



# Éditorial

---

Dans une ville-région comme Bruxelles, les autorités publiques ne peuvent rester indifférentes à la qualité architecturale des projets, en particulier des projets publics. Les pouvoirs publics ont un rôle de moteur non seulement dans l'amélioration de l'image de la ville, mais aussi dans l'identification, l'appropriation des bâtiments par leurs occupants. Les pouvoirs publics se doivent d'insérer leurs projets ponctuels dans une démarche collective de renouveau urbain. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité que des spécialistes établissent le présent Vade-Mecum, conçu comme un outil pratique à la disposition de ces autorités pour les aider dans cette démarche et promouvoir ainsi l'organisation d'appels à projets pour les projets publics d'architecture et d'urbanisme.

Inspiré par des exemples de bonnes pratiques et débattu à l'occasion d'un colloque – fort apprécié – à La Cambre, ce Vade-Mecum intègre, de manière didactique, les contraintes et les opportunités dont les autorités publiques doivent tenir compte.

Le but n'est pas de rendre les procédures plus complexes, mais de faire en sorte que l'autorité soit à même d'adopter, au cas par cas, la méthode la plus efficace d'aborder les projets spécifiques pour en améliorer la qualité architecturale.

Cette notion de qualité architecturale est éminemment complexe et peut faire l'objet de discussions à l'infini. Les architectes que j'ai pu rencontrer dans le cadre de mes compétences ont d'ailleurs eux-même des difficultés à s'accorder sur une définition.

Il y a évidemment une part de subjectivité dans la manière de percevoir les projets. Néanmoins, il y a, à mon sens, moyen d'objectiver la qualité architecturale des projets en les examinant sous plusieurs angles, qui sont complémentaires. Leur importance relative aura un impact direct sur l'appréciation globale que l'on pourra se faire de la qualité architecturale d'un projet.

Il s'agit avant toute chose, de la qualité du programme, ensuite de son intégration avec son environnement et enfin de la qualité esthétique du projet.

La qualité du programme est d'une part ce qui est incontestablement le plus important, tant pour le maître d'ouvrage que pour les futurs utilisateurs, et d'autre part l'aspect le mieux objectivable d'une architecture de qualité. La notion de programme intervient à différents stades de l'élaboration des projets. En effet, c'est dès la définition des intentions et des objectifs que le maître d'ouvrage fixe, au travers de sa commande, les éléments, tant qualitatifs que quantitatifs, qu'il souhaite voir développer dans son projet. Plus la définition des objectifs est précise et claire, davantage sont les chances que les futurs auteurs de projets en saisissent l'importance et réussissent à les traduire concrètement dans leurs propositions. En outre, les membres d'un jury pourront d'autant plus facilement identifier les propositions qui répondent le mieux aux objectifs fixés par le maître de l'ouvrage. Faut-il préciser que ceci n'est pas une solution évidente et

---

miraculeuse ? C'est une démarche de projet, qu'il faut promouvoir, tant pour améliorer la qualité des projets que dans un but d'aide à la décision.

Les deux autres éléments sont sans doute plus subjectifs et donneront toujours lieu à discussion. La qualité esthétique d'un projet n'est pas seulement une question de goût, mais aussi et peut-être avant tout l'image que le projet va refléter. L'investissement de l'architecte dans l'élaboration esthétique de son projet est autant de l'ordre de l'émotionnel que conceptuel. La qualité de cet investissement se ressent dans la qualité du projet soumis.

Naturellement, dans un milieu urbain, un projet n'est que rarement isolé d'autres constructions existantes. Il doit nécessairement composer avec celles-ci ou, en absence de constructions, avec la notion plus large de *paysage*. L'intégration du projet dans son environnement est un grand défi, difficile à relever lorsque l'on veut prendre des risques. La réglementation urbanistique constitue un cadre qui vise à assurer une certaine cohérence, qui pousse souvent les architectes à une sorte de standardisation de leurs projets.

Ce parti est décrié par certains, qui voient dans ce souci de cohérence une incitation à l'homogénéité ou la monotonie, et qui souhaitent au contraire que soient autorisés des projets de rupture. Ce sont naturellement les architectes qui se sont le plus investis dans la qualité esthétique telle que je l'ai exprimée ci-dessus qui sont le plus attachés à ce que

l'originalité et la force de leur projet ne soit pas battu en brèche par une monotonie architecturale causée par une réglementation qui leur apparaît comme défensive.

Je suis d'avis qu'il faut permettre l'audace et promouvoir la créativité. La réglementation ne doit pas être perçue de manière négative. Elle a pour but de régler un cadre général.

Ce cadre est relativement souple, dans la mesure où il prévoit lui-même la possibilité de solliciter des dérogations. Ces dérogations peuvent se justifier aisément lorsque l'architecte a porté une attention toute particulière à l'égard de l'environnement du projet.

La réglementation n'est donc pas un obstacle infranchissable et ne doit pas justifier une absence de recherche, mais être comprise au contraire comme une contrainte salutaire qui pousse à la réflexion.

Cela demande évidemment plus d'efforts de la part de tous les acteurs. Il s'agit de trouver un équilibre, sachant que la question délicate de l'intégration des projets dans leur environnement intéresse toute la collectivité.

On pourrait s'étendre des heures sur la question, et ce à chaque fois que l'autorité envisage un projet. J'espère que les recommandations qui sont proposées permettront aux autorités de poser les bons choix et de mettre en œuvre des projets de qualité.

Françoise Dupuis  
Secrétaire d'Etat chargée  
du Logement et de l'Urbanisme

# Introduction

## Pourquoi des concours ?

---

### Une responsabilité pour l'architecture publique

L'architecture et l'urbanisme modèlent nos villes. L'une et l'autre dessinent les cadres dans lesquels se construiront les relations urbaines, la vie dans les quartiers, la mobilité...

De l'une et de l'autre dépend l'image que la ville offrira à ses habitants mais aussi, s'agissant de Bruxelles, c'est-à-dire de la capitale de l'Europe, à ses visiteurs et, de plus en plus dans une société hypermédianisée et globalisée, au monde entier. À ce titre, l'architecture et l'urbanisme constituent pour les pouvoirs publics bruxellois des enjeux essentiels.

Les pouvoirs publics ne sont bien sûr les maîtres d'ouvrage que d'une partie restreinte des réalisations architecturales.

Toutefois, même si elle ne représente qu'une petite partie de l'ensemble des projets architecturaux, l'architecture publique renvoie vers ceux qui en ont la charge une responsabilité dont on ne saurait sous-estimer l'importance, leur imposant, plus qu'à tout autre maître d'ouvrage, des exigences de qualité. Et cela pour de multiples raisons.

Tout d'abord, les projets que mènent les pouvoirs publics sont évidemment ceux qui ont le plus d'impact sur la vie des citoyens. Aménagement des espaces publics, logement

social, infrastructures culturelles, constructions à haute valeur symbolique... autant de projets architecturaux et urbanistiques qui marqueront durablement l'espace et dont la réussite entretiendra, sans doute pour de longues périodes, l'image de ceux qui en ont la responsabilité. *Rater* une place, une école, un palais de justice... rejaillit inévitablement, et de manière durable, sur la vie de ceux qui en seront les usagers comme de ceux qui auront à les côtoyer visuellement. Les *réussir* constitue au contraire la garantie d'un enrichissement de l'environnement et du cadre de vie.

En architecture comme en urbanisme, les pouvoirs publics ont aussi une vocation à faire figures d'exemples. Par la qualité de leurs réalisations, les initiatives prises par les pouvoirs publics ne peuvent qu'avoir des effets d'entraînement sur la qualité architecturale générale. Comment imaginer que les pouvoirs publics puissent imposer aux maîtres d'ouvrage privés des exigences de qualité qu'eux-mêmes ne satisfont pas ?

Qu'on le veuille ou non, le contexte actuel a fait de l'architecture et de l'urbanisme un atout important dans l'attractivité que présentent les villes dans un monde de plus en plus globalisé et où la culture représente un enjeu essentiel dans la concurrence que mènent entre elles les grandes villes. Les villes qui ont misé sur une architecture de qualité constituent souvent des exemples et bénéficient en retour

---

des efforts qu'elles ont faits à ce niveau. Une procédure bien menée, une architecture de qualité... rejaillissent toujours sur ceux qui les ont portées.

### **La qualité architecturale**

L'expression *qualité architecturale* est devenue d'un usage très courant sans que l'on sache toujours clairement ce que cela recouvre. Plus personne aujourd'hui n'oserait s'engager dans une définition de la qualité architecturale qui renverrait à un style ou dans des critères qui permettraient de la définir a priori. Tout au plus peut-on dire qu'elle résulte dans la capacité d'un projet à allier performances techniques (par exemple en termes de développement durable, de qualité énergétique...), projet social (donner identité à un espace, s'ouvrir à des usages, répondre à des besoins...) et ambitions esthétiques. Ce qu'exige la réussite d'un tel souhait dépend de différentes variables, de l'échelle du projet, de sa nature, du contexte dans lequel il s'insère...

Contrairement à d'autres grandes villes européennes, Bruxelles a toutefois trop longtemps eu peur de l'architecture contemporaine, d'une architecture assumant positivement ses ambitions et sa créativité. L'architecture et l'urbanisme sont pour les pouvoirs publics des moyens de faire évoluer la ville, de lui redonner une identité, de la mettre en phase avec son temps.

À l'heure où de nombreuses villes qui, comme Bruxelles, entendent affirmer une vocation internationale, tablent sur une architecture contemporaine de qualité, il serait regrettable que la capitale de l'Europe demeure en reste à cet égard.

### **À qui s'adresse ce Vade-Mecum ?**

La qualité architecturale et urbanistique d'une ville ne dépend pas seulement de celle de ses grands projets et réalisations. Tout au contraire. Les villes qui sont citées en exemple à ce niveau sont celles qui ont été capables de créer une culture architecturale et urbanistique partagée, soucieuse d'imprégner d'ambitions qualitatives ses projets, des plus petits aux plus grands. Voire même d'insuffler une part du dynamisme urbain à partir de l'architecture et de l'urbanisme.

Aujourd'hui, à Bruxelles, l'essentiel des projets architecturaux et urbanistiques porte sur des échelles relativement restreintes, liées notamment à des dispositifs territorialisés, comme des contrats de quartier. Peut-être est-ce d'ailleurs précisément dans des projets d'ampleur restreinte que peut se créer cette culture architecturale partagée qui associe ambition des pouvoirs publics, implication des habitants et procédures de mise en concurrence de bureaux d'architecture et d'urbanisme.

---

Ce Vade-Mecum s'adresse donc à l'ensemble des maîtrises d'ouvrage publiques, des plus importantes aux plus petites. Cela vise bien sûr les pouvoirs publics régionaux et communaux, mais aussi les CPAS, les sociétés de logement, la SDRB, le Régie foncière, la STIB, l'AED, l'IBGE, les régies communales, la SLRB, les sociétés locales de logement sociaux... sans oublier tous les opérateurs publics qui interviennent sur le territoire de Bruxelles, les ministères fédéraux, la Régie des bâtiments, les communautés, la SNCB...

D'ailleurs, plutôt que de penser le public-cible de ce Vade-Mecum en parlant de *pouvoirs publics*, peut-être vaudrait-il mieux l'envisager en évoquant une maîtrise d'ouvrage de mission de service public. De plus en plus en effet, l'architecture et l'urbanisme publics sont le résultat de partenariats entre le public et le privé au sein desquels les ambitions de service peuvent se perdre ou se diluer. Nous pensons au contraire que ce Vade-Mecum peut et doit également servir de guide pour les pouvoirs publics pour le cadrage des exigences qu'ils imposeront à leurs partenaires privés, notamment dans les procédures de sélection des bureaux d'études.

Toutefois, si le public-cible de ce Vade-Mecum est bien l'ensemble des pouvoirs publics, nous aurions atteint notre objectif s'il pouvait également conduire à une prise de conscience des architectes et urbanistes. De nombreux bureaux sont en effet des interlocuteurs

privilegiés de la commande publique. Ils ont leur responsabilité dans les insuffisances de la situation actuelle. Beaucoup émettent le souhait que puisse s'accroître la qualité des procédures. Nous souhaiterions en tout cas que ce Vade-Mecum puisse contribuer à permettre une revue à la hausse des ambitions des projets architecturaux, à placer désormais la qualité architecturale au centre des discussions.

### **Comment définir les bonnes pratiques ?**

La politique a changé. Montée en puissance de la citoyenneté, attentes de participation, accroissement des exigences éthiques, juridicisation de la société... autant d'impératifs nouveaux qui s'imposent aujourd'hui aux pouvoirs publics qui ont désormais à œuvrer en régime de *gouvernance* ou de *bonne gestion* ? Ces impératifs s'imposent de manière générale et donc aussi dans le domaine de l'architecture et de l'urbanisme. Que les projets soient ambitieux ou modestes, que leur échelle soit vaste ou réduite. Développer dans ce domaine de *bonnes pratiques* revient aujourd'hui à se demander comment articuler des finalités qui ont noms débat public, qualité, participation, transparence, responsabilité...

### **Concours d'architecture ou mise en concurrence ?**

Le contexte encadrant les projets publics d'architecture est désormais européen. Depuis 1997

---

s'est imposée, en Belgique, sous l'influence de l'Europe, une nouvelle réglementation sur les concours d'architecture. Tout d'abord apportons une précision nécessaire au lecteur. Par concours, nous entendons ici un ensemble de procédures s'appuyant sur la mise en concurrence de différents maîtres d'œuvre. Le terme *concours* recouvrira donc aussi bien les concours au sens propre que les appels d'offre ou que les procédures négociées. La deuxième partie de ce Vade-Mecum sera consacrée à l'explicitation de ces différentes procédures. Nous n'avons pas voulu opter de manière dogmatique pour l'une ou l'autre d'entre elles. Nous pensons qu'elles ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Les pays qui, comme la France, ont une grande tradition de concours au sens plein du terme, en mesurent aujourd'hui certains effets pervers dont le moindre n'est pas que se crée une *architecture de concours*. Nous pensons plutôt que le choix de la procédure mérite d'être à chaque fois raisonné et qu'il dépendra de différents facteurs, du type de projet, de son ambition, de son échelle, du contexte dans lequel il s'est déterminé...

Des différentes procédures en présence nous retenons toutefois un certain nombre d'idées essentielles : la mise en concurrence tout d'abord, mais aussi la transparence, le respect d'exigences éthiques, le professionnalisme... Nous expliciterons cela plus avant.

Par ailleurs, bien que les règles européennes ou belges concernant les concours se présentent essentiellement comme des règles juridiques, ce serait une erreur énorme de les penser et donc de penser l'architecture et l'urbanisme dans un cadre strictement juridique. Comme l'affirmait le Livre blanc de l'architecture en Communauté française, l'architecture et l'urbanisme sont avant tout des disciplines culturelles s'inscrivant dans des contextes sociaux et politiques. Un autre écueil serait celui d'une interprétation trop littérale des règles européennes conduisant à une application linéaire. On sait par exemple qu'à suivre les règles *à la lettre*, les exigences européennes peuvent par exemple conduire à exclure des candidats potentiels, en fonction de l'échelle du projet, les petits bureaux, et donc aussi les jeunes bureaux, ne donnant leur chance qu'aux bureaux bien établis. C'est ainsi que pour construire un pont, une piscine... pour aménager un espace public... il faudrait déjà en avoir réalisé un certain nombre. Un bon usage des règles permet d'éviter ces écueils et le chapitre juridique de ce Vade-Mecum en donnera quelques indications.

Les bonnes pratiques en la matière sont en réalité celles qui inscrivent les concours, quelque soit par ailleurs la forme qu'on entend prêter à ceux-ci, au sein d'un processus culturel, social et politique plus vaste. C'est la raison pour laquelle il est impératif de penser sérieusement le concours bien sûr, mais tout aussi

---

sérieusement son amont et son aval. C'est la raison pour laquelle la référence au temps sera omniprésente en toile de fonds de ce document que nous avons conçu selon une logique processuelle, commençant bien en amont du concours et assumant également son suivi.

Nous avons par ailleurs la conviction que les procédures existantes, en dépit de leur complexité et de leur lourdeur, permettent lorsqu'elles sont bien réfléchies, lorsqu'elles sont articulées sur de véritables ambitions politiques et culturelles, de faire beaucoup de choses. Nous en donnerons de nombreux exemples au fil du déroulement de ce Vade-Mecum. Nous pensons donc que le cadre juridique existant peut constituer une ressource bien plus qu'un obstacle à la qualité architecturale. Mais cela, à condition bien sûr, d'être bien connu et d'en faire bon usage.

### **En amont du concours**

Un concours se doit d'être bien préparé. Non pas seulement – répétons-le et bien que ce soit évidemment indispensable – au niveau juridique, mais aussi au niveau social et culturel. On ne compte pas les concours ratés parce que leur préparation s'est limitée à une accumulation d'exigences techniques ou de données programmatiques, reprises dans un cahier des charges. Les projets publics seront des projets offerts au public, à leur fréquentation, à leur regard ; ils modèleront ou remodeleront

des quartiers... La préparation des concours ne peut se faire sans un travail patient réalisé avec les habitants, les usagers... Un travail qui n'est pas seulement celui d'une consultation sommaire, mais plutôt celui dont la visée peut aller jusqu'à l'élaboration en commun du projet. Nos voisins français soumettent à concours cette phase que nous avons trop tendance à négliger. C'est ce qu'ils appellent des *marchés de définition*. Il s'agit là, préalablement donc à l'organisation du concours, de réfléchir, au moyen de dispositifs participatifs dans lesquels sont impliqués urbanistes, architectes, sociologues, anthropologues, les significations que les acteurs concernés entendent donner au projet. Non pas donc une litanie de données techniques ou programmatiques, mais bien la signification, la *définition* autour de laquelle réfléchir le projet. Ce n'est donc que dans un second temps, et en fonction de cette définition que s'établira le cahier des charges.

La question du temps est ici essentielle. Les projets architecturaux et urbanistiques sont de toutes façons longs. Ils appellent un bon usage du temps. Et dans ce bon usage du temps, il ne faut pas sacrifier le temps du dialogue aux temps des seuls juristes, entrepreneurs, architectes... Un projet bien réfléchi, qui s'est enrichi du dialogue avec les usagers, la population, qui a pris le temps de l'écoute, de l'explication et de la discussion... gagne en crédibilité et en qualité.



---

## **Le temps du concours**

A supposer que le travail *en amont* ait été correctement effectué, la réussite d'un concours n'en est pas pour autant garantie. Cette réussite suppose un certain nombre d'exigences, qui sont loin d'être toujours réunies.

La transparence de la procédure est une garantie indispensable du bon usage des concours. Clarté du règlement, explicitation des critères de sélection, publicité de l'appel... autant d'exigences qui ne peuvent être négligées.

La composition du jury est un facteur essentiel dans la réussite des concours. Le critère fondamental à ce niveau est celui de l'impartialité et de la compétence. Trop de jurys ont été composés selon des critères de cooptation, trop de mandataires publics pensent que leur entourage, administratif par exemple, peut offrir des garanties suffisantes. Trop de concours se trouvent d'emblée dévalorisés du seul fait des suspicions portées sur la composition des jurys. La qualité du jury rejaillit à l'évidence sur la légitimité de ses choix.

La rémunération des participants constitue également une exigence, économique bien sûr, mais également éthique essentielle. Participer à un concours – surtout si les exigences sont lourdes – représente un coût important, d'autant plus important d'ailleurs que les bureaux sont jeunes. La bonne prati-

que des concours suppose une saine gestion de cette dimension.

La légitimité de la composition d'un jury ainsi que de ses délibérations dépend notamment d'exigences éthiques que peuvent mettre en doute par exemple des suspicions de proximité entre membres du jury et *compétiteurs*, des compositions de jurys trop manifestement orientées...

L'explicitation des critères d'évaluation est fondamentale. Dans de trop nombreux cas, l'évaluation se fait selon des grilles distinguant critères techniques, distributifs, sécuritaires... et esthétiques, ces derniers occupant finalement une place résiduelle. C'est mal comprendre l'architecture. Celle-ci est une discipline de synthèse. La qualité architecturale ne résulte pas de l'addition d'exigences, elle se situe fondamentalement dans la capacité de les articuler et de les intégrer. Un projet peut parfaitement être satisfaisant aux niveaux technique, programmatique, sécuritaire... mais être médiocre au niveau architectural.

La bonne architecture est celle qui est capable de donner forme à l'ensemble des impératifs auxquels elle est soumise. C'est parce que l'architecture est une discipline de synthèse que nous plaidons en faveur d'une logique d'évaluation qui fasse droit à cette caractéristique et qui ne se perde pas dans une énumération infinie de critères ponctuels.

---

Un des grands atouts des procédures basées sur la mise en concurrence est qu'elles autorisent ou favorisent le débat public, l'implication des citoyens. Lorsque les formules choisies l'autorisent, la publicité apportée aux projets... peut constituer un moment essentiel dans la réussite des concours. Exposer les projets permet à la fois de susciter les débats, d'intéresser les acteurs concernés aux aménagements qui vont modifier leur cadre de vie, cela peut être l'occasion d'un travail éducatif. Ce type de stratégie attire l'attention sur une exigence essentielle du travail des jurys : celui de la qualité de la motivation et de sa publicité. Ces éléments jouent un rôle essentiel dans la légitimité du travail du jury et donc dans l'acceptation du projet proposé.

### **En aval du concours**

La logique du concours suppose que s'instaure une culture du concours où ceux qui les organisent acceptent de *jouer pleinement le jeu*, d'en prendre les risques, et notamment de suivre les conclusions des jurys qu'ils ont eux-mêmes mis en place.

Une fois le concours achevé vient le temps de la mise en œuvre du projet. Comme nous avons insisté sur l'importance du travail participatif en amont du concours, nous ne saurions trop insister sur l'importance de la qualité de son suivi. Bruxelles dispose d'un arsenal juridique participatif dont le fleuron se situe au niveau

des enquêtes publiques et des commissions de concertation. Celles-ci sont un acquis des luttes urbaines des années 60-70. Mais elles s'appuient sur des conceptions du politique qui s'avèrent de plus en plus en décalage par rapport aux attentes actuelles de participation qui se sont davantage élargies. Les commissions de concertation viennent en fait fort tard dans le processus et, de ce fait, favorisent des attitudes de refus, là où une participation pensée en amont permet une intégration plus précoce des attentes des citoyens. Penser la participation de manière englobante est l'occasion d'articuler une réflexion en amont, de susciter le débat sur la mise en œuvre du projet, de répondre à des demandes d'information quant au suivi des réalisations, de pouvoir réagir à des plaintes quant aux nuisances du chantier, d'entendre les revendications sur les usages futurs des espaces créés, mais aussi d'enrichir la portée des procédures existantes, comme les commissions de concertation...

En appuyant les procédures de mise en concurrence sur une participation en amont, on comprendrait évidemment mal que celle-ci s'arrête *en cours de route*. Après les procédures de mise en concurrence, se posent donc également des questions engageant la communication entre pouvoirs publics, associations et citoyens. Une réflexion sur les dispositifs à mettre en place à ce niveau s'impose également : comité de suivi, comité d'accompagnement, cellules d'information... les réponses et

---

les possibilités sont nombreuses qui portent chacune leurs exigences particulières.

### **Un processus, pas seulement une procédure**

Comme le lecteur l'aura compris, en parlant d'un amont et d'un aval de l'appel d'offre, du concours... nous voulons insister sur la dimension politique et culturelle des pratiques architecturales et urbanistiques. Construire une infrastructure, rénover un îlot, aménager une place... autant d'interventions architecturales qui sont avant tout des actes politiques, des manières d'affirmer l'ambition des autorités politiques au sein de l'espace public.

La vocation de ce Vade-Mecum est d'aider, d'encourager à réfléchir ces interventions publiques comme des processus, comme des manières de faire de la ville, du lien social, tout en faisant de l'architecture ou de l'urbanisme de qualité. Dans ce processus qui est à la fois politique, culturel et social, les procédures juridiques occupent une place importante, mais elles ne peuvent à elles seules être garantes de la réussite du projet. Le droit est à la fois une contrainte et une ressource pour cette réussite. C'est pourquoi, les maîtres d'ouvrage devront réfléchir à un *bon usage* du droit. Et c'est dans cette optique que nous n'avons pas voulu nous engager en faveur de telle ou telle procédure juridique. Nous avons préféré montrer l'éventail des procédures disponibles tout

en insistant sur les avantages et inconvénients qu'elles représentent. La préférence en faveur de l'une ou l'autre est et doit rester affaire de choix politique.

Si ce Vade-Mecum pouvait servir à accrocher davantage l'architecture et l'urbanisme dans le débat public, à favoriser une vision ambitieuse et plus globale des interventions publiques dans l'espace, et à améliorer la qualité architecturale, il aurait assurément rempli ses ambitions.

### **Une indispensable volonté politique**

Insistons-y pour terminer : sans volonté politique forte, les recommandations de ce Vade-Mecum demeureront lettre morte. L'organisation de concours, le respect des procédures juridiques, la constitution d'un jury... tout cela ne constitue pas en soi un gage de réussite et de qualité architecturale.

Encore faut-il que ces initiatives soient portées par une volonté politique ambitieuse, ouverte à la créativité ainsi qu'à une culture architecturale contemporaine, articulée à un projet de ville réfléchi.

# Qui fait quoi à Bruxelles ?

Acteurs publics présents à Bruxelles	Type de programme			
	Logements publics et leurs abords	Equipements culturels et leurs abords	Equipements publics sociaux, sportifs, éducatifs et leurs abords	Infrastructures d'accueil d'activités économiques et leurs abords
<b>État Fédéral</b>				
Régie des bâtiments		X	X	
SPFMT - Beliris		X	X	X
SNCB				
<b>Communautés</b>				
Communautés flamande et française		X	X	
<b>Région</b>				
AATL				
AED			X	
STIB				
IBGE				
Fonds du logement	X			
SLRB	X			
SDRB	X			X
ORBEM				X
Port de Bruxelles				X
Régie Foncière				
Hopitaux (réseau IRIS)			X	
<b>Communes</b>				
Communes	X	X	X	X
Régies locales	X		X	
CPAS	X	X	X	X
SISP	X		X	
Asbl communales		X	X	

Infrastructures de déplacements publics (stations, métro, lignes, chemins...)	Espaces verts et équipements associés	Espaces publics (places, rues, avenues...)	Bureaux (siège propre, administration...)
	X	X	X
X	X	X	
X			X
			X
X		X	
X	X		
			X
			X
			X
		X	X
			X
	X	X	X
			X
			X

**AATL**

Administration de l'Aménagement du Territoire et du Logement

**AED**

Administration de l'Équipement et des Déplacements

**Beliris**

Accord de coopération entre L'État fédéral et la Région de Bruxelles-Capitale, mis en œuvre par le SPFMT

**CPAS**

Centre Public d'Aide Sociale

**IBGE**

Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement, aussi appelé Bruxelles Environnement

**ORBEM**

Office Régional Bruxellois de l'Emploi

**SDRB**

Société de Développement de la Région de Bruxelles-Capitale

**SISP**

Société Immobilière de Service Public (sociétés locales de logements sociaux)

**SLRB**

Société du Logement de la Région Bruxelles-Capitale

**SPFMT**

Service Public Fédéral Mobilité et Transports




**Recommandations**  
**pour des bonnes pratiques**  
**en matière d'architecture**  
**publique**

# Ligne du temps, étapes et renvois vers les recommandations et les commentaires juridiques

## Code couleur

Voir partie A,  
Recommandations (R), p. A20 à A49

Voir partie B,  
Commentaires juridiques, p. B06 à B60

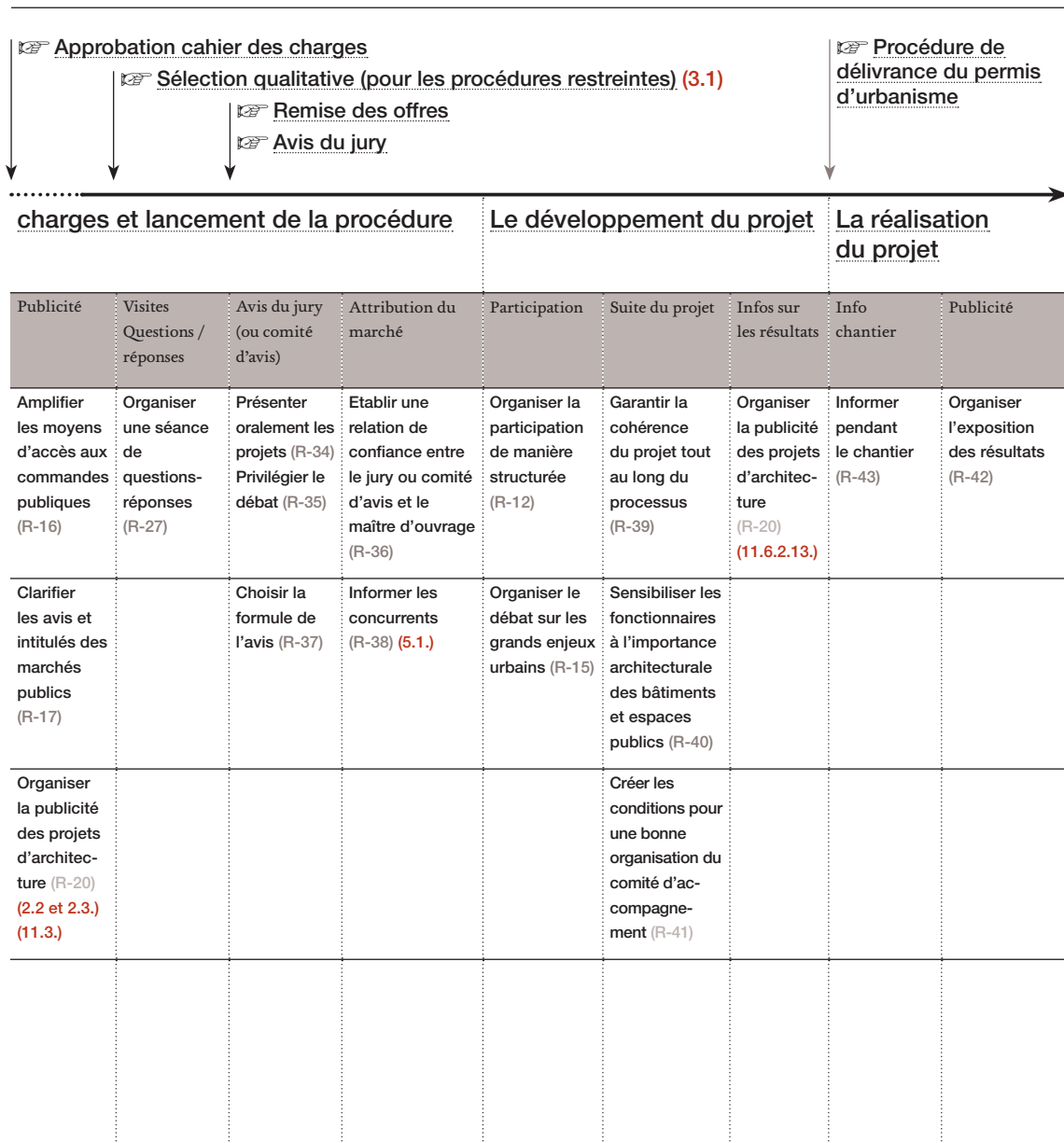
 **Choix procédure (R-7)**  
(tableau Avantages-inconvénients)  
(tableau Chronologie des procédures)

## Les étapes préalables

## L'élaboration du cahier des

Délais	Pilote	Études préalables	Programme et budget	Participation		Critères sélection	Critères d'attribution	Composition jury (ou comité d'avis)
Anticiper les échéances (R-1)	Désigner un responsable de projet (R-2)	Accorder toute leur importance aux études préalables (R-3)	Organiser des procédures en deux temps pour les situations complexes (R-4)	Organiser la participation de manière structurée (R-12)	Procédure négociée (R-8) avec publicité (9.1.) sans publicité (10.1.)	Définir de façon pertinente les exigences en matière de références (R-21) (3.2.)	Ne pas mettre en concurrence sur les honoraires (R-24) (3.4.) (4.1.) (11.6.2.17.)	Composer le jury ou comité d'avis (R-28) (9.5) (11.4.)
Accorder suffisamment de temps à la production des idées (R-18)			Concevoir un programme qualitatif (R-5) (1.3.) (11.6.2.1.)	Impliquer l'architecte dans le processus participatif (R-13)	Appel d'offres (R-9) (8.1.)	Simplifier les documents administratifs demandés (R-23) (3.1.)	Annoncer clairement le type de prestation demandée (R-25) (11.6.2.6.)	Organiser la publicité du comité d'avis (R-29)
			Définir une enveloppe budgétaire réaliste (R-6) (11.6.2.2.)	Prévoir les moyens de la participation (R-14)	Concours (R-10) (11.1.)		Rémunérer les architectes pour leur prestation (R-26) (9.5.) (11.6.2.9.)	Prévoir le défraiement du jury ou comité d'avis (R-30) (11.6.2.16.)
				Organiser le débat sur les grands enjeux urbains (R-15)	Concours d'idées (11.2.) (11.6.2.7.) schéma directeur (R-4) (R-11)			





# Synthèse des recommandations par thème

Les différents thèmes ont été définis comme autant d'étapes chronologiques à passer en revue lorsqu'on se lance dans l'élaboration d'un projet d'architecture. Les recommandations sont proposées aux pouvoirs publics qui veulent miser entre autres sur la qualité architecturale du projet.

---

## **Question 1: Quelles sont les premières étapes d'un projet architectural?**

Recommandation 1: Anticiper les échéances

Recommandation 2: Désigner un responsable de projet

Recommandation 3: Accorder toute leur importance aux études préalables

Recommandation 4: Concevoir un programme qualitatif

Recommandation 5: Organiser des procédures en deux temps pour les situations complexes

Recommandation 6: Définir une enveloppe budgétaire réaliste

## **Question 2: Comment faire le bon choix des procédures?**

Recommandation 7: Bien identifier un projet pour faire le bon choix de procédure

Recommandation 8: Lancer d'abord une étude de schéma directeur

Recommandation 9: Organiser des procédures négociées avec publicité lorsque l'on privilégie le dialogue avec le bureau d'architectes ou l'équipe

Recommandation 10: Organiser des appels d'offres lorsque l'on privilégie le choix d'un auteur de projet sur base d'une offre de services au départ d'un cahier des charges précis

Recommandation 11: Organiser des concours pour les projets emblématiques

## **Question 3: Comment organiser utilement et facilement la participation des habitants et futurs utilisateurs de l'espace à aménager?**

Recommandation 12: Organiser la participation de manière structurée

Recommandation 13: Impliquer l'architecte dans le processus participatif

Recommandation 14: Prévoir les moyens de la participation

Recommandation 15: Organiser le débat sur les grands enjeux urbains

## **Question 4: Comment organiser l'information et la publicité autour du projet et de la procédure?**

Recommandation 16: Amplifier les moyens d'accès aux commandes publiques

Recommandation 17: Clarifier les avis et intitulés de marchés publics

Recommandation 18: Accorder suffisamment de temps à la production des idées

Recommandation 19: Informer les architectes sur le déroulement de la procédure

Recommandation 20: Organiser la publicité des projets d'architecture

## **Question 5: Que demander pour juger la capacité des candidats et la qualité architecturale des propositions des bureaux mis en concurrence?**

Recommandation 21: Définir de façon pertinente les exigences en matière de références

---

Recommandation 22: Accompagner et former les jeunes architectes

Recommandation 23: Simplifier les documents administratifs demandés

Recommandation 24: Ne pas mettre en concurrence sur les honoraires

Recommandation 25: Annoncer clairement le type de prestation demandée

Recommandation 26: Rémunérer les architectes pour leur prestation

Recommandation 27: Organiser une séance de questions-réponses

**Question 6: Comment former le jury ou comité d'avis pour l'évaluation architecturale ?**

Recommandation 28: Composer le jury ou comité d'avis

Recommandation 29: Organiser la publicité du comité d'avis

Recommandation 30: Prévoir le défraiement des membres du jury ou comité d'avis

**Question 7: Comment organiser les débats du jury ou comité d'avis ?**

Recommandation 31: Prévoir l'organisation des débats dans le cahier des charges

Recommandation 32: Informer préalablement le jury

Recommandation 33: Organiser la sélection des candidats avec le jury

Recommandation 34: Privilégier la présentation orale des projets

Recommandation 35: Privilégier le débat

**Question 8: Quel lien entre l'avis du jury ou du comité d'avis et la décision du maître d'ouvrage ?**

Recommandation 36: Etablir une relation de confiance entre le jury ou comité d'avis et le maître d'ouvrage

Recommandation 37: Choisir la formule de l'avis

Recommandation 38: Informer les concurrents

**Question 9: Comment organiser la suite du projet ?**

Recommandation 39: Garantir la cohérence du projet tout au long du processus

Recommandation 40: Sensibiliser les fonctionnaires à l'importance architecturale des bâtiments et espaces publics

Recommandation 41: Créer les conditions pour une bonne organisation du comité d'accompagnement

**Question 10: Comment informer sur les résultats de la commande publique, tout au long de sa réalisation ?**

Recommandation 42: Organiser l'exposition des résultats

Recommandation 43: Informer pendant le chantier


Recommandation 44: Se préoccuper de la question des droits d'auteur

## Question 1:


# Quelles sont les premières étapes d'un projet architectural?

Un projet d'architecture sera d'autant mieux réussi et sa mise en œuvre plus aisée qu'on aura pris le temps de définir les objectifs, le programme, le budget, qu'on aura pris le temps de faire partager les choix, de faire adhérer les partenaires, etc. Un processus bien pensé, bien organisé, fera gagner du temps. Quelques-unes des étapes préalables sont évoquées dans ce chapitre.

Ce n'est pas le projet architectural qui doit tenir lieu de programme. Partant d'une bonne connaissance du contexte et des intentions claires du maître d'ouvrage, le rôle de l'architecte sera de produire des idées pour tirer le meilleur parti possible du lieu soumis à compétition. La garantie de la qualité architecturale des projets dépend pour partie du niveau de compétence et de dialogue des différents intervenants. Il est indispensable que les opérateurs publics puissent compter sur des personnes capables d'appréhender la réalité d'un projet d'architecture dans toutes ses dimensions (architecturale, administrative, gestionnaire et juridique). Bien sûr la taille et les moyens des acteurs publics ne leur permettent pas toujours de disposer de ces compétences en interne. Dans ce cadre, la création de cellules d'aide à la maîtrise d'ouvrage, tant par secteurs (logement social, matières culturelles...) qu'au niveau régional constitue un réel apport.

 **Recommandation 1: Anticiper les échéances** Il faut surtout veiller à démarrer à temps la procédure choisie et à bien organiser le processus et toutes ses étapes. Le temps consacré en amont du projet est du temps gagné en aval du projet.


 **Recommandation 2: Désigner un responsable de projet** Pour mener à bien un projet architectural, il est utile que le maître d'ouvrage désigne une personne ou une équipe responsable de l'ensemble de la procédure. L'attention portée en amont aux façons d'intégrer des critères de qualité sera ainsi mieux suivie tout au long du processus, jusqu'à la réalisation du projet. Lorsque les partenaires sont multiples, il importe de bien identifier la structure qui va mener le projet à bien, tel un comité d'accompagnement. Il faut veiller à y impliquer tous les acteurs concernés. Le gestionnaire du dossier ou l'équipe de pilotage peut vérifier s'il existe des Cellules d'aide à la maîtrise d'ouvrage auxquelles il peut faire appel.

