

# Guide d'accompagnement à la tenue de concours de design et d'architecture

---

## Contexte

Le Guide d'accompagnement à la tenue de concours de design et d'architecture est l'un des outils développés pour encadrer la démarche de concours à la Ville de Montréal et son utilisation est complémentaire au règlement-type qui a été élaboré par le Bureau du design en collaboration avec le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. Le contenu de ces outils est conforme aux règles établies par le ministère de la Culture et des Communications du Québec et l'Ordre des architectes du Québec dans le domaine des concours.

Le Guide d'accompagnement à la tenue de concours de design et d'architecture est divisé en deux parties. La première partie présente le sujet de manière générale et s'adresse principalement aux intervenants qui ont à prendre la décision de tenir un concours. La deuxième partie concerne davantage les questions méthodologiques et s'adresse aux intervenants qui accompagnent la préparation et la tenue d'un concours ou travaillent à son organisation.

### **Rédaction**

Denis Lemieux, architecte

Bureau du design :

Caroline Dubuc, commissaire au design

Pierre Gauvre, commissaire au design

Avec la collaboration de :

Richard Adam, chef de division Quartiers culturels, Service de la Culture,

Isabelle Béchard, contrôleuse de projets, Division de l'urbanisme, SMVT,

Catherine Bernard-Montpetit, conseillère en aménagement alors qu'elle travaillait au programme RAC, Service de la culture,

Marie-Hélène Binet-Vandal, conseillère en aménagement, DAUSE, Arrondissement Le Sud-Ouest,

Rémy-Paul Laporte, gestionnaire immobilier, SGPI et

Michael Tremblay, chef de division urbanisme, Arrondissement Le Plateau-Mont-Royal

### **Mise en page**

Ville de Montréal, Service des communications

Septembre 2016

# Guide d'accompagnement à la tenue de concours de design et d'architecture

---

## Table des matières

---

### Partie 1

Introduction L'amélioration de la qualité du cadre de vie et l'utilisation du processus de concours : un engagement de la Ville de Montréal	4
Fiche 1 L'action montréalaise dans le domaine des concours : des résultats éloquentes	7
Fiche 2 Un exemple de concours réalisé par la Ville de Montréal : la Bibliothèque du Boisé, arrondissement Saint-Laurent	10
Fiche 3 Le concours : définition et avantages	13
Fiche 4 Les types de concours	19
Fiche 5 Le coût global d'un concours	22
Fiche 6 Les conditions de réussite d'un concours	24

### Partie 2

Fiche 7 - Logigramme Les étapes de réalisation d'un concours	27
Fiche 8 Les acteurs d'un concours : rôles et responsabilités	28
Fiche 9 Le conseiller professionnel : mandat, tâches et qualifications	32
Fiche 10 Le jury : composition et rôle	41
Fiche 11 Les documents de gestion d'un concours	45
Fiche 12 Le coût d'un concours : méthode de calcul et simulation	48

## Introduction

---

# L'amélioration de la qualité du cadre de vie et l'utilisation du processus de concours

## Un engagement de la Ville de Montréal

La réalisation du Guide d'accompagnement à la tenue de concours de design et d'architecture s'inscrit en continuité des Cahiers des bonnes pratiques en design *Imaginer, réaliser la ville du 21<sup>e</sup> siècle*, ouvrage publié en 2008 par le ministère de la Culture et des Communications du Québec et la Ville de Montréal.

Ainsi, les fondements théoriques de ce guide prennent appui sur les conclusions dégagées lors de l'élaboration des Cahiers des bonnes pratiques en design.

Basées sur l'expérience internationale, ces conclusions peuvent se résumer en trois citations :

« Tant à l'échelle des villes, des régions et des pays, une volonté politique nouvelle s'affirme en faveur de l'excellence en design. De plus en plus, la qualité du design des bâtiments et des espaces publics devient un objectif primordial à atteindre afin d'améliorer la qualité de vie des populations, édifier un avenir durable et donner au territoire une identité singulière, facteur essentiel de réussite dans un monde globalisé de plus en plus compétitif. »  
(Cahier 1, Cahiers des bonnes pratiques en design, Montréal)

« Le concours est l'un des outils les plus puissants dont dispose une ville pour façonner l'avenir de sa vie publique. » (Institut Van Alen, New York)

« Les leviers de la qualité architecturale se situent en amont des opérations : lors de la commande initiale et de l'organisation du processus de sélection des professionnels. Un investissement dans la matière grise permettra un travail plus approfondi, ayant un grand effet démultiplicateur vis-à-vis de la qualité finale et de l'économie globale de l'opération. »  
(Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, France)

Le choix de procéder par concours dans les domaines de l'architecture et du design résulte d'un engagement de la Ville de Montréal envers l'amélioration de la qualité du cadre de vie.

