipes qui présentent leur projet, le changement des panneaux affichés, des maquettes et du diaporama (entrée secondaire, accueil, etc.).
- Organiser le ***catering*** de la séance.
- Préparer les **déclarations de créance** des experts extérieurs.

Pendant la séance

- **Prendre des notes** complètes.
- **Gérer les arrivées et départs** des équipes.

Après la séance

- **Rédiger le rapport** de la séance (réserver le temps nécessaire les jours suivants).

- **Payer les indemnités de soumission** aux soumissionnaires et les **dédommagements** aux experts extérieurs.

- **Relire et approuver le rapport** (accord final par le président du Jury).

Phase de négociation éventuelle

- **Rédiger les questions** adressées aux soumissionnaires qu'on veut réinterroger, sur base des décisions du Jury.

- **Préciser les documents** supplémentaires ou modificatifs à fournir par chaque équipe.

- Le cas échéant, **convoquer à nouveau le Jury** si telle est la volonté du Maître d'ouvrage.

- **Inviter** par courrier (+ copie courriel) la ou les équipes à la négociation.

- **Rédiger le rapport** de la phase de négociation, avec proposition d'attribution.

Étape 8

# L’attribution du marché

**Lorsque le Jury a proposé le lauréat et que le rapport est établi, c'est au tour du Maître d'ouvrage de porter à terme la procédure en respectant la loi sur les marchés publics et en informant tous les participants des arguments pour et contre chacune des offres en compétition.**

**Renvoi vers les modèles**

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

# 1. Une phase administrative

Nous sommes à la fin du processus : le lauréat a été proposé par le Jury et il s'agit maintenant de formaliser la décision pour respecter les procédures de marchés publics.

Tant que ces actes juridiques n'ont pas été établis, le marché n'est pas conclu et il est donc interdit de communiquer les résultats du processus aux équipes ou à des tiers.

Ces actes juridiques sont obligatoires:

1. **Validation de la décision** par l'autorité compétente du pouvoir adjudicateur sur base d'un dossier contenant un projet de Décision motivée d'attribution auquel est annexé le rapport du jury;

2. Le cas échéant, **aval** de l'Autorité de contrôle (Tutelle, Inspection des Finances, etc.) ;

3. **Envoi des lettres d'information d'attribution** à tous les soumissionnaires (informant les équipes de la décision d'attribution) et **engagement des honoraires** sur le budget du Pouvoir adjudicateur ;

4. En publicité européenne, **observation** d'un ***standstill*** (ou *délai d'attente*) de minimum 15 jours de calendrier avant l'envoi de la **notification de la mission** (commande) au lauréat, équivalent à la conclusion du marché (voir onglet suivant '9. Démarrage et accompagnement des études');

5. Publication d'un **Avis d'attribution** dans les 30 jours suivant la conclusion du marché.

**Bonnes pratiques !**

**Afin de respecter le travail de toutes les équipes, il est recommandé de procéder le plus rapidement possible au versement des indemnités de soumission, tant aux équipes non retenues qu'au lauréat. Pour rappel, il s'agit d'un montant qui ne couvre qu'une partie des frais qu'elles ont engagés pour participer au processus, mais dont elles ont certainement besoin pour payer les collaborateurs ! Donc, ne pas attendre l'attribution du marché qui peut prendre un certain temps du fait du parcours administratif. Dès le lendemain de la présentation orale des offres, un modèle de déclaration de créance peut être envoyé par mail aux auteurs de projet, sur base de laquelle les indemnités pourrront être versées.**

**De même, se préoccuper de dédommager rapidement les membres du Jury ayant droit à une compensation pour leur présence (notamment les membres extérieurs qui ne participent pas au Jury dans l'exercice de leurs fonctions).**

# 2. La Décision motivée d'attribution

C'est un acte juridique par lequel le Pouvoir adjudicateur attribue le marché à l'équipe proposée par le Jury.  Ce document est transmis à tous les soumissionnaires non retenus et, bien entendu, au lauréat.

La Cellule architecture a élaboré un modèle très simple, validé par les juristes, qui peut servir de base pour préparer ce document en moins d'une heure.  En fait, tous les arguments et justifications qui ont porté au choix du lauréat en fonction des critères d'attribution sont déjà inclus dans le rapport du jury ; la Décision motivée se contentera de renvoyer à ce document, qui doit obligatoirement être joint en annexe.

**Gagne-temps**

**Comme précisé dans l'onglet 1 'Etapes préalables', il est parfois utile, lorsqu'elle est légalement possible, de demander une délégation expresse de signature à l'organe du Pouvoir adjudicateur ayant délégation (Gouvernement, ministre, Conseil...). Cela peut faire gagner beaucoup de temps entre le Jury d'attribution, l'attribution du marché puis la commande et donc le début des études.**

# 3. Les lettres d'information d'attribution

Ces courriers doivent porter à la connaissance des équipes la teneur de la décision d'attribution prise par le Pouvoir adjudicateur. Ils sont envoyées par recommandé ; une copie est envoyée par fax ou courriel (PDF).

Il s'agit d'un acte juridique, certes, mais il convient de souligner une fois de plus la gratitude du Maître d'ouvrage vis-à-vis du travail accompli.

Les mentions obligatoires :

- Joindre en annexe la **Décision motivée d'attribution** ainsi que le **rapport d'attribution** ;
- Pour les équipes non retenues, mentionner la possibilité d'introduire un recours pour contester la décision, en renvoyant aux **voies de recours** qui doivent aussi être jointes en annexe.

**Tips légaux**

**La loi sur les marchés publics opère la distinction entre les deux actes suivants:**

- **attribution du marché (décision prise par l'adjudicateur désignant le soumissionnaire retenu)**
- **conclusion du marché (naissance du lien contractuel entre l'adjudicateur et l'adjudicataire) > voir commande onglet 9 'Démarrage et accompagnement des études'**

**Dans le respect des soumissionnaires, il est important de les informer au plus tôt de la décision d'attribution. La conclusion du marché (impliquant les disponibilités budétaires, la réunion d'un premier comité d'accompagnement, ...) pourra être effectuée par après.**

**À ne pas oublier !**

**Dès que l'information sur l'attribution est envoyée aux équipes, il est opportun de prévenir tous les membres du Jury, afin de les libérer sur leur devoir de réserve. Un simple courriel est suffisant (modèle), avec le PV d'attribution en annexe (PDF).**

# 4. Récapitulatif des tâches

- Rédiger les projets de **décision motivée d'attribution** et de **courriers** d'information d'attribution.
- **Relire et rassembler** tous les documents.
- **Approbation de l'attribution par l'autorité** adjudicatrice et par l'organisme de tutelle.
- **Envoyer** les **courriers** aux soumissionnaires (par recommandé et par courriel).
- Coordonner les agendas en vue d'une **première réunion du comité d'accompagnement** du projet, préalable à la commande. (voir onglet 9 'Démarrage et accompagnement des études')
- **Prévenir les membres du Jury** du fait que les courriers ont été envoyés, et leur transmettre le PV.
- Publier un **avis d'attribution** dans les 30 jours suivant la conclusion du marché (notification d'attribution).

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.