 **Recommandation 3: Accorder toute leur importance aux études préalables** Avant de lancer la procédure de marché, il importe de prendre le temps de réaliser toutes les études préalables nécessaires à une bonne connaissance du contexte et du lieu (par exemple, les études urbanistiques, les études réglementaires, les études historiques et patrimoniales, les études de sols ou d'état du bâti, les



Concours organisé par le CPAS de la Ville de Bruxelles pour le centre d'entreprises *les Ateliers des Tanneurs*, un programme complexe de rénovation et restauration, lauréat: Ozon Architecture

relevés du bâti existant, mais aussi rassembler les informations sur l'histoire du projet, ses enjeux, synthétiser les réunions de consultation, etc.). Toutes ces informations devraient alors être fournies aux candidats répondant à un marché public afin que ceux-ci disposent d'une bonne connaissance du contexte général du projet. Toutefois, si le temps manque, il demeure possible de réaliser certaines de ces études en parallèle du lancement de l'appel à projets, mais le plus souvent seul le lauréat en bénéficiera pour l'élaboration du projet même. Si des informations sont diffusées en cours de procédure, il importe d'en informer tous les participants.

 **Recommandation 4: Concevoir un programme qualitatif** Bien concevoir un programme est d'essentiel pour la réussite du projet. Le cahier des charges du projet doit contenir des informations précises quant au programme à mettre en œuvre. Ce programme

ne se résume pas qu'à une somme d'informations quantitatives (les besoins, les fonctions, les m), il doit aussi comprendre des informations qualitatives (les objectifs, les intentions, les valeurs qui sous-tendent la démarche), en un mot l'ambition du maître d'ouvrage pour son projet. Pour ce faire, il est utile de consulter les acteurs concernés afin de récolter toutes les informations sur les besoins, les usages du futur lieu à concevoir ou rénover. **(B 1.3.)**

Un programme de projet se conçoit en mettant en rapport les objectifs que l'on a au regard des moyens (physiques et financiers) qui sont disponibles. On veillera plus particulièrement à identifier et à décrire les besoins qui devront être rencontrés dans le projet en tenant compte d'une possibilité concrète de réalisation. Un programme de projet se décline non seulement en termes de fonctions et de superficies accordées à celles-ci mais aussi en termes de rapports et d'équilibres, en termes de qualités d'espaces que l'on désire avoir et d'ambiances.

---

 **Recommandation 5: Organiser des procédures en deux temps pour les situations complexes**

Il est parfois extrêmement difficile d'arriver à bien définir ce que l'on veut. Il peut alors être utile de faire appel aux services d'un *programmiste*. Il peut aussi être très intéressant de lancer d'abord une autre procédure, celle du concours d'idées (11.2.) et par la suite de procéder à une mise en concurrence sur le projet ainsi mieux défini. Pour les situations complexes, il peut être préférable de commencer par l'élaboration d'un schéma directeur (ou master plan), ce que fait par exemple la Région pour les grandes friches ferroviaires.

Il importe de rappeler que tout auteur de projet qui réalise une de ces études préalables risque de ne plus pouvoir concourir pour la suite de la procédure, conformément aux règles d'incompatibilité du droit belge. (1.4.)

 **Recommandation 6: Définir une enveloppe budgétaire réaliste**

Un projet architectural de qualité doit permettre de tirer le meilleur parti possible des contraintes budgétaires. Il importe alors de bien estimer ce budget, d'y prévoir une marge pour les coûts liés à la gestion de la procédure. En effet, le temps est long entre le choix d'un projet, sur base d'un prix estimé au moment X, et sa réalisation au moment Y. (11.6.2.2.)

En France, la procédure de *marché de définition* (1.3.) a été créée afin d'aborder des projets complexes, où les partenaires sont multiples, ou lorsque de tels projets nécessitent l'élaboration de nouveaux concepts. Les équipes de conception travaillent d'abord collectivement à la définition du programme (en s'appuyant sur un dialogue avec tous les acteurs concernés).

La phase de conception même du projet pour chaque candidat ne vient alors que dans un deuxième temps. Cette procédure permet ensuite de désigner un bureau qui sera chargé de réaliser tout ou en partie ce programme, ce qui constitue aussi une aide à la maîtrise d'ouvrage.

Pour la Belgique, on pourrait par exemple procéder à un marché en deux lots. Le 2e lot (objet de la commande) n'étant attribué que si le premier lot (étude de faisabilité) est positif. (1.4.)



Concours organisé par la Ville de Bruxelles pour une école maternelle, lauréat: NVT architecten (D)

La Ville de Bruxelles a organisé en 2006 un concours d'architecture ouvert pour une école maternelle écologique rue du Heysel à Laeken. Ce concours est intéressant pour les raisons suivantes : une attention toute particulière avait été accordée à l'établissement du programme et des études préalables. Toutes les garanties avaient été prises pour assurer l'anonymat : toutes les infos étaient accessibles sur internet pour limiter les contacts avec l'administration, la composition du jury international était annoncée à l'avance également sur le net, l'anonymat a été maintenu jusqu'à la proclamation publique des résultats.

## Question 2:


# Comment faire le bon choix des procédures?


Le volet B du Vade-Mecum, le volet juridique, passe en revue les avantages et les inconvénients de l'ensemble des différentes procédures possibles en matière de marchés publics d'architecture. (**tableau Avantages et inconvénients, tableau Chronologie des procédures**)

Que constate-t-on à Bruxelles? Il y a très peu de concours au sens de la loi sur les marchés publics (articles 20 et 21 de la loi du 24 décembre 1993). Quelques récents projets issus de ce type de procédure sont à épinglez : la passerelle piétonne avenue Tervuren (IBGE), le réaménagement du boulevard de l'Impératrice (Ville de Bruxelles et Fondation Roi Baudouin), le centre d'entreprise avec des logements et un restaurant au Palais du Vin (CPAS de la Ville de Bruxelles), le siège du Conseil européen des Ministres au Résidence Palace (Régie des Bâtiments) ou encore un école maternelle à Laeken (Ville de Bruxelles). Pour beaucoup, un des freins à la procédure de concours est l'exigence de présentation anonyme des projets : difficile à organiser, à garantir, elle ne permet pas non plus le dialogue avec le concepteur. Pour d'autres, il est possible de bien organiser l'anonymat et ainsi de permettre l'émergence de nouveaux maîtres d'œuvre.

La plupart des réalisations en Région bruxelloise sont en fait issues, soit des appels d'offres, soit des procédures négociées. Ces procédures, si elles sont bien utilisées, permettent aussi l'émergence d'une architecture de qualité. Transparence, publicité, comité d'avis,

rémunération des concurrents pour leur prestation, sont autant de règles éthiques à respecter qui sont évoquées tout au long de ce Vade-Mecum. Pour rappel, ce n'est pas la procédure choisie qui induira en soi la qualité architecturale mais bien la volonté du maître d'ouvrage d'y accorder de l'importance notamment en suivant les recommandations de ce Vade-Mecum. Par ailleurs, on assiste à la multiplication des marchés faisant appel au partenariat public-privé. Ils ont leur raison d'être, mais il ne faut en tout cas pas que cela se fasse au détriment de la collectivité quant à la qualité architecturale et la durabilité du produit final.

 **Recommandation 7: Bien identifier un projet pour faire le bon choix de procédure** Le choix des procédures dépendra de la nature du projet, de l'ambition et de la clarté des intentions du maître d'ouvrage, de ses contraintes de temps, de budget et de subsides, de la taille et du contexte du projet, etc. La qualité des projets dépendra donc aussi de la qualité de la rédaction des documents. (**tableau Avantages et inconvénients des procédures, pp. B30 et B31**)

 **Recommandation 8: Lancer d'abord une étude de schéma directeur** Pour les projets complexes, difficiles à définir et de grande ampleur, il peut être souhaitable d'établir d'abord une vision d'ensemble sous forme par exemple d'un schéma directeur pour permettre ensuite des procédures projet par projet, en cohérence avec l'ensemble. **(8.5.)**



---

**Recommandation 9: Organiser des procédures négociées avec publicité lorsque l'on privilégie le dialogue avec le bureau d'architectes ou l'équipe**

Organiser le débat d'idées est une première étape vers une politique architecturale de qualité. Permettre au cours du processus le dialogue entre tous les acteurs (maître d'ouvrage, architecte, utilisateurs, etc.), est une seconde étape tout aussi importante. Cette procédure

négociée avec publicité prendra du temps, mais c'est celle qui permet d'aller plus loin dans la démarche de qualité architecturale. **(9.1. et s.)** Il importe de bien veiller à fixer les modalités de la négociation dans le cahier des charges. **(9.6.)**



Concours organisé par l'IBGE  
– Bruxelles Environnement pour  
une passerelle sur l'avenue  
de Tervuren, lauréats: Pierre  
Blondel et Jean-Marc Simon



Concours organisé par l'IBGE  
– Bruxelles Environnement pour  
une passerelle sur l'avenue  
de Tervuren, lauréats: Pierre  
Blondel et Jean-Marc Simon

**Recommandation 10: Organiser des appels d'offres lorsque l'on privilégie le choix d'un auteur de projet sur base d'une offre de services au départ d'un cahier des charges précis** Certains maîtres d'ouvrages publics privilégient cette procédure, qui a le mérite d'être bien connue des praticiens. **(8.1. et s.)** Néanmoins, elle ne permet pas le dialogue et la négociation avec les concurrents. Si l'on opte pour un appel d'offre (général ou restreint), il importe de bien formuler les règles du jeu et la prestation demandée. Il est préférable, à ce stade, de ne pas demander une prestation trop aboutie (un quasi avant-projet) car l'on n'arrivera jamais à rémunérer correctement l'ampleur du travail ainsi demandé aux concurrents. Une procédure en deux temps permet déjà de limiter le nombre de concurrents à qui la prestation serait demandée, et donc de limiter le coût budgétaire de l'opération. L'appel d'offre général peut notamment être utilisé lorsque le temps est compté. Il est cependant important

que les intentions et le projet du maître d'ouvrage soient très clairement définis, ainsi que les critères de sélection et d'attribution.

**Recommandation 11: Organiser des concours pour les projets emblématiques**

La procédure de concours est la procédure par excellence lorsque l'objectif est le choix d'un projet. **(11.1. et s.)** Les concours sont particulièrement intéressants pour les projets emblématiques, préparés le cas échéant en amont par des équipes de professionnels, chargées de définir correctement les programmes. Ils doivent être correctement rémunérés en fonction des prestations demandées à l'ensemble des concurrents. Ici aussi, une procédure en deux temps permet déjà de limiter le nombre de concurrents à qui la prestation serait demandée, et donc de limiter le coût budgétaire de l'opération. Aux vues des budgets publics, il n'est en effet pas possible de rémunérer correctement un très grand nombre de concurrents.



---

Procédure négociée organisée  
par la Communauté française  
pour le Cinéma Palace, lauréat:  
Atelier d'Architecture Alain  
Richard

## Question 3:

# Comment organiser utilement et facilement la participation des habitants et futurs utilisateurs de l'espace à aménager?

Les expériences de participation des habitants au processus d'élaboration des projets sont multiples à Bruxelles, positives et négatives. Positives quand les habitants arrivent à peser sur ce processus, tel était le cas de la Place Flagey où un appel à idées d'initiative citoyenne a permis de relancer toutes les discussions. Les expériences sont par contre négatives lorsque la consultation des habitants arrive trop tard, lorsqu'ils ont l'impression que tout est décidé et que finalement ils n'ont rien à dire. C'est ce qui arrive parfois avec les procédures d'enquête publique sur les demandes de permis d'urbanisme.

D'autres formes de participation émergent alors à Bruxelles, pour arriver à toucher autrement les habitants et les usagers, pour arriver à les impliquer plus nombreux notamment sur les projets d'envergure régionale (les zones leviers, les aménagements d'espaces publics régionaux...). L'élaboration d'un projet n'est pas seulement l'affaire de spécialistes, lorsqu'on prend la peine de consulter à temps et dès le début les citadins, les idées et informations sur l'histoire du lieu, sur le contexte, le quartier sont d'une telle richesse qu'elles peuvent améliorer la formulation des objectifs et du programme notamment architectural. Il existe plusieurs façons d'organiser cette participation dans le cadre de marchés publics d'architecture. Celle-ci peut prendre des formes très variées en fonction de la nature des projets. On songe aux aménagements de grands espaces publics, à la création ou la

rénovation d'équipements de quartier, aux interventions dans des lieux symboliques. Il y a des cas où les lieux institutionnels de concertation permettent déjà le débat autour du projet (commission de concertation lors des enquêtes publiques, commission locale de développement intégré pour les contrats de quartier, les COCOLO ou Commissions Consultatives des Locataires – pour les logements sociaux, etc.). Bien évidemment, la décision finale appartient toujours au maître d'ouvrage qui veillera aussi à assumer ses choix. En faisant le choix de la participation, il contribue notamment à mettre en débat l'architecture contemporaine à Bruxelles.

### **Recommandation 12: Organiser la participation de manière structurée**

Si l'on fait le choix d'impliquer les futurs utilisateurs, voire plus largement les citadins, au processus d'élaboration de tel projet, il importe de le faire le plus tôt possible, à savoir bien avant la publication du marché public. Cette implication a l'avantage de pouvoir enrichir le projet des informations, des idées, des attentes des personnes concernées et de guider la formulation des intentions. Le maître d'ouvrage doit ensuite veiller à la formulation claire de ses intentions, d'un calendrier réaliste (pour que les habitants puissent se situer dans le processus), des règles du jeu (de la méthode d'information et de consultation choisie, du rôle de chacun). Le maître d'ouvrage doit aussi bien annoncer



Procédure organisée par l'ORBEM avec la Commune de Molenbeek et la SDRB pour la Maison Maritime, immeuble rénové par le bureau Modulo (viabilisation du bâtiment) et l'Atelier d'Architecture Matador (aménagement intérieurs du Centre Communautaire communal)

Dans le cadre de l'élaboration du contrat de quartier *Maritime*, la Commune de Molenbeek-Saint-Jean et le bureau d'études ont mené une vaste concertation avec les habitants et les associations afin que ceux-ci puissent participer activement à la définition même du contenu de ce programme de revitalisation urbaine. Cette concertation a été anticipativement structurée dans le temps, avec des moments spécifiques dédiés à de l'information tout public, à des ateliers de travail en groupes, à des assemblées générales d'habitants. La concertation a été poursuivie par la Commune pendant la phase de mise en œuvre du contrat de quartier, au moment où les projets sont effectivement réalisés. C'est plus spécifiquement autour de la définition du programme et de la gestion d'un nouveau centre communautaire que la participation a été menée. Le bureau d'architecture en charge de la réalisation de ce programme a pu ainsi abondamment être nourri par les réflexions menées en amont de sa mission par les futurs gestionnaires et utilisateurs de ce centre



---


Procédure organisée par l'ORBEM avec la Commune de Molenbeek et la SDRB pour la Maison Maritime, immeuble rénové par le bureau Modulo (viabilisation du bâtiment) et l'Atelier d'Architecture Matador (aménagement intérieurs du Centre Communautaire communal)

---

le niveau de participation qu'il recherche (cela va de l'information à la co-production, en passant par la consultation). Il doit clairement annoncer ce qui est mis en débat.

 **Recommandation 13: Impliquer l'architecte dans le processus participatif**

Une note de méthodologie participative (stratégie, outils, calendrier, acteurs concernés...) peut être demandée via le cahier des charges et constituer un critère d'évaluation, en plus des critères propres à la démarche architecturale. Que l'on fasse appel à un service de participation ou pas, il est intéressant que l'architecte s'investisse dans le processus.

 **Recommandation 14: Prévoir les moyens de la participation** La participation des habitants et futurs utilisateurs ne s'improvise pas. Il faut prévoir les moyens nécessaires en terme de budget, de personnel, d'outils, d'infrastructures.

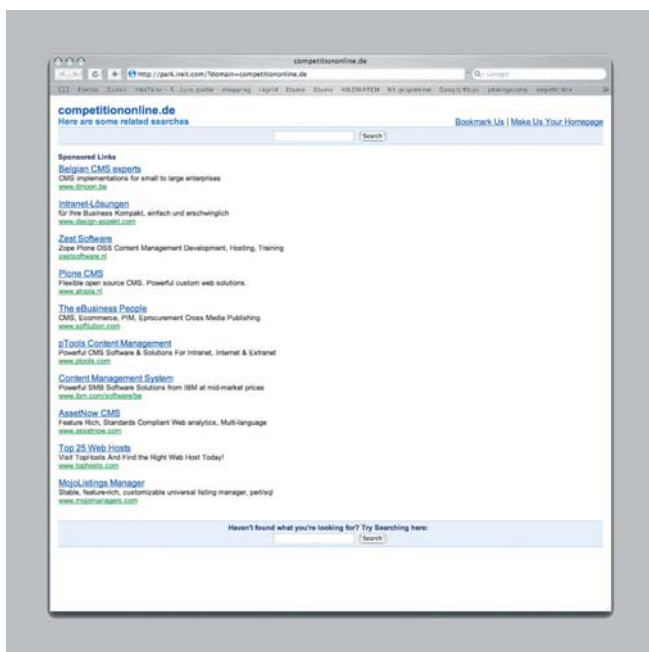
 **Recommandation 15: Organiser le débat sur les grands enjeux urbains** Pour les grands projets urbains (les zones leviers, les aménagements des espaces publics, les grands équipements, les projets dans des lieux stratégiques), il peut être utile d'organiser une enquête publique sur le projet de cahier des charges afin d'assurer la meilleure publicité possible du projet et de ses lignes directrices. Toutefois, il importe que le déroulement de cette enquête fasse l'objet d'une information renforcée auprès de la société civile (toutes boîtes, journaux, réunions publiques, groupes de travail, etc.) pour organiser un large débat sur ces enjeux urbains. Il s'agit alors d'avoir bien défini ce qui est mis en débat. Tout ceci doit alors servir à éclairer le maître d'ouvrage pour la définition des objectifs, du programme, de la démarche architecturale.



Ateliers organisés par les bureaux MSA – L'Escaut – O2 Consult pour la procédure d'élaboration du dossier de base du contrat de quartier Maritime

## Question 4:

# Comment organiser l'information et la publicité autour du projet et de la procédure?



Exemple d'un site allemand d'information sur toutes sortes de concours, au service des maîtres d'ouvrage et des architectes

Un premier niveau d'information se situe dans le chef du maître d'ouvrage vers les architectes. (2.2. et s.) La publicité sur les marchés publics en architecture s'organise, en fonction du montant des honoraires, soit au niveau européen et belge, soit uniquement au niveau national via le Bulletin des Adjudications. On constate par exemple qu'il y a eu ces dernières années peu de candidatures européennes voire internationales pour les marchés bruxellois. Certains maîtres

d'ouvrage multiplient les contacts internationaux pour aller chercher de nouvelles candidatures. Cela participe à l'amélioration de l'image de Bruxelles au plan international. On l'observe en Flandre, à la suite du Vlaams Bouwmeester, qui multiplie les initiatives pour améliorer la publicité des commandes publiques.

Un deuxième niveau d'information vise tous les acteurs de la ville, pour faire connaître le projet et les intentions du maître d'ouvrage.



### **Recommandation 16: Amplifier les moyens d'accès aux commandes publiques**

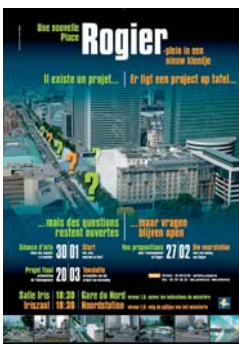
Pour permettre l'accès des commandes publiques bruxelloises à une plus grande variété d'architectes, il est utile de multiplier les réseaux de diffusion des informations : en plus du Bulletin des Adjudications et du Journal Officiel de l'Union Européenne, on peut citer les sites internet des instances locales avec une rubrique sur les marchés publics, la diffusion vers l'Ordre des Architectes, vers les écoles d'architecture, dans les journaux, etc. On peut aussi relayer ces informations vers les autorités régionales, qui à leur tour peuvent prendre diverses initiatives.

### **Recommandation 17: Clarifier les avis et intitulés de marchés publics**

Pour que les architectes puissent aisément identifier les marchés qui les concernent, il serait utile de clarifier les intitulés des marchés publics et par exemple d'utiliser le terme *architecture* dans le titre. Il faut aussi accorder une attention particulière à la rédaction du résumé du marché pour qu'il soit bien le reflet de l'objet du marché (nature de l'intervention, ampleur du projet..).


### **Recommandation 18: Accorder suffisamment de temps à la production des idées**


Trop souvent, les dates de remise des offres sont très proches des dates de publication au Bulletin des Adjudications. Même si cela est conforme à la réglementation, qui prévoit des délais minima, il est intéressant de prévoir des délais suffisants pour réellement permettre aux architectes de rassembler les documents demandés, mais surtout de pouvoir formuler une idée, une intention.



Exemple d'organisation de nombreuses réunions d'information dans le cadre du projet de réaménagement de la Place Rogier  
Mission confiée au BRAL (Brusselse Raad voor het Leefmilieu) et à Periphèria à la demande de l'AED (Administration de l'Équipement et des Déplacements)

---

 **Recommandation 19: Informer les architectes sur le déroulement de la procédure** Il est utile de préciser dans l'avis de marché le calendrier du processus de décision (à savoir quand les offres doivent être déposées, quand le jury d'évaluation des projets se réunit et formule son avis, quand la décision de passation du marché est prise par le maître d'ouvrage, etc.). Et si le marché est abandonné en cours de route, il importe d'en informer au plus vite les concurrents. **(6.1.)**

 **Recommandation 20: Organiser la publicité des projets d'architecture** L'information des citoyens devrait être organisée tout au long du processus : des expositions, des publications, des conférences, des débats pourraient plus souvent être organisés dès le début de la procédure. Toutefois, on fera la publicité des résultats d'une procédure une fois tous les délais de recours épuisés. Une attention particulière pourra aussi être accordée à l'information sur la motivation du choix de tel ou tel lauréat. Tout ceci participera au développement d'une culture architecturale à Bruxelles.

## Question 5:

# Que demander pour juger la capacité des candidats et la qualité architecturale des propositions des bureaux mis en concurrence?


Souvent, les maîtres d'ouvrage publics n'osent pas confier des missions à des bureaux d'architecture qu'ils ne connaissent pas ou qui n'ont pas toute l'expérience requise pour ce projet. Ils vont alors demander des références exigeantes dans le domaine visé. Or faut-il avoir déjà réalisé une piscine pour pouvoir postuler à un tel marché? Aux vues des qualités architecturales de certaines piscines, ce n'est peut-être pas le critère le plus important si l'on veut accorder sa place à l'innovation architecturale. Différentes formules existent pour à la fois rassurer les commanditaires mais aussi pour pouvoir ouvrir le jeu à de nouvelles personnalités.

Trouver un bon équilibre entre tous les critères de sélection des candidats et d'attribution du marché public est un exercice difficile et délicat, surtout dans le cadre d'une démarche qualitative. Or il importe que ces critères soient clairement formulés dans le cahier des charges pour ensuite pouvoir bien motiver les décisions et assurer la transparence du processus. Il s'agit aussi de respecter les candidats en ne les faisant pas *travailler pour rien*. Il n'est pas utile de demander une multitude de documents administratifs si l'on sait que l'on n'aura pas le temps de les analyser.

Il faut donc limiter et simplifier ces exigences. Par ailleurs, il arrive que l'on mette en concurrence les bureaux d'architectes principalement sur leurs honoraires, or ceci n'est en rien un gage de qualité, que du contraire, on accroît le risque de prestations minimales, de suppléments

de travaux, d'aléas dans la procédure.

La reconnaissance de l'architecture comme une prestation intellectuelle est une idée qui doit encore faire du chemin. Trop souvent les maîtres d'ouvrage demandent aux bureaux d'architectes de produire des idées, sous formes diverses, sans aucune rémunération. Or ce travail de conception, qui est au cœur de nos préoccupations, est un travail qui demande du temps et qui mérite *salaire*.

 **Recommandation 21: Définir de façon pertinente les exigences en matière de références** Dans un premier temps, il importe d'être le plus clair possible dans la formulation des critères de sélection qualitative pour éviter que les règles ne débouchent sur un jeu imprévisible. Dans un second temps, il est intéressant de limiter les références demandées pour permettre aux jeunes bureaux de se faire connaître. Par exemple, on peut demander une expérience en matière de logement, mais ne pas demander une référence en matière de logement social, ce qui limiterait l'accès de ce marché aux seuls bureaux ayant déjà fait du logement social. De plus, il n'est pas nécessaire d'exiger d'avoir fait du logement pour pouvoir postuler à un projet de logement. Dans la mesure du possible, il peut être intéressant de prévoir la visite de certaines réalisations pour bien apprécier le travail des bureaux candidats. **(3.1. et s.)**

---

La Communauté française formule sa demande de la façon suivante : 1) la liste des références (non détaillées), 2) deux références pertinentes (réalisations ou projets) détaillées, 3) la description du rôle de chacun de l'équipe dans les références citées... 4) qui fait quoi dans l'équipe.

### **Recommandation 22: Accompagner et former les jeunes architectes**

Pour permettre l'accès des jeunes bureaux aux commandes publiques, il est possible de prévoir une formule d'accompagnement et de formation, si un tel bureau est sélectionné, pour l'élaboration du projet et pour le chantier. C'est une mission qui fait son apparition dans les Cellules d'aide à la maîtrise d'ouvrage à la Communauté française, à la SLRB, avec par exemple une information sur les normes des logements sociaux, chez le Vlaams Bouwmeester (avec les *meesterpraven...*). Elle a aussi été expérimentée pour le projet du square des Ursulines par Recyclart et le bureau l'Escaut. Cet élément peut alors être précisé dans le cahier des charges. Pour des petits projets, la procédure négociée sans publicité peut être utilisée. **(10.1)**

### **Recommandation 23: Simplifier les documents administratifs demandés**

Il importe de limiter au strict minimum les documents nécessaires pour l'évaluation des candidatures et ce conformément à la réglementation et aux circulaires édictées en la matière. **(3.1. et s.)** Dans certains cas (comptes annuels, TVA, certificat de bonne vie et mœurs, etc.), il est possible de demander aux architectes une simple déclaration sur l'honneur concernant ces informations. La vérification du contenu de la déclaration se fera au moment de l'attribution du marché. De même, il n'est pas utile de demander des *books* complets aux concurrents, il est plus intéressant de leur demander une liste de références et de détailler l'une ou l'autre référence pertinente au regard du projet. Pour évaluer cela qualitativement, il est intéressant d'impliquer le comité d'avis dès cette étape.


### **Recommandation 24: Ne pas mettre en concurrence sur les honoraires**


Il est préférable de fixer les honoraires au préalable selon une formule de forfait ou de pourcentage. Inciter les architectes à brader leurs prix revient à mettre en péril la qualité des prestations demandées. Toutefois, si un maître d'ouvrage souhaite néanmoins garder un tel critère pour des raisons budgétaires, il est préférable que celui-ci pèse le moins possible dans le processus d'évaluation qui vise avant tout à mieux prendre en compte la qualité architecturale des offres. **(4.1)**




Concours organisé par le CPAS  
de la Ville de Bruxelles pour  
des logements sociaux dans  
le cadre du contrat de quartier  
Notre-Dame-au-Rouge, lauréat:  
un jeune bureau bruxellois MDW  
Architecture

---

 **Recommandation 25: Annoncer clairement le type de prestation demandée** En plus d'une note d'intention et éventuellement d'une note de méthodologie participative, il peut être intéressant de demander de réaliser une esquisse pour permettre au *jury* d'évaluer la capacité du concurrent à répondre à la demande, de débattre des propositions sur une base visuelle, d'assurer une meilleure égalité de traitement entre les participants. Vu le temps et le coût que le travail d'élaboration d'une esquisse demande aux bureaux, il est important de le demander à un nombre restreint de concurrents (procédure en deux temps) mais aussi de bien préciser la nature de la demande (par exemple, ne pas demander d'avant-projet car c'est un travail trop abouti à ce stade), de préciser les formats des documents (par exemple, des A3, des documents en 3D, parfois une maquette lorsque le projet le justifie...). **(9.4.) et (11.6.2.6.)** Pour la procédure négociée sans publicité **(10.1. et s)**, il y a lieu d'offrir les mêmes garanties qualitatives que les autres procédures et par exemple d'annoncer clairement dans le cahier des charges ce qui sera demandé aux bureaux d'étude et la façon dont se déroulera l'évaluation des offres. Si aucune prestation n'est demandée, le choix de l'adjudicataire devra être clairement motivé sur base de critères préalablement définis et annoncés.

 **Recommandation 25: Rémunérer les architectes pour leur prestation** Prévoir une juste rémunération des prestations demandées dans un marché (note d'intention, esquisse, maquette) est une des façons de garantir le sérieux du travail, de respecter les concurrents, d'améliorer la qualité des propositions. Cette rémunération doit être plus que symbolique, elle doit aussi dépendre du type de projet. Il est possible de prévoir un mécanisme où on limite la rémunération à ceux qui ont présenté des prestations de qualité suffisante. **(9.5.) et (11.6.2.9.)**

 **Recommandation 25: Organiser une séance de questions-réponses** Pour les procédures en deux temps et après la sélection des bureaux, il est utile d'organiser une visite du site concerné par le projet, ainsi qu'une séance de questions-réponses. Ceci participe à la clarification des intentions du maître d'ouvrage et permet de limiter les contacts ultérieurs entre les concurrents et le pouvoir adjudicateur. Il importe alors de rédiger un compte rendu de cette séance et de le transmettre à l'ensemble des concurrents. **(11.5.2.)**

## Question 6:


# Comment former le jury (ou comité d'avis) pour l'évaluation architecturale?



Procédure organisée par la Commune de Schaerbeek pour le projet de la Maison de la Femme, lauréats: les bureaux Zed et Gigogne

Le jury est le terme utilisé pour les procédures de concours au sens légal du terme. Dans ce chapitre et les chapitres suivants, nous utiliserons pour les autres procédures le terme de comité d'avis, pour éviter toute confusion avec le terme réglementaire. Tout comme cela a été prévu pour les concours, des règles de déontologie doivent aussi être respectées. C'est la qualité d'un jury ou d'un comité d'avis qui fonde la qualité du processus d'évaluation d'un projet ou d'un bureau d'ar-


chitectes. Le professionnalisme de celui-ci (la capacité à lire les plans, à saisir le sens des projets, à imaginer leur impact sur le site, à évaluer les propositions techniques) est le garant d'une démarche qualitative. On rappellera que l'architecture est une discipline avant tout culturelle, il n'est donc pas possible de la juger de façon objective. Il revient au jury (ou comité d'avis) d'étayer le choix architectural. Il doit enfin prendre ses responsabilités et assumer pleinement son choix.

 **Recommandation 28: Composer le jury (ou comité d'avis)** La composition du jury doit tenir compte de la réglementation sur les marchés publics lorsqu'il s'agit des concours. Dans les autres cas, il est intéressant de s'inspirer des règles prévues pour les concours pour composer le comité d'avis. **(9.5.) et (11.4.)** La formule choisie peut comprendre :

- une majorité d'architectes ; les membres du comité d'avis doivent en effet avoir une compétence incontestée dans le domaine, et si possible représenter des tendances différentes au sein de l'architecture ;
- une représentation du maître d'ouvrage, pour lui garantir que le débat et le choix du comité d'avis bénéficie d'une bonne connaissance des lieux et intègre bien le souci de faisabilité du projet ;
- l'implication de l'un ou l'autre responsable politique leur permet de bien connaître le projet et ses enjeux et par la suite d'assumer la décision ;
- l'implication du fonctionnaire délégué de la Région en urbanisme, d'un fonctionnaire de la rénovation urbaine pour les dossiers de contrats de quartier, voire d'un représentant de la Commune concernée ; cela permet d'associer dès la conception du projet la Région et la Commune et donc de faire partager les objectifs et les choix architecturaux qui seront défendus tout au long de la procédure ;

- l'implication des utilisateurs, si cela s'avère utile (par exemple un directeur pour un projet d'école, d'un expert en acoustique pour un projet de salle de concert).

Les cellules d'aide à la maîtrise d'ouvrage peuvent évidemment conseiller les maîtres d'ouvrage à ce sujet.

 **Recommandation 29: Organiser la publicité du jury (ou comité d'avis)** Il importe de bien annoncer la composition du jury dans le règlement de concours, ce qui est obligatoire) ou du comité d'avis dans le cahier des charges, ce qui est conseillé. Cela doit permettre d'éviter tout lien avec les futurs candidats. Cela permet aussi aux candidats de mieux se préparer notamment pour les auditions, lorsque celles-ci sont prévues.

 **Recommandation 30: Prévoir le défraiement des membres du jury (ou comité d'avis)**

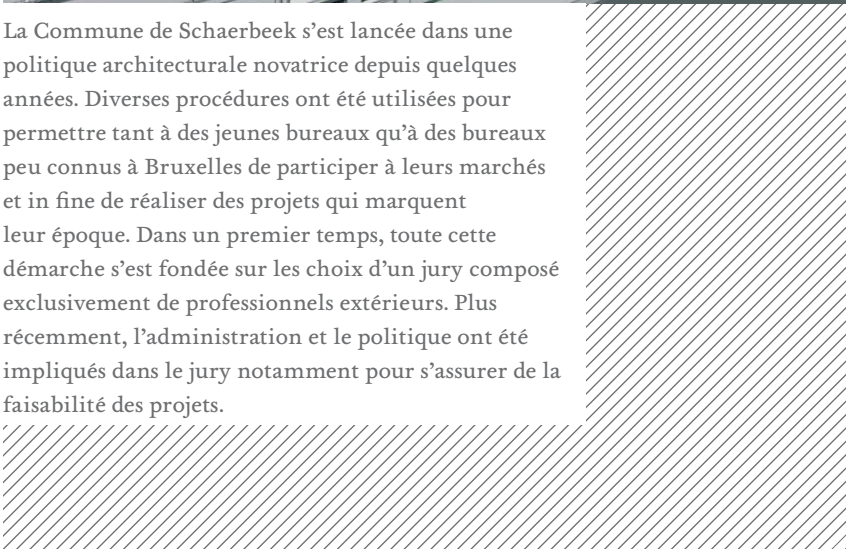
La participation à un jury (ou comité d'avis) est une démarche qui demande du temps, de l'expertise, du sérieux pour que le choix final soit le plus intéressant possible. Il importe alors de prévoir un défraiement pour les membres (en fonction du temps consacré à cette mission, des déplacements). **(11.6.2.16.)**





Procédure organisée par la  
Commune de Schaerbeek pour  
le projet de la Maison de la  
Femme, lauréats: les bureaux  
Zed et Gigogne


La Commune de Schaerbeek s'est lancée dans une politique architecturale novatrice depuis quelques années. Diverses procédures ont été utilisées pour permettre tant à des jeunes bureaux qu'à des bureaux peu connus à Bruxelles de participer à leurs marchés et in fine de réaliser des projets qui marquent leur époque. Dans un premier temps, toute cette démarche s'est fondée sur les choix d'un jury composé exclusivement de professionnels extérieurs. Plus récemment, l'administration et le politique ont été impliqués dans le jury notamment pour s'assurer de la faisabilité des projets.





## Question 7:

# Comment organiser les débats du jury (ou comité d'avis)?


Pour qu'un jury (ou un comité d'avis) se déroule correctement, pour qu'il puisse prendre pleinement ses responsabilités et ainsi jouer son rôle pivot pour des choix architecturaux de qualité, certaines conditions sont à respecter.

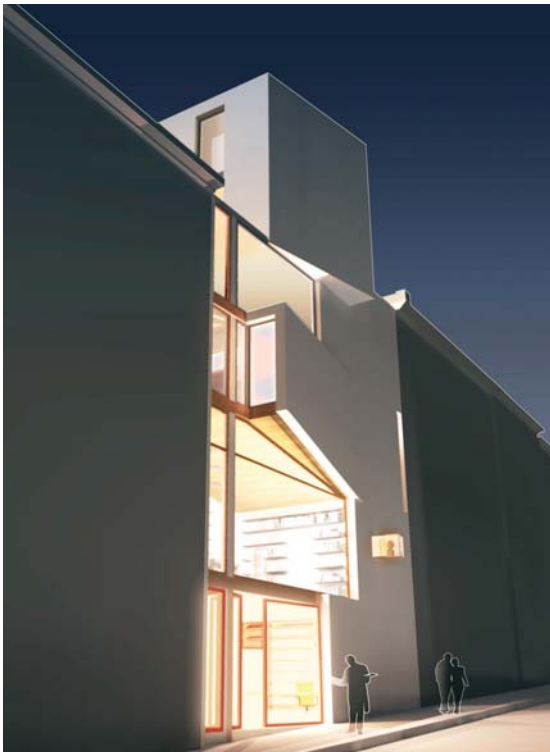
 **Recommandation 31: Prévoir l'organisation des débats dans le cahier des charges** Il est utile de préciser dans le cahier des charges ou règlement du concours tant la composition du jury (ou comité d'avis) que le rôle de ses membres : président, secrétaire, membres, observateurs...

 **Recommandation 32: Informer préalablement le jury** Pour permettre aux membres du jury (ou comité d'avis) de se préparer au mieux au travail d'évaluation des candidatures, il importe de l'informer le plus tôt possible des tenants et aboutissants du projet. Par exemple, il est utile de le consulter sur le projet de cahier des charges et à tout le moins de le lui envoyer avant la tenue des débats. (11.4.2.)

 **Recommandation 33: Organiser la sélection des candidats avec le jury** Il est intéressant de faire intervenir le jury (ou comité d'avis) dès la phase de sélection des candidats et pas seulement pour la phase d'évaluation des candidatures. En effet, le choix des candidats à qui on va demander une prestation est une étape importante dans la démarche qualitative. L'intervention de professionnels

du domaine peut être utile, sans pour autant alourdir la procédure. Il est intéressant de choisir une diversité de candidats dans le respect des critères de sélection pour permettre la formulation de réponses très variées aux questions posées, et ainsi pouvoir choisir la réponse la plus pertinente. (11.4.2.)

 **Recommandation 34: Privilégier la présentation orale des projets** L'audition des concurrents constitue une aide à la décision importante (mais elle est interdite dans la procédure de concours au sens de la loi du 24 décembre 1993, qui prévoit l'anonymat des offres). Elle permet de mesurer la motivation des bureaux pour le projet, elle permet aussi de mieux percevoir la plus value de l'architecture (sa prestation intellectuelle), enfin cela assure la transparence de la procédure et le traitement équitable de tous. Si cela est possible, l'audition peut se faire un à un ou en présence de tous les concurrents. Cette audition collective est intéressante car elle permet à chacun des architectes de se situer par rapport aux autres et de mieux apprécier le choix final. Il faut alors veiller à faire sortir les bureaux au moment des questions-réponses pour ne pas influencer les présentations suivantes. Il importe aussi d'avoir bien précisé les règles de présentation (voir la recommandation 25) pour mettre tout le monde sur pied d'égalité. Le professionnalisme du jury (ou comité d'avis) permettra de faire la part entre le show et la présentation fondée.



Dans le cadre des projets d'infrastructures culturelles, la Communauté française implique les membres du comité d'avis tant pour la sélection qualitative que pour l'évaluation des équipes sélectionnées. Ce fut notamment le cas pour les Archives et Musée de la littérature à Bruxelles, lauréat: Pierre Blondel.

---

**Recommandation 35: Privilégier le débat** La formule la plus intéressante est celle qui privilégie le débat au sein du jury (ou comité d'avis). Celui-ci va enrichir le point de vue des membres, permettre de poser les questions sur le sens et sur la créativité des projets. Le jury peut alors éliminer peu à peu certains concurrents pour en arriver à une motivation finale de son choix. Si un système de points a été prévu, ce qui va plutôt

à l'encontre d'une démarche qualitative, il importe de le faire précéder d'un débat. Il importe enfin de bien rédiger la motivation de l'avis du jury en argumentant chacun des choix. **(11.4.2.)**

## Question 8:

# Quel lien entre l'avis du jury (ou du comité d'avis) et la décision du maître d'ouvrage?



La Maison Folie est une réalisation de l'Atelier d'Architecture Matador, qui a su enrichir le programme du lieu tout en respectant les contraintes budgétaires, au bénéfice des maîtres d'ouvrage, la Communauté française et la Ville de Mons.