Depuis le début des années 2000, cet engagement s'est exprimé de manière récurrente dans divers documents de planification tels que le Plan d'urbanisme de 2004, la Politique de développement culturel 2005-2015, le Plan d'action Montréal métropole culturelle 2007-2017 et le Programme de rénovation, d'agrandissement et de construction de bibliothèque (programme RAC).

Cet engagement envers la promotion de l'excellence en architecture et en design est aussi fortement lié à la désignation, en 2006, de Montréal, [Ville UNESCO de design](#).

---

## Plan d'urbanisme / 2004

Le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal a comme objectif fondamental la recherche d'un environnement urbain de qualité. « En plus de rehausser l'image d'ensemble de la ville, un aménagement et une architecture de qualité transcendent généralement les modes et s'avèrent plus durables, plus attrayants et plus économiques à long terme. Ainsi, les orientations du Plan reflètent le parti de la Ville de Montréal en faveur du développement d'une plus grande culture de la qualité, de l'excellence et de la créativité en matière d'aménagement urbain et d'architecture. »

Comme le précise l'objectif 12, « Pour assurer la qualité du paysage urbain et de l'architecture, la Ville de Montréal s'engage à favoriser une architecture de qualité et à consolider le cadre bâti en harmonie avec le caractère de chaque lieu, en encourageant une production architecturale de qualité, écologique et respectueuse du caractère montréalais. La qualité de l'architecture réside d'une part dans sa capacité à refléter la culture et le caractère d'une ville. D'autre part, elle est tributaire d'un plus grand souci accordé à l'excellence et à la créativité, non seulement à l'étape de la conception, mais aussi dans l'ensemble du processus de réalisation des projets. »

---

## Politique de développement culturel / 2005-2015

Comme l'exprime la Politique de développement culturel de la Ville de Montréal en introduction, « une préoccupation constante de la qualité dans l'aménagement du territoire constitue un geste culturel ».

L'aménagement et l'urbanisme étant des outils essentiels de valorisation de la culture, la Ville s'est donné comme objectif « d'améliorer l'intégration du design à ses pratiques - qu'il s'agisse d'aménagement d'espaces publics, de nouveaux immeubles, de réfection routière ou de mobilier urbain – tout en poursuivant son effort de promotion du design auprès des citoyens et de ses partenaires institutionnels ou privés, de même que son travail de promotion de Montréal comme ville de design à l'échelle mondiale » (objectif 29).

---

## Plan d'action 2007-2017 - Montréal, métropole culturelle

Ce plan d'action est le résultat d'une vaste démarche de concertation réunissant le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec, la Ville de Montréal, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Culture Montréal. Dans la foulée de la désignation de Montréal à titre de [Ville UNESCO de design](#), la troisième orientation du plan d'action vise à « enrichir la qualité culturelle du cadre de vie » par « une promotion de l'excellence en architecture et en design » (objectif 3.2).

Trois actions sont identifiées afin d'atteindre cet objectif :

- Généraliser la pratique des concours, des ateliers et des panels d'experts, favorisant ainsi la qualité en amont des projets de construction et d'aménagement;
- Mettre en place des outils d'accompagnement et des incitatifs pour faciliter ces pratiques;
- Mettre en valeur les projets et les réalisations exemplaires.

Sur la base de ce plan d'action, une série d'initiatives structurantes ont été mises en œuvre par la Ville, dont le chantier [Montréal Ville UNESCO de design](#) qui, de 2008 à 2012, a permis la réalisation de 28 concours d'idées et de projets et a donné des résultats probants, comme le démontrent les prix d'excellence remportés par une grande partie de ces projets.

---

## Programme RAC

En 2008, la Ville de Montréal a mis en place le Programme de rénovation, d'agrandissement et de construction de bibliothèque (programme RAC) afin d'augmenter et d'améliorer l'offre de service en bibliothèque tout en enrichissant la qualité culturelle du cadre de vie des Montréalais. Ce programme s'inscrit dans les principes de développement durable, dont l'Agenda 21 de la culture, et dans la vision de la bibliothèque du 21<sup>e</sup> siècle. L'un des objectifs de ce programme vise à faire preuve d'innovation et de créativité dans l'application des meilleures pratiques : concours d'architecture, concours pour une œuvre d'art public, certification LEED de base ou plus, intégration de nouvelles technologies, etc.