La responsabilité du maître d'ouvrage est de définir l'objectif du projet, la procédure. La responsabilité d'un jury ou comité d'avis, par son expertise, est le choix de la pertinence d'une réponse architecturale. Quel que soit le niveau de pouvoir, on constate que dans la plupart des cas, la décision finale de l'attribution du marché suit l'avis du jury ou comité d'experts. Néanmoins, il arrive que ce ne soit pas le cas. Ceci est problématique lorsque la décision n'est

pas ou insuffisamment motivée. La suspicion que cela peut entraîner sur la procédure peut finalement nuire au projet et à l'objectif d'une démarche qualitative.

Toutefois, c'est toujours une prise de risque pour un maître d'ouvrage que de choisir un projet innovant du point de vue architectural. Mais c'est en prenant ces risques que les pouvoirs publics participeront effectivement à la promotion de la qualité architecturale à Bruxelles.

---

**Recommandation 36: Etablir une relation de confiance entre le jury ou comité d'avis et le maître d'ouvrage**

En participant au jury ou au comité d'avis, le pouvoir adjudicateur favorise le processus où la décision finale suit le plus souvent l'avis du jury ou comité d'experts. Toutefois, s'il doit s'en écarter, il importe d'accorder une attention particulière à la motivation de cette décision et d'informer au mieux tant les concurrents que les membres du comité d'avis.

**Recommandation 37: Choisir la formule de l'avis** Il est de la liberté du jury ou du comité d'avis de formuler son avis de différentes façons (et ce dans le respect de la réglementation et des règles édictées dans les documents du marché) : un lauréat, plusieurs lauréats avec ou sans classement, des lauréats ex aequo. Ces formules sont intéressantes lorsqu'il est difficile de faire un choix unanime ou lorsqu'on souhaite laisser une marge de décision au

choix final. Il ne faut jamais perdre de vue que l'évaluation des dossiers porte bien souvent sur des esquisses et que cette prestation n'est que l'embryon d'un projet qui sera amené à évoluer au fil du temps, on ne choisit pas un projet fini. Pour inciter les perdants à participer à d'autres marchés publics, il est important de rédiger un avis où l'on perçoit le respect pour le travail des concurrents qui ont déployé beaucoup d'énergie, de temps et de moyens à produire des idées. **(5.1. et s.) et (11.4.2.)**

**Recommandation 38: Informer les concurrents** La décision finale du maître d'ouvrage doit être envoyée systématiquement à tous les concurrents. Ce retour d'information vers les architectes est utile pour leur permettre de prendre connaissance de la décision, pour les concurrents écartés d'en comprendre les raisons. Cela contribue à améliorer la transparence des marchés publics. **(5.1. et s.)**




Dans le cadre de cette réalisation (une maison de quartier et deux logements), le Collège de la Commune de Molenbeek a suivi l'avis du comité d'experts alors que le parti architectural proposé s'avérait audacieux. Lauréat – R<sup>2</sup>D<sup>2</sup> Architecture.


## Question 9:

# Comment organiser la suite du projet?


Une fois le bureau d'étude choisi, le parcours est encore long pour arriver à la demande du permis d'urbanisme. Bien souvent et surtout si le projet est complexe, un comité d'accompagnement, constitué des représentants des instances concernées, rendra des avis sur les propositions d'avant-projet du bureau d'étude sélectionné. La qualité finale du projet dépend aussi du rôle joué par ce comité, qui doit à la fois se mettre d'accord sur les grandes lignes, accepter le choix du parti architectural, contribuer à l'amélioration du projet, mais aussi veiller au bon déroulement et à l'aboutissement du projet.

La décision finale appartient au seul maître d'ouvrage, qui est aussi le garant de la cohérence de l'ensemble du processus.

 **Recommandation 39: Garantir la cohérence du projet tout au long du processus** Le maître d'ouvrage devra veiller à ce que les lignes directrices du projet définies au départ de la procédure ne soient pas modifiées en cours de route. Il s'agit ainsi de garantir une cohérence d'ensemble du processus et notamment des principes qui ont guidé le choix d'un projet ou le choix d'un auteur de projet. **(11.6.2.1.)**

 **Recommandation 40: Sensibiliser les fonctionnaires à l'importance architecturale des bâtiments et espaces publics** Une politique de formation, tant en matière de marchés publics que de culture architecturale, doit permettre de former des agents confiants, éclairés, ouverts à la création architecturale, capables de dialoguer avec les architectes, disposant de compétences solides et d'une certaine autonomie d'action pour éviter l'application littérale de la réglementation. Ceci s'adresse à l'ensemble des partenaires concernés par le projet.

La plateforme [pyblik] a été récemment mise en place par le Gouvernement bruxellois pour améliorer la qualité des espaces publics aménagés ou rénovés sur le territoire régional. Cette plateforme a entre autre pour objectifs la formation de fonctionnaires et de gestionnaires de l'espace public, afin d'améliorer la capacité de ceux-ci à évaluer, voir formaliser eux-mêmes, des projets d'aménagements. (Voir : [www.pyblik.be](http://www.pyblik.be))

 **Recommandation 41: Créer les conditions pour une bonne organisation du comité d'accompagnement** La qualité finale d'un projet dépend aussi de la qualité des débats notamment au sein de la structure de pilotage et notamment du comité d'accompagnement. Il importe de prévoir dès le départ le fonctionnement de ce comité, et ce d'autant plus que le nombre de partenaires est important.

---

Quelques suggestions :

- prévoir une présidence pour la tenue des réunions et en préciser chaque fois l'objet et l'objectif ;
- envoyer des représentants mandatés pour prendre des positions ;
- organiser des réunions bilatérales sur les avant-projets et des réunions générales pour trancher les points divergents ;

- rédiger des PV avec avis formulés au cours des réunions.

À certaines occasions, il peut être intéressant pour le comité d'accompagnement de consulter les membres du jury ou comité d'avis sur la qualité architecturale des propositions d'avant-projet ou de projets.




Création d'une antenne sociale et d'une crèche (Notre-Dame-des-Grâces) par le CPAS de la Ville de Bruxelles dans les Marolles, lauréat: Samyn and Partners


## Question 10:


# Comment informer sur les résultats de la commande publique, tout au long de sa réalisation?

En organisant la publicité des résultats des concours et des appels à projets, en présentant l'évaluation des projets et la motivation du jury ou comité d'avis, on fait entrer dans le débat public ces questions d'architecture habituellement réservées aux cénacles professionnels, on participe à la sensibilisation du grand public à la qualité architecturale. Ceci responsabilise aussi les architectes et urbanistes, qui deviennent des acteurs visibles dans le débat public. La politique de publication des commandes publiques existe mais est encore trop limitée aux revues professionnelles (telle A+) et à l'évocation des seuls résultats, bien des projets et des réalisations restent dans l'ombre. L'information se concentre en général sur les étapes en amont des projets, mais une fois que ceux-ci sont décidés et poursuivent leur long parcours de mise en œuvre, trop souvent les citoyens ne sont plus informés.

 **Recommandation 42: Organiser l'exposition des résultats** Il est utile de prévoir dès le lancement du projet, la façon dont on organisera sa diffusion. **(11.6.2.13.)** Si l'on prévoit de faire une exposition, le type de documents demandés dans le cahier des charges (par exemple sous forme de panneaux), peut aider à organiser cela. Il est aussi intéressant de prévoir une exposition sur les lieux du projet, ainsi on informe et sensibilise les personnes concernées. Toutefois d'autres lieux existent à Bruxelles, comme le CIVA, les Halles Saint-Géry ou encore des antennes

locales d'information. Des réseaux d'échanges d'information et de bonnes pratiques en la matière devraient être créés. On veillera à ne parler du projet et des lauréats que quand tous les délais de recours sont bel et bien épuisés.

 **Recommandation 43: Informer pendant le chantier** Pour les citoyens, il importe de ne pas s'arrêter en si bon chemin et de poursuivre ces efforts d'information tout au long de la procédure d'adoption d'un projet. Il y a bien sûr la phase de délivrance du permis, avec l'enquête publique et la commission de concertation. Il serait bon de poursuivre l'effort d'information par la suite : présentation des plans définitifs, information sur les modalités du chantier, personne de contact, etc. Il semble intéressant que cette information s'organise à l'extérieur, à proximité du site concerné, mais aussi sur les sites internet (de la Région, des Communes, des associations, des professionnels) et par des publications à vocation pédagogique. Des visites de fin de chantier sont aussi intéressantes pour permettre à tous de prendre connaissance des lieux et peu à peu de s'approprier ces nouveaux aménagements, nouvelles constructions ou rénovations urbaines.

 **Recommandation 44: Se préoccuper de la question des droits d'auteur** Pour faciliter toute publicité ultérieure ou utilisation des documents fournis par l'auteur de projet dans le cadre d'un marché public en architecture, il est utile de prévoir dans le



---

cahier des charges le mécanisme d'abandon des droits patrimoniaux de l'auteur de projet au profit du maître d'ouvrage. Pour le respect de la propriété intellectuelle, il est important de toujours citer le nom de l'auteur des documents. **(7.1.) et (11.6.2.14.)**

---



À l'initiative des instances régionales, un *Point Info* a été organisé par IEB (Inter-Environnement Bruxelles) tout au long du processus d'élaboration et de reformulation du projet pour la Place Flagey. L'information donnée se poursuit pendant le chantier.



Dix exemples  
de bonnes pratiques,  
en Belgique et ailleurs  
en Europe

# Introduction

---

Cette partie du Vade-Mecum est dédiée aux exemples de bonnes pratiques en matière de commande d'architecture publique en Belgique et à l'étranger. Mais qu'entend-on par l'expression *bonnes pratiques*?

## **Qu'entend-on par bonnes pratiques ?**

Les bonnes pratiques peuvent être mises en évidence à travers des exemples de projets et de procédures précis. Etant donné qu'il n'y pas une seule bonne pratique puisque la nature, l'échelle et les attentes du maître d'ouvrage changent, il est intéressant de retracer brièvement l'histoire de plusieurs projets particuliers. Dix exemples de projets sont donc présentés dans le but d'exposer les différentes façons de mener à bien des procédures. Évidemment le bon déroulement d'une procédure ne garantit pas nécessairement la réussite d'un projet au niveau de la qualité architecturale. Il s'agit plutôt de créer les conditions les plus favorables à la naissance d'un projet architectural de qualité. Les dix projets qui sont présentés intègrent donc, souvent partiellement, les recommandations faites dans la partie précédente du Vade-Mecum et deviennent des exemples de bonnes pratiques pour cette raison.

## **Quelques commentaires à propos des exemples choisis**

Les procédures présentées ont été choisies afin de refléter différentes situations dans lesquelles plusieurs maîtres d'ouvrage publics pourraient

se retrouver. Cette sélection n'est évidemment pas exhaustive et ne prétend pas être *idéale*. Tout au plus présente-t-elle quelques variations autour des procédures présentées dans ce Vade-Mecum, des projets de typologies différentes (espaces publics – places, parc –, infrastructures de transports en commun, équipement culturel ou scolaire, logements, bâtiment administratif et projet urbain) d'échelles variées, des attentes de maîtres d'ouvrages diversifiées, des contraintes spécifiques. Tous nécessitent de facto des approches et des procédures appropriées. Par exemple pour le réaménagement du Parvis de Saint-Léonard à Liège, l'objectif de la mise en concurrence ouverte de concepteurs n'était pas que les concurrents proposent un objet fini. Le périmètre d'intervention du projet étant trop grand (environ 6 ha), le maître d'ouvrage a préféré lancer un concours d'idées permettant l'émergence de nouvelles représentations intégrées dans des visions urbanistiques. Par contre la procédure organisée par la ville de Breda pour le réaménagement de l'ancien site militaire, qui va devenir le futur *Chassé Park*, visait plutôt l'élaboration de propositions de projets assez développées. Par conséquent les équipes mises en concurrence devaient être pluridisciplinaires (promoteurs, urbanistes, architectes et paysagistes) et les documents à rendre assez précis.

En Allemagne il est possible d'organiser des concours en deux étapes (concours d'idées suivi d'un concours de réalisation), comme pour l'exemple du parc Gleisdreieck qui sera

---

aménagé à proximité de la Potsdamer Platz de Berlin. Cette formule a été utilisée pour plusieurs raisons : le site étant très grand, il n'y avait pas de fonds financiers pour l'intégralité du site. Le concours d'idées a permis l'élaboration d'un concept de base pour le site entier ; le concours de réalisation, l'élaboration de plans détaillés pour certaines parties du projet. De plus, lors de cette procédure il a été possible de lever l'anonymat dans la seconde phase du projet. Un débat a donc pu être organisé entre les concurrents, le maître d'ouvrage et la population. Ce projet est par ailleurs exemplaire en terme de participation citoyenne. Parfois, le fait de lancer un concours d'idées permet aux jeunes bureaux d'architectes et aux architectes récemment diplômés d'accéder aux commandes publiques. Le réaménagement du Square des Ursulines est à cet égard un bon exemple : il a fait l'objet d'un concours d'idées destiné aux jeunes concepteurs avec comme spécificité d'encadrer les lauréats d'un bureau expérimenté pour le développement d'un projet définitif et la réalisation d'un dossier d'exécution. Les différentes actions de participation qui ont été organisées lors de cette procédure témoignent aussi d'une forme de *bonne pratique*. Des expositions, ateliers, réunions d'informations avec les habitants et les futurs utilisateurs du lieu ont permis d'une part de mieux faire connaître le skate et sa culture et d'autre part d'informer et d'impliquer les riverains dans la dynamique du réaménagement de l'espace urbain.

European est sans doute le dispositif le plus

connu au niveau de sa capacité à permettre à des jeunes bureaux d'architectes d'accéder à la commande publique. Le projet de logements de Groningen est un des projets réalisés suite au concours d'idées lancé lors de la troisième session d'European. Un autre aspect intéressant de ce dispositif réside dans le fait de lancer des concours par thèmes et de les débattre au niveau international. A l'issue de chaque session, des ouvrages sont publiés et des expositions sont organisées. Le projet de la Salle culturelle de Soignies est exemplaire en matière de partenariat public-privé. De même, l'implication de la Communauté française dans le projet et le fait que l'attribution du marché a été organisée suivant la formule souvent expérimentée par cette dernière (procédure négociée avec publicité organisée en deux phases) ont aussi contribué à la mise en place de conditions favorables à la création d'un projet architectural de qualité. Chaque projet est donc relié à un contexte et des maîtres d'ouvrages différents. Le choix de la meilleure procédure doit donc se faire au cas par cas en fonction des objectifs que l'on veut atteindre. Les dix exemples ne sont donc pas des modèles à reproduire tels quels mais poursuivent plutôt le but de montrer comment les maîtres d'ouvrages ont su tirer profit de la situation, du contexte pour stimuler la mise en place d'une procédure adéquate en vue d'aboutir à un projet de qualité.

## Exemple 1:

# Le Square des Ursulines / Bruxelles (B): un dispositif de projet offrant un accès à la commande publique à de jeunes concepteurs

Maîtres d'Ouvrage  
IBGE – Bruxelles Environnement /  
Recyclart  
Procédure  
Concours d'idées  
Lauréats  
Björn Gielen et Floris Steyaert  
Architectes pour le développe-  
ment du projet et l'exécution  
suite à une procédure négociée  
sans publicité  
L'Escaut  
et le bureau 360°  
Année  
2003  
Date de réalisation  
2006  
Comité d'avis ou jury  
Oui  
Rémunération des candidats  
Non

L'aménagement du square des Ursulines est particulièrement exemplaire, non seulement pour la qualité de son dessin, mais aussi et surtout pour la singulière méthodologie de projet dont il est le produit. Grâce à une procédure d'attribution de marché innovante et audacieuse, deux jeunes concepteurs, sans expérience particulière, ont pu pleinement faire profiter les Bruxellois de leur créativité et de leur talent.

L'idée de transformer ce qui n'était alors qu'un espace vert résiduel situé au dessus de l'extrémité Sud de la Jonction Nord-Midi découle de l'initiative conjointe d'un acteur culturel local, Recyclart, et d'un collectif de skaters, BRUSK. Elle est rapidement relayée par l'IBGE qui avait par ailleurs également montré son intérêt à réinvestir cet espace délaissé.

La maîtrise d'ouvrage pour le réaménagement du square fut confiée à Recyclart qui lança en septembre 2003 un concours d'idées intitulé *No Skatepark in town*. Ce concours était spécifiquement dédié aux jeunes créateurs âgés de moins de 25 ans ainsi qu'aux étudiants des écoles d'art, d'architecture, de paysage et d'urbanisme. Une attention

particulière fut portée au fait de cadrer ce concours d'idées avec le calendrier académique des écoles. Les lauréats furent désignés en janvier 2004. Il s'agissait du duo Bjorn Gielen et Floris Steyaert, deux paysagistes récemment diplômés de la Haute Ecole Erasmus de Vilvoorde. Leur proposition consistait en un dessin principalement minéral, reproduisant de manière abstraite un territoire urbain *commun* : des trottoirs, une esplanade, des murets, des descentes d'escaliers, etc.

L'esquisse du concours servit de base au développement ultérieur du projet mené avec l'aide du bureau d'architecture L'Escaut auquel une mission de suivi technique avait préalablement été confiée dans le cadre d'un marché public séparé. Cette alliance entre un jeune concepteur et un bureau d'architecture confirmé permit de garantir aux maîtres d'ouvrages la parfaite conduite du projet, dans ses différentes étapes, et d'emmenner le projet à son terme.

Parallèlement au développement de l'esquisse de base par les architectes, Recyclart a mené des initiatives d'échanges participatifs avec les voisins du square. Leur but était de

---

faire connaître la culture du skate, tout en alimentant et en précisant la définition de l'aménagement. Le collectif Brusk a quant à lui activement participé au développement du concept initial en valorisant son expertise de maîtrise d'usage des espaces destinés au skate. Au cours de l'évolution du projet, la destination *skate* du lieu s'est renforcée et

matérialisée par l'ajout d'un bowl. Le chantier s'est quant à lui réalisé dans les temps et suivant le budget imparti par l'IBGE. En avril 2006, une grande fête populaire fut organisée sur le site à l'occasion de son inauguration officielle. Le square est depuis lors abondamment fréquenté par les Bruxellois, skaters ou simples promeneurs.

---



## Exemple 2:

# Aménagement d'une ligne de tramway / Bordeaux (F): une infrastructure de transports publics au service du projet de ville

---

### Maître d'Ouvrage

CUB (Communauté urbaine de Bordeaux)

### Procédure

Concours

### Lauréats

Agence d'architecture BLP (mandataire), associée à Signe (paysagiste-urbaniste) et Elizabeth de Portzamparc (designer)

### Année

1998

### Date de réalisation

Inauguration en décembre 2003 sur 24,5 km (phase 1)

### Comité d'avis ou jury

Oui

### Rémunération des candidats

Oui

### Images

En haut: Avenue Thiers, Brochet Lajus Pueyo architectes  
En bas: Pont de Pierre, Brochet Lajus Pueyo architectes

Comme d'autres grandes agglomérations françaises, la Ville de Bordeaux a décidé dans les années 90' de réintroduire le tramway dans son centre afin promouvoir les transports publics. Les responsables politiques se sont vite rendu compte qu'il ne s'agissait pas seulement de réfléchir aux différents tracés, mais que ce projet était une occasion de repenser la ville. Le projet de transport est ainsi rapidement devenu un vrai projet urbain, à l'échelle de l'ensemble de l'agglomération.

C'est la raison pour laquelle, à côté des marchés publics pour la maîtrise d'œuvre générale (bureaux d'études), le design et la construction du matériel roulant, un concours d'architecture pour les aménagements urbains a été organisé par la Communauté urbaine de Bordeaux.

L'objet de ce concours était l'élaboration d'un concept qui mette en place une *charpente urbaine* cohérente et lisible reliant tout le long du trajet du tram, les tissus urbains existants extrêmement variés.

Le lauréat de ce concours est un groupement de bureaux comportant une agence d'architecture (l'agence Brochet-Lajus-Pueyo),

un paysagiste (Alain Cousseran du Groupe Signe) et une designer (Elizabeth de Portzamparc).

Leur projet se base sur le renforcement du marquage métallique au sol, dû à l'installation des rails du tramway, par l'utilisation d'un matériau spécifique: la fonte claire d'aluminium.

Celle-ci devient un fil conducteur qui s'associe à toutes sortes de matériaux (pavé de granit, dalles de pierre, l'asphalte) se trouvant sur son chemin.

Le mobilier urbain constitué d'éléments sobres, légers et modulables a recours au même matériau.

Après plus de trois ans de travaux (2003), Bordeaux a inauguré avec fierté son tram avec la mise en service de la ligne A, la première phase de réalisation du projet. Il est à noter également que l'arrivée du tramway a provoqué à Bordeaux le lancement de plusieurs projets témoignant d'une véritable transformation urbaine de la ville. Le remodelage des quais sur la rive gauche de la Garonne, des projets de réaménagement de places et la création de nouveaux ensembles de logements en sont des exemples.

---





## Exemple 3:

# Le Parvis Saint-Léonard / Liège (B): aménagement d'un espace public de grande ampleur

---

### Maître d'Ouvrage

Ville de Liège

### Procédure

Concours d'idées

### Lauréat

Association des architectes

Arlette Baumans, Aloys Beguin

et Anne Rondia

### Année

1994

### Date de réalisation

1995-2004

### Comité d'avis ou jury

Oui

### Rémunération des candidats

Non

Le site est celui d'une ancienne prison, démolie dans le cadre d'un projet autoroutier jamais réalisé. Il se situe dans un des plus vieux quartiers de Liège situé en bordure de Meuse.

Un concours d'idées fut lancé en 1994 par la Ville de Liège, afin de repenser ce site, qui constituait alors une césure nette entre le centre-ville et le dénommé *quartier Nord*. L'attente de la Ville de Liège portait spécifiquement sur l'établissement d'un plan d'aménagement global intégrant la création d'espaces verts offrant détente et loisirs. Le choix fut fait par le maître d'ouvrage de procéder à l'organisation d'un concours d'idées et ce afin de ne pas cadenciser les concepteurs dans un programme précis et, également, afin de laisser la possibilité de faire émerger des idées multiples et originales.

Les lauréats (les architectes Baumans – Beguin – Rondia) ont parfaitement saisi cette opportunité et ont retravaillé le programme de base de manière à développer une vision urbanistique élargie. Celle-ci proposait l'idée d'un aménagement sous la forme d'une coulée verte descendant de la colline vers le fleuve et mettait en scène

une succession d'espaces publics diversifiés : les *salons urbains*.

Ceux-ci traduisaient la volonté de mettre en place une progression de l'urbain vers le minéral, de la nature à l'architecture. Ils possédaient aussi la qualité de générer des espaces disponibles aux diverses typologies d'usages d'un espace public de grande ampleur.

Suite à la désignation des lauréats, un comité d'accompagnement pluridisciplinaire a été constitué qui a permis la concertation entre les différents acteurs publics du projet. Pour les concepteurs, le dialogue avec ce comité d'accompagnement a certes impliqué parfois des remises en question mais a aussi généré des occasions d'ajuster la démarche conceptuelle au plus près des demandes de chacun.

Le projet choisi a connu un développement parfois laborieux, en particulier parce que des vestiges archéologiques furent trouvés sur place au moment du chantier.

Le site a été ouvert au public en 2001 et conformément à l'idée de base formulée par les architectes au moment du concours, il forme aujourd'hui une parfaite liaison entre les coteaux de Liège et la Meuse.



## Exemple 4:

# Logements / Groningen (NL): un projet European mené à son terme !

---

### Maître d'Ouvrage

Development consortium IMA

### Procédure

European : appel à idées ouvert,  
public, européen et anonyme

### Lauréats

S333 Architecture et Urbanisme

### Année

1992-1994

### Date de réalisation

Chantier terminé en décembre  
2002

### Comité d'avis ou jury

Oui

### Rémunération des candidats

Non

Le projet *Schots* à Groningen aux Pays-Bas est le résultat d'European, un concours d'architecture ouvert aux jeunes architectes européens de moins de 40 ans qui a lieu tous les deux ans. Lors d'une session European un nombre important de concours sont lancés simultanément par plusieurs pays sur un thème et des objectifs communs. Pour European 3 dans le cadre duquel s'inscrit le projet *Schots* le thème s'intitulait : *Chez soi en ville, urbaniser des quartiers d'habitat*.

En fonction du thème, les structures nationales des pays membres de l'organisation European<sup>1</sup>, sont chargées de rechercher des sites. Les pouvoirs locaux sont alors sollicités afin de rechercher des sites urbains susceptibles de devenir l'objet d'un concours. C'est dans ce cadre que la ville de Groningen a proposé un site localisé à proximité des murailles médiévales et marquant le passage du centre historique vers le tissu urbain du XX<sup>e</sup> siècle afin d'amorcer le réaménagement de celui-ci.

Les concurrents peuvent choisir un ou deux sites dans le(s) pays de leur choix. Ils doivent proposer des concepts répondant de manière

innovante aux questions générales soulevées par le thème de l'année ainsi qu'aux besoins spécifiques du site. En effet, chaque projet doit comporter deux modalités de rendu. La première est un projet-réflexion stratégique par rapport à la problématique de la session, aux enjeux urbains et aux orientations thématiques et se situe à l'échelle urbaine du site retenu. La seconde modalité de rendu est un projet architectural réalisable et dont le programme comporte une part d'habitat sur une aire clairement délimitée du site.

Un autre élément spécifique à la procédure European est le fait qu'elle comporte plusieurs étapes et instances d'évaluation. Le jury national juge les projets-réflexions et les projets architecturaux et le conseil scientifique européen analyse de manière thématique et comparative les projets-réflexions. Le fait de comparer les projets au niveau européen permet d'une part l'échange de réflexions au niveau international et d'autre part de donner une plus-value aux projets lauréats.

En ce qui concerne le site de Groningen, c'est le projet du bureau S333 qui a été déclaré

---

1. L'organisation European 3 était composée de 11 pays membres, dont la Belgique.



---

lauréat du concours. La volonté de conserver le maillage vert qui s'est développé sur le site a poussé les lauréats à mettre en place un filtre de surfaces densément construites qui sont brisées par des espaces semi-publics, à l'image de banquises (en néerlandais *Schotsen*) flottant dans le paysage. La structure urbaine des surfaces construites se compose de bâtiments qui changent de direction en fonction des flux de déplacement, des axes visuels ou d'éléments spécifiques du lieu. Il en résulte un tissu urbain composé de bâtiments entre plusieurs espaces vides et de vides entre plusieurs bâtiments (ce qui permet d'éviter par principe la création de blocs fermés). La suite du concours ne donnait pas seulement l'opportunité aux lau-

réats de réaliser leur projet mais, de surcroît, la ville de Groningen a demandé à l'équipe d'étendre leur stratégie développée lors du concours à un terrain adjacent. Dans un premier temps, le bureau S333 a été amené à élaborer en collaboration avec les urbanistes de la ville un plan d'urbanisme portant sur l'ensemble du site. En novembre 1999 le plan définitif comprenant treize *Schotsen* et le plan des espaces publics ont été approuvés par les pouvoirs publics. Les deux premiers *Schotsen* ont été dessinés et réalisés par le bureau S333 ; leur chantier s'est achevé en décembre 2002. D'autres chantiers relatifs aux onze autres *Schotsen* ont été attribués à divers bureaux d'architecture. Les chantiers sont actuellement en cours d'exécution.



## Exemple 5:

# Salle culturelle / Soignies (B): un équipement public issu d'un partenariat original associant pouvoirs publics au secteur privé

---

### Maîtres d'Ouvrage

Ville de Soignies – Communauté française – Banque Dexia (Partenariat public-privé)

### Procédure

Procédure négociée avec publicité

### Lauréat

Association momentanée, L'Escaut – Yves Weinand

### Année

2004-2005

Appel d'offre à entrepreneurs en cours

### Comité d'avis ou jury

Oui

### Rémunération des candidats

Oui

La Ville de Soignies ne disposait pas d'infrastructure collective de grande ampleur lui permettant d'accueillir des activités culturelles d'importance. Ne disposant pas non plus des fonds nécessaires pour réaliser une telle infrastructure, elle s'est lancée dans un processus innovant de financement. Après avoir consulté la Communauté française (Administration générale de l'Infrastructure), il a été décidé de recourir à la formule du partenariat public-privé permettant ainsi le financement partiel du projet. La formule retenue par les partenaires publics fut celle du *leasing*. Dans ce cas précis, le choix du partenaire privé à qui la maîtrise d'ouvrage a été déléguée s'est porté sur une banque disposant historiquement de liens privilégiés avec les Communes. Le fait de recourir à un opérateur *leasing* permet à la Ville de Soignies de minimiser les risques financiers et de profiter d'une certaine expérience au niveau juridique. La participation de la Communauté française permet quant à elle de bénéficier de *l'expérience architecturale* de cette institution qui suit un grand nombre de projets. Le programme

a quant à lui été établi par la ville de Soignies, opérateur et futur propriétaire de l'infrastructure. Une relation à géométrie triangulaire entre la Ville de Soignies, la Communauté française et le partenaire privé a ainsi été mise en place instaurant un équilibre des forces. L'attribution du marché à une équipe d'architectes a été organisée suivant la formule souvent utilisée par la Communauté française dans le cadre de la réalisation de ses infrastructures culturelles, à savoir la procédure négociée avec publicité. Un comité d'avis a par ailleurs été constitué dont la composition équilibrée a permis le développement d'un débat en faveur de la qualité architecturale tout en donnant une certaine importance au futur opérateur qui bénéficie d'une bonne connaissance du contexte ainsi que des besoins auxquels le projet se devait de répondre. Le comité d'avis était composé de la manière suivante :

- 5 représentants de la Ville de Soignies
- 1 représentant du Cabinet de la Ministre de la Culture
- 1 représentant de l'Administration de la Communauté fr.
- 1 représentant de la Rég. Wal.

---

---

– 1 représentant de la Banque  
Dexia

– 3 experts extérieurs

Le comité d'avis s'est prononcé en  
faveur du projet de l'association  
momentanée L'Escaut (architectes)  
– Yves Weinand (ingénieur),  
choix qui a été suivi par les  
Maîtres d'Ouvrage.

Le projet de ces architectes pro-

pose un dispositif architectural  
permettant à la salle principale  
de trouver un prolongement vers  
l'extérieur où elle formalise des  
gradins accessibles au public, per-  
mettant ainsi de générer un espace  
extérieur susceptible d'accueillir  
des spectacles dans l'espace urbain.  
Ce projet est actuellement en  
phase de réalisation.

---





## Exemple 6:

# L'incubateur d'entreprises / Esch sur Alzette (L): la réhabilitation d'un bâtiment industriel

---

### Maître d'Ouvrage

Fonds Belval

### Procédure

Concours

### Lauréat

Arlette Schneiders Architecte

### Année

2003

### Date de réalisation

En cours

### Comité d'avis ou jury

Oui

### Rémunération des candidats

Oui

Ce projet s'inscrit dans le contexte de la politique de décentralisation des activités mise en place par l'Etat luxembourgeois afin de soulager sa capitale.

Il cadre également avec la diversification de l'économie voulue par l'Etat pour cette région du Luxembourg, fortement marquée par un passé industriel.

Le site destiné à accueillir le centre d'entreprises est celui d'Esch-Belval, un ancien site sidérurgique en voie de reconversion et qui fait l'objet d'un plan d'urbanisme d'ensemble dessiné par l'architecte hollandais Jo Cœnen. L'implantation de cet équipement se situe plus spécifiquement dans le secteur appelé la *Cité des Sciences* et destiné à accueillir des activités liées à l'enseignement, la recherche et l'innovation technologique.

En juillet 2003, le Fonds Belval, une structure opérationnelle créée par l'Etat et qui joue le rôle du maître d'ouvrage pour tous les bâtiments que l'Etat érige sur ce site, a lancé un appel à candidatures dans le journal officiel de l'Union européenne.

Cet appel à candidatures avait pour but de désigner un architecte qui assumerait tant la conception

que l'exécution de l'incubateur d'entreprises. Le concours portait plus spécifiquement sur la transformation de l'ancien immeuble des vestiaires des Hauts Fourneaux<sup>1</sup> destiné à accueillir l'incubateur.

Le programme prévoyait la construction de surfaces propres, c.-à-d. réservées à la cellule de gestion interne, de surfaces locatives privées aussi que des surfaces communes. Quant à l'approche *patrimoniale*, le programme mettait spécifiquement l'accent sur la mise en application des principes de la Charte de Venise.

La démarche du concours a permis d'obtenir des réponses architecturales d'une grande diversité et respectueuses du patrimoine industriel. Le choix final s'est porté sur le projet remis par l'architecte luxembourgeoise Arlette Schneiders. Sa proposition repose sur le concept du *bâtiment dans le bâtiment* qui met en place un espace tampon entre la façade extérieure et l'intérieur des espaces de travail permettant de restaurer une partie des châssis d'origine et par conséquent aussi l'expression architecturale existante, tout en répondant aux besoins thermiques dans les lieux de travail.

---

1. Il s'agit d'un immeuble faisant partie du patrimoine national et inscrit à l'Inventaire Supplémentaire du Service des Sites et Monuments Nationaux.

---

Son projet réussit à restituer la structure et l'image du bâtiment, tout en lui apportant de nouvelles qualités urbaines et spatiales et s'inscrit par-là de manière exemplaire dans le contexte de la reconversion de la friche.

En ce qui concerne l'organisation du concours, il est à noter également que tous les concurrents ont

été rémunérés pour leurs prestations (12.500 euros). Les lauréats ont en plus reçu respectivement 25.000 euros (1<sup>er</sup> prix) 20.000 euros (2<sup>e</sup> prix) et 15.000 euros (3<sup>e</sup> prix). Le projet est actuellement en cours de réalisation.



## Exemple 7:

# Extension de l'Athénée Royal / Ostende (B): de jeunes architectes bruxellois questionnent l'architecture scolaire en Flandres

Maître d'Ouvrage  
Région flamande  
Procédure  
Open Oproep  
Lauréat  
ARJM  
Année  
2001  
Date de réalisation  
2003-2005  
Comité d'avis ou jury  
Oui  
Rémunération des candidats  
Oui

Ce projet répond au déficit de locaux destinés à l'enseignement secondaire de l'Athénée Royale d'Ostende. Afin d'y pallier, la ville d'Ostende a introduit une demande auprès des services de la Région flamande qui s'occupent du financement des infrastructures scolaires.

L'organisation de la procédure a quant à elle été prise en relais par le Vlaams Bouwmeester qui a inscrit le projet sur la liste de l'Open Oproep.

Après les différentes étapes de sélection telles que réglées dans la procédure de l'Open Oproep, cinq candidats ont été appelés par le Vlaams Bouwmeester et le maître d'ouvrage, à rentrer un projet pour la rénovation et l'extension de l'Athénée d'Ostende.

Ces cinq candidats sélectionnés ont reçu un cahier des charges très complet comprenant les clauses techniques particulières au projet ainsi qu'une série de documents annexes fournissant des données complémentaires sur le site.

La mission portait tant sur la restructuration de bâtiments existants que sur l'insertion de nouvelles constructions qui devaient y être reliées.

Le fait que l'Open Oproep repose sur une formule de marché de type *procédure négociée* a permis au comité d'avis de s'entretenir avec les candidats et ainsi de mieux juger la pertinence des différentes propositions architecturales par rapport au programme donné. Ceci a facilité la tâche du comité d'avis qui a pu procéder à un choix en connaissance de cause.

Le point fort du projet lauréat du jeune bureau d'architectes bruxellois ARJM a été d'interpréter le programme en s'interrogeant sur la notion même *d'enseignement*.

Le projet se matérialise ainsi par la mise en place d'une galerie reliant les niveaux des différents bâtiments existants. Au sein de cette galerie, des nombreux liens visuels permettent de découvrir les multiples espaces de l'Athénée sous un angle de vue différent. Le projet a été livré en 2005 et cette réalisation architecturale suscite aujourd'hui un grand intérêt qui se traduit par le fait qu'elle est souvent présentée comme un projet exemplaire dans le débat qui anime les questionnements actuels sur l'architecture scolaire en Flandres.

Le projet a plusieurs fois été repris

1. L'Open Oproep est une méthode élaborée par le Vlaams Bouwmeester au cours de laquelle il encadre le maître d'ouvrage tout au long de la procédure et plus particulièrement lors de la sélection des concurrents.

---

dans des publications ainsi que sur des sites Internet (<http://www.scholenbouwen.be>), et des visites y ont été organisées par le Vlaams Bouwmeester et le VAI (Vlaams Architectuur Instituut) à l'occasion des Journées annuelles de l'Architecture.

---



## Exemple 8:

# Chassé Park / Breda (NL) : une démarche de concours conduisant à la création d'un nouveau quartier habité

---

### Maître d'ouvrage

Ville de Breda, Proper-Stok/ AM Wonen

### Procédure

Concours

### Lauréat

Équipe des promoteurs

*Ontwikkelingscombinatie* avec comme urbaniste: OMA (Rem Koolhaas)

### Architectes des bâtiments

sur le site

OMA, Xaveer de Geyter, Dirk Jan Postel, Herman Hertzberger, Claus en Kaan, Frits Haverman, Kollhoff-Rapp, Van Sambeek & Van Veen, Duinker Van der Torre, Eric van Egeraat, Pascal Grosveld / Oomen, Kuiper Compagnons, Architecten Werkgroep Tilburg

### Paysagiste

West 8

### Année

1994-1995

### Date de réalisation

À partir de 1998

### Comité d'avis ou jury

Oui

### Rémunération des candidats

Oui

En 1992, la Ville de Breda a élaboré un programme de développement pour son centre-ville dans le but d'augmenter son attractivité en tant que pôle régional.

Le renforcement de son attractivité devait en conséquence passer par l'implantation de nouvelles fonctions culturelles et commerciales dans son centre. Ce plan prévoyait également la requalification d'espaces publics ainsi que la promotion de la fonction résidentielle.

La reconversion de l'ancien site militaire *Chassé*, se situant au centre de la ville et dont les autorités communales possédait la maîtrise foncière, s'inscrit dans ce nouveau programme de développement et plus particulièrement dans la perspective de planifier de nouveaux logements qualitatifs. En effet, le programme établi par les autorités publiques prévoyait la construction de 600 logements auxquels 600 emplacements de parking public devaient être adjoints.

Le programme se voulait simple et *ouvert* et ne comprenait que quelques prescriptions relatives au respect des monuments préexistants (le monastère, le bâtiment

de l'administration de la caserne, quelques groupes d'arbres...) et à la gestion des espaces publics.

Une mise en concurrence en vue du développement du site fut organisée par la Ville. Elle s'adressait à des développeurs immobiliers qui devaient proposer une équipe complète composée :

- d'un bureau d'urbanistes,
- de bureaux d'architectes choisis pour le développement architectural des différents bâtiments,
- de bureaux de paysagistes.

La procédure n'étant pas anonyme, les candidats ont eu l'occasion de présenter leur projet oralement devant un jury dont la particularité résidait dans le fait d'être subdivisé en sous-jurys par catégories.

Il y avait ainsi un jury des urbanistes et architectes professionnels, un jury des responsables de l'aménagement de la Ville de Breda, un jury des responsables du département économique de la Ville de Breda et un jury comprenant des représentants des habitants et commerçants du Centre Ville. A l'occasion du concours, chaque sous-jury a eu l'occasion de soumettre son avis au Collège du Bourgmestre et Echevins de la Ville.

---

Certains avis de sous-jurys étant divergents, ce n'est finalement qu'à la faveur de longues discussions entre les autorités de la Ville et les équipes en lice qu'un choix a été porté sur le projet de Rem Koolhaas (OMA), présenté par l'équipe de promoteurs *Ontwikkeli ngscombinatie*.

Ce plan présente la particularité de proposer une occupation du site sur le modèle du campus. Les logements sont implantés dans un grand parc maintenu ouvert au public. Ils s'inscrivent dans des typologies très variées de bâti qui offrent ainsi une très grande diversité de modes d'habitat collectif.

Parallèlement au choix d'une équipe de projet et d'un développeur immobilier, la Ville de

Breda a mis sur pied un dispositif complet d'informations de la population, tant au stade d'élaboration du premier plan provisoire en décembre 1996 qu'au moment de la présentation du plan définitif en 1998. En phase d'élaboration du plan, des ateliers de travail ouverts aux citoyens ont également eu lieu qui ont permis d'insuffler certaines idées dans les premiers plans.

En 1998, le plan définitif a été approuvé par la Ville et le contrat de réalisation a été signé entre celle-ci et l'équipe de développement.

Les premiers bâtiments ont été réalisés en 2000 dont celui, probablement le plus connu, des cinq tours de logements de l'architecte bruxellois Xaveer De Geyter.





## Exemple 9:

# Logements rue de la Colonie / Paris (F): des logements conventionnés

Maître d'Ouvrage  
Régie Immobilière de la Ville de  
Paris (R.I.V.P)  
Procédure  
Concours restreint  
Lauréat  
BOB 361  
Année  
2000  
Date de réalisation  
Fin de chantier en janvier 2004  
Comité d'avis ou jury  
Oui  
Rémunération des candidats  
Oui

Ce projet s'inscrit dans une démarche particulière de la Ville de Paris initiée à la fin des années '90 : offrir aux locataires des logements sociaux parisiens une possibilité d'accession à la propriété à travers la mise à disposition de logements vendus à des prix modérés.

Le concours, lancé en 2000 par la Régie Immobilière de la Ville de Paris, pour la réalisation d'un immeuble de logements sur un terrain situé dans le 13<sup>e</sup> arrondissement, s'inscrit dans ce programme.

Le but de ce concours est d'obtenir des propositions détaillées qui puissent rapidement être mises en œuvre tout en répondant aux critères suivants :

- qualité architecturale,
- qualité des logements et de la typologie choisie,
- adéquation avec le programme,
- bonne adéquation avec la réglementation urbaine,
- optimisation de la constructibilité de la parcelle,
- respect des coûts.

Le jury était composé de représentants de la R.I.V.P., de représentants de la Ville de Paris et d'experts extérieurs.

Le projet des architectes bruxellois et parisiens BOB 361 est sorti lauréat de ce concours et a pu être réalisé avec des adaptations mineures. Le deuxième et le troisième prix ont été attribués à l'Atelier Seradji et à l'Agence Fricout-Cassignol.

Le projet lauréat proposait une implantation permettant une utilisation optimale de la parcelle profonde se situant entre une rue calme au nord et le parc d'un hôpital au sud.

Un bâtiment de logements collectifs a été implanté le long de la rue et quatre maisons individuelles ont été construites en fond de parcelle. Le bâtiment sur rue est organisé en fonction de bandes : au nord, côté rue une bande *espaces de nuit* a été mise en place, la zone centrale abrite les éléments techniques (entrées, salle de bain, rangements), et au sud se trouve la bande avec les séjours et cuisines ainsi qu'une bande de terrasse en double hauteur.

D'une bande à l'autre les perforations s'agrandissent du nord vers le sud, de la taille de la fenêtre à la taille du portique en double hauteur tout en respectant les gabarits sévères admis à Paris.



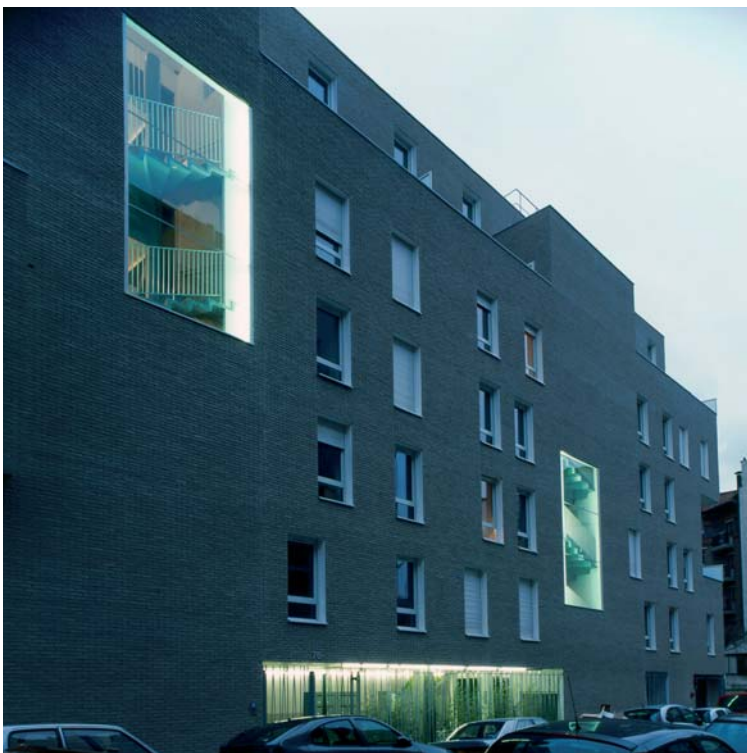
---

Une bonne organisation, des objectifs clairs et un programme bien définis et des critères d'évaluation en adéquation avec les attentes du maître d'ouvrage ont favorisé la réalisation rapide du projet.

Une exposition des résultats a été organisée après le concours en octobre 2000. Par ailleurs le projet a été repris pour l'exposition per-

manente au Pavillon de l'Arsenal *Paris, visite guidée* qui consacre plus de 800m<sup>2</sup> à la ville contemporaine et ses architectures.

---



## Exemple 10:

# Parc Gleisdreieck / Berlin (D) : un parc conçu avec les habitants, de A à Z

---

### Maître d'ouvrage

Administration du Sénat de Berlin

### Procédure

Concours ouvert d'idées et de réalisation (2 phases)

### Lauréat

Atelier Loidl (D)

### Année

2005-2006

### Date de réalisation

Prévue pour 2008

### Comité d'avis ou jury

Oui

### Rémunération des candidats

Oui

Le site Gleisdreieck se situe au centre de Berlin, à proximité du nouveau quartier emblématique de la Potsdamer Platz, conçu par l'architecte italien Renzo Piano. Ce site est caractérisé par son passé ferroviaire : au XIX<sup>e</sup> siècle, diverses infrastructures (lignes de chemins de fers, gares, viaducs...) y ont été implantées et leurs vestiges marquent encore aujourd'hui le territoire. Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, ce site est resté à l'état de friches. Il y a bien eu un projet d'y implanter une autoroute urbaine, mais ce projet a suscité l'opposition des habitants et a depuis longtemps été abandonné. En 2005, après des années de discussions, un accord a été trouvé entre les différents propriétaires publics sur l'affectation de ce terrain : il sera désormais destiné à accueillir un vaste parc public d'échelle régionale. Cette décision fut accompagnée par celle d'organiser un concours ouvert d'idées et de réalisation, ayant pour objet l'aménagement du site. L'enjeu principal du réaménagement de ce site était l'élaboration d'un concept de base permettant d'une part de relier les différen-

tes parties du site résultant du découpage par les infrastructures ferroviaires et d'autre part de créer une variété d'espaces publics avec des atmosphères différentes. Cette diversité d'espaces devait se décliner à partir de deux besoins principaux émis par la population : le désir de bénéficier d'espaces verts de détente et la possibilité de pratiquer du sport. Un autre aspect important formulé par le maître d'ouvrage à l'occasion du concours résidait dans le fait que le concept proposé par les candidats devait intégrer les réflexions, idées et conclusions émises par la population dans le cadre du processus de participation mis en place par le maître d'ouvrage. Ce processus engagé dès la phase d'élaboration du cahier des charges du concours s'était articulé autour de différents dispositifs :

- une enquête a été menée via des questionnaires envoyés aux habitants des quartiers environnants,
- un forum sur internet a été créé
- des promenades guidées à travers le site ont été organisées, suivies de workshops organisés in situ.

---

Ce travail a principalement alimenté le maître d'ouvrage dans la définition des objectifs et besoins principaux. Après la première étape du concours – le concours d'idées –, les onze projets présélectionnés par un jury ont fait l'objet d'une exposition montée au sein de l'Hôtel de Ville de Berlin. Un débat public confrontant directement les candidats, le jury et la population a été organisé en printemps 2006. Il a constitué un moment d'échanges intéressant pour les candidats appelés à développer leur concept dans un avant-projet à remettre pour la seconde phase du concours. En juillet 2006, un jury a désigné le lauréat, l'Atelier Loidl de Berlin. Son projet propose de différencier les bords de l'intérieur du parc : la bande extérieure,

multifonctionnelle, permet de relier le tissu urbain annexe au parc par la prolongation des axes de circulation tout en unifiant les différentes parties du site. Elle permet en outre de s'adapter aux différents besoins des habitants des quartiers voisins ainsi que de mettre en scène les deux grandes pelouses à l'intérieur du parc. Plus largement, ce projet transcrit de manière conséquente et intelligente la volonté du maître d'ouvrage de créer *une pause verte au sein de la ville*.



# Colophon & Bibliographie

---

## Colophon

Cette publication a été réalisée à l'initiative de la Secrétaire d'Etat à l'Urbanisme de la Région de Bruxelles-Capitale, Françoise Dupuis.

### Auteurs

- ISACF – La Cambre  
Avec la participation de Jean-Didier Bergilez, Pierre Blondel, Maurizio Cohen, Jean-Louis Genard, Myriam Hilgers, Annick Leick, Pablo Lhoas et Benoît Moritz
- Philippe Flamme, juriste et chargé de cours à l'ULB

### Comité de pilotage

Béatrice Baugniet et Thierry Mercken (Cabinet Madame Dupuis), Albert Goffart et André Vital (AATL – Direction Urbanisme)

### Editeur responsable

Jean-Louis Genard, Directeur de l'ISACF La Cambre, 19 place Flagey, 1050 Bruxelles

### Traduction en néerlandais

Dynamic Translation et Judith Van Coillie

### Graphisme

Coast : [www.coastdesign.be](http://www.coastdesign.be)

## Imprimerie

Hayez : [www.hayez.be](http://www.hayez.be)

.....  
Dépôt légal: D/2007/10525/2  
ISBN 2-9600524-2-0

## Remerciements

Nous remercions les pouvoirs publics et architectes qui nous ont gracieusement permis de publier les illustrations de leurs projets et réalisations architecturales à Bruxelles, en Belgique et à l'étranger.

Nous remercions aussi tous les participants au séminaire du 28 mars 2007 à La Cambre-architecture où ont été discutées les propositions de recommandations : Jens Aerts, Samira Barfi, Béatrice Baugniet, Fabienne Bianchi, Dominique Body, Claire Bonnaventure, Cédric Bossut, Yves Cabuy, Anne Chaponan, David Christophe, Pierre Coquelle, Antoine Crahay, Patrick Crahay, Chantal Dassonville, Jos De Boeck, Raf De Pessemier, Anne De San, An De Scheemaeker, Vincent Degrunne, Jean-Pierre Demeure, Jean-Marie Desmedt, Stefan Devoldere, Catherine Fierens, Isabelle Giaux, Albert Goffart, Jean-François Goval, Catherine Grosjean, Francisco Guillan y Suarez, Sabine Guisse, Franck Hansoul, Ariane Herman, Tania Hertveld, Peter Janssens, Cécile Jodogne, Jacques Jourquin, Isabelle Kempeneers, Serge

---

Kempeneers, Jean-François Kleykens, Salma Lasri, Guy Lattenist, Julie Leloup, Stéphane Massagé, Fabienne Mataigne, Christophe Mercier, Thierry Mercken, Catherine Pennequin, Benoit Perilleux, Anne-France Rihoux, Sophie Scarez, François Timmermans, Patrick Tshikaya, Sybille Valcke, Dieter Vandersmissen, Ivo Vanhamme, Marie Vanhamme, André Vital.

### Crédits images

Recommandations: pp. 21, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 39, 41, 43, 47, 49: X / p. 23: © Bastin & Evrard / p. 27: © Alain Janssens / p. 44: photographe: Rino Noviello / p. 45 photographe: Serge Brison  
Partie Exemples: p. 55: © L'Escaut / p. 57: en haut: © Xavier Testelin, en bas: © Vincent Monthiers / p. 59 © Baumans-Deffet sprl architecture et urbanisme / pp. 61-62: © s333, photographe: Jan Bitter / p. 64: p. © L'Escaut / p. 66: © Le Fonds Belval – Projet Arlette Schneiders Architectes / p. 68: © ARJM architectes & Kathy Vanhulle / pp. 70-71: © Commune de Breda / p. 73: © bob.361 bvba, photographes: Verduyck & Dujardin / p. 75: © Atelier Loidl, © tsredaktion

## Bibliographie

### Références législatives

- Résolution du Conseil de l'Europe, sur *la qualité architecturale dans l'environnement urbain et rural*, du 12 février 2001 (2001/C73/04) ([www.architecture-forum.net](http://www.architecture-forum.net) consulté en ligne le 25 avril 2007)
- Décret de la Communauté Française Wallonie-Bruxelles relatif à *l'octroi de subventions aux collectivités locales pour les projets d'infrastructures culturelles*, 17 juillet 2002 (MB du 24 septembre 2002)
- Résolution du Parlement bruxellois relative à *l'organisation de concours d'architecture et d'urbanisme pour les grands projets publics*, session ordinaire du 23 mai 2006 (proposition déposée par Pesztat, Azzouzi, Fremault, Vanraes, Quix et De Pauw)

### Ouvrages

- Philippe Flamme, *La commande publique architecturale : aspects théoriques et pratiques*, éditions Larcier, 2002, 231 p.
- Hilde Heynen, *Vademecum, Overheidsopdrachten Architectuur. Strategieën voor kwaliteit*, Editie Politeia, Brussel, 2001
- Jean-Louis Genard et Pablo Lhoas (dir.), *Qui a peur de l'architecture ? Livre blanc de l'architecture contemporaine en communauté française de Belgique*, éditions La lettre volée et I.S.A. La Cambre, 2004, 184 p.

- Disturb, *En Brik? Recommandations sur la culture de la qualité et la qualité des projets en matière de logement public*, novembre 2006, 120 p. (workshop du 19 et 20 mai 2006 à Bxl)
- MIQCP (Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques), *La dévolution des marchés publics de maîtrise d'œuvre en Europe*, octobre 2002, 242 p.
- Fonds Belval, *Projet, les concours d'architecture du Fonds Belval, pépinière d'entreprises*, février 2004
- Fonds Belval, *Magazine périodique du Fonds Belval*, n° 1/2004
- Moritz B, *Skatebowl / square des Ursulines - Bruxelles, entre skatepark et square*, in *A+*, n° 202, octobre-novembre 2006, pp. 61-63
- Papa D, *Wohnblöcke Schots 1 und 2 in Groningen*, in *Detail*, vol 46, n° 3, mars 2006, pp. 188-201
- Pieters D, *Xaveer de Geyter architecten, les cinq tours de Chassé à Breda*, in *A+*, n° 170, juin-juillet 2001, pp.56-61.
- Thiry F, *Parc Saint-Léonard, Liège*, in *A+*, n° 177, août-septembre 2002, pp. 64-69
- Trelcat S, *Chassé Park Apartments, Cinq tours de logements, Breda, Pays-Bas*, in *Architecture d'Aujourd'hui*, n° 342, septembre-octobre 2002, pp. 30-33

## Revues

- Gouvernement flamand (dir.), *La mission du Vlaams Bouwmeester*, in *A+*, n° 162, février-mars 2000, pp. 62-64
- Pieters D, *Concours en Belgique, études de cas*, in *A+*, n° 166, octobre-novembre 2000, pp. 64-113
- Pieters D, *Concours à l'étranger, études de cas*, in *A+*, n° 167, décembre-janvier 2000, pp. 64-113
- BOB 361, *Logements collectifs et maisons de ville, Paris 13<sup>e</sup>*, in *AMC*, n° 143, mai 2004, pp. 66-69
- *Les stations, une signature!*, in *d'A*, n° 150, novembre 2005, p. 34
- BLP et Lanoire-Courrian, *Tramway en ligne, Agglomération bordelaise*, in *Technique et Architecture*, n° 471, novembre 2004, pp. 106-109
- *Bordeaux : le tram redéfinit les espaces publics*, in *Architecture d'Aujourd'hui*, n° 355, novembre 2004, pp. 96-99
- Boudet D, *Xaveer de Geyter, 137 logements, Breda, Hollande*, in *AMC*, n° 127, Septembre 2002, pp. 78-83
- Bouvry F, *ARJM, école rhizome*, in *A+*, n° 201, août- septembre 2006, pp. 56-59

## Sites internet

- <http://www.vlaams-bouwmeester.be/>  
Consulté en ligne le 25 avril 2007 (téléchargement de la brochure sur l'open oproep, exemples d'open oproep et de meesterproef).
- <http://www.scholenbouwen.be/>  
Consulté en ligne le 25 avril 2007. (bonnes pratiques : exemples de projets d'écoles).
- <http://www.vai.be/>  
Consulté en ligne le 25 avril 2007. (site du Vlaams Architectuurinstituut – initiatives multiples en matière d'architecture, par exemple voyages d'études à Londres pour

- découvrir des bâtiments scolaires récents).
- <http://www.rijksbouwmeester.nl/>  
Consulté en ligne le 25 avril 2007.
  - <http://www.arch-lokaal.nl/>  
Consulté en ligne le 25 avril 2007. (dispositif d'aide aux maîtres d'ouvrage aux Pays-Bas).
  - <http://www.archi.fr/MIQCP/>  
Consulté en ligne le 25 avril 2007. (dispositif d'aide aux maîtres d'ouvrage en France, téléchargement guides, fiches médiation...).
  - [http://www.riba.org/go/RIBA/Also/Competitions\\_3812.html](http://www.riba.org/go/RIBA/Also/Competitions_3812.html)  
Consulté en ligne le 25 avril 2007. (dispositif d'aide en Grande-Bretagne, exemples de bonnes pratiques).
  - <http://www.bundesstiftung-baukultur.de/>  
Consulté en ligne le 25 avril 2007. (dispositif d'aide aux maîtres d'ouvrages, fondation pour la culture de la construction).
  - <http://www.euopan-europe.com/pages/realisation/themel.php>  
Consulté en ligne le 25 avril 2007.







# Introduction

---

La commande publique dans le domaine architectural a subi de profonds bouleversements.

Jusqu'au 1<sup>er</sup> mai 1997, le choix d'un architecte, ingénieur, urbaniste, bureau d'études pouvait s'effectuer de *gré à gré* sans appel public aux candidats susceptibles d'être intéressés, et quel que soit le montant des honoraires.

La loi du 24 décembre 1993, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 1997, a assimilé, sous la pression européenne, les marchés d'architecture – mais aussi les marchés dans le domaine de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'ingénierie – aux marchés de services soumis aux règles de publicité, de concurrence et de transparence similaires à celles en vigueur pour les marchés publics de travaux ou de fournitures.

Or, les missions d'auteur de projet (au sens large) font partie des prestations méritant une attention particulière. En effet, aucun maître d'ouvrage, sincèrement décidé à satisfaire un besoin d'intérêt général, ne s'offre une mission d'auteur de projet pour le plaisir de contempler des dessins séduisants, assortis de calculs complexes et de descriptions détaillées: le véritable objectif du pouvoir adjudicateur est de pouvoir offrir, à terme, à la population, l'ouvrage répondant le mieux à l'intérêt de la collectivité.

Un projet de construction ou d'aménagement n'est pas un objet achevé dont on peut définir avec précision, par avance, les caractéristiques et les spécifications qui aboutiraient, quel que soit le prestataire retenu, à une réponse équivalente. À partir d'éléments de programme, le projet se construit et se précise dans le temps par touches successives. Sa formalisation concrète nécessite la mise en place, le plus tôt possible, d'un dialogue entre la maîtrise d'ouvrage et le prestataire d'études.

Par ailleurs, l'architecture et l'aménagement urbain sont bien souvent création: le concepteur est un créateur qui, à travers la mission qui va lui être confiée, porte des valeurs qui vont au-delà du programme. Pour atteindre dès lors le résultat escompté par le

maître d'ouvrage, le concepteur doit être invité à mettre en action sa capacité créative et donc à produire un projet, élaboré ou non, un concept, une vision, selon l'objet du marché. Cet art du concepteur à exprimer le dessein, l'objectif du maître d'ouvrage doit pouvoir s'apprécier concrètement et non sur base de simples promesses par lesquelles le soumissionnaire se limite à offrir de pouvoir élaborer un projet et non à en présenter un. Du moins si l'objectif est bien de promouvoir la qualité architecturale des constructions et aménagements publics.

Le choix qui serait fait uniquement sur base de la personne du concepteur serait à cet égard insuffisant et d'ailleurs contraire à la réglementation des marchés publics qui sépare (à tort ou à raison) les critères de sélection des concurrents et les critères d'attribution du marché.

Les critères liés à la personne du concurrent (titres, notoriété, références) ne sont pas à eux seuls significatifs car ils ne donnent aucune assurance au maître d'ouvrage quant au contenu effectif de la prestation de conception qu'il s'engage à acquérir, à commencer par la question de savoir si le prestataire apportera la meilleure solution à son problème de conception. L'attitude des autorités européennes est certes très réservée face à la spécificité des services architecturaux. Jusqu'il y a peu, la Commission européenne manifestait plus que de la réticence à prendre en considération des critères d'ordre social, environnemental ou culturel, ce qui a pour effet de privilégier dans les marchés publics des critères technico-financiers qui ne sont pas nécessairement générateurs de mieux vivre pour les citoyens auxquels nos réalisations publiques sont destinées.

Aujourd'hui, une nouvelle directive européenne du 31 mars 2004 a remplacé les précédentes (et est en cours de transposition dans le droit des différents Etats européens). Il a fallu toute la pression des acteurs du cadre de vie pour convaincre les rédacteurs de cette directive d'y inclure les caractéristiques environne-

---

mentales comme critère de choix possible et d'autoriser que les conditions d'exécution d'un marché puissent viser les considérations sociales. Mais de valeur culturelle d'un projet, on n'en trouve hélas aucune évocation malgré la résolution du Conseil de l'Union européenne du 12 février 2001 sur la qualité architecturale dans l'environnement urbain et rural, résolution encourageant les Etats membres à prendre en compte la spécificité du service architectural dans les décisions et actions qui le requièrent et à promouvoir la qualité architecturale par des politiques exemplaires de constructions publiques.

Toutefois, pour la première fois, cette directive cite les *prestations intellectuelles telles que la conception d'ouvrage*, dans son article 30 qui vise les situations où les pouvoirs adjudicateurs peuvent recourir, dans le domaine des services, à la procédure négociée avec publicité, moyennant justification au cas par cas. Malgré la frilosité de la Commission européenne, une utilisation intelligente des différents modes de passation des marchés de services architecturaux permet de tendre vers une commande publique architecturale de qualité. C'est ce que le présent document a pour but de démontrer en laissant aux autorités compétentes le libre choix des procédures d'attribution qui est un des principes de la réglementation des marchés publics.

Encore faut-il que les pouvoirs adjudicateurs aient conscience du rôle et de l'impact d'une commande publique architecturale intelligente. Nous sommes cependant convaincus que rares sont ceux qui en doutent encore: pour un maître d'ouvrage, une ville ou une région, une architecture de qualité constitue une vitrine, une valeur ajoutée, un outil de développement. Les exemples sont nombreux en Europe.

C'est délibérément que le Vade-Mecum ne traite ni des marchés de *design and build*, ni des marchés de promotion ni des concessions de travaux publics car il s'agit de formules qui se rattachent aux marchés de travaux.

L'optique est ici de traiter uniquement ce que la réglementation appelle les *marchés de services architecturaux*.

Par ailleurs, le Vade-Mecum n'aborde pas non plus l'exécution des missions d'auteur de projet car cette phase nécessiterait des développements trop importants. Les pouvoirs adjudicateurs utilisent généralement des modèles-types qui ont parfois fait l'objet de concertation entre les principaux acteurs. Ultérieurement, la Région n'écarter pas l'idée d'un examen de ces contrats-types en vue d'une éventuelle harmonisation dans le respect du cahier général des charges de l'Etat et des spécificités des différents pouvoirs adjudicateurs.



**Partie 1:**  
**Quelques rappels**  
**et mises au point**

---

# Chapitre 1:

## Les marchés publics de services architecturaux

---

### 1.1.

Les marchés publics de services constituent une des trois composantes des marchés publics, au côté des marchés de travaux et de fournitures. La Commission européenne a jugé pertinent, en 1992, époque de la première directive européenne dans le domaine des marchés de services, d'opter pour une définition assortie de l'énumération des services visés. C'est ainsi que la loi belge du 24 décembre 1993, transposant ladite directive, donne la définition suivante figurant en son article 5:

*(...) le contrat à titre onéreux conclu entre un prestataire de services et un pouvoir adjudicateur et ayant pour objet des services visés dans l'annexe 2 de la loi.*

Sont visés sous la catégorie 12 de l'annexe 2 de la loi sur les marchés publics les *services d'architecture, services d'ingénierie et services intégrés d'ingénierie; services d'aménagement urbain et d'architecture paysagère; services connexes de consultations scientifiques et techniques; services d'essais et d'analyses techniques*, catégorie détaillée dans une circulaire du 2 décembre 1997 des Services du Premier ministre (Moniteur belge du 13 décembre 1997) sur base de la classification centrale des produits (CPC) des Nations Unies et du numéro de référence CPC 867<sup>1</sup>

### 1.2.

#### L'architecte et les autres concepteurs

Le recours obligatoire à l'architecte résulte de l'article 4 de la loi du 20 février 1939 qui stipule que tant les pouvoirs publics que les particuliers doivent recourir au concours d'un architecte pour l'établissement de plans et le contrôle de l'exécution des travaux pour lesquels les réglementations imposent une demande préalable d'autorisation de bâtir.

Si l'architecte ne peut valablement amputer sa mission de tâches que la loi lui réserve – à moins de s'être assuré qu'elles seront prises en charge par un autre architecte –, la jurisprudence lui reconnaît cependant, à certaines conditions, le droit de confier celles-ci à des spécialistes – tels les bureaux d'ingénieurs – quand elles dépassent ses compétences.

La relation entre l'architecte et l'ingénieur est pré-déterminée par le statut de l'architecte qui fait de ce dernier le responsable de la signature du projet et l'interlocuteur privilégié sinon unique du maître d'ouvrage. En regard, l'ingénieur, même si son titre est légalement protégé, est pratiquement un inconnu dans notre droit. Il exerce une profession qui ne bénéficie pas d'un monopole.

Il faut cependant constater la multi-disciplinarité et la

---

---

complexité croissante des projets susceptibles d'aboutir à la concentration de l'offre d'architecture et d'ingénierie: nombre d'architectes et de bureaux d'ingénieurs travaillent en réseau car de plus en plus de projets ne peuvent être défendus devant un maître d'ouvrage qu'avec l'appui d'un ingénieur. Bien souvent, le maître d'ouvrage exige la constitution d'une équipe globale permettant de réaliser tous les services d'architecture et d'ingénierie nécessaires à l'étude et au suivi du projet. D'un autre côté, l'émergence de nouveaux spécialistes revendiquant leur autonomie est susceptible de concurrencer le conseiller traditionnel qu'est, de par la loi, l'architecte. Nombre d'opérations de construction nécessitent la participation de compétences spécifiques (paysagiste, urbaniste, économiste, financier, conducteur de projet) pour prendre en compte des exigences ou des aspects nouveaux. En fonction des particularités de chaque opération, le maître d'ouvrage définit généralement les compétences à réunir dans l'équipe de conception. Mais on peut également imaginer que le maître d'ouvrage laisse le soin aux concurrents de fixer eux-mêmes l'équipe qu'ils proposent.

L'apparition de nouveaux métiers de concepteurs rend indispensable la coordination de l'ensemble des intervenants par l'architecte qui conserve ainsi son statut de *chef d'orchestre* et sa fonction de synthèse.

Lorsqu'il est demandé aux concurrents de proposer une équipe pluridisciplinaire<sup>2</sup>, le maître d'ouvrage exige légitimement de connaître les partenaires de l'architecte dès le stade du dépôt de l'offre par l'insertion d'une disposition en ce sens dans le cahier spécial des charges. L'exigence du maître d'ouvrage peut être encore plus précoce – au stade du dépôt du dossier de candidature en procédure restreinte ou procédure négociée avec publicité – et servir de critère de sélection.

Il est clair que les équipes intégrées d'architectes et ingénieurs conseillers présentent des avantages dès l'instant où ces équipes ont une bonne cohésion et l'habitude de travailler ensemble. Il s'agit par ailleurs d'une simplification appréciable pour les maîtres d'ouvrage qui

procèdent ainsi à un appel à la concurrence global pour les concepteurs et non à des marchés séparés. Toutefois, il existe également des inconvénients car les ingénieurs qui participent à une telle équipe sont liés au résultat de l'appel à la concurrence sans y participer réellement (le choix se portant essentiellement voire uniquement sur le bureau d'architecture). Les bureaux d'ingénieurs éprouvent une réelle frustration lorsque le bureau d'architecture de l'équipe qu'ils ont choisie n'est pas retenu dès l'instant où une seule offre peut être déposée par marché (en vertu de l'article 103 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996). Ils ne peuvent donc participer qu'à une seule équipe du moins en qualité de soumissionnaire. Souvent, les bureaux d'ingénieurs (moins nombreux que les architectes) contournent la difficulté en se présentant comme sous-traitants de plusieurs architectes concurrents. Même si cette pratique n'est pas formellement interdite par la réglementation, elle pourrait s'avérer de nature à fausser la concurrence (et constitutive donc d'entente illicite) lorsqu'un ingénieur même sous-traitant est appelé à participer à une production conceptuelle avec plusieurs architectes soumissionnaires en ayant donc connaissance de projets concurrents.

La plupart du temps, le maître d'ouvrage ne s'intéresse guère à la convention liant l'architecte et les autres membres de l'équipe pluridisciplinaire.

Pourtant, même s'il s'agit d'engagements qui ne lui sont pas juridiquement opposables, la prise de connaissance des conventions peut s'avérer utile pour apprécier le rôle de chaque partenaire, l'organisation de l'équipe et la répartition des honoraires. S'il veut en obtenir communication, le maître d'ouvrage aura intérêt à le mentionner dans le cahier spécial des charges.

---

### 1.3.

#### **La programmation et les autres études en amont de la mission d'auteur de projet**

La définition du programme de l'opération est, avec la définition de l'enveloppe financière prévisionnelle, la première tâche pratique que le maître de l'ouvrage doit accomplir.

L'intention politique est généralement posée en termes d'objectifs mais c'est la programmation qui doit permettre de passer progressivement du *projet politique* au projet de construction, le but de la programmation étant de fournir à l'auteur de projet un document exprimant la commande en termes de besoins, exigences et contraintes.

Trop souvent en Belgique, les investissements ne sont pas réalisés conformément à des études pré-opérationnelles et à un programme préalable clairement établi. Si l'on excepte les cas où le maître d'ouvrage recourt à la procédure de concours de projets, souvent c'est le projet architectural qui tient lieu de programme alors que la formulation de celui-ci et l'explicitation de la demande devraient être les premiers jalons orientant le projet architectural.

En règle générale, un programme est une étude portant sur les points suivants:

- *les principaux objectifs* auxquels le maître de l'ouvrage veut parvenir;
- *le contexte de l'opération* comprenant les principales caractéristiques du site, son environnement;
- *le fonctionnement futur de l'ouvrage* comprenant notamment les activités qui y seront réalisées;
- *les contraintes et exigences générales* dont celles en matière d'urbanisme, d'aménagement, d'insertion dans le paysage, etc., ainsi que les exigences techniques générales.

La démarche de programmation peut s'effectuer avec l'aide d'un professionnel. Il n'en demeure pas moins que par la suite, le dialogue entre la maîtrise d'ouvrage

et l'auteur de projet (lorsqu'il est possible) peut engendrer des mises au point, des précisions, voire des évolutions du programme.

Spécialement pour la réhabilitation de bâtiments de faible importance ainsi que pour les petits espaces publics, le programme pourra être approfondi avec l'auteur de projet. Celui-ci est susceptible en effet d'éclairer les options possibles et de se livrer avec la maîtrise d'ouvrage à un travail dialectique *programme-projet*.

Certains préconisent la technique des marchés de définition (encore appelés missions multiples). Il s'agit de la passation à des équipes composées de programmeurs et de concepteurs de marchés d'études permettant, en amont des études de conception proprement dite, d'aider à la mise au point du programme et de préciser les performances à atteindre, les moyens à mettre en œuvre dans le cadre du projet envisagé ainsi que les modalités et le phasage des études de conception ultérieures.

La procédure consiste à passer donc commande simultanément de plusieurs études de définition ayant le même objet, à partir d'un cahier des charges unique définissant des objectifs à atteindre. Ces marchés identiques ayant le même objet et le même cahier des charges doivent normalement avoir le même montant forfaitaire fixé par le maître d'ouvrage afin de créer une égalité entre les équipes leur permettant de progresser en parallèle dans les propositions à présenter au maître d'ouvrage.

Une telle procédure ne permet toutefois pas de confier à l'équipe qui a fait la meilleure proposition la future mission d'auteur de projet.

Les pouvoirs adjudicateurs sont ainsi souvent confrontés aux réticences des prestataires à établir des études de faisabilité et de programmation en amont du projet par crainte de ne pouvoir participer à la réalisation de ce dernier.

Tel est par exemple le cas pour une mission d'auteur de projet visant le réaménagement d'espaces publics



---

compris dans un contrat de quartier lorsqu'un des concurrents est l'auteur du dossier-programme dudit contrat de quartier.

#### 1.4.

Un régime d'interdiction d'accès à certains marchés est en effet organisé par l'article 78 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996.

Suivant l'article 78 §1<sup>er</sup> de l'arrêté royal précité *Doit être écartée, la demande de participation ou l'offre introduite pour un marché public de travaux, de fournitures ou de services, par toute personne qui a été chargée de la recherche, de l'expérimentation, de l'étude ou du développement de ces travaux, fournitures ou services, si du fait de ces prestations, cette personne bénéficie d'un avantage de nature à fausser les conditions normales de la concurrence. Toutefois, avant d'écarter pour ce motif la demande de participation ou l'offre de cette personne, le pouvoir adjudicateur invite cette dernière, par lettre recommandée, à fournir, par écrit, les justifications pertinentes qui lui permettraient d'établir que cette personne ne bénéficie pas d'un tel avantage. Cette formalité ne s'impose pas si ces justifications ont été jointes à la demande de participation ou à l'offre.*

*Pour être recevables, les justifications doivent être transmises au pouvoir adjudicateur dans les douze jours de calendrier à compter à partir du lendemain de l'envoi de la lettre recommandée, à moins que celle-ci prévoit un délai plus long. La preuve de l'envoi de ces justifications incombe à la personne concernée.*

Cette disposition vise non seulement l'adjudicataire chargé d'une étude en amont mais également toute personne ayant participé à l'étude en qualité, par exemple, de sous-traitant et toute personne ayant presté à titre gratuit.

L'étude d'un marché comporte normalement les prestations de conception et d'établissement du cahier spécial des charges, ce qui entraîne une interdiction de remettre offre pour la personne ayant étudié en ce sens

le marché si, du fait de ces prestations, cette personne bénéficie d'un avantage de nature à fausser le jeu normal de la concurrence.

Sans doute faudra-t-il souvent conclure que tel est le cas lorsque cette personne a été chargée d'établir le cahier spécial des charges et les plans et a fixé des orientations techniques ou architecturales précises correspondant à celles qui lui sont les plus familières. Par contre, ce ne sera normalement pas le cas lorsque par exemple la première prestation a eu pour objet la détermination d'exigences fonctionnelles générales pouvant être prises en considération par la plupart des concurrents capables d'exécuter un tel marché.

Toutefois, avant de prendre une décision motivée à ce propos, le pouvoir adjudicateur doit inviter par lettre recommandée le candidat ou le soumissionnaire concerné à fournir par écrit les justifications lui permettant d'établir que ce dernier ne bénéficie pas d'un tel avantage. Sauf si un délai plus long est accordé, ces justifications doivent être transmises dans les douze jours de calendrier, à compter à partir du lendemain de l'envoi de la lettre recommandée.

Cette formalité ne s'impose cependant pas si le candidat ou le soumissionnaire a déjà d'initiative joint ces justifications à sa demande de participation ou à son offre. Le risque d'interdiction d'accès au marché portant sur une mission d'auteur de projet peut être évité en recourant notamment à la division de l'ensemble de l'opération en plusieurs tranches d'un même marché, la première seule faisant l'objet d'une commande ferme, cependant que les tranches suivantes ne seront exécutées que si le budget le permet et que la tranche précédente a été exécutée conformément au cahier des charges et a reçu l'approbation du pouvoir adjudicateur.

Ainsi par exemple, la Communauté française a lancé un avis de marché (*Bulletin des adjudications* du 26 mars 2007) portant sur la réalisation d'une étude de faisabilité suivie d'une mission d'architecture et d'ingénierie portant sur le projet de couverture et d'aménagement

---

de la Cour du Carré des Arts, anciennement Caserne du Major Sabbe située rue des Sœurs Noires, à Mons. Le marché comporte deux lots. Le premier lot porte sur la réalisation d'une étude de faisabilité architecturale, technique et financière (concernant les possibilités de couvrir la cour intérieure, de trouver des solutions économiques, de ne pas ajouter des contraintes au niveau environnemental, de trouver des solutions de coût fonctionnel les plus réduites possible, de prévoir des possibilités d'installations scéniques...). Le second lot concerne une mission d'architecture et d'ingénierie. L'équipe sera chargée d'une mission complète comprenant l'avant-projet, le dossier de permis d'urbanisme, le projet d'exécution et le suivi de chantier. Le second lot ne prendra cours que si les conclusions de l'étude de faisabilité amènent le maître de l'ouvrage à décider de la poursuite de la mission d'étude.

Ce système permet évidemment de conserver la même équipe pour l'ensemble de l'opération.

**1.** Par ailleurs, les numéros de référence CPV - vocabulaire commun pour les marchés publics – à mentionner dans les avis de marchés vont de 74200000-1 à 74276400-8, et de 74310000-5 à 74323100-0, et 74874000-6; pour en savoir plus et à quoi correspondent ces numéros, veuillez vous référer aux explications relatives à la nomenclature CPV figurant sur le site de la Commission européenne [www.simap.europa.eu](http://www.simap.europa.eu).

**2.** Certains bureaux, exerçant leur activité sous forme de société, disposent bien entendu en leur sein des compétences pluridisciplinaires requises.

---

## Chapitre 2:

# Les règles de publicité

---

### 2.1.

Hors les cas limitativement énumérés à l'article 17 §2 de la loi du 24 décembre 1993, les maîtres d'ouvrage soumis à la réglementation des marchés publics doivent choisir une procédure d'attribution de marché impliquant obligatoirement la publication de l'annonce du lancement de la procédure au *Bulletin des adjudications* (et, le cas échéant, au niveau européen).

#### Section 1:

#### Les marchés soumis à la publicité belge et européenne

### 2.2.

Pour les marchés de services, le seuil à partir duquel les marchés, à passer selon une procédure requérant la publicité, doivent être annoncés au niveau européen est fixé à €211.000 hors T.V.A.

Il s'agit du montant estimé, hors T.V.A., par le pouvoir adjudicateur.

Aucun marché ne peut être scindé en vue de le soustraire à la mise en concurrence au niveau européen.

Un modèle d'avis de marché<sup>3</sup> standard (disponible notamment sur le site [www.jepp.be](http://www.jepp.be)) doit être utilisé (un modèle spécifique existe pour l'avis de concours). L'avis de marché est requis pour chaque marché individualisé.