---

## Rapport Fréchette-Léonard

Finalement, dans le même esprit, le Comité-conseil sur l'octroi et la gestion des contrats municipaux faisait état dans son rapport de 2013 de la pratique de concours existante à la Ville de Montréal et recommandait qu'il soit demandé au gouvernement du Québec des modifications à la Loi sur les cités et villes afin de permettre la tenue de concours de design, et notamment de design intégré, sans avoir à obtenir l'autorisation du ministre.

## Fiche 1

---

# L'action montréalaise dans le domaine des concours Des résultats éloquentes

L'action de la Ville de Montréal dans le domaine des concours prend appui sur les objectifs qui ont été identifiés dans les documents de planification présentés en introduction. Cette action est aussi cohérente avec les principes et les critères qui ont été établis dans le cadre de la démarche de développement durable et qu'on retrouve dans la Grille de développement durable de la Ville de Montréal.

Sélectionnés parmi les divers engagements de la Ville, les objectifs, principes et critères les plus pertinents aux secteurs du design et de l'architecture peuvent se résumer ainsi :

1. Enrichissement de la qualité culturelle du cadre de vie;
2. Recherche de l'excellence et promotion de la créativité;
3. Amélioration de la qualité de vie des citoyens;
4. Participation, concertation et appropriation citoyenne;
5. Croissance économique durable (innovation, promotion de l'économie locale, compétitivité);
6. Équité intergénérationnelle (support à la relève).

Ces éléments constituent en quelque sorte les balises permettant de porter un regard éclairé sur les résultats de l'action montréalaise dans le domaine des concours depuis 2006.

Dans le cadre du chantier [Montréal Ville UNESCO de design](#), il s'est réalisé, entre 2006 et 2012, 28 concours de design et d'architecture. Entre 2012 et 2015, le travail s'est poursuivi et il s'est réalisé 21 concours de design et d'architecture avec le soutien du [Bureau du design](#) de la Ville de Montréal, pour un grand **total de 49 concours de design et d'architecture**. De ceux-ci : 23 projets ont été réalisés, 12 sont en cours de réalisation, 14 activités ont servi d'intrants structurants à des projets subséquents et à la planification urbaine.

## Faits saillants

---

### Recherche de l'excellence et qualité culturelle du cadre de vie

- Les concours réalisés avec le soutien de la Ville de Montréal ont contribué à élever les standards de qualité en design en faisant de la recherche de l'excellence un objectif de plus en plus partagé.
- **L'excellence des projets réalisés par voie de concours est de plus en plus reconnue**, l'exemple le plus récent étant le Grand Prix d'excellence 2015 de l'Ordre des architectes du Québec obtenu par la Bibliothèque du Boisé dans l'arrondissement Saint-Laurent (voir fiche 2).
- La qualité des projets montréalais ayant fait l'objet de concours est aussi reconnue à l'échelle canadienne comme le démontrent les prix de la revue Canadian Architect remportés par le Centre culturel Notre-Dame-de-Grâce (Atelier Big City) en 2012, par la Bibliothèque de Pierrefonds (Chevalier Morales + DMA architectes) en 2014 et par le Biodôme renouvelé (Kanva + NEUF architectes) en 2015.
- L'attribution de ces reconnaissances, année après année, fait dire à François Cardinal, journaliste à La Presse : « En remettant ses derniers prix d'excellence, le jury de la revue Canadian Architect a noté une tendance (...) Quelque chose qui l'a impressionné : la grande qualité des projets émanant du Québec. La qualité, en fait, des projets issus des concours architecturaux du Québec, notamment les bibliothèques récemment conçues à Montréal. Car loin des manchettes, disons-le, une renaissance se vit aux quatre coins de l'île, là où poussent de superbes bibliothèques modernes, plus surprenantes, les unes que les autres (...) Les bibliothèques du Boisé et Marc-Favreau en témoignent : les visites sont nombreuses, les citoyens y passent des journées entières, le nombre d'abonnements est en hausse, etc. Bref, **la qualité de l'architecture se répercute directement sur leur achalandage, leur attrait, leur pertinence, même. Une qualité qui n'est donc pas caprice, mais nécessité.** » ([Le choix du beau, La Presse, janvier 2015](#))

---

### Créativité et innovation, promotion de l'économie locale, compétitivité et support à la relève

- Les 49 concours réalisés entre 2006 et 2015 ont engendré d'importantes retombées économiques : 33 M\$ ont été versés en honoraires à plus de 150 professionnels du design et de l'architecture pour des projets totalisant 292 M\$.
- Grâce à la tenue de ces concours, **30 bureaux de design et d'architecture ont obtenu leur premier mandat municipal** contribuant ainsi à ouvrir la commande à la relève.
- Ces concours ont aussi permis aux professionnels montréalais du design et de l'architecture de développer leur créativité et de se positionner avantageusement dans un marché de plus en plus compétitif.
- La créativité des architectes montréalais ayant participé aux concours réalisés par la