Dans les procédures ouvertes, le délai de réception des offres est au moins de 52 jours<sup>4</sup>. Dans les procédures restreintes et la procédure négociée avec publicité, il convient de distinguer selon qu'il s'agit des demandes de participation répondant à l'appel aux candidatures (délai de réception au moins de 37 jours, 15 en cas d'urgence et de publication par voie accélérée) ou des offres à déposer par les candidats invités: délai d'au moins 40 jours, voire 26 s'il y a eu avis de pré-information et 10 en cas d'urgence.

Les délais indiqués constituent des délais minima qui doivent être prolongés, s'il y a lieu, de façon adéquate lorsque, par exemple, une visite des lieux s'impose, la documentation à examiner est volumineuse, ou des prestations sont demandées aux concurrents.

L'avis publié au *Journal Officiel de l'Union Européenne* et au *Bulletin des Adjudications* a seul valeur de publication officielle. Cela signifie que seul cet avis fait foi, même si la multiplication des moyens d'information permet la publication rapide des avis de marchés sur différents autres supports.

Aucune publication ne peut avoir lieu avant l'envoi de l'avis à l'Office des publications officielles des Communautés européennes.

Par *aucune publication*, il faut entendre non seulement l'avis à publier au *Bulletin des Adjudications* mais

---

également toute autre forme de publication dans la presse professionnelle ou sur un site internet. Si, par exemple, un pouvoir adjudicateur établit et gère un tel site, il ne pourra y reprendre les informations contenues dans l'avis de marché avant d'avoir envoyé l'avis en vue de sa publication au supplément S du *Journal Officiel de l'Union Européenne* (la même interdiction s'applique *mutatis mutandis* à l'égard de la publication au *Bulletin des Adjudications* pour les marchés soumis uniquement à la publicité au niveau national).

#### Section 2:

#### Les marchés soumis uniquement à la publicité belge

### **2.3.**

Pour ces marchés, sous le seuil précité, seul un avis de marché doit être publié au *Bulletin des Adjudications*. La publication des avis au *Bulletin des adjudications* est gratuite pour le pouvoir adjudicateur pour autant que les données soient introduites par des moyens de saisie électroniques en ligne ou par des transferts de données entre systèmes permettant une publication automatisée et structurée (la publication des avis envoyés par lettre, télécopie ou e-mail reste payante).

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2006, les modèles d'avis soumis uniquement à la publicité belge et ceux soumis à la publicité européenne sont identiques.

Toutefois, pour les marchés soumis uniquement à la publicité au niveau belge, toutes les rubriques de l'avis ne doivent pas être complétées par le pouvoir adjudicateur. Il est cependant demandé à ce dernier de mentionner la nomenclature CPV (Vocabulaire commun pour les marchés publics, voir *supra* chapitre 1) qui doit être utilisée au minimum pour ce qui concerne le descripteur principal de l'objet principal. La nomenclature NUTS (Unités territoriales statistiques) devient également obligatoire et permet de préciser le lieu d'exécution du marché (cette nomenclature constitue une annexe nouvelle à l'arrêté royal du 8 janvier 1996 tel que modifié par les arrêtés subséquents).

Les indications qui précèdent doivent permettre aux prestataires de services de mieux cibler, dans un mode de recherche électronique structurée, les marchés qui les intéressent.

Précisons que certaines rubriques des modèles ne peuvent pas, à l'heure actuelle, être utilisées: il s'agit de procédures ou modalités nouvelles, non encore transposées dans le droit belge.

### **2.4.**

Lorsque le mode de passation choisi par le pouvoir adjudicateur est l'appel d'offres général ou le concours ouvert, le délai de réception des offres ne peut, en règle générale, être inférieur à 36 jours à compter de la date de l'envoi de l'avis.

Ce délai peut être réduit en cas d'urgence à un minimum de 10 jours, pour autant qu'un délai de 7 jours au minimum soit respecté à partir de la date de publication de l'avis au *Bulletin des Adjudications* jusqu'à celle fixée pour la réception des offres. Le pouvoir adjudicateur ne peut toutefois user de cette faculté qu'avec prudence.

Une justification de cette réduction de délai doit à tout le moins figurer dans le dossier relatif au marché.

### **2.5.**

Lorsque le mode de passation choisi par le pouvoir adjudicateur est l'appel d'offres restreint, le concours restreint ou la procédure négociée avec publicité lors du lancement de la procédure au sens de l'article 17, §3, de la loi, l'avis de marché doit s'analyser comme un appel aux candidats puisque, par définition, les procédures restreintes impliquent que seuls les prestataires de services invités par les pouvoirs adjudicateurs peuvent présenter une offre.

Le délai de réception des demandes de participation ne peut, en règle générale, être inférieur à 15 jours à compter de la date de l'envoi de l'avis. Ce délai peut être réduit à 10 jours, pour autant qu'un délai de 7 jours au moins soit respecté à partir de la date de la publication

---

de l'avis au *Bulletin des Adjudications* jusqu'à celle fixée pour la réception des demandes de participation. La preuve de la date de la demande de participation incombe au candidat. Celle de l'invitation à présenter une offre incombe au pouvoir adjudicateur. Les candidats sélectionnés sont invités simultanément et par écrit à présenter leur offre.

Cette invitation comporte au moins:

- le cahier spécial des charges et les documents complémentaires ou, le cas échéant, l'adresse du service auprès duquel le cahier spécial des charges et les documents complémentaires peuvent être demandés et la date limite pour effectuer cette demande;
- le cas échéant, le montant dû pour l'obtention de ces documents et les modalités de paiement de cette somme<sup>5</sup>;
- la date limite de réception des offres, l'adresse à laquelle elles doivent être envoyées et la ou les langues dans lesquelles elles doivent être rédigées;
- l'indication des documents à joindre éventuellement;
- les critères d'attribution du marché;
- la date, l'heure et le lieu de l'ouverture des offres en cas d'appel d'offres restreint.

Le délai de réception des offres ne peut, en règle générale, être inférieur à 15 jours à compter de la date de l'envoi de l'invitation à présenter une offre. Ce délai peut être réduit à un minimum de 10 jours.

Une telle réduction ne peut cependant avoir pour effet d'empêcher le jeu normal de la concurrence. Le pouvoir adjudicateur devra donc user avec prudence de cette faculté.

En outre, une justification de cette réduction de délai devra normalement être contenue dans le dossier relatif au marché.

Rappelons que les délais indiqués ci-dessus constituent des délais minima qui doivent être prolongés de façon adéquate lorsqu'une visite des lieux est nécessaire, la

documentation à examiner est volumineuse ou des prestations sont demandées aux concurrents.

## 2.6.

Si le caractère relativement sommaire des informations à publier sous le seuil européen en procédure ouverte est sans réelle incidence dès l'instant où les personnes intéressées peuvent librement prendre connaissance d'informations complémentaires en consultant le cahier spécial des charges, l'impact de ces informations réduites en procédure restreinte ou en procédure négociée avec publicité peut se révéler gênant – voire illégal – car dans ces types de procédures seuls les prestataires de services sélectionnés préalablement par le pouvoir adjudicateur ont normalement accès au cahier spécial des charges. Des informations trop vagues ou trop limitées seront susceptibles tantôt d'en dissuader certains de se porter candidats tantôt d'en pousser d'autres à présenter un dossier de candidature pour un marché qui risque de s'avérer éloigné de leurs préoccupations. Le maître d'ouvrage s'expose alors à ne pas recevoir les candidatures les plus intéressantes pour son opération.

**3.** La publicité pour les marchés soumis à la publicité européenne comporte en principe trois stades: l'avis de pré-information; l'avis de marché; l'avis d'attribution de marché. L'avis de pré-information n'est toutefois obligatoire que si le pouvoir adjudicateur veut bénéficier d'un délai réduit pour la réception des offres (dans la pratique il est rarement utilisé). Quelle que soit la procédure utilisée, un avis contenant des informations sur les résultats de la procédure doit être envoyé à l'Office des publications européennes dans les 48 jours de l'attribution pour tout marché public atteignant les seuils européens. Cet avis est destiné à être publié dans le *Journal Officiel de l'Union Européenne* et également dans le *Bulletin des Adjudications*.

**4.** 36 si un avis de pré-information a été publié

**5.** La gratuité des documents du marché s'imposera de plus en plus du fait de l'utilisation d'Internet pour l'envoi des documents par le pouvoir adjudicateur; en cas d'envoi sur support papier, il est rappelé que les pouvoirs adjudicateurs ne peuvent exiger que le coût d'impression des documents.

---

## Chapitre 3:

# Processus de sélection en fonction de la capacité du prestataire de services et distinction avec les critères d'attribution

---

### 3.1.

Que ce soit au-dessus ou au-dessous du seuil européen de € 211.000 hors TVA, la réglementation des marchés publics distingue, quelle que soit la procédure utilisée pour l'attribution du marché, d'une part les critères de sélection qualitative<sup>6</sup> et d'autre part les critères d'attribution.

Les critères de sélection qualitative doivent permettre au pouvoir adjudicateur d'apprécier la capacité des candidats ou soumissionnaires à exécuter le marché en vérifiant s'ils ne se trouvent pas en situation d'exclusion (irrespect des obligations sociales ou fiscales...) et s'ils disposent bien d'une capacité financière et technique suffisante.

Les critères d'attribution sont par contre destinés à apprécier la valeur intrinsèque de l'offre déposée. Ainsi, les références relatives à l'expérience du prestataire de services, aux garanties professionnelles qu'il présente, au personnel employé et à sa qualification se rapportent à la sélection qualitative et ne peuvent donc pas être utilisées comme critères d'attribution. Les architectes se plaignent à juste titre de l'inflation du nombre de pièces à fournir dans les dossiers de candidature.

La circulaire ministérielle du 10 février 1998 (Moniteur belge du 13 février 1998, pages 4.216 et suivantes)

recommande aux pouvoirs adjudicateurs de préciser dans l'avis de marché les documents exigés et non pas de se référer globalement aux articles de l'arrêté royal du 8 janvier 1996 traitant de la sélection qualitative (articles 69 à 73 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996) Cette dernière pratique place en effet les candidats ou les soumissionnaires devant une tâche lourde administrativement car ils doivent alors rassembler dans un laps de temps très court de multiples documents émanant de diverses sources.

Alors qu'il appartient au pouvoir adjudicateur d'adapter ses exigences en fonction du marché considéré et de ne pas réclamer d'informations non nécessaires au regard de l'objet du marché, les documents généralement demandés aux candidats forcent ceux-ci à établir des dossiers de candidature volumineux – ce qui représente une perte d'énergie et un coût – sans savoir suivant *quelle règle du jeu* les dossiers seront évalués. Par ailleurs, en vertu de l'article 72 §5 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996, le pouvoir adjudicateur qui a accès gratuitement par des moyens électroniques à des renseignements ou des documents lui permettant, dans les limites des articles 69 à 73, de vérifier la situation personnelle et la capacité de candidats ou de soumissionnaires, doit dispenser ces derniers de la communication desdits renseignements ou de la présentation desdits documents.

---

---

Le pouvoir adjudicateur doit mentionner les renseignements ou les documents qu'il va réclamer par voie électronique dans l'avis de marché ou, le cas échéant, dans le cahier spécial des charges. Il procède lui-même à la demande de ces renseignements ou documents et en consigne les résultats dans les documents du marché.

Ceci pourrait concerner l'attestation ONSS, l'assujettissement TVA et les comptes annuels. Ce système n'est toutefois pas encore opérationnel au niveau bruxellois<sup>7</sup>.

Les règles de sélection qualitative, permettant d'apprécier la capacité économique, financière et technique, sont précisées dans l'arrêté royal du 8 janvier 1996 aux articles 70 à 74. Ces dispositions déterminent les éléments probants pouvant être demandés par le pouvoir adjudicateur, mais elles n'en fixent pas le niveau. Il appartient dès lors au pouvoir adjudicateur de fixer dans l'avis de marché les documents qu'il entend obtenir, voire les niveaux à atteindre par les candidats pour être pris en considération lors de la sélection.

Selon la jurisprudence du Conseil d'Etat, l'indication selon laquelle le concurrent doit disposer d'une *statute suffisante* ne permet pas au concurrent d'apprécier si le marché le concerne ou non, c'est-à-dire s'il possède le niveau de capacité attendu par le pouvoir adjudicateur, de sorte qu'il ne peut déposer son dossier de candidature en connaissance de cause (Conseil d'Etat n° 159.657 du 7 juin 2006).

### 3.2.

Pour un marché de services architecturaux, ce sont davantage les références probantes en matière de capacité technique qui vont servir de moteur à la sélection qualitative que les critères de capacité financière tels que les déclarations bancaires ou déclarations concernant le chiffre d'affaires. Il convient donc de se référer principalement à l'article qui suit:

*Article 71. La capacité du prestataire de services peut être évaluée en vertu notamment de son savoir-faire, de son efficacité, de son expérience et de sa fiabilité.*

*La capacité technique du prestataire de services peut être justifiée par l'une ou plusieurs des références suivantes selon la nature, la quantité et l'utilisation des services à prester:*

- 1° par des titres d'études et professionnels du prestataire de services ou/et des cadres de l'entreprise et, en particulier, du ou des responsables de l'exécution des services;*
- 2° par la liste des principaux services exécutés au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et leurs destinataires publics ou privés:*
  - a) s'il s'agit de services à des autorités publiques, la justification est fournie par des certificats émis ou contresignés par l'autorité compétente;*
  - b) s'il s'agit de services à des personnes privées, les prestations sont certifiées par celles-ci ou, à défaut, elles sont déclarées avoir été effectuées par le prestataire de services;*

*(...) Le pouvoir adjudicateur précise dans l'avis de marché ou d'invitation à présenter une offre celles des références qu'il entend obtenir.*

Eu égard à la première phrase de l'article 71, il est généralement admis que le pouvoir adjudicateur peut réclamer la production de documents en dehors de la liste qui suit cette première phrase mais ils doivent être en rapport direct avec les objectifs de la sélection qualitative. Dans cette optique, certains pouvoirs adjudicateurs demandent aux candidats d'exprimer leur motivation par le biais d'une lettre d'intention (ou note de motivation). La prudence s'impose dans le libellé de la demande formulée eu égard à la séparation voulue par la réglementation entre les critères de sélection et les critères d'attribution: il ne peut s'agir d'exiger lors de la sélection une première approche de la prestation à fournir. Néanmoins, en règle générale, sous réserve d'une évolution de la jurisprudence, solliciter une note

---

de motivation permettant d'évaluer le savoir-faire, l'efficacité, l'expérience et la fiabilité du candidat au stade du dépôt du dossier de candidature est envisageable en procédure restreinte et en procédure négociée avec publicité dès lors que les candidats n'ont, en principe, pas encore connaissance des exigences précises et des besoins du pouvoir adjudicateur.

Ainsi, par exemple, nous paraît fondée l'exigence formulée par un C.P.A.S.<sup>8</sup> que les candidats exposent leur vision générale quant au déroulement du processus de la construction et quant à la philosophie à développer en matière de réalisation de maisons de repos pour personnes âgées.

Les documents demandés doivent être établis en liaison avec l'objectif. Le but est de trouver dans les dossiers des architectes les qualités qui laissent supposer des réponses possibles pertinentes. Aux candidats, par conséquent, d'élaborer des dossiers de candidature répondant à l'attente exprimée plus ou moins explicitement par le maître d'ouvrage plutôt que des dossiers stéréotypés, standardisés.

Il incombe aussi au maître d'ouvrage de fixer avec précision la composition formelle du dossier pour freiner la tendance de certains bureaux à la surenchère au niveau du volume et du luxe de présentation de leurs dossiers.

On peut parfois s'étonner du peu d'imagination des maîtres d'ouvrage nonobstant l'ouverture découlant du premier alinéa de l'article 71: pourquoi ne pas, par exemple, mettre l'accent sur les formations complémentaires, spécialités, prix et publications des candidats? Ces éléments permettent aussi d'apprécier de manière plus sérieuse les capacités des architectes en conformité avec la disposition précitée ainsi que le 1<sup>o</sup> du deuxième alinéa (*titres d'études et professionnels du prestataire de services*).

Suivant l'article 71, 2<sup>me</sup> alinéa, 2<sup>o</sup> de l'arrêté royal du 8 janvier 1996, peut également être exigée une liste des principaux services exécutés au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et les destinataires publics ou privés ayant bénéficié de ces prestations.

Dans la pratique, les pouvoirs adjudicateurs vérifient trop peu la réalité de ces prestations et le degré de satisfaction des destinataires. Il n'est pourtant pas rare que les mêmes références soient présentées par plusieurs candidats: en effet, les bureaux d'architecture évoluent, des associés s'en vont, d'autres rejoignent le bureau. Le rôle réel tenu par le candidat est donc essentiel et les références doivent en principe s'entendre comme les références personnelles de l'auteur de projet en tant que chef de projet.

Par ailleurs, si les références demandées concernent des projets d'une catégorie bien spécifique, refuser des références à des projets plus anciens que les trois années mentionnées à l'article 71 risque d'aboutir à une restriction de la concurrence peu compatible avec les objectifs déclarés de la réglementation. Ce risque sera accentué si le maître d'ouvrage limite la demande de références à des ouvrages identiques à l'opération à réaliser.<sup>9</sup> Une telle exigence doit être déconseillée car susceptible de conduire au rejet de solutions nouvelles et en tout cas à l'éviction d'auteurs de projet expérimentés dans des domaines voisins.

Les autres éléments mentionnés au deuxième alinéa de l'article 71 (3<sup>o</sup> à 8<sup>o</sup>), non repris dans notre extrait, ne présentent guère d'intérêt dans le domaine des marchés de services architecturaux.



---

### Processus de la sélection qualitative selon les procédures de passation

#### **3.3.**

La sélection qualitative s'applique obligatoirement aux procédures ouvertes, aux procédures restreintes et aux procédures négociées avec publicité.

Toutefois, la nature de cette sélection doit être soigneusement distinguée selon qu'il s'agit d'une procédure ouverte ou d'une autre procédure.

En effet, si la procédure est ouverte, les critères de sélection qualitative ne sont rien d'autre que de simples conditions de régularité ou de recevabilité des offres, de participation à la concurrence, dont le pouvoir adjudicateur vérifie le respect avant d'examiner les offres proprement dites, sans le moindre jugement de valeur quant au niveau ou à la qualité plus ou moins grande des aptitudes des uns et des autres, telles que ces aptitudes sont affirmées par les éléments probants. Le pouvoir adjudicateur se borne donc dans ce cas à vérifier et constater la matérialité des documents joints aux offres et certifiant tantôt l'absence de causes d'exclusion, tantôt la présence des documents probants de la capacité financière, économique et technique des soumissionnaires.

Tous les soumissionnaires ayant passé cet examen préalable avec succès, parce que répondant aux exigences minimales précitées, verront ensuite leurs offres prises en considération et comparées.

En revanche, si la procédure suivie est restreinte ou négociée avec publicité, ces mêmes exigences jouent à la fois le rôle de conditions de régularité et de recevabilité des candidatures (et non plus des soumissions) et de moteurs de la sélection, donc du choix – parmi les candidatures déclarées recevables – des meilleures d'entre elles, dont les auteurs seront seuls invités à remettre offre. La sélection des candidats s'opère donc dans une phase autonome. Le pouvoir adjudicateur commencera par vérifier l'absence de causes d'exclusion propres à la situation personnelle du candidat (articles 69 et 69 bis).

Ensuite, il vérifiera chez les candidats non exclus les références qu'il a exigées pour apprécier leurs capacités financière, économique et technique (articles 70 à 74).

Enfin, après avoir écarté les candidats ne satisfaisant pas aux conditions minimales imposées, le pouvoir adjudicateur choisit parmi ceux qui y satisfont les entreprises qui, après évaluation, auront été jugées les plus aptes et qu'il invite à présenter une offre.

En cas de procédure négociée sans publicité au sens de l'article 17 §2 de la loi du 24 décembre 1993, les dispositions relatives à la sélection qualitative ne sont en principe pas d'application puisqu'il s'agit d'une simple faculté dans le chef du pouvoir adjudicateur.

#### **3.4.**

Nous avons souligné plus haut la distinction à effectuer entre les critères de sélection et les critères d'attribution.

Sans préjudice des dispositions législatives, réglementaires ou administratives nationales relatives à la rémunération de certains services, les critères sur lesquels les pouvoirs adjudicateurs doivent se fonder pour attribuer les marchés publics sont:

- soit uniquement le prix le plus bas (à proscrire pour les missions d'auteur de projet);
- soit, lorsque l'attribution se fait à l'offre économiquement la plus avantageuse du point de vue du pouvoir adjudicateur, divers critères liés à l'objet du marché public en question.

Concrètement donc, que l'on soit en appel d'offres (général ou restreint) ou en procédure négociée (avec ou sans publicité) le choix doit se porter sur l'offre économiquement la plus avantageuse. En revanche, en procédure de concours (ouvert ou restreint) le choix résulte de l'évaluation des projets par le jury en fonction des critères d'évaluation spécifiques au concours. Lorsqu'une remise de prestations est demandée par un pouvoir adjudicateur, il est relativement facile de mentionner dans les documents du marché les critères

---

d'attribution adéquats. A titre d'exemples, citons:

- parti architectural et insertion dans le site,
- fonctionnement interne et organisation des espaces,
- principes constructifs.

En définitive, le choix se portera nécessairement sur la proposition conceptionnellement la plus avantageuse. Par contre, si aucune remise de prestations n'est exigée, on peut constater que les pouvoirs adjudicateurs trouvent difficilement des critères d'attribution adaptés aux missions architecturales mises en compétition suivant la procédure d'appel d'offres ou la procédure négociée. Chaque marché est spécifique et nécessite un effort de réflexion et de mise au point de critères particuliers à l'opération. À titre d'exemples, citons:

- pertinence et cohérence de l'exposé écrit des intentions du soumissionnaire au regard de l'objet du marché;
- qualité et précision de l'offre, éléments de réponse apportés au programme, compréhension des besoins du pouvoir adjudicateur et des futurs utilisateurs;
- démarche proposée, mode opératoire (par exemple sur le plan du contrôle des travaux et sur le plan de la maîtrise du budget), système de contrôle budgétaire;
- prestations et documents que le soumissionnaire s'engage à fournir pour l'accomplissement de la mission;
- planification des études et du déroulement de chantier, propositions concernant la coordination de l'équipe de concepteurs;
- prise en compte de la préoccupation de développement durable, démarche environnementale en liaison avec le projet;
- respect de l'enveloppe budgétaire du maître d'ouvrage.

On se rend compte cependant que ces critères ne garantissent aucunement la qualité architecturale en l'absence de critères d'évaluation portant sur la valeur architecturale des prestations demandées aux concurrents.

Doivent être écartés les critères d'attribution suivants (soit pour leur caractère discriminatoire, soit pour leur inadéquation):

- implantation dans la commune, disponibilité et proximité;
- aptitude à respecter le calendrier du projet, garanties relatives à la qualité des travaux;
- prix des travaux;
- honoraires (dans les limites suggérées au chapitre suivant).

### **3.5.**

La séparation entre les critères de sélection et les critères d'attribution n'est pas évidente pour les marchés de services architecturaux. Les maîtres d'ouvrage souhaitent en effet non seulement juger une proposition mais aussi l'œuvre, le style et le parcours d'un concepteur ou encore la valeur de l'équipe que l'auteur de projet entend mettre en place.

Il faut ainsi distinguer selon nous d'une part les références relatives aux capacités du prestataire de services considérées de manière générale (critère de sélection qualitative) et d'autre part les références étroitement liées à l'exécution du marché spécifique, certaines références permettant d'éclairer de manière significative l'offre remise pour l'exécution du marché (critère d'attribution). De même, si l'organisation générale du prestataire de services est sans conteste un critère de sélection, nous pensons qu'il n'en va plus de même du critère relatif à l'organisation que le soumissionnaire propose de mettre en place pour l'exécution du marché dès l'instant où elle est spécifique au projet et donc liée directement à l'objet de la soumission.

La nature spécifique des marchés de services architecturaux renforce indéniablement les liens entre les

---

compétences pour exécuter le marché et l'exécution proprement dite du marché sur base de l'offre. En réalité, les prestations de services architecturaux accentuent l'importance de l'intervention des prestataires et son impact dans l'offre de prestation.

**6.** Quand la réglementation parle de *sélection qualitative* il ne s'agit nullement de la *qualité architecturale* des projets mais bien de la capacité financière et technique du prestataire de services.

**7.** D'un autre côté, s'il est effectivement possible de limiter les exigences en rapport avec les dispositions de l'article 69 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996 à la production d'une déclaration sur l'honneur, celle-ci doit toujours être accompagnée (pour les marchés supérieurs à € 22.000) d'une attestation d'ONSS originale. De plus, le recours à cette déclaration n'exempte pas le pouvoir adjudicateur de procéder avant l'attribution du marché aux vérifications utiles en ce qui concerne l'architecte retenu. Celui-ci doit dès lors s'attendre le cas échéant à se voir réclamer à un moment donné de la procédure certaines attestations que le pouvoir adjudicateur ne peut se procurer par ses propres moyens.

**8.** *J.O.C.E.*, S 35/181, 19 février 1997.

**9.** En revanche, nous paraît plus judicieux (dans le contexte d'une mission d'étude portant sur la restructuration, par un CPAS, d'un ensemble immobilier du début du siècle en logements neufs ou par rénovation, surfaces commerciales et zones polyvalentes) l'appel aux candidats précisant que peuvent être prises en considération en tant que références: a) des réalisations de chantier, en cours ou achevées, de rénovation d'immeubles à usage de logements; b) des rénovations d'immeubles à usage collectif de petites et moyennes entreprises, ou à usage d'industries urbaines; c) des constructions d'immeubles d'habitations ou de bureaux dans un contexte urbain de voisinage avec des architectures existantes d'intérêt historique, esthétique ou culturel; d) des références de marchés menés à bien en application des dispositions légales des marchés publics; e) des références de marchés en cours de chantier ou achevés de rénovations d'immeubles de caractère Art Nouveau ou Art Déco.

---

## Chapitre 4:

# Concurrence sur la base du critère des honoraires?

---

### 4.1.

Mettre en concurrence les soumissionnaires sur la base du critère des honoraires ne paraît en règle générale pas approprié au regard du souci de promotion de la qualité architecturale. Nous disons bien *en règle générale* car on peut parfaitement faire intervenir les honoraires comme critère d'attribution (non prépondérant) pour certains services architecturaux sans valeur créative particulière comme par exemple des prestations de participation à des réunions, de contrôle de l'exécution des travaux, d'élaboration de cahiers des charges, de mesurage ou autres essais et analyses techniques dont la précision peut être fixée préalablement par des repères objectifs.

Il convient d'abord de souligner que la vision exclusivement marchande du secteur des professions libérales issue de la politique de la Commission européenne est contestée par le Parlement européen dans diverses résolutions sur les règles de concurrence pour les professions libérales (voir notamment les résolutions des 5 avril 2001 et 16 décembre 2003). Il n'est pas exclu que ces résolutions aient eu un certain effet sur les juges européens puisqu'un récent arrêt de la Cour de justice des Communautés européennes (C-202/04 du 5 décembre 2006) a souligné qu'il ne saurait être a priori exclu qu'un tarif imposant des honori-

res minimaux permette d'éviter que des avocats ne soient incités à se livrer à une concurrence pouvant se traduire par l'offre de prestations au rabais, avec le risque d'une détérioration de la qualité des services fournis.

Il est clair que cette jurisprudence pourrait être transposée aux services architecturaux. L'engagement du concepteur, la conscience et l'approfondissement de son travail dépendent directement du temps consacré aux études et donc de la juste rémunération de ce temps. Donner la meilleure note au concepteur dont le prix est le plus bas est une démarche incohérente puisqu'elle conduit à choisir celui qui consacrerait le moins de temps à l'étude du projet. Des offres d'honoraires n'ont de sens que dans la mesure où elles peuvent être comparées entre elles. Ce n'est pas possible si l'appréciation porte sur autant de projets différents qu'il y a de concurrents.

Il suffit d'imaginer la situation dans laquelle un concurrent formule une offre très basse d'honoraires alors que le coût estimé de son projet est élevé. Il serait absurde de tenir compte du montant de ses honoraires et d'avantager ce concurrent par rapport à un autre qui, par hypothèse de raisonnement, aurait offert des honoraires beaucoup plus élevés, mais pour un coût de construction plus bas.

---

---

#### 4.2.

Certes, en vertu de la réglementation, l'appel d'offres et la procédure négociée (avec ou sans publicité) impliquent le choix de l'offre régulière économiquement la plus avantageuse.

Il ne faut cependant pas en conclure que le montant des honoraires doit nécessairement figurer parmi les critères d'attribution du marché.

D'abord, la directive européenne du 31 mars 2004 a laissé subsister la disposition figurant déjà dans la directive antérieure de 1992 suivant laquelle, dans le cadre des marchés publics de services, les critères d'attribution ne doivent pas affecter l'application de dispositions nationales relatives à la rémunération de certains services tels que, par exemple, les prestations des architectes, des ingénieurs ou des avocats...

Ceci montre déjà la particularité des services de nature intellectuelle sous cet angle.

En outre, dans le cas de la conception de projets architecturaux, le concept d'offre économiquement la plus avantageuse concerne beaucoup plus l'ouvrage dans sa réalité que la mission d'auteur de projet, laquelle n'est que le moyen d'y parvenir. L'offre économiquement la plus avantageuse est celle qui permettra d'espérer la qualité finale de l'ouvrage dans son appropriation sociale, ses qualités urbaines et esthétiques, son coût d'investissement et de fonctionnement, sa pérennité. En réalité, les termes *économiquement avantageuse* permettent une interprétation large dans le sens d'une utilisation économique des moyens engagés.

Le critère fondamental d'attribution d'un marché axé sur la promotion de la qualité architecturale devrait en définitive être celui de la *proposition conceptionnellement la plus judicieuse*, proposition qui devra notamment prendre en compte l'*économie de moyens* utilisés pour résoudre le problème de conception (*économie générale du projet*). Une proposition de solution n'est judicieuse que si elle est économique (adéquation des solutions conceptuelles avec les possibilités financières du maître d'ouvrage). Ce critère d'*économie de moyens*

ne peut toutefois qu'être auxiliaire étant donné que la précision de l'estimation des coûts d'un ouvrage ou d'un aménagement est très relative au stade d'un début de conception, sans parler des inévitables modifications que le projet est appelé à subir. Partant, pour que le critère de l'*économie de moyens* entre en ligne de compte, il faut que les propositions de solutions présentent des différences notables, faute de quoi, elles devront être considérées comme économiquement équivalentes.

#### 4.3.

Si le critère des honoraires n'est généralement pas adapté aux marchés portant sur des prestations de conception, un maître d'ouvrage doit néanmoins prendre en considération l'aspect financier du marché: en tant que procédures de passation de marché public régies par la loi, celles-ci doivent favoriser la meilleure utilisation possible de l'argent public. Deux solutions sont envisageables et sont utilisées dans la pratique:

- soit la fixation dans les documents du marché par le maître d'ouvrage du montant des honoraires. Ce système ne peut servir à imposer aux auteurs de projet des honoraires ne permettant pas à ceux-ci d'accomplir dans des conditions décentes la mission légale qui leur revient. En règle générale, les pouvoirs adjudicateurs qui pratiquent ce système (Régie des bâtiments, sociétés régionales du logement, Communauté française, Vlaams Gemeenschap...) s'inspirent de l'ancien barème d'honoraires des architectes tout en l'adaptant aux spécificités des marchés en cause.
- soit la négociation des honoraires avec le seul soumissionnaire désigné préalablement sur base des critères d'attribution spécifiques au marché, négociation prenant comme point de départ la proposition d'honoraires à formuler par le soumissionnaire dans son offre.

---

Le système de négociation du prix du marché paraît à première vue<sup>10</sup> incompatible avec la procédure d'appel d'offres qui interdit toute négociation après l'ouverture des offres. En revanche, il pourrait être envisagé dans le cadre d'une procédure négociée, voire d'une procédure de concours suivie de la conclusion d'un marché de services en application de l'article 17 §2, 4° de la loi sur les marchés publics<sup>11</sup>.

En l'état actuel, ce système n'est pas de nature à supprimer tout risque d'offres anormalement basses de la part d'auteurs de projet avides d'emporter des contrats plutôt que de manquer de commandes, en l'absence de réglementation prévoyant l'élimination automatique de telles offres. Par ailleurs, les maîtres d'ouvrage sont également susceptibles de profiter d'une liberté de négociation pouvant engendrer une dégradation de la rémunération des architectes alors que celle-ci est déjà classée parmi les plus faibles des pays européens.

Si le prix est érigé en critère d'attribution, il est rappelé aux pouvoirs adjudicateurs qu'il convient d'appliquer l'article 110 §3 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996, ce qui permettra le cas échéant de déclarer irrégulières les offres de soumissionnaires ayant introduit des taux d'honoraires anormalement bas.

#### 4.4.

D'un autre côté, il est possible pour les pouvoirs adjudicateurs de prévoir un système de forfaitisation totale ou partielle des honoraires et de primes ou pénalités au profit ou à charge de l'architecte adjudicataire dans le but d'obtenir de celui-ci le respect du budget prévu.

**10.** À première vue seulement si l'on veut bien considérer que dans notre hypothèse, cette négociation serait postérieure au choix du futur adjudicataire et ne serait donc en aucune façon de nature à violer l'égalité du traitement des soumissionnaires.

Le problème se situe davantage sur le plan de la licéité ou non de la *mise au point* du marché avec le prestataire retenu. Cette licéité est certaine en procédure négociée. Elle est plus douteuse en appel d'offres vu le principe d'intangibilité des offres.

**11.** Hypothèse où le marché de services fait suite à un concours de projets et doit, conformément aux règles y applicables, être attribué au lauréat ou à un des lauréats de ce concours. Dans ce dernier cas, tous les lauréats doivent être invités à participer aux négociations.

---

## Chapitre 5:

# Obligations d'information et de motivation dans le chef des pouvoirs adjudicateurs

---

### 5.1.

Voici les obligations telles qu'elles résultent de l'article 80 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996:

*§1<sup>er</sup> – En adjudication publique et en appel d'offres général, les soumissionnaires non sélectionnés ou dont l'offre a été jugée irrégulière ou n'a pas été choisie en sont informés par le pouvoir adjudicateur dans les moindres délais. Le pouvoir adjudicateur communique dans un délai de quinze jours à compter de la réception de la demande écrite:*

- 1° à tout soumissionnaire non sélectionné, les motifs de sa non-sélection;*
- 2° à tout soumissionnaire dont l'offre a été jugée irrégulière, les motifs de son éviction;*
- 3° à tout soumissionnaire dont l'offre n'a pas été choisie et à l'adjudicataire, la décision motivée d'attribution du marché.*

*§2 – En adjudication restreinte, en appel d'offres restreint et en procédure négociée avec publicité lors du lancement de la procédure au sens de l'article 17, §3, de la loi, les candidats non sélectionnés sont informés de cette décision par le pouvoir adjudicateur dans les moindres délais et au plus tard lors de l'envoi de l'invitation à remettre offre. Par ailleurs, le pouvoir adjudicateur communique les motifs de sa non-sélection à tout candidat*

*non sélectionné, dans un délai de quinze jours à compter de la réception de la demande écrite.*

*Les soumissionnaires, dont l'offre a été jugée irrégulière ou n'a pas été choisie, en sont informés par le pouvoir adjudicateur dans les moindres délais et au plus tard lors de la conclusion du marché.*

*Le pouvoir adjudicateur communique dans un délai de quinze jours à compter de la réception de la demande écrite:*

- 1° à tout soumissionnaire dont l'offre a été jugée irrégulière, les motifs de son éviction ;*
- 2° à tout soumissionnaire dont l'offre n'a pas été choisie et à l'adjudicataire, la décision motivée d'attribution du marché.*

*§3 – En procédure négociée sans publicité au sens de l'article 17, §2, de la loi, mais à l'exception des marchés dont le montant estimé, hors taxe sur la valeur ajoutée, n'atteint pas le montant prévu à l'article 53, du présent arrêté, les candidats ou soumissionnaires non retenus sont informés de cette décision par le pouvoir adjudicateur dans les moindres délais.*

*En procédure négociée sans publicité au sens de l'article 17, §2, de la loi, mais à l'exception des marchés constatés par simple facture acceptée au sens de l'article 122, 1<sup>er</sup>, du présent arrêté, le pouvoir adjudicateur communique à tout soumissionnaire dont l'offre n'a pas été choisie et*

---

*à l'adjudicataire la décision motivée d'attribution du marché dans un délai de quinze jours à compter de la réception de la demande écrite.*

*§4 – Toutefois, certains renseignements peuvent ne pas être communiqués lorsque leur divulgation ferait obstacle à l'application d'une loi, serait contraire à l'intérêt public, porterait préjudice aux intérêts commerciaux légitimes d'entreprises publiques ou privées ou pourrait nuire à une concurrence loyale entre prestataires de services.*

Ces dispositions sont encore trop souvent vécues comme des contraintes excessives par certains pouvoirs adjudicateurs, et dès lors insuffisamment respectées alors qu'elles sont obligatoires. Le Conseil d'Etat a déjà sanctionné à de nombreuses reprises des motivations insuffisantes ou a posteriori (la motivation de la décision doit en effet être concomitante à la décision elle-même et non élaborée après coup).

Fondée sur les seuls critères de sélection ou d'attribution selon le cas, la motivation des décisions doit permettre aux candidats ou aux soumissionnaires écartés de découvrir en quoi la candidature ou l'offre d'un concurrent a été jugée plus avantageuse que la leur et partant pourquoi leur candidature ou leur offre a été écartée. Le simple renvoi à un rapport d'examen interne au pouvoir adjudicateur est insuffisant.

## **5.2.**

Pour les marchés publics soumis à la publicité européenne, il convient également de tenir compte de l'article 21bis §2 de la loi du 24 décembre 1993 (inséré via la loi-programme du 9 juillet 2004) organisant une période d'attente (*standstill*) – d'au moins 10 jours à compter du lendemain du jour de l'envoi des motifs – entre l'information de la décision d'attribution et la conclusion du marché, afin de permettre aux candidats et soumissionnaires évincés d'introduire éventuellement un recours auprès d'une juridiction selon une procédure d'urgence (référé).



---

## Chapitre 6:

# Renonciation par le pouvoir adjudicateur à poursuivre la procédure d'attribution à son terme

---

### 6.1.

On ne perdra pas de vue l'article 18 de la loi du 24 décembre 1993 qui stipule que le lancement d'une procédure de passation d'un marché n'implique pas l'obligation d'attribuer le marché: le pouvoir adjudicateur peut soit renoncer à passer le marché, soit refaire la procédure, au besoin suivant un autre mode.

En vertu de l'article 81 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996, il incombe néanmoins au pouvoir adjudicateur d'en informer les concurrents dans les moindres délais et d'en communiquer les motifs dans les 15 jours de la demande écrite formulée par l'un de ceux-ci.

Si la renonciation intervient après que les concurrents ont déposé les prestations exigées par le maître d'ouvrage, il serait normal que ce dernier indemnise les concurrents pour le travail accompli. Une disposition peut être introduite en ce sens dans les documents du marché.

Par cette indemnisation, le maître d'ouvrage n'acquiert toutefois pas le droit d'exécuter le projet de tel ou tel concurrent sans sa collaboration.

---

# Chapitre 7:

## Droit d'auteur

---

### 7.1.

Les œuvres d'architecture sont protégées par le droit d'auteur même si elles sont réalisées au profit d'une personne publique. Il en va de même, indépendamment du fait que la construction ait été réalisée ou non, de plans, dessins, croquis ou maquettes, qui constituent l'expression d'une œuvre architecturale protégée sous une forme graphique. La protection est toutefois subordonnée à la condition d'originalité, ce qui exclut de la protection les éléments et études purement techniques.

Un architecte bénéficie donc, sur son œuvre architecturale originale, des prérogatives morales et patrimoniales du droit d'auteur.

Les droits moraux (droit de revendiquer la paternité de son œuvre et de s'opposer aux altérations de celle-ci portant atteinte à sa personnalité) sont inaliénables et ne peuvent donc être cédés au maître d'ouvrage, toute clause contraire étant nulle.

En revanche, les droits patrimoniaux (faculté exclusive de l'auteur de tirer un profit de son œuvre) peuvent être cédés par l'architecte, en tout ou en partie, au maître d'ouvrage. Cela ne peut se faire qu'en vertu d'une clause stipulant expressément et de façon détaillée l'étendue des droits cédés.

### 7.2.

Voici un exemple de disposition en ce sens: L'auteur de projet conserve la propriété intellectuelle de ses recherches de toute nature, ses dessins, ses écrits.

Toutefois, les plans et documents remis par l'auteur de projet au maître d'ouvrage deviennent la propriété de celui-ci, à condition de n'en faire usage que dans le but précis auquel ils sont destinés.

Il peut également utiliser ces plans et documents sous le nom de l'auteur de projet au cours d'expositions ou dans des publications. L'auteur de projet cède au maître d'ouvrage l'ensemble des droits patrimoniaux sur le bâtiment objet de cette convention.

Les droits patrimoniaux cédés sont le droit de reproduction et de communication, à savoir le droit de reproduire l'œuvre par toute technique (notamment photographie, dessin) sur tout support (support informatique: par exemple CD-Rom, Internet ou support papier: par exemple brochure) et de communiquer cette reproduction par toute technique de communication en ce compris la communication par câble (Internet, etc.) Les droits patrimoniaux sont cédés pour toute la durée des droits d'auteur et pour l'étendue géographique suivante: le monde entier.

La rémunération de cette cession de droit est comprise dans les honoraires payés par le maître d'ouvrage.

---

---

Cette acquisition des droits patrimoniaux ne permet pas au pouvoir adjudicateur de faire n'importe quoi avec l'œuvre dans la mesure où l'auteur garde son droit moral d'auteur.

La cession des droits patrimoniaux permet simplement au maître d'ouvrage d'utiliser les plans de l'œuvre et de reproduire celle-ci sans devoir octroyer une rémunération complémentaire pour cet usage à l'auteur de projet.



**Partie 2:**

**Les différentes procédures  
d'attribution des commandes  
publiques dans le domaine  
architectural**

# Tableau récapitulatif des procédures d'attribution des marchés publics de services architecturaux

<b>Procédures d'attribution des marchés publics de services</b>	<b>Critères d'attribution</b>
<i>Appel d'offres général ou restreint</i>	Ensemble de critères variables suivant le marché. Choix de l'offre économiquement la plus avantageuse
<i>Procédure négociée avec publicité</i> L'article 17 §3, 4° de la loi du 24 décembre 1993 peut être invoqué moyennant justification à l'occasion de chaque marché	Ensemble de critères variables suivant le marché. Choix de l'offre économiquement la plus avantageuse
<i>Procédure négociée sans publicité</i> Dans les cas limitativement énumérés à l'art. 17 §2 de la loi du 24 décembre 1993 (essentiellement 1°, a et 4°)	Ensemble de critères variables suivant le marché. Choix de l'offre économiquement la plus avantageuse
<i>Concours de projets ouvert ou restreint</i> Les projets doivent être présentés de manière anonyme à l'avis d'un jury devant présenter une compétence incontestable dans le domaine concerné	Ensemble de critères d'évaluation des projets suivant le concours
<i>Adjudication publique ou restreinte</i>	Uniquement le prix

Avantages (non exhaustifs)	Inconvénients (non exhaustifs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure ordinaire et donc <i>usuelle</i></li> <li>- Procédure plus rapide que les autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de dialogue, pas de négociation</li> <li>- Intangibilité des offres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogue possible</li> <li>- Négociation possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'atteinte à la transparence du choix</li> <li>- Justification de l'utilisation de la procédure à l'occasion de chaque marché</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogue possible</li> <li>- Négociation possible</li> <li>- Porte d'entrée principale pour les jeunes architectes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'atteinte à la transparence du choix</li> <li>- Justification de l'utilisation de la procédure à l'occasion de chaque marché</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Geste</i> architectural</li> <li>- Concurrents jugés par des personnes présentant une compétence incontestable dans le domaine concerné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de dialogue avec le jury vu anonymat</li> <li>- Procédure plus formaliste que les autres</li> <li>- Paupérisation des concurrents si indemnités insuffisantes</li> </ul>
Aucun	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contenu des prestations risque de s'adapter au prix</li> <li>- Risque de déboires en cours d'exécution et de surcoût final du marché de travaux si études insuffisantes</li> </ul>

---

## Chapitre 8: Appel d'offres

---

### 8.1.

En appel d'offres, le marché doit être attribué au soumissionnaire qui a remis l'offre régulière économiquement la plus avantageuse, en tenant compte des critères d'attribution qui doivent être mentionnés dans le cahier spécial des charges (article 16 de la loi). Suivant la jurisprudence de la Cour de Justice des Communautés européennes, chacun des critères d'attribution retenus par le pouvoir adjudicateur afin d'identifier l'offre économiquement la plus avantageuse, ne doit pas nécessairement être de nature purement économique. Ces critères d'attribution sont donc variables suivant le marché en cause. L'article 115 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996 précise notamment:

*(...) Sans préjudice des dispositions législatives, réglementaires ou administratives relatives à la rémunération de certains services, le pouvoir adjudicateur mentionne dans le cahier spécial des charges et éventuellement dans l'avis de marché tous les critères d'attribution, si possible dans l'ordre décroissant de l'importance qui leur est attribuée, ce dont le cahier spécial des charges fait dans ce cas mention. À défaut, les critères d'attribution ont la même valeur.*

*Toutefois, pour les marchés publics atteignant les montants pour la publicité européenne, le pouvoir adjudicateur précise la pondération relative de chacun des critères*

*d'attribution, celle-ci pouvant éventuellement être exprimée dans une fourchette dont l'écart maximal doit être approprié. Si une telle pondération n'est pas possible pour des raisons démontrables, les critères sont mentionnés dans un ordre décroissant d'importance.*

*Si le cahier spécial des charges impose ou autorise des variantes, il doit préciser l'objet de celles-ci, leur nature et leur portée. Dans ce cas, le soumissionnaire remet offre pour le projet de base et, le cas échéant, dès lors qu'il s'agit d'une variante imposée, pour cette variante. Pour l'attribution du marché, il est tenu compte des variantes imposées ou autorisées.*

*Il est également tenu compte des variantes libres proposées dans l'offre, dans la mesure où l'avis de marché ou le cahier spécial de charges ne les interdit pas.*

*Le pouvoir adjudicateur ne prend contact avec les soumissionnaires que pour faire préciser ou compléter la teneur de leur offre. (...)*

### 8.2.

#### Utilisation de la procédure d'appel d'offres dans la pratique

Traditionnellement, l'appel d'offres se distingue notamment du concours par le fait que le maître d'ouvrage choisit le concepteur avant qu'il ait com-

---



---

mencé le travail de conception sous quelque forme que ce soit. L'appel d'offres ne permet alors au maître d'ouvrage que d'apprécier les potentialités des concurrents par rapport au projet envisagé.

Le choix de la procédure d'appel d'offres n'appelle pas de réserve particulière sur le plan juridique<sup>12</sup>. Toutefois, les avis de marchés et les cahiers des charges dont nous avons connaissance trahissent – comme nous l'avons déjà relevé (point 3.4. ci-avant) – la difficulté des maîtres d'ouvrage face à la nécessité de mentionner des critères d'attribution pertinents.

Choisir un architecte pour ses potentialités à mener à bien l'opération envisagée – et non au vu de son projet – est une décision délicate. Elle est difficilement réversible après la notification de la décision d'attribution du marché.

Or, prendre une telle décision au vu des seuls dossiers sans remise de prestation ne permet parfois pas au maître d'ouvrage de véritablement connaître les intentions de celui avec lequel il va travailler en étroite relation pendant toute la durée du projet.

Liberté doit être laissée au pouvoir adjudicateur qui pense pouvoir utiliser l'appel d'offres pour choisir davantage un prestataire de services qu'une prestation. Le choix d'un prestataire de services doit néanmoins être accompagné d'une proposition de services liée à l'objet du marché en particulier et non une proposition *standard* valable pour n'importe quel marché ou catégorie de marché.

La réglementation des marchés publics n'accepte en effet pas le choix d'un prestataire de services pour l'exécution d'un marché public sur la base de critères de sélection qualitative, c'est-à-dire par exemple sur base de sa capacité technique (titres professionnels, références...). L'appel d'offres exclut tout dialogue et toute négociation, les contacts n'étant admis que pour faire préciser ou compléter la teneur d'une offre, à la requête du pouvoir adjudicateur et à condition de respecter l'égalité de traitement entre soumissionnaires.

Ne constituent toutefois pas des négociations, les

recherches d'informations qui, effectuées à la demande du pouvoir adjudicateur, ne portent que sur des points non précisés dans le cahier des charges et ne concernent que les méthodes selon lesquelles seront exécutées des offres restées identiques dans chacun des éléments qui doivent les composer.

La question de la présentation orale des offres par les soumissionnaires est évoquée au numéro suivant.

### 8.3.

Nombre de pouvoirs adjudicateurs, constatant le caractère facultatif de la procédure de concours de projets, utilisent l'appel d'offres traditionnel pour en faire une sorte de concours d'architecture en exigeant la remise de prestations de la part des concurrents: esquisse, avant-projet...

Cette exigence semble opportune lorsque la mission à confier comprend une tâche de conception car elle permet de voir ou d'entrevoir dans quelle direction va se situer la réponse architecturale et technique de l'auteur de projet.

En l'état actuel, il faut constater qu'il n'existe aucune interdiction expresse dans notre réglementation des marchés publics de remise de prestations dans d'autres procédures que celle du concours.

Les pratiques<sup>13</sup> qui se sont développées peuvent donc être acceptées en l'état actuel du droit dès lors qu'elles respectent deux règles essentielles:

a) L'évaluation des prestations demandées par des personnes compétentes (réunies par exemple en comité d'avis), en partie extérieures au maître d'ouvrage, et indépendantes des concurrents.

Il va de soi en effet que des compétences spécifiques sont nécessaires pour pouvoir se prononcer sur des plans et autres croquis, voire sur de simples visions architecturales qui nécessitent la connaissance approfondie du langage de représentation d'une œuvre.

b) La juste indemnisation des concurrents pour les prestations demandées dès que celles-ci apparaissent comme un début de mission architecturale<sup>14</sup>.

---

Il n'en reste pas moins qu'avec ou sans exigence de remise de prestations, l'appel d'offres constitue une procédure rigide n'autorisant pas le dialogue et encore moins la négociation. Les offres telles qu'elles sont déposées à la séance d'ouverture sont intangibles. Dans ces conditions, la présentation orale des offres par les soumissionnaires pourrait être contestée. En toute hypothèse, cette présentation ne peut engendrer l'amorce d'un dialogue ou d'une négociation. Elle devrait n'avoir lieu le cas échéant que dans le cadre de la mise en œuvre de l'article 115 rappelé ci-dessus (*Le pouvoir adjudicateur ne prend contact avec le soumissionnaire que pour faire préciser ou compléter la teneur de leur offre*) et par conséquent pourrait faire l'objet d'une disposition spécifique dans le cahier spécial des charges par exemple du type suivant :

Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit, dans le cadre de la mise en œuvre de l'article 115 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996 de demander au soumissionnaire une présentation orale de leur offre afin d'obtenir les précisions nécessaires.

La légalité d'une présentation orale en appel d'offres est cependant incertaine même ainsi limitée en telle mesure qu'elle n'est pas conseillée. En parlant de *prise de contact*, la réglementation souligne en effet le caractère restrictif de la possibilité pour le pouvoir adjudicateur de s'adresser au soumissionnaire.

#### **8.4.**

L'utilisation préférentielle de l'appel d'offres par certains pouvoirs adjudicateurs est parfois expliquée par ceux-ci en raison du fait que selon eux les spécifications du marché d'architecture sont en règle générale suffisamment établies pour pouvoir attribuer le marché suivant cette procédure. Les spécifications du marché seraient établies avec un précision suffisante dès lors que tous les aspects de la mission architecturale peuvent être intégrés dans un cahier des charges.

Cette explication n'est pas convaincante car il y a confusion entre le *contenant* (c'est-à-dire l'énumération des actions à entreprendre) et le *contenu* (c'est-à-dire le résultats de ces actions dont la qualité seule permet d'aboutir au meilleur ouvrage).

Les éléments de mission sont incapables de définir précisément selon des critères objectifs mesurables les qualités attendues des prestations elles-mêmes. Comment pourrait-on imposer, a priori, par des chiffres contrôlables a posteriori la capacité créative que l'on attend d'un architecte, l'étendue et la justesse de ses analyses pour résoudre les problèmes posés par l'opération envisagée, l'efficacité de sa recherche d'optimisation des qualités du futur ouvrage, etc.?

Si une partie des qualités attendues de l'ouvrage est aisément quantifiable (performances techniques, surfaces à construire...) une autre fraction, essentielle pour l'intérêt général et la qualité architecturale, ne l'est pas : comment pourrait-on *spécifier*, sur la base de critères mesurables objectivement les qualités attendues telles que :

- la valeur culturelle, esthétique du futur ouvrage;
- l'insertion harmonieuse et positive de celui-ci dans un quartier;
- son optimisation environnementale;
- ses qualités d'usage, sa fonctionnalité, etc.

La spécification d'un marché de services architecturaux comportant une conception d'ouvrage est totalement dépendante de son objet : le projet futur.

Autrement dit, alors que dans le cas de marchés portant sur des prestations ordinaires le pouvoir adjudicateur définit lui-même les spécificités qualitatives du marché, en revanche, dans le cas de prestations de conception, le contenu effectif du marché est au contraire défini par les prestataires sollicités. Faute de décrire l'objet du marché, le pouvoir adjudicateur ne définit qu'un objectif. Il peut tout au plus décrire en détail la méthode de travail à suivre par les prestataires mais cette description ne préjuge pas du contenu concret de leur prestation.

---

## 8.5.

### Exemple de critères de sélection en appel d'offres restreint

#### Région de Bruxelles-Capitale (AATL-Direction Etudes et Planification)

Elaboration d'un schéma directeur pour la zone levier *Botanique* (*Bulletin des adjudications* du 24 juin 2005).

La mission comprend un état des lieux sommaire (enjeux de la zone en termes de développement urbain durable, la situation de droit, les éléments majeurs de la situation de fait, les projets passés et en cours, les acteurs majeurs concernés par le développement de la zone), la mise au point d'un programme de développement, la détermination des moyens nécessaires à la mise en œuvre (le schéma directeur détaillera l'ensemble des éléments programmatiques requis pour sa mise en œuvre), la consultation de la population, la rédaction d'un rapport final.

#### Capacité technique

- (...) les titres d'études et professionnels des membres de l'équipe candidate ainsi que la liste des publications ou participations à des conférences et à des études portant sur l'aménagement de zones urbaines
- la composition et l'organigramme du candidat et le cas échéant des membres de l'association momentanée, présentés par la nature des prestations; sa capacité à rédiger les documents requis pour l'accomplissement de sa mission
- une liste de références relatives à des études similaires ainsi qu'une liste d'études financières et de business plan ayant abouti ou non à des réalisations concrètes dans les trois dernières années, accompagnée des documents synthétiques pour celles des références qui ont donné suite à une réalisation; pour les études réalisées, une attestation du maître de l'ouvrage; pour les études pour lesquelles il n'a pas été donné suite, les raisons pour lesquelles il n'a pas été donné suite

- pour maximum trois des références citées que le candidat juge comme étant les plus pertinentes par rapport au marché, il établira une note synthétique (maximum deux pages par projet) mettant en évidence sa capacité à intégrer, dans les projets, le contexte socio-économique et culturel de ceux-ci; sa capacité à intégrer dans les projets la faisabilité financière; sa capacité à travailler en collaboration avec une équipe multidisciplinaire et à communiquer avec les destinataires de ses projets (riverains, population, commerçants, comité de quartier...); sa vision de l'aménagement d'une telle zone urbaine. Ces notes synthétiques seront accompagnées des textes, études, plans, perspectives, photos, etc.

Pour rappel, les critères de sélection tels ceux mentionnés ci-dessus ne visent pas à choisir l'adjudicataire du marché mais bien à sélectionner ceux parmi les candidats qui seront invités à déposer offre sur base du cahier spécial des charges qui leur sera transmis.

## 8.6.

### Exemples de critères d'attribution en appel d'offres général

#### 1. Institut du Patrimoine wallon

Réalisation d'une étude de faisabilité suivie d'une mission d'architecture, d'ingénierie, de scénographie et d'acoustique portant sur le projet de restauration et de réaffectation du bâtiment classé de la Société libre d'Emulation en vue d'y installer le Théâtre de la Place (*Bulletin des adjudications* du 20 décembre 2002).

#### Critères d'attribution

- 1° la qualité architecturale et patrimoniale de la ou des réalisations exposées déjà réalisées par le soumissionnaire;
- 2° la qualité scénographique de la ou des réalisations exposées;

- 
- 3° la capacité à respecter les plannings et budgets annoncés de la ou des réalisations exposées;
  - 4° la qualité des équipes pluridisciplinaires formées pour la ou les réalisations exposées;
  - 5° le montant de l'offre portant sur la réalisation de l'étude de faisabilité.

Ces critères d'attribution sont contestables. Les quatre premiers sont en réalité des critères de sélection puisqu'ils concernent des références de missions réalisées par les concurrents. Ils ferment donc le marché aux nouveaux venus.

## 2. CHU Brugmann

Mission d'architecture concernant le projet de construction d'un service d'urgences spécialisé, d'un service mobile d'urgences, d'une unité de soins intensifs, de divers autres services et la rénovation de services existants de l'hôpital Paul Brien à Schaerbeek (*Bulletin des adjudications* du 30 décembre 2005).

Critères d'attribution (résumé):

- 1° la pertinence des services exécutés en matière d'infrastructure hospitalière (20%);
- 2° la qualité de fond et de forme de la présentation par le soumissionnaire de sa motivation, de l'équipe et des moyens qu'il mettra en œuvre pour exécuter le présent marché dans le respect des attentes et limites exprimées par le maître d'ouvrage dans le présent cahier spécial des charges et dans l'étude de faisabilité. Ce critère sera apprécié au travers d'un dossier écrit, signé et daté faisant partie intégrante de son offre, et au terme d'un exposé oral que réalisera le soumissionnaire (20%);
- 3° la pertinence de la méthodologie de travail (20%);
- 4° la pertinence technique et la qualité de la présentation de cinq mesures de capacité énergétique proposées pour le projet en matière de développement durable et de conservation d'énergie, dans le respect des principes énoncés dans l'étude de faisabilité (15%);

- 5° la pertinence des mesures que le soumissionnaire entend prendre afin de prouver sa disponibilité sur le chantier durant toute la durée de sa mission (15%);
- 6° la pertinence des mesures que le soumissionnaire entend prendre afin d'optimiser l'intégration du projet faisant l'objet du présent marché aux autres projets de réaménagement du site Brien décrits dans l'étude de faisabilité et, en particulier, la construction d'une caserne de pompier et d'une maison de repos et soins (10%).

Le premier critère constitue en réalité un critère de sélection non admissible donc comme critère d'attribution. Le deuxième critère est lié à un exposé oral par les soumissionnaires. Nous avons déjà souligné qu'une telle présentation orale en appel d'offres n'est pas conforme à la réglementation sauf si elle s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de l'article 115 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996. Les autres critères peuvent être admis même si le cinquième paraît peu pertinent...

Ce qui précède montre toute la difficulté à établir des critères d'attribution lorsque aucune remise de prestations n'est sollicitée de la part des concurrents.

En définitive, l'appréciation de l'offre dépendra alors essentiellement de la pertinence du mémoire écrit déposé par les concurrents par lequel ceux-ci dévoilent leur vision et la façon dont ils entrevoient l'exécution de la mission.

## **8.7.**

### **Exemples de critères d'attribution en appel d'offres restreint**

#### 1. Fonds du Logement des Familles de la Région de Bruxelles-Capitale

Mission d'auteur de projet pour la construction de logements dans le lotissement de la Caserne Dailly à Schaerbeek (*Bulletin des adjudications* du 1<sup>er</sup> février 2002).

Le programme à réaliser est la construction d'un immeuble comportant 30% de logements 4 chambres,

---

30% de logements 3 chambres, 20% de logements 2 chambres et 20% de logements 1 chambre, pour 11 logements au minimum.

L'offre est constituée d'une esquisse à l'échelle de 1/100, une maquette à l'échelle de 1/100 et d'un rapport de 7 pages maximum.

Critères d'attribution

- 1° La conformité de l'esquisse aux critères présentés par le concurrent dans le mémoire remis lors de la phase de sélection sera appréciée. L'idée centrale de la présente opération est d'aboutir à la construction de logements sociaux intégrant des concepts architecturaux audacieux. Le maître d'ouvrage est conscient du caractère limité de cette tentative et, spécifiquement, de la complexité qu'il y a à exprimer ces nouveaux concepts tout en satisfaisant aux contraintes tant réglementaires qu'urbanistiques de la présente opération. C'est sur base des idées d'architecture dont ils sont porteurs que les concurrents ont été sélectionnés. Le maître d'ouvrage entend que ces idées soient restituées dans le projet des candidats (pondération: 30 points sur 100).
- 2° La qualité de l'architecture proposée sera appréciée à partir des critères de clarté des distributions et de simplicité des configurations spatiales. Les logements proposés seront adaptés (ou adaptables par des moyens très simples) à des critères culturels et aux modes de vie très différenciés que caractérisent notre société contemporaine. L'expression critères culturels ne doit pas être assimilée à une quelconque stylistique.  
Le pouvoir subsidiant attend au contraire, de la présente opération, une architecture prônant sans complexes sa contemporanéité à partir de valeurs d'efficacité, d'économie et d'ouverture. Entre autres, la simplicité des configurations, tant en plan qu'en élévation, la réduction des cloisonne-

ments nécessaires, l'ampleur relative des terrasses privatives, la qualité des espaces communs et leur facilité d'usage seront prises en considération.

L'innovation souhaitée peut aussi porter sur les matériaux et les techniques dans des cadres divers. La performance des solutions techniques proposées sera prise en compte (pondération: 40 points sur 100).

- 3° La pertinence de la justification du coût estimé qui devra en outre se situer dans le budget annoncé. Le coût global de la construction de l'immeuble qui respectera le programme défini ci-dessus ne pourra excéder la somme de €1.200 hors TVA (par m<sup>2</sup> brut hors sol) (pondération: 30 points sur 100). Les candidats devront satisfaire à chacun des critères à hauteur de 50% minimum des points.

## 2. S.C. Logement régional bruxellois

Projet de rénovation lourde de 103 appartements sociaux – désignation d'une équipe d'auteurs de projets (Bulletin des adjudications du 19 septembre 2003).

Critères d'attribution

- 1° La qualité de l'utilisation de l'architecture existante du projet ainsi que de la qualité de la conception des modifications apportées à un bâtiment devant respecter des impératifs imposés par la Commission des Monuments et Sites: pour 30/100;  
Aspect esthétique: 10/100;  
Insertions des modifications dans le contexte existant: 15/100;  
Traitement des espaces extérieurs: 5/100
- 2° La qualité du projet par rapport au confort de vie des habitants du nouveau logement: pour 25/100; soit:
  - respect des impositions quant à la réhabilitation et répartition par type de logement: 10/100
  - respect des impositions quant à la création de zones calmes en opposition aux zones moins calmes: 1/100;

---

Distribution fonctionnelle:

- des appartements: rapport entre SH totale et SL totale (minimum 75%): 10/100
- de locaux communs: local poubelle: 1/100; local poussette vélo: 1/100; locaux de rencontre lavoir, salle de jeu, etc.: 2/100

- 3° La qualité de l'intégration du développement durable et toutes démarches écologiques dans la qualité technique (système chauffage, économies d'énergie, ventilation, isolation thermique et phonique, utilisation de matériaux ne participant pas à la déforestation de la planète, utilisation d'énergies non polluantes): pour 20/100, soit:  
Récupération de l'eau de pluie et mise à disposition des locataires: 5/100;  
Choix de matériaux proposés: 5/100;  
Proposition d'un système écologique de production d'eau chaude et de chauffage, avantages/inconvénients: 10/100.
- 4° La qualité de la budgétisation du projet réparti par lot: pour 20/100, soit:  
Coût estimé du projet ramené au m2 productif (SL): 10/100;  
Coût de l'entretien, choix des matériaux et leur durée de vie: 5/100;  
Coût de fonctionnement (économie d'énergie, charges locatives): 5/100.
- 5° La qualité de l'intégration des contraintes liées à l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite: pour 5/100.

### 3. Régie des bâtiments

Désignation d'un auteur de projet pour la construction d'une quatrième école européenne à Bruxelles (Bulletin des adjudications du 19 décembre 2003):

Critères d'attribution:

- 1° Les réflexions générées par le programme, et les idées architecturales qui en découlent pour le projet, c'est-à-dire:

#### 1.a. Documents écrits

- 1.a.1. l'analyse critique, dûment argumentée, de l'adéquation du programme et du site, l'un vis à vis de l'autre (maximum 3 pages A4 dactylographiées), 20 points
- 1.a.2. la question de l'intégration d'une école européenne dans le quartier où se trouve le site, du point de vue notamment:
- du contexte social et culturel,
  - de la mobilité et du confort: accès, circulations (bus scolaires, voitures, cyclistes), transports en commun et parkings,
  - de la sécurité des lieux et des personnes (usagers de l'école et riverains) (maximum 2 pages A4 dactylographiées) 10 points
- 1.a.3. préoccupations environnementales, dans le cadre spécifique du programme (maximum 1 page A4 dactylographiée) 10 points
- 1.a.4. spécificités pédagogiques du programme (comment la conception architecturale de l'école peut-elle contribuer à la formation des sens, à la sensibilisation aux arts, etc) (maximum 1 page A4 dactylographiée) 10 points
- 1.a.5. l'expression architecturale des valeurs de l'Union Européenne et de la spécificité de l'identité européenne (maximum 1 page A4 dactylographiée) 5 points
- 1.a.6. l'éventuelle collaboration artistique (maximum 1 page A4 dactylographiée), 5 points

#### 1.b. Plans

L'implantation des différentes unités (maternelles, primaires, etc.), la gestion des différents flux de circulation et la mise en gabarits schématiques du programme sur le site proposé, appuyées d'une argumentation et représentées au moyen des documents schématiques obligatoires suivants

---

(maximum 10 A3 numérotés de 1 à 10), sous forme de croquis d'ébauche, lisibles et compréhensibles, permettant de saisir les intentions de l'architecte: 60 points

- un plan d'implantation schématique, ou plan masse, du terrain établi impérativement à l'échelle de 1/1.000 et permettant de bien comprendre les répercussions du projet sur le site environnant
- minimum 2 coupes schématiques générales (1 en long et 1 en large), impérativement à l'échelle de 1/1000
- minimum 1 coupe schématique dans chaque bâtiment à construire, impérativement à l'échelle de 1/200
- min 5 à max 10 axonométries (ou perspectives de masse) tant en vue aérienne qu'à hauteur de piéton, permettant de lire et de comprendre plus aisément l'amorce de la démarche architecturale (et artistique, s'il s'agit d'une démarche déjà visualisable). Ces vues peuvent être intégrées sur des photos du site; total critère 1: 120 points

2° La qualité et la précision du planning d'étude proposé pour l'ensemble de la mission. Le planning devra:

- respecter les *délais de base* des phases successives ainsi que les délais d'examen par la Régie (voir Chapitre 3 *Mise en œuvre de la mission et détail des étapes et phases composant celle-ci* du Contrat d'architecture en annexe)
- proposer un découpage de chaque phase afin d'obtenir des accords partiels, de manière à favoriser une approbation rapide en fin de phase
- insérer les délais maximaux d'examen et d'obtention des certificats et permis requis pour l'urbanisme et l'environnement; critère 2: 50 points

3° Le plan qualité proposé, c'est-à-dire suivant la norme ISO 9000:2000 le document énonçant les pratiques, les moyens et la séquence des activités liées à la qualité, spécifiques au projet; critère 3: 30 points.

Total critère 1 à 3: 200 points

**12.** Cette procédure présente d'ailleurs un intérêt particulier (par rapport à la procédure négociée avec publicité) car, en vertu de l'article 17 §2, 2° b) de la loi du 24 décembre 1993, la procédure négociée sans publicité est autorisée pour des services nouveaux consistant dans la répétition de services similaires et qui sont attribués à l'adjudicataire d'un premier marché par le même pouvoir adjudicateur, à condition que ces services soient conformes à un projet de base et que ce projet ait fait l'objet d'un premier marché passé par appel d'offres (toutefois, la possibilité de recourir à cette procédure doit être indiquée dès la mise en concurrence du premier marché et elle est en outre limitée à une période de trois ans après la conclusion du marché initial).

**13.** En acceptant la production de prestations dans toute procédure d'attribution, le risque n'existe-t-il pas néanmoins d'entraîner la multiplication de *pseudo concours* où sera demandée une image architecturale, une intention architecturale sans véritable programme ni étude préalable? La prestation produite n'aurait alors aucune fiabilité...

**14.** Inversement, quand le pouvoir adjudicateur souhaite simplement être éclairé sur l'orientation proposée par les concurrents dans leur offre, aucune indemnisation ne se justifie.

---

## Chapitre 9:

# La procédure négociée avec publicité

---

### 9.1.

La procédure négociée est définie à l'article 17 §1<sup>er</sup> de la loi du 24 décembre 1993:

*Le marché public est dit par procédure négociée lorsque le pouvoir adjudicateur consulte plusieurs entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires de services de son choix et négocie les conditions de marché avec un ou plusieurs d'entre eux.*

L'article 17 §3 décrit les hypothèses limitatives dans lesquelles la procédure négociée avec publicité peut être utilisée. Parmi celles-ci figure:

*(4°) La nature des services est telle que les spécifications du marché ne peuvent être établies avec une précision suffisante pour permettre son attribution selon la procédure d'adjudication ou d'appel d'offres.*

L'article 122bis de l'arrêté royal du 8 janvier 1996 prévoit par ailleurs ce qui suit:

*En cas de procédure négociée avec publicité, lorsque le montant du marché atteint le montant pour la publicité européenne et que l'attribution se fait au soumissionnaire qui a remis l'offre économiquement la plus avantageuse du point de vue du pouvoir adjudicateur, ce dernier précise la pondération relative de chacun des critères d'attribution. Cette pondération peut éventuellement être*

*exprimée dans une fourchette dont l'écart maximal doit être approprié. Si une telle pondération n'est pas possible pour des raisons démontrables, les critères sont mentionnés dans un ordre décroissant d'importance.*

Le recours de plus en plus fréquent à l'article 17 §3, 4° de la loi par les pouvoirs adjudicateurs invite tout d'abord à s'interroger sur la légalité de ce choix, la procédure négociée avec publicité étant une procédure exceptionnelle autorisée seulement dans les cas limitativement énumérés à l'article 17 §3 de la loi<sup>15</sup>.

Selon la directive européenne du 31 mars 2004, il peut être fait usage de la procédure négociée avec publicité préalable d'un avis lorsque le service à fournir ne peut être spécifié avec suffisamment de précision, notamment dans le domaine des marchés de prestations intellectuelles telles que la conception d'ouvrages et que, dès lors, il n'est pas possible de procéder à l'attribution d'un tel marché par sélection de la meilleure offre conformément aux règles régissant la procédure ouverte et la procédure restreinte.

Suivant la jurisprudence de la Cour de Justice des Communautés européennes, les hypothèses où la procédure négociée est susceptible d'être utilisée doivent faire l'objet d'une interprétation stricte et c'est au pouvoir adjudicateur qui entend s'en prévaloir qu'incombe

---



---

la charge de la preuve que les circonstances exceptionnelles justifiant le recours à cette procédure existent effectivement.

La Commission fédérale des marchés publics a abondé dans le même sens<sup>16</sup>. Cette disposition ne peut donc s'appliquer systématiquement aux services d'architecture et d'ingénierie, la possibilité d'y recourir étant à envisager au cas par cas.

Une telle justification n'est toutefois guère difficile dès l'instant où il peut être raisonnablement soutenu que les spécifications du marché en cause ne peuvent être prédéfinies car comportant une part importante de création (sur cette question, voyez également le point 8.4.). Dans un avenir relativement proche, on peut par ailleurs espérer que cette procédure négociée avec publicité devienne une procédure ordinaire sous le seuil de publicité européenne pour les marchés de services (modification susceptible d'intervenir dans le cadre de l'élaboration en cours de la nouvelle réglementation des marchés publics).

Pour l'instant, une motivation adéquate justifiant l'utilisation de cette procédure doit donc figurer au dossier administratif et de préférence également dans l'avis de marché (sous la rubrique *Autres informations*).

Cette justification pourrait être par exemple la suivante: la procédure négociée avec publicité se justifie par le fait que le marché porte sur la conception d'ouvrage et qu'en dehors des spécifications administratives ainsi que du programme, les qualités attendues de l'ouvrage ne peuvent être précisées qu'en fonction du résultat de l'étude elle-même.

## **9.2.**

### **Caractéristiques et intérêt de la procédure négociée avec publicité**

A l'opposé des autres procédures, la procédure négociée offre une grande souplesse qui explique la méfiance des autorités européennes à son égard et le

souci de lui conserver un caractère exceptionnel. Cette procédure serait, selon la Commission, moins favorable à l'objectif de transparence et d'impartialité dans l'attribution des marchés.

La pratique montre cependant une forte aspiration de certains architectes et de certains maîtres d'ouvrage à dialoguer et à utiliser la procédure de passation qui se rapproche le plus des méthodes utilisées dans le secteur privé, par opposition à la vision traditionnelle de l'attribution des marchés publics impliquant le choix de l'adjudicataire sur la base de la comparaison des soumissions elles-mêmes et non pas à la lumière de déclarations ou négociations complémentaires. L'utilisation de la procédure négociée n'entraîne pas la liberté totale que d'aucuns imaginent. Tout d'abord, l'appel aux candidats se fait par la publication d'un avis de marché comme en appel d'offres. Le nombre de candidats admis à négocier ne peut être inférieur à trois, sauf nombre insuffisant de candidats appropriés (article 68 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996). Ensuite, les principes de non discrimination et d'égalité des soumissionnaires, doivent être respectés... et ce d'autant que la décision d'attribution du marché devra, ici aussi, faire l'objet d'une motivation formelle sur base des critères d'attribution.

## **9.3.**

Comme déjà signalé pour l'appel d'offres, l'utilisation cette fois de la procédure négociée avec publicité en exigeant des concurrents la remise de prestations sans anonymat est devenue une pratique courante qui ne nous paraît pas en l'état actuel du droit interdite. L'utilisation de la procédure négociée a pour avantage, par rapport à l'appel d'offres, de permettre l'instauration d'un dialogue avec les concurrents. Néanmoins, avant ce dialogue, le maître d'ouvrage doit veiller à ce que les concurrents soient réellement informés des objectifs et des contraintes du programme envisagé et à laisser un délai suffisant aux concurrents pour leur permettre d'élaborer une proposition.

---

#### 9.4.

Le terme de *prestation* à remettre par les concurrents recouvre des éléments à la fois dessinés et écrits permettant d'exprimer et de comprendre les premières idées d'un projet, base de la conception à développer. On peut imaginer deux types de prestations de nature différente:

- des prestations formalisant une étape de conception, c'est-à-dire une esquisse de projet;
- des prestations se limitant à formaliser le début d'une démarche de conception, c'est-à-dire une *analyse constructive* du programme suivie des intentions conceptuelles du candidat.

Dans le souci de faire réaliser des économies à chacun, on ne peut qu'inciter les maîtres d'ouvrage à limiter leurs exigences à ce qui est strictement nécessaire à la compréhension et au jugement de la qualité des projets. Ce n'est pas la séduction d'un rendu que l'on juge mais la pertinence de l'idée fondatrice du projet, sachant que celle-ci est le point de départ d'un travail conjoint d'approfondissement à mener entre le maître d'ouvrage et l'auteur de projet. En conséquence, le niveau des prestations demandées et leur forme doivent être préalablement pesés avant le lancement de la procédure. Plutôt que de *prendre* un projet, comme c'est normalement le cas dans un concours de projets, le maître d'ouvrage peut s'attacher à simplement tester des idées directrices des concurrents illustrées par des documents graphiques et écrits concrétisant les prises de position des concurrents vis-à-vis d'un site et d'un programme. Le dessin sera alors utilisé en tant qu'outil de communication pour illustrer l'intention architecturale, l'approche organisationnelle ou formelle du projet futur sans déboucher sur des plans formalisés de conception.

#### 9.5.

Dès le moment où le pouvoir adjudicateur souhaite obtenir une production architecturale se traduisant par un début d'exécution de mission d'auteur de projet (en procédure négociée comme en appel d'offres), il a tout intérêt à s'inspirer de la procédure du concours de projets au sens légal de l'expression (article 20 et 21 de la loi du 24 décembre 1993) mais en simplifiant les formalités administratives.

On pense plus particulièrement à la mise sur pied d'un comité d'avis ou d'experts s'inspirant du jury (la collégialité est en effet souhaitable pour instituer le débat architectural; ce comité peut être composé de représentants de la maîtrise d'ouvrage, de personnalités concernées par l'opération et d'architectes choisis pour leurs qualités pédagogiques et leur objectivité; ce comité peut assister le maître d'ouvrage tant en phase de sélection des concurrents qu'en phase d'analyse des prestations).

On pense également à l'indemnisation des prestations demandées aux concurrents (le travail intellectuel et matériel de rendu des prestations demandées est en effet du même ordre que celui demandé lors d'un concours au sens légal du terme; dans un souci de transparence, il est souhaitable d'annoncer dès l'avis de marché le montant de l'indemnité prévue).

#### 9.6.

Le dialogue comme la négociation doivent s'établir en ayant à l'esprit les critères d'attribution du marché. Dans ces phases, il convient de respecter les principes de la réglementation des marchés publics et spécialement celui de l'égalité de traitement des concurrents. Le dialogue, sous forme de présentation orale des dossiers ou d'autres entretiens, permettra de confronter les idées et de vérifier en fin de compte s'il existe une concordance de vues suffisante pour qu'une collaboration soit possible.

La réglementation ne donne aucune précision quant aux modalités de négociation. Un maître d'ouvrage a

---

évidemment intérêt à fixer des modalités dans le cahier spécial des charges et à préciser les aspects qui donneront lieu à négociation. En fonction des dispositions du cahier spécial des charges, la négociation pourra concerner le programme, la précision des études à effectuer, le contenu et la forme des documents à fournir de même que la vision du projet ou les clauses administratives.

Un maître d'ouvrage peut prévoir que la procédure négociée se déroule en phases successives de manière à réduire le nombre d'offres à négocier en appliquant les critères d'attribution indiqués dans l'avis de marché ou le cahier spécial des charges. Le recours à cette faculté doit être indiqué dans l'avis de marché ou dans le cahier spécial des charges.

La négociation devra en tous cas être conduite de manière à pouvoir rendre compte de manière transparente et complète des différentes étapes de la négociation. Il est souhaitable, chaque fois que cela est possible, d'établir une fiche même sommaire d'entretien résumant le résultat de chaque négociation. L'utilisation d'une grille de critères de choix pondérés aide à la lisibilité et à la traçabilité des négociations. Le dialogue et la négociation doivent au final permettre d'améliorer l'offre de base et de faire progresser les termes d'un accord afin d'optimiser les relations futures entre parties.