Ville a d'ailleurs été soulignée sur la scène canadienne par l'obtention de prix importants, dont ceux de l'Institut royal d'architecture du Canada :

2013 – Maxime-Alexis Frappier, Prix du jeune architecte;

2015 – Kanva, Prix du cabinet d'architectes de la relève;

2016 – La SHED architecture, Prix du cabinet d'architectes de la relève;

2016 – Provencher\_Roy, Prix du cabinet d'architectes de l'année.

- Comme le mentionne Maxime-Alexis Frappier, les concours peuvent être vus comme des activités de recherche et développement qui favorisent l'innovation. Sa firme, ACDF Architecture, participe à des concours architecturaux aux quatre coins du monde. Pour lui, c'est un investissement payant même lorsque sa firme ne remporte pas la mise. À preuve, le concept présenté pour le Keelung New Harbor Service Building de Taiwan en 2012, qui a permis à ACDF Architecture d'être finaliste auprès de géants internationaux comme Asymptote et PAR. « Ce sont tous des projets en extra. Mais ce qu'on développe pour un concours, ça va servir sur un projet réel, dit-il. Pour le concours de Taiwan, on a peut-être investi 100 000 \$ là-dedans, mais cela a agi comme recherche et développement qui a ensuite servi sur un autre projet, comme celui de Vancouver. »  
(Maxime Bergeron, La Presse, « ACDF Architecture : accéder au 'premier trio' », 18 janvier 2016)

---

## Qualité de vie, participation, concertation et appropriation citoyenne

- En proposant un design et une architecture de qualité qui « réenchante » l'expérience des lieux publics, les projets réalisés par voie de concours ont suscité un grand intérêt chez les citoyens et ont contribué à améliorer leur qualité de vie. L'attraction créée par les nouvelles bibliothèques en est une illustration éloquente.
- Parmi les concours réalisés entre 2006 et 2015, neuf projets ont fait l'objet de présentations publiques des prestations élaborées par les équipes finalistes. Ces présentations ont attiré plus de 1500 personnes, confirmant le potentiel de **la formule de concours comme outil de sensibilisation au design et à l'architecture et instrument de dialogue avec les citoyens.**
- À l'ère du développement durable, l'acceptabilité sociale des projets est un incontournable. Cette acceptabilité peut être favorisée par une participation plus grande des citoyens au processus de définition des projets.
- Comme le mentionne Charles-Mathieu Brunelle, qui a expérimenté l'approche citoyenne dans le cadre des concours réalisés par Espace pour la vie, « **Aujourd'hui, il n'est plus possible de faire des projets univoques ou de façon isolée. Nous ne vivons plus à une époque qui glorifie une seule idée.** La participation citoyenne est plurielle. Le changement qui s'opère en est un de paradigme, un état d'esprit pour créer une idée collective. La façon dont celle-ci sera amenée aura pour résultat de propulser la créativité québécoise au-delà de sa position actuelle. » (Colloque Participation citoyenne et architecture, Ordre des architectes du Québec, 2014)

Fiche 2

---

## Un exemple de concours réalisé par la Ville de Montréal

### La Bibliothèque du Boisé, arrondissement Saint-Laurent

La Bibliothèque du Boisé, conçue par le consortium d'architectes Cardinal Hardy, Labonté Marcil et Éric Pelletier, a reçu le Grand Prix d'excellence de l'Ordre des architectes du Québec en 2015.

Pour expliquer les raisons de son choix, le jury faisait le commentaire suivant :

« Le jury tient à souligner la vision de la Ville de Montréal, qui a permis que s'exprime la créativité dans un tel projet public à travers l'organisation d'un concours d'architecture.

Le projet lauréat, la bibliothèque du Boisé, montre en effet qu'une maîtrise d'ouvrage publique, peut-être lorsqu'elle fait appel à une procédure de concours, permet la réalisation d'un bâtiment magnifique. Cela doit donc être un véritable encouragement. Voilà un édifice très réussi, créateur d'espaces publics aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur, et lui attribuer le grand prix était une évidence pour le jury. L'intérieur n'est pas qu'un assemblage de moments : chaque endroit, chaque mètre carré est magnifique, que l'on s'intéresse à la volumétrie, aux perspectives, aux détails du plafond, aux matériaux ou au mobilier. Un énorme travail a été fait pour prolonger cette excellence à l'extérieur. Le bâtiment est particulièrement bien intégré au site : il prend le paysage à bras le corps. Sa silhouette sculpturale est élégante, notamment grâce à sa vague de bois. De plus, ce projet certifié LEED platine démontre que la haute qualité environnementale peut contribuer positivement aux considérations esthétiques et à l'expérience architecturale. » (Extrait, Livret des gagnants, Prix d'excellence 2015 de l'Ordre des architectes du Québec, oaq.com)

Cette distinction, qui s'ajoute à plusieurs autres, est le résultat d'une démarche rigoureuse où le concours a été le catalyseur qui a permis de mobiliser l'ensemble des intervenants concernés à travailler solidairement à la poursuite d'un objectif commun : doter la collectivité laurentienne d'un nouvel espace public destiné à devenir un véritable lieu d'échanges et de découvertes et faire de ce projet un bâtiment-phare du redéveloppement du boulevard Thimens.

---

## Le concours

Le concours d'architecture de la nouvelle bibliothèque, centre d'exposition et réserve muséale de l'arrondissement Saint-Laurent a été réalisé dans le cadre du Programme de rénovation, d'agrandissement et de construction de bibliothèques de la Ville de Montréal (programme RAC).

---

Type de concours : Concours de projet multidisciplinaire (architectes et ingénieurs) en 2 étapes avec sélection de 4 finalistes à la suite d'un appel de candidatures ouvert à l'échelle du Québec.

Le jury était composé de 7 personnes, dont une majorité d'architectes, sous la présidence de Lise Bissonnette. Un comité technique avait le rôle d'effectuer une analyse des prestations des finalistes et d'en faire rapport au jury.

---

Calendrier : 8 juillet 2009 / Lancement de l'appel de candidatures  
10 septembre 2009 / Sélection des 4 finalistes par le jury parmi les 33 candidatures reçues  
10 décembre 2009 / Sélection du lauréat par le jury

---

Coût : 332 922 \$ (1,26 % du coût total du projet de 26 352 433 \$)  
255 000 \$ Rémunération des finalistes (85 000 \$ x 3, ce montant étant soustrait des honoraires du lauréat)  
51 922 \$ Honoraires du conseiller professionnel  
26 000 \$ Frais divers (jury, experts, etc.)

---

## Les suites du concours

---

Étapes : 10 février 2010 / Présentation publique du projet lauréat  
26 août 2011 / Début des travaux  
9 septembre 2013 / Inauguration officielle du bâtiment  
25 mars 2015 / Obtention de la certification LEED NC 1.0 – Platine

---

## Les retombées

---

Prix et distinctions : **Le projet a reçu 12 prix et distinctions en design, en architecture, en gestion de projet et en développement durable.**

---

Fréquentation : La fréquentation dépasse les prévisions de clientèle effectuées lors de la planification du projet. Les projections faisaient état de 600 à 800 visiteurs par jour alors que la fréquentation se situe à 1200 visiteurs par jour avec des pointes à 2000 visiteurs par jour les fins de semaine (source : La Fabrique culturelle, La Bibliothèque du Boisé, Saint-Laurent, 2015).

---

## Les facteurs de succès du concours pour la Bibliothèque du Boisé

- Une forte conviction de la part des élus et gestionnaires de l'arrondissement qui avaient déjà expérimenté la formule de concours et reconnaissaient qu'il s'agit d'un processus performant qui « tire la barre vers le haut » et permet d'atteindre une qualité supérieure.
- Une mobilisation importante de la part des élus et gestionnaires de l'arrondissement qui, stimulés par la démarche de concours, ont mis en place les ressources et les conditions nécessaires pour faire de ce projet une réussite : constitution d'une équipe interne dédiée au projet (bureau de projet), apport de ressources externes pour s'assurer d'une bonne gestion de projet (experts en finance, en droit, etc.), réalisation d'un exercice de réflexion interne en amont du concours permettant de développer une vision claire et partagée du projet et conduisant à l'adoption d'une charte de projet.
- Une volonté ferme de la part du bureau de projet de s'assurer du respect des 4 facteurs essentiels à la réussite d'un concours (voir fiche 6) :
  1. La réalisation d'études préalables et d'un programme sérieux;
  2. Le choix d'un conseiller professionnel compétent;
  3. La constitution d'un jury de qualité;
  4. La mise en place de conditions de travail qui soient respectueuses des concurrents.