Il ne faut pas cacher que la négociation entraîne une responsabilité accrue pour le maître d'ouvrage, corollaire de sa liberté de négocier. Il n'est pas facile par ailleurs de naviguer entre exigence de transparence et souci de souplesse et d'efficacité. Il est clair, enfin, que cette procédure entraîne temps et travail supplémentaire par rapport à l'appel d'offres.

## 9.7.

### Exemples de critères de sélection en procédure négociée avec publicité.

#### 1. Région de Bruxelles-Capitale

Étude pour le réaménagement de l'espace public de la Place Docteur Schweitzer à Berchem-Sainte-Agathe (*Bulletin des adjudications* du 26 octobre 2006).

Ce marché comprend deux volets:

Une étude urbanistique type master plan concernant l'espace public et ses contours ainsi qu'une étude architecturale complète du réaménagement de l'espace public concerné. Pour ces deux volets, il est tenu compte:

- des enjeux de revitalisation de la place et ses alentours comme centre commercial et administratif
- de l'optimisation de la mobilité et de l'accessibilité dans le cadre tant communal que régional, en accordant une attention particulière à la mobilité douce
- de la convivialité, de la qualité de l'environnement écologique et bâti, du développement durable
- de la participation citoyenne
- de la gestion du parking.

L'organisation et l'animation du processus de participation des habitants, usagers, groupes cible spécifiques comme les enfants et adolescents... tout au long du projet fait partie intégrante de la mission.

Capacité technique:

#### 1° Expérience

1. Liste de maximum 3 références de missions d'auteur de projet qui démontrent leur pertinence par rapport au marché et réalisés au cours des cinq dernières années. Les références seront accompagnées d'une note mettant entre autres en évidence:
  - capacité à intégrer dans les projets le contexte socioculturel de ceux-ci;

- capacité à travailler en collaboration avec une équipe multidisciplinaire et à communiquer avec les destinataires de ses projets (riverains, population, commerçants, comités de quartier...);
- vision de l'aménagement de l'espace public urbain;
- démarche en matière de mobilité et de développement durable.

2. Liste de maximum 2 références de missions de participation citoyenne qui démontrent leur pertinence par rapport au marché et réalisés au cours des trois dernières années. Les références seront accompagnées d'une note mettant en évidence le processus de participation choisi et les résultats obtenus. Pour chacune des références, le prestataire de services indiquera le lieu, la date, le montant et la superficie, l'objet exact de l'étude, la phase de la mission à l'heure actuelle, des illustrations visuelles et le maître d'ouvrage. Ces références ainsi que les attestations de bonne exécution (si d'application) sont à joindre obligatoirement à l'offre.

### 2° Titres d'études et professionnels

Les titres d'études et professionnels du prestataire de services et de ses collaborateurs permanents, y compris le curriculum vitae, en particulier du ou des responsable(s) de l'exécution des services.

### 2. Beliris (SPF Mobilité et Transport)

Réaménagement du passage souterrain reliant la gare *Bruxelles Central* et la gare de métro *Gare Centrale* à Bruxelles.

Capacité technique (résumé)

- pour les références: sur base de la capacité analytique et conceptuelle en général du candidat, sur la plan paysager, urbanistique, architectural et écologique

- pour l'équipe de concepteurs: sur base de la compétence du candidat pour ce projet, orientée sur une approche globale de la mission, de la composition de l'équipe, la capacité professionnelle et l'expérience.

### 3. Communauté française

Mission d'études pour la construction d'un bâtiment destiné à accueillir les Archives et Musée de la Littérature dans le quartier du Sablon à Bruxelles (*Bulletin des adjudications* du 27 janvier 2006).

Capacité technique

Le candidat doit fournir:

- 1° une note de motivation de maximum une page A4 exposant sa motivation à présenter sa candidature pour ce projet particulier, ainsi que sa vision de la philosophie et de la sensibilité architecturale à développer compte tenu de l'objet et du contexte urbain;
- 2° la définition du rôle de chaque partenaire dans l'équipe auteur de projet proposée;
- 3° la composition de son équipe avec la qualification professionnelle des différents membres. Le cas échéant, il fournira une note descriptive avec les compétences spécifiques ou formations complémentaires des membres de l'équipe;
- 4° le cas échéant, la liste des prix reçus et/ou de ses publications;
- 5° des références:
  - 5.1. fournir sous forme d'une simple liste les principales références (projet ou réalisation) réalisées au cours des trois dernières années avec leur montant, leur date de réalisation, leur destinataire (public ou privé), et le type de maîtrise d'œuvre (association momentanée, sous-traitance, collaborations extérieures...), classées par type de bâtiment (logements, bureaux, commerces, bâtiments publics, bâtiments culturels...), en précisant s'il s'agit d'une rénovation ou d'une nouvelle construction;

- 5.2. présenter de manière plus détaillée deux références (projet ou réalisation), au cours des cinq dernières années uniquement à l'aide des documents suivants:
- 5.2.1. produire des photos et/ou dessins (maximum 4), permettant de juger la qualité architecturale des références présentées;
  - 5.2.2. fournir une brève présentation (maximum une page A4) résumant le parti architectural, urbanistique, et les solutions techniques originales;
  - 5.2.3. préciser le rôle précis du candidat dans la réalisation du projet cité en référence;
  - 5.2.4. pour les projets réalisés, une attestation de bonne exécution émanant du maître d'ouvrage sera jointe. Celle-ci peut être transmise directement au pouvoir adjudicateur. Elle précisera si l'estimation et les délais ont été respectés et si non les raisons des modifications substantielles.

## 9.8.

### **Exemples de critères d'attribution en procédure négociée avec publicité**

#### I. Région de Bruxelles-Capitale

Étude pour le réaménagement de l'espace public de la Place Docteur Schweitzer à Berchem-Sainte-Agathe (*Bulletin des adjudication* du 26 octobre 2006).

#### Critères d'attribution du marché

- 1° Parti urbanistique et architectural
  - l'inscription du projet dans son contexte historique, social, économique et spatial
  - la qualité de perception de l'espace public
  - la durabilité (matérielle, sociale, fonctionnelle...)
 30 points

- 2° Fonctionnalité
  - mobilité de tous les usagers
  - affectation de l'espace
 20 points
- 3° Faisabilité et réalisme dans la perspective de la réalisation du projet (budget des travaux et planning)
  - qualité technique
  - maîtrise des coûts
  - planning
 20 points
- 4° Montant forfaitaire des honoraires
  - prix forfaitaire pour le volet la Etude urbanistique type masterplan
  - prix forfaitaire pour le Volet 1b Participation, phase Masterplan
  - prix forfaitaire pour le volet 2a Etude du réaménagement de l'espace public de la Place Dr Schweitzer
  - prix forfaitaire pour le volet 2b Participation, phase du réaménagement de la Place Dr Schweitzer
  - prix à bordereau pour le volet 3: assistance au suivi des projets futurs couverts par le masterplan
 15 points
- 5° Participation citoyenne
  - originalité des propositions
  - méthodologie proposée pour rencontrer les objectifs du Maître de l'Ouvrage
 15 points

Les offres seront appréciées par un comité d'experts sur base de ces critères d'attribution. Une présentation des offres par les soumissionnaires est prévue peu après l'introduction des offres ; la date sera communiquée ultérieurement.

Le comité d'experts se compose de membres de l'administration communale de Berchem-Sainte-Agathe, de l'administration de la Région de Bruxelles Capitale, du Cabinet du Ministre Smet, de la STIB et d'experts externes (architectes, urbaniste, monde culturel et artistique).

---

## 2. Beliris (SPF Mobilité et Transport)

Réaménagement du passage souterrain reliant la gare *Bruxelles Central* et la gare de métro *Gare Centrale* à Bruxelles.

### Critères d'attribution (résumé)

Les critères concernent la vision, la méthodologie et le prix. Dans le cadre du critère d'attribution vision, les concurrents sont invités à établir une esquisse du réaménagement du passage.

## 3. Communauté française

Mission d'études pour la construction d'un bâtiment destiné à accueillir les Archives et Musée de la Littérature dans le quartier du Sablon à Bruxelles (Bulletin des adjudications du 27 janvier 2006).

### Critères d'attribution (résumé)

- qualité de l'intervention architecturale et intégration au site;
- performance et fonctionnalité de l'outil: réponses aux attentes énumérées dans le programme et inventivité en terme d'adéquation entre le programme et le potentiel de la parcelle;
- prise en compte des solutions visant à permettre une réduction des coûts d'exploitation dans une optique d'architecture durable;
- souplesse d'adaptation de l'aménagement et des équipements proposés;
- optimisation de l'investissement (rapport entre la performance du projet et son coût).

**15** Dans les secteurs spéciaux de l'eau, énergie, transports et des services postaux, cette procédure est, par contre, mise sur le même pied que les autres procédures de passation.

**16** Séances des 14 et 21 avril 1997.

---

## Chapitre 10:

# La procédure négociée sans publicité

---

### 10.1

L'article 17 §2 de la loi du 24 décembre 1993 décrit les hypothèses limitatives dans lesquelles la procédure négociée sans publicité peut être utilisée.

C'est essentiellement la première hypothèse qui nous concerne ici<sup>17</sup>:

*Il peut être traité par procédure négociée sans respecter de règle de publicité lors du lancement de la procédure, mais si possible après consultation de plusieurs entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires de service lorsque:*

1° dans le cas d'un marché public de travaux, de fournitures ou de services:

- a) la dépense à approuver ne dépasse pas, hors taxe sur la valeur ajoutée, les montants fixés par le Roi.

L'article 120 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996 a fixé le montant à €67.000 hors T.V.A. (montant identique pour les marchés de travaux, de fournitures et de services).

Ce montant correspond donc à la rémunération totale du prestataire de services. Pour les services impliquant la conception, il s'agit des honoraires.

Concrètement, cette procédure est largement appliquée puisque bon nombre de marchés publics de services architecturaux n'engendrent pas la débetion d'honoraires supérieurs au montant précité.

Aux termes de l'article 17 §2, il incombe au maître de l'ouvrage de consulter si possible plusieurs prestataires de services. Il ne s'agit évidemment pas ici d'une mesure de publicité mais seulement d'une consultation informelle: le maître d'ouvrage devra choisir les architectes qu'il veut consulter.

Ceci étant, tout protectionnisme local est interdit. Le maître d'ouvrage devra faire attention à ne pas toujours consulter les mêmes prestataires et inversement à ne pas exclure systématiquement les mêmes (rien n'interdit en effet aux candidats de présenter d'initiative un dossier de candidature auprès de tel ou tel maître d'ouvrage en sollicitant d'être consulté lors des marchés futurs ne dépassant pas le seuil précité).

Cette procédure reste donc soumise au principe général de la concurrence dans tous les cas où cela s'avère possible.

La plupart des commentaires faits à propos de la procédure négociée avec publicité peuvent s'appliquer à la procédure négociée sans publicité en ayant à l'esprit qu'il n'existe ici aucune publication officielle de l'annonce du lancement de la procédure. Par ailleurs, la procédure négociée sans publicité (et donc spécialement les commandes inférieures à €67.000 hors TVA) ne contient pas les mêmes rigidités que les autres procédures au niveau de la sélection qualitative

---

(les règles en matière de sélection qualitative ne sont que facultatives). Par conséquent, les maîtres d'ouvrage devraient veiller systématiquement à la participation de jeunes architectes qui n'ont pas encore de références en marchés publics dès l'instant où ces jeunes disposent des titres d'études et professionnels requis. L'élargissement de la concurrence aux jeunes ne peut que stimuler la concurrence et avoir un effet bénéfique. Les maîtres d'ouvrage pourraient donc lancer, via leur site Internet, des appels publics aux candidats pour des prestations d'un montant inférieur à € 67.000 hors TVA.

**17** On citera également

- l'article 17 §2, 2° b) qui vise le cas des *services nouveaux consistant dans la répétition de services similaires attribués à l'adjudicataire d'un premier marché par le même pouvoir adjudicateur à condition que ces services soient conformes à un projet de base et que ce projet ait fait l'objet d'un premier marché passé par adjudication ou sur appel d'offres. Toutefois, la possibilité de recourir à cette procédure doit être indiquée dès la mise en concurrence du premier marché. Elle est en outre limitée à une période de trois ans après la conclusion du marché initial.*
- l'article 17 §2, 4° qui vise le cas où le *marché de services fait suite à un concours de projets et doit, conformément aux règles y applicables, être attribué au lauréat ou à un des lauréats de ce concours. Dans ce dernier cas, tous les lauréats doivent être invités à participer aux négociations.* Pour le commentaire de cette disposition, voyez le chapitre II ci-après.



---

# Chapitre 11:

## Le concours de projets

---

### 11.1.

#### Textes et généralités

La loi du 24 décembre 1993 a introduit la procédure spécifique que constitue le concours de projets par le biais des articles 20 et 21:

*Article 20 – Le concours de projets est une procédure permettant à un pouvoir adjudicateur d’acquiescer un plan ou un projet, sur la base d’un choix effectué par un jury. Ce concours donne lieu soit à l’attribution d’un marché public de services soit, après un appel à la concurrence, au choix d’un ou de plusieurs projets, avec ou sans octroi de primes aux lauréats.*

*Article 21 – Les règles à respecter lors d’un concours de projets sont déterminées par le Roi. Elles imposent notamment:*

- l’interdiction de limiter l’admission des participants aux ressortissants d’un territoire ou d’une partie d’un État membre de la Communauté européenne;
- la sélection éventuelle sur la base de critères de sélection qualitative;
- une composition de jury garantissant l’absence de liens directs ou indirects avec les participants;
- l’indication préalable des critères servant à l’évaluation des projets.

Il importe tout d’abord de souligner que cette procédure n’est pas imposée aux pouvoirs adjudicateurs. Ceux-ci ont à apprécier l’opportunité d’organiser des concours et conservent donc le pouvoir de choisir tel ou tel mode de passation en fonction de leurs préférences, de leurs objectifs. Pour rappel, un tableau de synthèse résume en tête de la deuxième partie les diverses possibilités qui s’offrent aux pouvoirs adjudicateurs. L’utilisation de la procédure de concours – ouvert ou restreint – est très variable suivant les pays. Les avantages et inconvénients de la formule sont évoqués en fin de chapitre. L’utilisation de cette procédure n’est pas limitée au domaine de l’architecture au sens strict et peut concerner tout aussi bien l’urbanisme, l’aménagement urbain, ou l’ingénierie.

L’article 20 de la loi belge et l’article 76 de l’arrêté royal du 8 janvier 1996 (*infra*) distinguent deux hypothèses susceptibles de se présenter en cas de concours de projets:

- ou bien, il donne lieu à l’attribution d’un marché de services, confié au lauréat qui, aux termes du règlement du concours, sera chargé d’une mission partielle (projet d’exécution) ou complète (conception et contrôle des travaux);
- ou bien, sans donner lieu à la conclusion d’un marché de services proprement dit, le concours se

---

borne à demander aux participants un travail de créativité (esquisse, avant-projet, maquette, idées), conduisant à préconiser un parti, une orientation dans un domaine déterminé.

Dans la première hypothèse, le pouvoir adjudicateur a défini ses besoins, un programme et entend choisir un plan ou un projet sur base des prestations des concurrents (esquisse, avant-projet, maquette...) qui forment l'objet du concours mais il entend également choisir dans la foulée son auteur pour la concrétisation du projet et donc lui passer commande d'une mission (totale ou partielle) à cet effet.

Dans la seconde hypothèse, bien souvent le pouvoir adjudicateur n'est pas encore en mesure de préciser suffisamment les contours de l'assistance intellectuelle qu'il recherche ou il hésite entre plusieurs solutions pour répondre à ses besoins. Il n'entend donc pas, en principe, se lier définitivement avec l'auteur de tel ou tel projet, telle ou telle idée.

### 11.2.

Peu de concours d'idées sont lancés en Belgique. Il s'agit pourtant d'une procédure qui permet la définition des principes de base d'un projet, la définition des lignes directrices du développement d'une portion du territoire ou encore la clarification d'un programme (par exemple le programme des locaux d'un bâtiment). Le concours d'idées permet donc d'obtenir des propositions qui contribuent à prendre des décisions d'ordre conceptuel ou qui résolvent des problèmes définis et délimités uniquement dans les grandes lignes et dont la réalisation ne peut être envisagée immédiatement. La contrepartie des propositions est généralement constituée de prix, de mentions et d'indemnités éventuelles. Les idées exprimées sous forme de documents graphiques et/ou textuels seront évaluées sur base de critères liés à la compréhension des enjeux et des problématiques posés ainsi qu'à la qualité des propositions émises. Mentionnons ici que le Vlaams bouwmeester utilise la

procédure de concours de projets en ne réclamant pas nécessairement l'élaboration par les concurrents d'un projet élaboré. Pour des ouvrages ou aménagements de faible importance sur le plan financier, aucune expression graphique n'est demandée, seul un exposé écrit de la vision architecturale est alors sollicité. Dans ce cas, le concours conduit davantage au choix d'un auteur de projet sans que ce choix soit lié à une esquisse mais bien simplement à une idée, une première approche de la mission à réaliser.

### 11.3.

Les mesures d'exécution de l'article 21 de la loi figurent aux articles 75 à 77 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996.

*Article 75 – §1<sup>er</sup> – Lorsque, dans le cadre d'une procédure de passation de marchés publics de services, un concours de projets au sens de l'article 20 de la loi est organisé, un jury est institué, dont la composition et les modalités d'intervention sont précisées par le cahier spécial des charges. Ce jury est composé exclusivement de personnes physiques au nombre de cinq au moins, totalement indépendantes des participants au concours de projets. Une au moins de ces personnes est choisie parmi les personnes étrangères au pouvoir adjudicateur et à toute administration publique. Les membres du jury doivent présenter une compétence incontestable dans le domaine concerné. Lorsqu'une qualification professionnelle particulière est exigée des participants au concours, un tiers au moins des membres du jury doivent avoir la même qualification ou une qualification équivalente.*

*§2 – Le concours doit respecter les conditions minimales suivantes:*

- 1° l'accès à la participation ne peut être limité au territoire ou à une partie du territoire d'un État membre de la Communauté européenne;*
- 2° la participation au concours doit être ouverte tant aux personnes physiques qu'aux personnes morales;*
- 3° les projets doivent être présentés de manière anonyme à l'avis du jury;*

- 4° les critères de sélection doivent être précisés dans l'avis de concours ou dans le cahier spécial des charges;
- 5° les critères d'évaluation des projets et l'importance qui leur est attribuée doivent être précisés dans l'avis de concours ou dans le cahier spécial des charges.

§3 – Lorsque des primes sont prévues, le cahier spécial des charges fixe les primes allouées aux auteurs des projets les mieux classés. Elles sont accordées par le pouvoir adjudicateur en retenant obligatoirement l'ordre de classement établi par le jury, mais elles peuvent ne pas être octroyées, en tout ou en partie si le pouvoir adjudicateur ne juge pas les projets satisfaisants.

§4 – Le cahier spécial des charges détermine de façon précise les droits respectifs du pouvoir adjudicateur et des auteurs de projet sur la propriété et l'utilisation de ceux-ci.

Article 76 – §1<sup>er</sup> – Les concours de projets sont uniquement soumis aux règles de publicité du présent article. Les concours de projets ne sont pas soumis à la publication d'un avis de pré-information.

§2 – Lorsque le concours de projets est organisé dans le cadre d'une procédure de passation de marché public de services dont le montant estimé est égal ou supérieur au montant prévu à l'article 53 du présent arrêté et dans tous les cas de concours où le montant total des primes et paiements à verser aux participants est égal ou supérieur aux montants prévus à l'article 53, un avis de concours de projets est publié au Journal officiel des Communautés européennes. Le pouvoir adjudicateur doit être à même de faire la preuve de la date d'envoi.

Cet avis de concours est également publié au Bulletin des adjudications suivant le même modèle d'avis.

La publication dans le Bulletin des adjudications ne peut avoir lieu avant la date de l'envoi de l'avis à l'Office des publications officielles des Communautés européennes, et doit faire mention de cette date. Elle ne peut pas contenir de renseignements autres que ceux publiés au Journal officiel des Communautés européennes.

§3 – Lorsque les conditions du §2 ne sont pas remplies, l'avis de concours de projets est publié au Bulletin des adjudications.

§3bis – Seul l'avis publié au Journal officiel des Communautés européennes et/ou au Bulletin des Adjudications a valeur de publication officielle.

Aucune publication ne peut avoir lieu avant la date de l'envoi de l'avis à l'Office des publications officielles des Communautés européennes en cas d'application du §2 et au Bulletin des adjudications en cas d'application du §3. Toute autre publication ne peut contenir des renseignements autres que ceux de la publication officielle.

§4. L'avis de concours de projets est établi conformément au modèle d'avis figurant à l'annexe 3, A.

Lorsque le concours de projets n'atteint pas le montant pour la publicité européenne, les informations suivantes doivent au moins être fournies:

- 1° le nom et l'adresse du pouvoir adjudicateur;
- 2° l'objet du concours; le code CPV (descripteur principal de l'objet principal);
- 3° les renseignements et documents nécessaires pour l'évaluation des conditions minimales de caractère financier, économique et technique exigés;
- 4° la date limite de réception des demandes de participation.

Article 77 – Si le concours de projets est soumis à la publicité européenne en vertu de l'article 76, §2, un avis sur les résultats du concours est établi conformément au modèle d'avis figurant à l'annexe 3, B du présent arrêté et transmis, dans un délai de quarante-huit jours après l'attribution du marché ou le choix du projet, à la Commission européenne, en vue de sa publication au Journal officiel des Communautés européennes.

Cet avis est également publié au Bulletin des adjudications suivant le même modèle d'avis.

La publication dans le Bulletin des adjudications ne peut avoir lieu avant la date de l'envoi de l'avis à l'Office des publications officielles des Communautés européennes et doit faire mention de cette date. Elle ne peut pas contenir

---

de renseignements autres que ceux publiés au *Journal officiel des Communautés européennes*.  
Seul l'avis publié au *Journal officiel des Communautés européennes* et/ou au *Bulletin des adjudications a valeur de publication officielle*.

Les articles 76 et 77 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996 repris ci-dessus précisent les règles de publicité. L'avis de concours fait l'objet d'un modèle d'avis spécifique valable tant pour les concours ouverts que pour les concours restreints.

#### **11.4.** **Le jury.**

##### 11.4.1. Composition et indépendance

Le jury dont la composition et les modalités d'intervention sont à préciser par le cahier spécial des charges (appelé plus généralement *règlement du concours*), doit être composé de cinq personnes physiques au moins, ayant une compétence incontestable dans le domaine concerné, totalement indépendantes des participants au concours de projets. Une au moins de ces personnes doit être choisie parmi les personnes étrangères au pouvoir adjudicateur et à toute administration publique.

Telles sont les règles de base, minimales prévues par la réglementation.

Le soin apporté par le pouvoir adjudicateur à ce choix conditionnera largement le succès et l'utilité du concours.

Le maître d'ouvrage, en composant le jury, cherchera avant tout à s'entourer des personnes qui, à titres divers, sont susceptibles d'enrichir et d'approfondir les débats. Pour certaines opérations, il peut être utile d'une part de faire appel à des praticiens compétents dans le domaine spécifique concerné par le concours (scénographes, muséographes, paysagistes, ingénieurs, économistes...) et d'autre part de prévoir la présence des futurs utilisateurs, des usagers et autres représentants

des institutions intéressées par le projet pour que le jury soit *une société en réduction*.

Le maître d'ouvrage lui-même doit être représenté au sein du jury (voire le présider) et de préférence dans ses diverses composantes (services administratifs concernés, pouvoir politique...).

Rien n'empêche un pouvoir adjudicateur d'aller au-delà des exigences minimales légales, spécialement quant au nombre de personnes étrangères au pouvoir adjudicateur et à toute administration publique faisant partie du jury.

L'article 75 §1er 3<sup>me</sup> alinéa de l'arrêté royal du 8 janvier 1996 dispose que les membres du jury doivent présenter une *compétence incontestable* dans le domaine concerné. Il s'agit d'une question de fait.

Ces personnalités peuvent être fort diverses en fonction de l'objet du concours. Ainsi, s'il s'agit de la construction d'un établissement scolaire, on peut penser notamment à un directeur d'école tandis que pour la construction d'une salle de sports, on songera au responsable du club utilisateur.

La disposition visée précise néanmoins que lorsqu'une qualification professionnelle particulière est exigée des participants au concours – la qualification d'architecte par exemple – un tiers au moins des membres du jury doit avoir la même qualification ou une qualification équivalente. L'Ordre des Architectes prévoit dans son règlement-type qu'au moins la moitié des membres du jury disposent de la même qualification.

Il est recommandé que le jury soit constitué avant l'ouverture du concours et que la liste de ses membres et des suppléants éventuels figure dans le règlement de concours<sup>18</sup>.

La personnalité des membres du jury est capitale. Tout participant à un concours a le droit de savoir qui va juger son travail. La présence dans le jury de telle ou telle personnalité suffit parfois à dissuader tel architecte de concourir...

Par ailleurs, la composition du jury doit garantir l'absence de liens directs ou indirects avec les participants

---

(article 21 de la loi). L'arrêté royal parle, quant à lui de totale indépendance vis-à-vis des participants (article 75, §1).

Cette règle est essentielle puisque le jury a pour vocation de garantir le sérieux et l'objectivité de la compétition.

Le cas des relations professionnelles doit être évoqué. Le fait que, par le passé, deux architectes ont fait équipe ensemble à de nombreuses mises en compétition constitue, selon nous, une relation professionnelle de nature à créer une suspicion si par la suite l'un apparaît dans un jury et l'autre comme concurrent. La collaboration régulière antérieure peut en effet les avoir conduits à développer des conceptions architecturales communes. Une collaboration durable, même achevée au moment du concours, constitue donc un motif d'empêchement. En revanche, une collaboration occasionnelle ne devrait pas nécessairement entraîner une perte d'indépendance si elle a pris fin avant la publication de l'avis de concours. L'éthique professionnelle impose néanmoins dans ce cas aux jurés d'en informer les autres membres du jury.

#### 11.4.2. Rôle et modalités d'intervention

Le rôle essentiel<sup>19</sup> du jury consiste, après avoir sélectionné les candidats admis à participer au concours<sup>20</sup> et après avoir examiné et comparé chaque projet sur la base des critères annoncés, à choisir le meilleur projet et à classer les projets lorsque des primes sont prévues. Il faut prendre garde au texte de l'article 20 de la loi: *un choix* (du plan ou du projet) *effectué par le jury*. Le modèle d'avis de concours ne permet aucune équivoque: l'avis précise si la décision du jury est ou non contraignante pour le pouvoir adjudicateur. En toute hypothèse, la décision du jury et celle du pouvoir adjudicateur devront être formellement motivées. Le rôle du jury est la plupart du temps – sauf pour l'ordre de classement des primes – purement consultatif. En effet, diverses réglementations réservent au pouvoir politique la compétence d'attribution des

marchés publics (par exemple, pour les communes, c'est le Collège des Bourgmestre et échevins qui engage la procédure et attribue le marché suivant l'article 236 de la nouvelle loi communale).

Le maître d'ouvrage doit veiller à permettre au jury d'accomplir sa mission dans des conditions satisfaisantes sur le plan intellectuel et sur le plan matériel, ce qui exclut toute précipitation. Le jury doit tout d'abord connaître toutes les composantes du projet, c'est-à-dire les enjeux qu'il soulève, le site choisi (l'organisation par le maître d'ouvrage d'une visite des lieux paraît à cet égard indispensable) et le programme. Le pouvoir adjudicateur fera donc parvenir aux membres du jury tous les documents nécessaires à la connaissance de son projet suffisamment à l'avance.

Lors de sa première réunion, le jury devrait idéalement se prononcer sur le règlement de concours<sup>21</sup>, et dans ce cadre sur le niveau de prestations demandées aux concurrents, l'adéquation de l'estimation financière des travaux par rapport au programme, les délais accordés aux concurrents, les critères de sélection et d'évaluation, le niveau des indemnités... La première réunion devrait donc se situer avant l'envoi pour publication de l'avis de concours, ce qui semble, en pratique, être trop rarement le cas.

Souvent, faute de temps, le pouvoir adjudicateur présente le règlement de concours et ses annexes comme des documents à accepter *ne varietur*, ce qui peut engendrer des frustrations de la part du jury, par exemple en cas d'ambiguïté du programme ou de critères d'évaluation inadaptés.

Or, le jury n'est nullement une *chambre d'enregistrement*: il a un rôle de conseil et une autonomie d'avis. Il est donc naturel qu'il participe à la mise au point des règles qui vont conditionner son travail.

Au début des travaux du jury, il peut être utile d'adopter un règlement d'ordre intérieur fixant notamment la méthode de travail et les modalités de prise de décision<sup>22</sup>. Tout dépendra du degré de précision du règlement du concours concernant le fonctionnement du jury.

---

Ainsi peut-on prévoir par exemple les dispositions suivantes pour l'organisation des réunions du jury :

Le jury a pour mission essentielle de désigner les projets lauréats du concours après examen et évaluation des projets des concurrents sur base des critères d'évaluation. Trois lauréats seront si possible désignés si le nombre de concurrents est d'au moins cinq. Tous les membres du jury auront pris obligatoirement connaissance du règlement de concours qu'ils signeront pour accord.

Au cas où par suite d'empêchement ou désistement de certains de ses membres le jury ne pourrait siéger au complet, celui-ci pourra procéder à la cooptation d'un ou plusieurs nouveaux membres à choisir suivant liste des suppléants à concurrence des sièges devenus disponibles.

En toute hypothèse, le jury n'est valablement réuni que si au moins cinq membres disposant d'un droit de vote (et dont au moins un tiers d'architectes ou ingénieurs-architectes ainsi qu'un membre extérieur à toute administration) sont présents.

Les délibérations du jury sont confidentielles; les membres titulaires et suppléants, les conseillers et observateurs sont tous tenus au secret.

Le jury procède à l'examen des projets sous anonymat. Il élimine d'abord les projets qui ne seraient pas conformes au règlement du concours; un procès-verbal motive chaque élimination. Par la suite, le jury examine les projets par rapport aux critères d'évaluation. Il élimine les projets qui n'atteindraient pas la cote minimale requise pour l'un ou l'autre des critères et le motive dans un procès-verbal.

Ensuite, le jury classe les projets par ordre de mérite et attribue les prix aux trois meilleurs projets (si possible) qui deviennent de ce fait, les lauréats du concours.

Le jury consigne l'ensemble de ces délibérations et conclusions dans un procès verbal à l'intention du pouvoir adjudicateur, procès verbal qui est signé par tous les membres du jury. Ce procès-verbal comporte

le classement des projets et mentionne les critères et appréciations ayant conduit à ce classement. Il peut comporter des recommandations pour la poursuite du projet. L'anonymat est levé à l'issue des travaux du jury. L'identité des participants est jointe au procès-verbal. Le jury reste tenu à la confidentialité tant que le procès-verbal comportant le choix motivé des lauréats n'est pas approuvé et signé par tous les membres du jury.

Pour décharger ce dernier de tâches fastidieuses et pour lui préparer son travail, le pouvoir adjudicateur peut opportunément charger auparavant un groupe de travail – composé par exemple de fonctionnaires – d'ouvrir les plis contenant les projets dans le seul but de vérifier sous l'angle administratif la conformité des dossiers par rapport au règlement du concours. Cet examen ne doit pas comporter d'appréciation qualitative ou comparative des projets sous peine de se substituer au jury.

Les travaux du jury sont, par ailleurs, souvent suivis par des observateurs – ne bénéficiant pas de voix délibérative – chargés tantôt d'assister le jury sur le plan pratique (secrétariat, représentant d'une commission technique...) tantôt de veiller à la conformité des procédures (représentant de l'Ordre des Architectes, juriste...). La règle de l'anonymat empêche que s'établisse un dialogue entre membres du jury et concurrents. L'audition de ceux-ci ne peut donc être envisagée sans enfreindre la légalité. Seuls les projets des concurrents doivent permettre de les départager et de choisir le lauréat.

La délibération ne se résume pas à un tour de table où chaque juré exprimerait son choix au risque de s'enfermer dans ses propres préférences. Elle doit être un véritable débat, mettant à profit la confrontation des compétences, des points de vue et des valeurs culturelles, inévitablement hétérogènes d'un juré à l'autre. La délibération a pour objectif de dégager un consensus pour donner un jugement motivé au maître d'ouvrage,

---

qui ne soit pas la simple somme de positions personnelles plus ou moins divergentes. Si le vote peut être utile pour entériner certaines étapes dans la discussion, il n'est cependant pas obligatoire d'y recourir.

Si un vote final est décidé, il doit intervenir le plus tard possible, c'est-à-dire après que tous les points de divergence ont été épuisés par la discussion.

Il convient de prendre garde à toute méthode de notation des projets censée déclarer comme lauréat celui qui aura totalisé le plus grand nombre de points et qui risque de conduire à un choix dicté par l'arithmétique, mais non consensuel.

En outre, le jury aura à l'esprit les critères d'évaluation et l'importance qui leur est attribuée, règles du jeu qui non seulement ne peuvent être modifiées au cours des travaux mais doivent au contraire guider le jury dans sa décision finale à motiver en y faisant référence.

Outre le lauréat<sup>23</sup>, le jury établira en principe un classement des autres concurrents spécialement si l'octroi de primes est prévu.

Le jury est souverain dans son jugement, aussi doit-il pouvoir se refuser à classer les projets qu'il juge non satisfaisants. Le jury peut aussi proposer au maître d'ouvrage de mentionner un projet dont certaines qualités méritent d'être soulignées.

Reste à établir l'avis motivé du jury sous forme de procès-verbal.

Cet avis doit être davantage que la somme des avis des membres du jury: relater certes les principales prises de position au cours du débat mais surtout formuler un avis synthétique sur *chacun* des projets au regard de *chacun* des critères d'évaluation en relevant chaque fois leurs forces et faiblesses.

Le simple établissement d'un tableau reprenant les cotes des différents concurrents en fonction des critères est donc totalement insuffisant s'il n'est pas accompagné d'une justification des cotes attribuées.

Le procès-verbal doit être mis au point si possible en fin de séance et remis aux membres du jury pour signature simultanée.

## 11.5.

### L'anonymat

#### 11.5.1 Controverse

Les projets doivent être présentés de manière anonyme à l'avis du jury (article 75 §2, 3° de l'arrêté royal du 8 janvier 1996).

La séparation entre la connaissance des prestations d'une part et la connaissance des auteurs d'autre part vise selon la Commission européenne à assurer pleinement l'impartialité du jugement et l'égalité de traitement des concurrents.

Cette règle n'en est pas moins contestée par les pays qui, tout en ayant une longue tradition de concours, autorisaient la pratique de l'audition des concurrents après remise de leurs projets.

L'audition – implicitement mais clairement rendue impossible par la règle de l'anonymat – a le mérite, suivant ses partisans, d'éclairer le jury et de l'aider à mieux cerner les intentions des concurrents<sup>24</sup>.

Il est vrai que les membres du jury ont trop souvent peu de temps à consacrer à l'examen des projets et qu'ils auraient sans doute besoin des explications des concurrents pour dépasser le premier *geste* architectural. Il n'est pas facile de déceler les potentialités d'un projet au travers de quelques images: ce n'est pas au travers d'une esquisse, qui risque de revêtir de plus en plus une forme médiatique et accrocheuse, que les chances d'une relation fructueuse entre maître d'ouvrage et concepteur seront nécessairement discernables.

Un des rares praticiens des concours de projets en Belgique<sup>25</sup>

nous confiait pour sa part que l'obligation d'anonymat créait un contexte de suspicion vis-à-vis du jury puisque cela sous-entend que malgré ses compétences, sa diversité, son indépendance, ... il resterait ouvert au copinage, aux ententes, aux règlements de compte...

En outre, spécialement pour les concours restreints, il paraît difficile d'assurer l'effectivité de l'anonymat de l'examen des prestations dès lors qu'en raison de

---

l'étape préalable et autonome de sélection qualitative, l'identité des candidats sélectionnés est connue et que le style d'un architecte peut souvent être reconnu par des spécialistes ou collègues, comme celui d'un peintre ou d'un musicien.

Si telle était la volonté du gouvernement fédéral belge, rien n'empêcherait de supprimer l'obligation d'anonymat en dessous du seuil de publicité européenne (une réflexion est actuellement en cours à ce sujet au sein de la Commission fédérale des marchés publics chargée de rédiger un avant-projet de la nouvelle réglementation des marchés publics).

#### 11.5.2.

Nonobstant la règle de l'anonymat, il reste possible d'organiser, avant la remise des projets, un échange de questions-réponses permettant aux concurrents d'obtenir des explications et informations complémentaires concernant le programme et autres documents mis à leur disposition. Généralement le maître d'ouvrage y répond en rassemblant les questions – éventuellement sous forme abrégée – et les réponses dans un document qu'il fait parvenir en même temps à tous les concurrents. Les réponses font alors partie des exigences contractuelles du concours.

Le laps de temps entre le retrait des documents du concours et la date ultime pour la formulation des questions doit être suffisant pour permettre aux participants de se familiariser avec le travail à réaliser. D'un autre côté, les réponses aux questions peuvent influencer le problème à traiter. C'est pourquoi les réponses ne devraient pas intervenir à une date trop proche de celle fixée pour le dépôt des projets.

Voici un exemple de disposition à ce sujet: les concurrents peuvent poser des questions écrites relatives au dossier. Celles-ci seront adressées aux organisateurs avant la date limite fixée au... Il ne sera répondu à aucune question orale posée aux organisateurs du concours. Au-delà de la date fixée, il ne sera plus répondu à aucune question.

La visite des lieux du site est obligatoire. Une attestation de visite sera délivrée par le maître d'ouvrage. Celui-ci répondra à l'ensemble des questions écrites, sous forme d'un envoi unique répondant aux questions posées, et adressé à tous les concurrents avant le (...).

#### 11.5.3. Modalités d'organisation de l'anonymat

Les modalités de l'anonymat sont fixées par le règlement de concours.

Certains règlements prévoient le dépôt des dossiers chez un huissier de justice (ou un notaire) moyennant accusé de réception. Est imposé aux concurrents, sous peine d'élimination, le choix d'un code spécifique composé de lettres et de chiffres (code alphanumérique) à faire figurer, à un endroit déterminé, sur l'ensemble des documents et emballages à remettre. Ce code doit également se trouver sur l'enveloppe contenant la fiche d'identification du concurrent (ou de l'équipe soumissionnaire) ainsi que sa signature par laquelle il déclare être l'auteur du projet et accepter les règles du concours. D'autres règlements obligent les participants à choisir un correspondant pour la remise du dossier au pouvoir adjudicateur. Aucune mention permettant d'identifier l'auteur du projet ne peut évidemment apparaître. Les coordonnées complètes du correspondant sont mentionnées sur l'enveloppe d'identification jointe au dossier. Après décision du jury, le président ouvre les enveloppes scellées, contenant l'identité des concurrents, et communique aux membres du jury les noms du lauréat et des autres concurrents.

### **11.6.**

#### **Le règlement de concours**<sup>26</sup>

##### 11.6.1. Rôle

Le règlement de concours est le document fondamental de la procédure puisqu'il règle le déroulement du concours et fixe de manière contraignante les droits et devoirs du maître d'ouvrage comme ceux des concurrents.



---

Dans un concours ouvert, il sera à disposition dès publication de l'avis de concours, alors que dans un concours restreint, il sera fourni aux concurrents retenus le plus tôt possible après la sélection des candidatures. Hormis les règles minimales énoncées à l'article 75 de l'arrêté royal du 8 janvier 1996, une grande liberté est laissée aux pouvoirs adjudicateurs pour la rédaction de ce document. Une tendance fâcheuse des maîtres d'ouvrage consiste néanmoins à répéter des règlements établis précédemment sans prendre le soin de construire le document en fonction de chaque opération.