Plus d'information sur ce projet sur [designmontreal.com](http://designmontreal.com)

## Fiche 3

---

# Le concours

## Définition et avantages

Un concours consiste en un appel lancé à plusieurs équipes de concepteurs dans le but d'**obtenir un éventail de solutions à un problème donné**. Cet investissement dans la création s'avère crucial à une époque où les enjeux sociaux et environnementaux obligent les sociétés à réinventer la manière d'aménager les villes et de concevoir les bâtiments et les objets du quotidien.

Les solutions issues du concours sont généralement présentées sous forme d'esquisses et permettent au maître d'ouvrage d'**effectuer un choix éclairé, à partir de la comparaison de différentes propositions de design** élaborées sur la base d'un programme et d'un budget préalablement établis. Grâce à l'émulation qu'il crée entre les concepteurs, le concours tend à favoriser l'élévation du niveau des propositions, ce qui constitue une valeur ajoutée intéressante.

Préparé de manière rigoureuse, le concours est un processus efficace qui constitue un excellent outil d'aide à la prise de décision, réduit le facteur de risque, contribue à l'amélioration de la qualité des projets et optimise ses conditions de réalisation. De plus, le concours favorise **une transparence dans l'attribution de la commande publique** et son ouverture à une diversité de concepteurs, dont les jeunes architectes et designers. Il permet aussi une objectivité et une équité dans les choix effectués, résultats du travail d'analyse de jurys et, si besoin est, de comités techniques, caractéristiques qui apportent de la crédibilité au processus.

À l'échelle internationale, le processus de concours est largement utilisé et s'inscrit dans les stratégies de communication des villes pour faire valoir leur dynamisme et la qualité de leur aménagement et ainsi accroître leur attractivité. Par son caractère public et la diffusion qui en résulte, le concours offre aussi l'avantage de permettre l'émergence d'une culture du design chez les maîtres d'ouvrage et dans le public en général.

À Montréal, on assiste depuis quelques années à une évolution du processus de concours. Celui-ci tend à devenir de plus en plus un **instrument de dialogue avec les citoyens**. Il peut ainsi aider à favoriser l'adhésion du milieu et l'acceptabilité sociale des projets, grâce aux opportunités de communication qu'il offre en amont de leurs réalisations.

La pratique de concours s'est développée de manière significative depuis 10 ans sur le territoire montréalais. Elle profite d'un encadrement structuré avec un règlement-type et un guide d'accompagnement en plus du soutien du [Bureau du design](#)

Le concours vise à **choisir le meilleur projet possible en regard des défis à relever** et à confier sa réalisation à l'équipe qui en est l'auteur. Au terme du concours, le lauréat recommandé par le jury se voit normalement offrir, sous réserve des conditions prévues au règlement, le contrat de design ou d'architecture en vue de réaliser le projet.

---

## Les avantages de faire un concours par catégorie d'intervenants

---

<b>Intervenants</b>	<b>Avantages</b>
Pour les citoyens	<ul style="list-style-type: none"><li>• Favorise une réflexion renouvelée sur l'amélioration de la qualité du cadre de vie, enjeu qui fait l'objet d'une demande sociale importante;</li><li>• Permet d'améliorer la qualité des projets en tirant la barre vers le haut;</li><li>• Favorise une meilleure appropriation des projets par la population et contribue au développement d'une culture du design grâce au caractère public du processus et à son aspect pédagogique (participation à l'élaboration du programme, audition publique des concurrents, exposition des projets, etc.);</li><li>• Représente un gage de transparence dans l'attribution de la commande publique.</li></ul>
Pour la Ville de Montréal, à titre d'administration publique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stimule la créativité et l'innovation, conditions essentielles pour réinventer notre manière d'aménager les villes;</li><li>• Favorise l'affirmation de Montréal comme <b>Ville UNESCO de design</b>, contribuant ainsi à une plus grande appropriation de cette désignation à l'échelle locale et à un rayonnement accru sur les scènes nationale et internationale;</li><li>• Permet de répondre à l'engagement de la Ville concernant la généralisation de la pratique de concours afin d'enrichir la qualité culturelle du cadre de vie;</li><li>• Constitue l'élément-moteur d'une stratégie visant à faire de la recherche de l'excellence en architecture et en design une responsabilité partagée par les maîtres d'ouvrage publics et privés;</li><li>• Contribue à la reconnaissance professionnelle des architectes et designers montréalais aux échelles locale, nationale et internationale;</li><li>• Représente une occasion d'échange avec le citoyen sur l'amélioration de la qualité du cadre de vie.</li></ul>

---

---

Pour la Ville de Montréal, à titre de maître d'ouvrage

- Crée une émulation entre les équipes concurrentes qui est favorable à une plus grande qualité des projets;
- Constitue un outil d'aide à la prise de décision permettant d'effectuer un choix éclairé basé sur l'analyse et la comparaison de plusieurs propositions concrètes;
- Permet de sélectionner en même temps un projet et une équipe de concepteurs;
- Favorise une transparence, une objectivité et une équité dans l'attribution de la commande en architecture et en design;
- Apporte une légitimité plus grande et une crédibilité supplémentaire au projet à réaliser, sélectionné à la suite d'un processus de gestion rigoureux qui fait appel à des compétences diverses (jury et comité technique);
- Représente un investissement économique et intellectuel pouvant aider à optimiser les conditions de réalisation du projet.

---

Pour les designers et les architectes

- Permet aux architectes et designers montréalais de développer leurs compétences et leurs aptitudes dans un contexte d'ouverture des marchés et de développement de la pratique de concours;
  - Offre l'opportunité aux architectes et designers d'être sélectionnés selon la qualité d'une proposition dont la valeur a été reconnue par un jury;
  - Peut favoriser l'ouverture de la commande publique à une diversité de concepteurs, dont les jeunes architectes et designers;
  - Constitue un facteur d'émulation favorable à l'évolution des disciplines et qui valorise l'architecture et le design en tant que production intellectuelle et pratique culturelle.
-

---

## Les avantages de faire un concours

### Comparaison entre les processus d'appel d'offres et de concours

---

<b>Mode d'attribution de la commande</b>	<b>Comparaison</b>
<b>L'appel d'offres</b> Sélection d'une équipe sur présentation d'offres de services	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mécanisme de sélection basé sur des critères d'expérience et, dans une deuxième étape, sur le prix des honoraires;</li><li>• Méthode dont l'usage tend à démontrer que le prix a plus de poids que l'expérience dans la façon d'évaluer, ce qui peut avoir des effets néfastes sur la qualité du service;</li><li>• Processus qui tend à restreindre l'ouverture de la commande publique et à rendre difficile son accès à la relève en architecture et en design;</li><li>• Méthode peu adaptée à des services à caractère créatif;</li><li>• Processus offrant peu de garanties quant à la qualité du projet qui sera conçu ultérieurement.</li></ul>
<b>Le concours</b> Sélection d'une équipe et d'un projet sur comparaison de propositions de design	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mécanisme qui permet de comparer des solutions concrètes au problème posé, avec une sélection qui se fait sur la qualité du concept proposé et dont le prix des honoraires est précisé dans le règlement du concours, selon une évaluation basée sur les barèmes en vigueur, s'il y a lieu, ou sur l'envergure du projet;</li><li>• Processus qui peut permettre une ouverture de la commande publique à une plus grande diversité d'équipes, dont les jeunes architectes et designers, si les critères d'admissibilité ne sont pas trop restrictifs;</li><li>• Processus qui « tire la barre vers le haut » et qui offre des garanties quant à la qualité du projet, avec une proposition de design qui a fait l'objet d'une évaluation par un comité technique et dont la valeur a été validée par un jury;</li><li>• Mécanisme de sélection très public, caractérisé par la transparence, et qui peut favoriser l'acceptabilité sociale en ralliant différents intervenants au projet.</li></ul>

---



## Les avantages de faire un concours

### Comparaison entre les processus d'appel d'offres et de concours

Simulation illustrant les échéanciers de réalisation d'un projet par appel d'offres et par voie de concours.

<b>Appel d'offres</b>	Durée (semaine)	<b>Concours</b>	Durée (semaine)
Démarrage du projet : Réalisation des étapes préalables	-	Démarrage du projet : Réalisation des étapes préalables	-
<b>Préparation du concours (Définition et Organisation)</b>			
Élaboration du programme ou cahier des charges	20	Sélection du conseiller professionnel	20
Préparation du devis d'appel d'offres		Définition du type de concours	
Démarches administratives		Élaboration du règlement et du programme du concours	
Approbation par les instances appropriées		Démarches administratives	
		Approbation par les instances appropriées	
<b>Tenue du concours</b>			
Appel d'offres public	4	Appel public de candidatures	4
Sélection de l'équipe de concepteurs par le comité de sélection	2	Sélection des finalistes par le jury	2
Recommandation aux autorités	2	Élaboration des prestations par les finalistes (production d'une esquisse)	6
Octroi du contrat de services professionnels à l'équipe retenue	2	Sélection de l'équipe lauréate par le jury	2
Développement du concept/ esquisse par l'équipe retenue	8	Recommandation aux autorités	2
		Octroi du contrat de services professionnels à l'équipe lauréate	2
		Parachèvement de l'esquisse du concours à la suite des recommandations du jury	6
<b>Total / semaines</b>	<b>38</b>	<b>Total / semaines</b>	<b>44</b>