#### 11.6.2. Contenu

Nous paraissent essentiels les éléments suivants:

**11.6.2.1. La nature de l'ouvrage à réaliser.** Celle-ci est définie par le programme qui tantôt sera inséré dans le règlement, tantôt y sera annexé. On a déjà souligné qu'un programme clair devait être préalablement établi, ce qui implique une réflexion de base et la prise d'un certain nombre d'options. La formulation du programme et l'explicitation de la demande sont les premiers jalons qui orientent le projet architectural quelle que soit la procédure d'attribution utilisée par le maître d'ouvrage. Toutefois, dans les concours, le programme a un rôle primordial vu l'absence de dialogue entre le jury et les concurrents d'une part et l'obligation d'établir une esquisse d'autre part. Le programme constitue donc le seul lien, l'outil, qui va permettre de faire démarrer le processus de création. Il doit être suffisamment précis et détaillé, balayant tous les aspects du projet (topographie des lieux, prescriptions urbanistiques, objectifs, besoins techniques, fonctions de l'édifice...). Une étude de programmation fouillée présente un triple avantage: approcher au plus près la réalité (c'est-à-dire disposer dès le concours d'un projet qui soit très proche du bâtiment tel qu'il sera édifié), pouvoir passer à la phase de réalisation dans des délais réduits et calculer avec rigueur le coût de l'édifice. La rigueur ne doit cependant pas aboutir à imposer le respect de règles dont on sait qu'au stade du concours,

quel que soit le projet, elles ne pourront pas être respectées et que le projet devra, s'il est retenu, faire l'objet d'une demande de dérogation<sup>27</sup>.

Par ailleurs, certains sont d'avis que trop de précision au niveau du programme fige à ce point la situation que la créativité architecturale est bridée et ne peut plus se déployer. Une solution peut être de pratiquer une distinction entre les exigences contraignantes du programme et celles qui sont laissées à la libre interprétation des participants. Le règlement devra éviter toute ambiguïté à cet égard et veiller à faire en sorte qu'une comparaison des projets sur base des critères d'évaluation reste possible.

#### **11.6.2.2. L'enveloppe financière prévisionnelle.**

Comment un concours pourrait-il être sérieusement organisé si les concurrents ne connaissent pas avec suffisamment de précisions l'enveloppe financière dont dispose le maître d'ouvrage? Afin que les concurrents puissent prendre position sur la compatibilité de leurs projets avec l'enveloppe annoncée dans le programme, le maître d'ouvrage doit indiquer la partie de l'enveloppe financière affectée aux travaux et expliciter la façon dont elle a été déterminée.

Trop souvent les difficultés techniques et les coûts prévisibles sont sous-évalués afin d'avoir la certitude d'emporter la décision du lancement de l'opération, ensuite irrévocable. Le jury pourrait opportunément donner d'initiative un avis sur l'adéquation entre le programme et l'estimation financière du maître d'ouvrage. Il est souhaitable que celui-ci indique sa propre définition de la *compatibilité* dans le règlement. Il pourra le faire, soit sous la forme d'un pourcentage de dépassement admissible par rapport à son enveloppe, soit sous la forme d'un plafond à ne pas dépasser. Si les idées ne sont pas fixées quant à la marge financière disponible, le risque est de recevoir pour un programme donné des propositions très étalées mais difficilement mesurables car les prestations offertes pourront être très différentes.

---

**11.6.2.3. La liste des documents fournis par le maître d'ouvrage.** Il peut s'agir par exemple de la description de l'existant comprenant notamment les prescriptions urbanistiques et le relevé des parties existantes, le programme des besoins, les exigences de qualité et les caractéristiques techniques minimales requises.

**11.6.2.4. La composition exhaustive du jury et toutes les dispositions concernant l'organisation de ses travaux et son rôle (voir supra).**

**11.6.2.5. Les modalités de l'anonymat (voir supra).**

**11.6.2.6. L'indication des prestations requises des concurrents et leur mode de présentation.** Ainsi par exemple, dans le cadre d'un concours portant sur la conception de logements de type individuel (*Bulletin des adjudications* du 2 juin 2006), le maître d'ouvrage (SWL) demande aux participants de remettre les documents suivants:

1° Pièces graphiques

- a. Plan d'implantation théorique à l'échelle de 1/200
- b. Croquis d'ambiance, perspectif, façades, coupes, et justification des solutions proposées en référence à l'évaluation de la qualité architecturale
- c. Plans meublés à l'échelle de 1/100 au minimum en référence à l'évaluation de la qualité architecturale et de l'évaluation de la qualité spatiale
- d. Détails techniques des solutions proposées en référence à l'évaluation des systèmes.

Ces documents seront présentés sous forme d'un panneau sur carton plume d'environ 6 mm d'épaisseur de format A0, +2 copies sur support plié.

2° Pièces écrites

- e. Une description sommaire et une justification des systèmes techniques utilisés
- f. Une description sommaire et une justification des choix des matériaux utilisés

- g. Une note santé à propos des choix des matériaux utilisés
- h. Note justifiant une consommation représentant 3 litres de mazout par m<sup>2</sup> et par an (calcul du BE250 à 300 / K45 min)
- i. Note et justificatifs nécessaires à propos du recyclage des matériaux et des déchets
- j. Une estimation par corps d'état et global (tableau Excel) avec et sans adaptation au site (voir article 6.4. – Coût des logements)
- k. Une estimation des coûts indirects (voir article 6.4. – Coût des logements)
- l. Note de calcul sur base de la Directive européenne 2002/91/CE sur les performances énergétiques du bâtiment (PEB) et le cas échéant sa traduction en droit belge – décret et arrêté d'exécution d'application à la remise des offres.

Ces documents seront de format A4, d'un maximum de 10 pages et fournis en double exemplaire. Toutes les pièces graphiques et écrites ne comporteront aucun indice d'identité. Un espace sera réservé au secrétariat du jury pour appliquer le numéro de réception des documents, ce qui permettra l'anonymat de la décision du jury.

L'ensemble du dossier sera également fourni sur support informatique (disquette, DVD, CD...) au format Pdf.

Toute liberté est laissée au maître d'ouvrage pour le choix du niveau des prestations demandées aux concurrents. La procédure de concours conduira le maître d'ouvrage à choisir un projet dont les options prises à ce stade ne pourront pas être remises en cause au cours des études. Pour déterminer le niveau des prestations du concours, le maître d'ouvrage devra prendre position sur deux questions: quel degré de précision dans la conception des projets lui est-il nécessaire pour faire son choix, et quelle latitude désire-t-il garder pour affiner ultérieurement le projet choisi? En fonction de sa réponse à ces deux questions et de la

---

---

complexité du projet à réaliser, il pourra déterminer le niveau des prestations qu'il demandera aux concurrents. Les concours sont généralement des concours sur esquisse ou des concours sur avant-projet. L'esquisse n'est toutefois pas définie précisément dans notre réglementation même si les praticiens s'accordent pour considérer que les dessins qualifiés d'esquisses constituent des croquis préliminaires permettant

- de se rendre compte de la possibilité d'implanter l'ouvrage projeté sur le site envisagé;
- d'apprécier le parti général que l'auteur de projet se propose d'adopter en plan et en volume.

Qu'il s'agisse d'esquisse ou d'avant-projet, le règlement devra préciser le nombre, le type, l'échelle et les dimensions des documents demandés.

Dans le souci de permettre une évaluation uniforme par le jury, il est judicieux d'interdire l'examen de toute prestation supplémentaire ou dérogatoire spontanément fournie par l'un ou l'autre concurrent. En effet, les prestations que définit le maître d'ouvrage doivent permettre aux concurrents de représenter leurs projets sans recourir à d'autres modes d'expression, et au jury de les examiner sur la base d'éléments comparables. Les règlements prévoient souvent l'obligation pour les concurrents de joindre:

- une note explicative du parti architectural et technique. Quelques pages suffisent généralement pour l'explication du parti proposé, l'exposé des principes constructifs et l'incidence éventuelle des choix architecturaux sur l'usage du bâtiment;
- une note sur la compatibilité du projet avec l'enveloppe financière établie par le maître d'ouvrage. L'explicitation par les concurrents de leur méthode de calcul est alors nécessaire afin de permettre d'en contrôler la pertinence et de comparer les propositions entre elles.

Dans le cas d'un concours sur esquisse, les prestations rendues doivent permettre d'apprécier les projets sous l'angle de leur insertion dans le site et le contexte urbain, de leur traitement architectural (structure des espaces et écriture architecturale) et de leur fonctionnement (organisation des entités du programme les unes par rapport aux autres).

Dans la pratique, bien souvent, les maîtres d'ouvrage et les jurys ne se contentent pas d'un rendu sur esquisse estimant qu'ils n'ont pas assez d'éléments pour juger les projets présentés. Ils réclament alors des concurrents des prestations plus développées et plus précises qui permettent d'effectuer un choix au vu de projets déjà très élaborés. Une telle demande doit se traduire en principe par une indemnisation plus élevée des concurrents et renchérit d'autant le coût d'un concours. En outre, aucune des principales caractéristiques exprimées dans le projet retenu ne pourra être remise en question après le choix du lauréat.

Si le maître d'ouvrage demande une maquette, il doit en préciser toutes les caractéristiques formelles (échelle, matériau, couleur, dimensions...). Les maquettes de concours ont pour fonction de représenter la volumétrie des projets, à un degré de détail et de précision cohérent avec le niveau des prestations demandées dans le concours.

**11.6.2.7.** Il est loisible au maître d'ouvrage de mettre sur pied un concours ouvert (ou restreint) à deux degrés (ou deux phases) en demandant à tous les concurrents d'établir une esquisse et d'en retenir, par exemple, trois qui seront ensuite amenés à développer en avant-projet leur esquisse de projet sur la base d'un programme de construction plus détaillé.

C'est la formule qui a été utilisée dans le cadre du concours européen d'architecture pour la rénovation du Résidence Palace destiné à accueillir le siège du Conseil européen (SJOCE du 5 août 2004). En première phase, il s'est agi d'un concours d'idées

---

dont le but essentiel était de rechercher les meilleures solutions urbanistiques, architecturales, fonctionnelles et sur le plan de la sécurité. En seconde phase, le concours avait pour but de préciser les idées proposées en première phase avec l'objectif principal d'assurer le bon fonctionnement architectural et technique du bâtiment et d'en maîtriser les coûts et les délais de réalisation.

**11.6.2.8. Les critères d'évaluation.** Les critères d'évaluation des projets et l'importance qui leur est attribuée doivent être précisés dans l'avis de concours (et dans le règlement)<sup>28</sup>.

L'adéquation des critères avec la nature du projet, le niveau des prestations exigées des concurrents et les objectifs du maître d'ouvrage est essentielle pour que les résultats du concours soient à la hauteur des espérances. Ainsi, par exemple, la Société Wallonne du Logement (SWL) a lancé un concours de projets portant sur la conception de logements dits *durables* à coût maîtrisé, sous l'aspect environnemental, social et économique (*Bulletin des adjudications* du 2 juin 2006). Dans le règlement de concours, la SWL explique les objectifs poursuivis.

La prise en compte de ce concept dans un projet de construction nécessite:

- une insertion du projet dans son environnement urbanistique et environnemental
- une affectation sociale évolutive du logement et une qualité d'usage y compris pour les personnes âgées et les personnes handicapées
- de prendre en compte les coûts de conception et de réalisation, ainsi que les coûts d'entretien, de maintenance et de démolition, dans une approche en coût global optimisé sur la durée de vie présumée de l'ouvrage
- de réduire l'impact sur l'environnement généré par la construction en phase de réalisation et d'utilisation (déchets, consommations énergétiques, rejets de gaz à effet de serre, etc.)

- de préserver la santé physique et mentale des occupants et d'assurer leur sécurité
- de mettre en place un véritable dialogue avec les diverses parties intéressées dès la phase d'élaboration du projet.

Critères d'évaluation des projets

- qualité architecturale (15 points): intégration au site, esthétique, symbolique liée au logement social, organicité du projet (réponse architecturale au climat)
- qualité spatiale des logements (15 points): distribution fonctionnelle et qualité d'usage, éclairage
- systèmes (chauffage, électricité, etc.) (40 points): systèmes innovants, maîtrise des charges d'entretien des systèmes et des matériaux, simplicité d'utilisation
- recyclage des matériaux et déchets (10 points): utilisation de matériaux recyclés, déchets issus de la réalisation et de l'occupation
- coûts (20 points): le coût global, le coût indirect de l'opération

Autre exemple, le concours de projets mis sur pied par la Ville de Bruxelles pour la construction d'une nouvelle école maternelle Emile Bockstael (*Bulletin des adjudications* du 16 décembre 2005)

Critères d'évaluation

- satisfaire et respecter les objectifs du programme, en d'autres termes, les qualités fonctionnelles du projet
  - le concept architectural et l'intégration urbanistique du projet dans l'environnement
  - les qualités du projet en matière d'écologie et plus particulièrement de construction durable
  - la faisabilité technique globale du projet
  - la faisabilité économique globale du projet
  - la réponse du projet aux normes et lois existantes en matière de santé et de sécurité
-

---

**11.6.2.9. L'indemnisation des concurrents ayant remis un projet.** S'agissant pour le pouvoir adjudicateur d'acquiescer un projet ou un plan, une production architecturale est demandée aux concurrents afin de les comparer et de choisir la proposition répondant le mieux aux besoins du maître d'ouvrage, exprimés au travers des critères d'évaluation. C'est en réalité une partie de l'objet même de la mission de l'auteur de projet qui est déjà sollicitée par le maître d'ouvrage. La réglementation belge des marchés publics ne prévoit qu'une indemnisation facultative des participants. Le travail qu'engendre le concours doit être apprécié par les maîtres d'ouvrage à sa juste valeur puisqu'il fait partie intégrante du travail de conception. Ces prestations, qui permettent au maître d'ouvrage d'avoir le choix entre plusieurs projets, doivent être correctement rémunérées afin d'obtenir de chacun des participants les meilleurs projets.

Le principe de l'indemnisation obligatoire – destinée à compenser les frais engagés par les concurrents pour les prestations fournies lors du concours – est inscrit dans la recommandation révisée de l'Unesco concernant les concours internationaux d'architecture et d'urbanisme. Le règlement du concours doit donc donner des précisions quant au montant des indemnités et, le cas échéant, quant aux modalités de réduction ou de suppression de ces indemnités si les offres s'avèrent incomplètes ou ne répondent pas au règlement. Il appartient au jury de se prononcer sur celles-ci. Le Vlaams bouwmeester a fixé cette indemnisation, dans le cadre de la procédure d'open oepoep, à 1 % du montant de l'investissement à répartir entre les différents lauréats (sans pouvoir dépasser € 25.000 par lauréat et sans pouvoir être inférieure à € 2.500 par lauréat). L'indemnisation ne concerne que les lauréats.

**11.6.2.10. La fixation des primes allouées aux auteurs de projet les mieux classés.** Le plus souvent, il semble régner quelque confusion entre l'indemnisation et l'octroi des primes: l'article 75 §3 de l'arrêté

royal du 8 janvier 1996 prévoit que lorsque des primes sont prévues, le règlement fixe les primes allouées aux auteurs de projet *les mieux classés*. Il s'agit donc ici de prix qui sont alloués aux lauréats par le pouvoir adjudicateur en suivant obligatoirement l'ordre de classement établi par le jury et qui font l'objet d'un autre point du modèle d'avis de marché (10°): *le cas échéant, le nombre et la valeur des primes*.

**11.6.2.11. Les suites qui seront apportées au concours.** En vertu de l'article 17 §2, 4° de la loi du 24 décembre 1993, le pouvoir adjudicateur peut, à la suite d'un concours limité à l'établissement d'un projet, d'un plan, d'une idée, aboutissant au choix d'un ou de plusieurs lauréats, mettre en œuvre une procédure négociée avec le ou les lauréats – dont l'identité est alors, par hypothèse, révélée – dans le but de conclure un contrat portant sur une mission d'exécution. Cette procédure négociée doit permettre l'engagement de discussions entre le ou les lauréats d'une part et le pouvoir adjudicateur d'autre part. Cette négociation peut-elle être en quelque sorte assimilée à l'audition et remplacer celle-ci avantageusement?

La réponse semble négative car l'audition a lieu devant le jury, alors que ce dernier est en principe absent de la négociation où le pouvoir adjudicateur prend la place du jury, le rôle de ce dernier étant généralement terminé. En réalité, cette négociation postérieure au choix et au classement effectué par le jury affaiblit le rôle de ce dernier et ce d'autant plus que la réglementation ne précise pas les conditions et les critères de la négociation: celle-ci porte-t-elle sur le contenu de la mission d'auteur de projet et ses conditions d'exécution ou également sur le projet architectural? La remise de prestations complémentaires est-elle admise?

Qui sera à même d'apprécier les réponses apportées? Cette négociation entre le pouvoir adjudicateur et le ou les lauréats risque d'entraîner une remise en cause du choix et du classement effectués par le jury au

---

départ du seul critère de la réponse architecturale des concurrents.

N'y a-t-il pas aussi une certaine hypocrisie à imposer l'anonymat des projets devant le jury mais à autoriser, d'autre part, le pouvoir adjudicateur, ensuite, à conclure seul un marché négocié avec autant de lauréats qu'il en aura exigé du jury en fonction du règlement de concours?

Nombre de pouvoirs adjudicateurs utilisent cependant cette possibilité offerte par la réglementation. Tel est le cas du Vlaams bouwmeester dans le cadre de la procédure de l'open oproep (voir le site [www.vlaamsbouwmeester.be](http://www.vlaamsbouwmeester.be)), après l'avis émis par le jury:

*La passation intervient via la procédure négociée sans publicité selon l'article 17 §2, 4° de la loi du 24 décembre 1993.*

*Tous les lauréats prennent part à la procédure négociée. Le maître d'ouvrage est assisté par le Vlaams bouwmeester (en qualité de conseiller désigné par l'autorité flamande) et si cela est souhaité également par un ou plusieurs membres du jury.*

*Les critères d'attribution sont:*

1° *La qualité du projet et de la vision ainsi que la recherche conceptuelle sur le plan de l'aménagement du site, urbanistique, architectural, de l'aménagement intérieur et artistique en relation avec les ambitions et attentes du maître d'ouvrage telles que celles-ci sont formulées dans la définition de projet.*

2° *L'inscription dans le processus.*

3° *L'attention portée à une approche globale de durabilité.*

4° *La maîtrise financière en ce qui concerne les honoraires et le coût du projet.*

5° *Le délai de réalisation.*

*Le maître d'ouvrage fixe l'importance relative de ces critères.*

**11.6.2.12.** Si le lauréat (ou un des lauréats) se voit offrir une mission d'auteur de projet, le règlement doit prévoir le contenu de la mission qui sera confiée, le mode de fixation des honoraires, l'échéancier indicatif des phases d'études et de la réalisation (pour permettre

aux concurrents de planifier leur charge de travail en intégrant l'éventualité de ce nouveau marché dans leurs prévisions), le délai de notification de la désignation du lauréat (l'annonce d'une date-butoir manifeste l'engagement du maître d'ouvrage dans un calendrier concret et traduit sa volonté de mener à bien le projet dans lequel il s'engage). Dans la pratique, certains maîtres d'ouvrage joignent au règlement un projet de contrat qui permet aux concurrents d'apprécier plus distinctement les conditions futures de leur mission.

Il convient d'attirer l'attention sur un arrêt de la Cour de Justice des Communautés européennes du 14 octobre 2004 (Commission européenne/République française, C-340/02) qui interprète de manière stricte la possibilité d'attribuer par une procédure négociée le marché faisant suite à un concours et qui doit être confié au lauréat ou à un des lauréats du concours (hypothèse de l'article 17 §2 4° de la loi du 24 décembre 1993).

L'expression *faire suite au concours* signifie que doit exister un lien fonctionnel direct entre le concours et le marché concerné. Dès lors que la définition du concours se réfère à un plan ou un projet, le marché subséquent ne saurait par exemple inclure une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans l'analyse des offres remises dans le cadre du marché de travaux ultérieur.

Cette restriction aurait pour conséquence qu'un concours de projets ne pourrait plus guère conduire qu'à l'attribution des services de conception proprement dits (étude, avant-projet, projet...) à l'exclusion des autres services d'architecture ou d'ingénierie liés à la réalisation de la proposition de solution en question (mise en soumission, contrôle des travaux, etc.). Ces services devraient alors être adjugés à l'issue d'une procédure d'appel d'offres distincte, donc vraisemblablement à un prestataire différent!

Aussi critiquable que soit cette jurisprudence (le champ d'application du concours de projets ne devrait pas, selon nous, être limité aux seuls services de conception mais étendu à tous les marchés de services mixtes où

---

les prestations ayant trait à la conception prédominant et ce par application analogique de la règle du marché prépondérant pratiquée en cas de marché mixte mêlant services et fournitures), la pratique actuelle (concours suivi de procédure négociée sans publicité dans le cadre de l'article 17 §2 4° de la loi du 24 décembre 1993) par laquelle on étend généralement l'attribution du marché architectural à un ensemble bien plus large d'activités (ingénierie, techniques spéciales, coordination sécurité...) que le concours qui le précède est donc remise en question par cette jurisprudence.

Un juge pourrait considérer donc que le pouvoir adjudicateur a soustrait, de ce fait, les activités en cause du champ d'application des règles générales d'attribution des marchés publics de services impliquant publicité.

#### **11.6.2.13. Les dispositions relatives à l'exposition des projets et à la publication des résultats.**

Le maître d'ouvrage se réserve souvent, à juste titre, le droit d'exposer et/ou de publier les projets classés par le jury moyennant indication des auteurs respectifs et sous réserve d'opposition expresse de ceux-ci lors de l'inscription au concours.

Ce type d'exposition publique permet de présenter les réalisations du lauréat mais aussi les projets architecturaux non retenus. Elle répond au souci de respect pour le travail des concurrents d'une part et de la population concernée d'autre part, permettant ainsi une information démocratique.

#### **11.6.2.14. Les dispositions relatives aux droits d'auteur (voir chapitre 7 supra).** Exemple (concours de projets du Résidence Palace):

Pour les trois projets lauréats, le Conseil de l'Union européenne acquiert tous les droits de propriété, à l'exception de la propriété intellectuelle et artistique qui est conservée par le participant. Le lauréat à qui serait confiée la conception et la direction de l'exécution du projet s'engage toutefois à accepter de développer son projet en

accord avec la Régie des bâtiments, notamment pour le rendre davantage conforme au programme des besoins et aux exigences de qualité requises par le Conseil et pour tenir compte des remarques émises par les autorités belges compétentes en matière d'urbanisme, d'environnement et de protection du patrimoine.

Les projets non lauréats restent entière propriété de leurs auteurs. Les participants au concours acceptent que le Conseil et la Régie des bâtiments pourront utiliser, sans rémunération de droits d'auteur, des images relatives à leurs projets sur des publications non commerciales destinées au public, en mentionnant toutefois à chaque fois l'auteur du projet (le nom de l'équipe). Il en va de même pour ce qui concerne l'utilisation, par le Conseil et la Régie des bâtiments, des images du bâtiment réalisé.

#### **11.6.2.15. L'assurance des projets.** Les architectes revendiquent que l'organisateur d'un concours assure, pour une somme à indiquer dans le règlement, les documents du concours (projets, maquettes...) à partir du moment et pour le temps où il en aura la responsabilité. Force est de constater que cette demande est rarement satisfaite et que se rencontrent plus fréquemment des clauses ainsi libellées:

Les participants, s'ils le jugent nécessaire, assureront à leurs frais leurs projets pendant toute la durée du concours, à savoir, depuis le dépôt de ceux-ci à l'Administration jusqu'à la clôture de l'exposition publique en ce compris la réexpédition à l'auteur des projets par la poste. Le maître d'ouvrage et le jury dans son ensemble ne pourront être tenus responsables de vol, perte ou d'une éventuelle détérioration de tout ou partie des projets déposés.

---

**11.6.2.16. L'indemnisation des membres du jury.** Le maître d'ouvrage prévoira les conditions d'indemnisation des membres du jury non salariés ou non rémunérés dans le cadre de leurs activités ou obligations professionnelles pour participer à ce jury (indemnisation des frais de déplacement et indemnités au temps passé). Le Vlaams bouwmeester prévoit une indemnisation de € 375 par demi journée.

**11.6.2.17. Les honoraires (voir chapitre 4 supra).**

Les honoraires du lauréat ne faisant pas l'objet du concours, soit ils doivent être fixés par le maître d'ouvrage dans les documents contractuels soit ils doivent être négociés avec celui-ci après l'avis du jury mais avant la décision d'attribution du marché.

Il est préférable de retenir parmi les critères d'évaluation celui de l'économie générale du projet (coût estimé de la construction).

**18** Voyez la recommandation révisée concernant les concours internationaux d'architecture et d'urbanisme adoptée par l'UNESCO le 27 septembre 1978.

**19** Le jury doit aussi être conscient de sa responsabilité morale et de sa fonction formatrice en direction des maîtres d'ouvrage et singulièrement des élus.

**20** Dans un concours restreint, le jury se prononce en principe deux fois: d'abord pour donner son avis motivé sur la liste des candidats à retenir et ensuite pour donner son avis motivé sur les projets remis. Dans la pratique, très souvent, c'est le maître d'ouvrage qui procède à la sélection qualitative sans l'aide d'un jury ou comité d'avis. Même s'il peut s'avérer parfois difficile de convoquer un jury à plusieurs reprises, il est préférable de l'impliquer dès le départ de la procédure et donc lors de la phase de sélection.

**21** Pour éviter toute discussion et tout incident à la fin des travaux du jury, il est utile de faire signer pour approbation le règlement par tous les membres.

**22** Fixation d'un quorum pour que le jury puisse valablement délibérer, voix prépondérante ou non du Président du jury en cas de parité de voix, confidentialité...

**23** Ou les lauréats si le règlement de concours le prévoit.

**24** Deux mesures peuvent être préconisées pour remédier à l'absence d'audition des concurrents:

- renforcer le rôle d'explication des projets par des architectes dans les jurys;
- encourager, dans les règlements de concours, les concurrents à rédiger des notes (anonymes) de présentation de leurs projets. L'architecte doit pouvoir s'exprimer aussi autrement que par le dessin.

**25** Ingénieur, directeur-général du Service des Travaux d'un des plus importants CPAS du Royaume.

**26** L'expression *règlement de concours* est largement utilisée dans la pratique, mais notre réglementation parle uniquement du *cabier spécial des charges*.

**27** L'urbanisme doit précéder le concours. Le programme doit donc préalablement être discuté avec les autorités compétentes en ce domaine.

**28** La réglementation parle de critères d'*évaluation* plutôt que de critères d'« attribution » car le concours de projets n'aboutit pas nécessairement à l'attribution d'un marché de services.



---

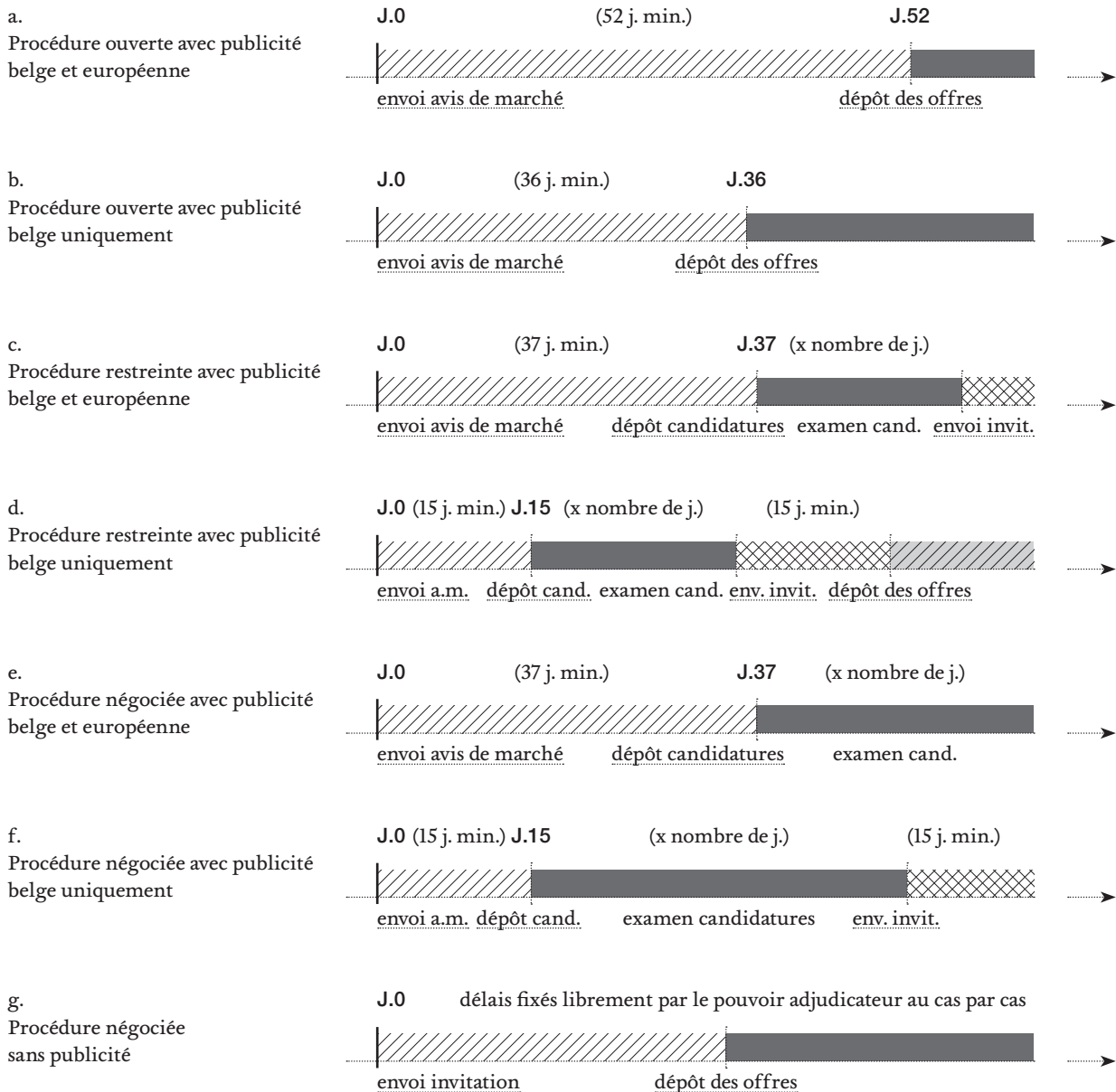
# Chronologie, tableau

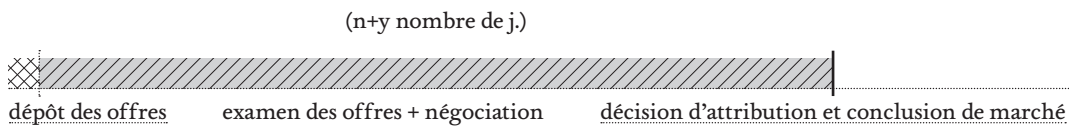
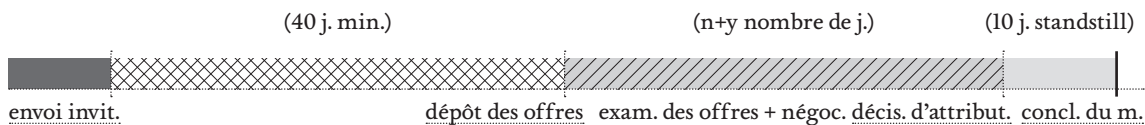
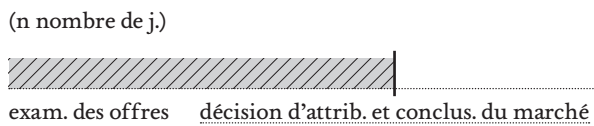
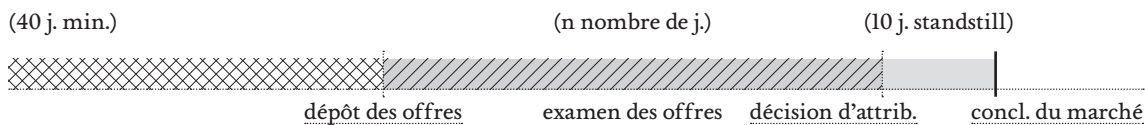
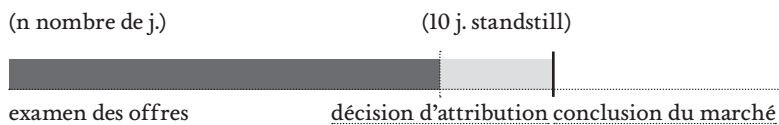
---

De manière schématique, voici la chronologie pour les différents types de procédures.

Le schéma proposé n'a qu'une valeur théorique. Il ne tient par exemple pas compte du temps nécessaire à l'élaboration du dossier (et notamment du cahier spécial des charges) en amont ni des délais spécifiques de la tutelle.

Il va de soi par ailleurs que les délais minima retenus devront le plus souvent être prolongés en fonction des particularités de chaque marché et de la nécessité de laisser aux concurrents le temps suffisant pour l'élaboration de leur dossier de candidature ou de leur offre. Enfin, le temps à réserver à l'examen des candidatures, à l'examen des offres et, le cas échéant, aux négociations dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels la présence ou non d'un comité d'avis, le nombre de concurrents, les prestations demandées, la clarté des offres, etc.





---

# Terminologie dans les marchés publics

---

## Adjudicataire

le soumissionnaire auquel le marché est attribué.

## Adjudication

procédure d'attribution d'un marché public dans laquelle le maître d'ouvrage, s'il décide d'attribuer le marché, doit confier celui-ci au soumissionnaire qui a remis l'offre régulière la plus basse.

## Appel d'offres

procédure d'attribution d'un marché public dans laquelle le maître d'ouvrage, s'il décide d'attribuer le marché, doit confier celui-ci au soumissionnaire qui a remis l'offre régulière économiquement la plus

avantageuse en tenant compte des critères d'attribution qui doivent être mentionnés dans le cahier spécial des charges ou, le cas échéant, dans l'avis de marché.

## Cahier special des charges

document contenant les clauses contractuelles particulières applicables à un marché déterminé.

## Candidat

le prestataire de services qui introduit une demande de participation à un marché en vue d'une sélection.

## Candidat sélectionné

le candidat qui est sélectionné à l'issue de la sélection qualitative

## Demande de participation

manifestation écrite et expresse d'un candidat en vue d'être sélectionné dans une procédure de passation.

## Documents du marché

les documents applicables au marché, y inclus tous les documents complémentaires et les autres documents auxquels il est fait référence ; ils comprennent le cas échéant, l'avis de marché et le cahier spécial des charges contenant les conditions particulières applicables au marché.

## Lot

subdivision par le pouvoir adjudicateur d'un projet ou d'un marché susceptible d'être attribuée séparément, en principe en vue d'une exécution distincte.

## Offre

l'engagement d'un soumissionnaire d'exécuter le marché aux conditions qu'il présente et sur base des documents du marché.

## Pouvoir adjudicateur

pouvoirs publics traditionnels, organismes de droit public et autres personnes soumis à la réglementation des marchés publics. (synonyme: maître d'ouvrage public)

---

---

Procédure négociée sans publicité

la procédure de passation dans laquelle le pouvoir adjudicateur consulte les prestataires de services de son choix et négocie les conditions du marché avec un ou plusieurs d'entre eux. Cette procédure ne peut être utilisée que dans les cas limitativement énumérés à l'article 17 §2 de la loi du 24 décembre 1993.

Procédure négociée avec publicité

la procédure présentant les mêmes caractéristiques que celles définies au paragraphe précédant à l'exception du fait qu'une publicité doit être organisée. Cette procédure ne peut être utilisée

que dans les cas limitativement énumérés à l'article 17 §3 de la loi du 24 décembre 1993.

Procédure ouverte

la procédure de passation dans laquelle tout prestataire de services peut présenter une offre (appel d'offres général, concours ouvert).

Procédure restreinte

la procédure de passation à laquelle tout prestataire de services peut demander à participer et dans laquelle seuls les candidats sélectionnés par le pouvoir adjudicateur peuvent présenter une offre (appel d'offres restreint, concours restreint).

Soumissionnaire

l'entrepreneur, le fournisseur ou le prestataire de services qui présente une offre en vue de la conclusion d'un marché.

---

# Index

## (renvoi aux pages)

---

- A**  
Anonymat 31, 41, 54, 55, 56, 58, 62  
Audition 54, 55, 61, 64  
Avis de concours 11, 51, 52, 53, 57, 60  
Avis de marché 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 33, 41, 42, 43, 61, 66, 68
- C**  
Capacité technique 15, 33, 35, 43, 44  
Circulaire ministérielle 14  
Comité d'avis 33, 42, 64, 65  
Comité d'experts 45  
Commande ferme 9  
Concours d'idées 50, 59  
Création 2, 37, 41, 57  
Créativité architecturale 57  
Critères d'attribution 2, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 62, 68
- Critères d'évaluation 17, 18, 30, 51, 53, 54, 55, 57, 60, 61, 64  
Critères de sélection 2, 14, 15, 17, 24, 33, 35, 36, 43, 49, 51, 53  
Croquis 26, 33, 39, 58, 59
- D**  
Débat architectural 42  
Demande de participation 9, 13  
Développement durable 18, 36, 38, 43, 44  
Dialogue 2, 8, 31, 33, 34, 41, 42, 43, 54, 57, 60
- E**  
Économie générale du projet 21, 64  
Enveloppe budgétaire 18  
Enveloppe financière 8, 57, 59  
Équipes intégrées 7  
Équipe pluridisciplinaire 7  
Espace public 43, 44, 45
- Esquisse 33, 37, 42, 46, 50, 55, 57, 59  
Étude de faisabilité 9, 10, 35, 36  
Exposition des projets 63
- H**  
Honoraires 2, 7, 18, 20, 21, 22, 26, 45, 47, 62, 64
- I**  
Idées 37, 38, 42, 50, 57, 59, 60  
Information 11, 12, 13, 14, 23, 24, 33, 41, 51, 56, 63  
Indemnisation 25, 33, 39, 42, 53, 59, 61, 64  
Intention architecturale 39, 42  
Interdiction d'accès 9
- J**  
Jeunes architectes 31, 48
- L**  
Lettre d'intention 15  
Lots 10
- M**  
Marchés de définition 8  
Maquette 26, 37, 50, 59, 63  
Masterplan 43, 45  
Missions multiples 8  
Multidisciplinarité 6
- N**  
Note de motivation 15, 44
- O**  
Offre économiquement la plus avantageuse 17, 21, 30, 32, 40
- P**  
Plan 6, 9, 18, 22, 26, 27, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45, 49, 50, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62  
Phases 39, 42, 43, 59, 62
-

---

Prescriptions urbanistiques 57, 58

Présentation orale 33, 34, 36, 42

Prestations 2, 3, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 31, 33, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 48, 50, 53, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 65

Primes 22, 49, 51, 53, 55, 61

Prix 16, 17, 18, 20, 22, 30, 31, 44, 45, 46, 50, 54, 61

Procédure ouverte 13, 17, 40, 66, 69

Procédure restreinte 7, 13, 16, 40, 66, 69

Production architecturale 42, 61

Programmation 8, 57

Programme 2, 8, 9, 18, 24, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 46, 50, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 63, 64

Projet architectural 8, 57, 61

Publications 11, 13, 16, 26, 35, 44, 51, 63

## **Q**

Qualification professionnelle

44, 50, 52

Qualité architecturale 2, 3, 18, 19,

20, 21, 34, 35, 45, 58, 60

Questions-réponses 56

## **R**

Références 2, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 33,

35, 36, 43, 44, 45, 48, 49, 54

Réhabilitation 8, 37

Relations professionnelles 53

## **T**

Tranches 9

Transparence 2, 31, 41, 42, 43

## **V**

Vision architecturale 50

Vlaams Bouwmeester 50, 61, 62, 64

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



A series of horizontal dotted lines for writing.

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Blank lined paper with horizontal ruling lines.

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Blank lined paper with horizontal ruling lines.

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Blank lined page for writing.