---

## Notes

- La différence de réalisation entre l'un et l'autre processus est peu significative.
- Dans le cas d'un appel d'offres, la signature du contrat de services professionnels se fait sans que le concept ait été développé, ce qui représente un facteur de risque. Dans le cas d'un concours, la signature du contrat de services professionnels est effectuée alors que le pourcentage d'avancement du concept s'établit à 80 %. De plus, la valeur de la proposition de design a été validée par un jury, ce qui offre une garantie appréciable quant à la qualité du produit et du service.

## Fiche 4

---

# Les types de concours

Il existe deux grands types de concours : le concours d'idées et le concours de projet.

---

### Le concours d'idées

- Le concours d'idées est utilisé lorsqu'un maître d'ouvrage désire **alimenter sa réflexion sur des problématiques** souvent complexes (projet d'équipement explorant de nouveaux usages ou typologies, projet de requalification urbaine, etc.).
- Étant donné ses objectifs, le concours d'idées est ouvert à l'ensemble des professionnels intéressés à s'y inscrire. Les prestations sont présentées de manière anonyme et des prix (ou primes) sont octroyés aux meilleures propositions.
- Le concours d'idées présente un niveau de traitement léger, les propositions étant présentées sous forme de concept.
- Le concours d'idées ne mène pas à l'attribution d'une commande, **son objectif principal étant d'enrichir la réflexion sur la définition du projet.**

#### **Exemples :**

Concours d'idées en design urbain pour le pôle du Quartier latin lancé par l'arrondissement Ville-Marie en 2012.

Concours d'idées ouvert et anonyme ayant pour objectif le développement d'idées créatives et novatrices pour l'aménagement du Quartier latin.

Pour plus d'informations consultez la page du Concours d'idées en design urbain Pôle du Quartier Latin sur [designmontreal.com](http://designmontreal.com).

---

## Le concours de projet

- Le concours de projet est utilisé pour sélectionner un concept et des professionnels lors de la réalisation d'un projet dont **la problématique est bien cernée et le programme bien défini**.
- Le concours de projet est le plus souvent restreint à un certain nombre d'équipes de professionnels sélectionnées sur appel de candidatures, cette étape pouvant être remplacée par un appel de propositions ouvert.
- Le niveau des prestations demandées aux concurrents est plus élevé, avec des esquisses permettant d'avoir une lecture plus fine du projet.
- **Les concurrents (finalistes) sélectionnés sur appel de candidatures ou de propositions sont rémunérés** pour élaborer leurs prestations.
- L'équipe lauréate se voit habituellement attribuer le mandat de réalisation du projet.

### **Exemples :**

Concours de projet en architecture de paysage lancé en 2013 par l'arrondissement Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles pour la construction d'une plage dans l'Est de l'île de Montréal.

Concours en deux étapes : appel de propositions ouvert et anonyme en première étape et élaboration de prestations rémunérées en deuxième étape par les cinq finalistes retenus pour la qualité de leurs propositions conceptuelles.

Pour plus d'informations, consultez la page : [plage de l'Est](#)

Concours de projet en architecture lancé en 2013 par l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro pour la rénovation et l'agrandissement de la bibliothèque

Concours en deux étapes : appel de candidatures en première étape et élaboration de prestations rémunérées en deuxième étape par les quatre finalistes retenus sur dossiers de candidature.

Pour plus d'informations, consultez la page : [bibliothèque de Pierrefonds](#)

Ce sont l'état d'avancement du dossier, les objectifs du projet et la nature du programme qui devraient guider le maître d'ouvrage dans le choix de réaliser tel ou tel type de concours :

- Le maître d'ouvrage a-t-il une idée claire du projet qu'il souhaite réaliser ou est-il à la recherche d'inspiration pour l'aider dans sa réflexion ?
- Les études préalables et le programme du projet sont-ils encore à préciser ou ont-ils fait l'objet d'un travail approfondi ?
- Le travail de programmation a-t-il permis de valider l'adéquation entre les objectifs du maître d'ouvrage et l'enveloppe financière du projet ou cette validation reste-elle encore à faire ?

Pour un concours de projet :

- Si les études préalables permettant de vérifier la faisabilité urbaine, technique, économique, financière et réglementaire du projet n'ont pas été effectuées;
- Si le programme n'a pas été complété et que les objectifs de qualité du projet n'ont pas été définis;
- Si les analyses budgétaires permettant de valider l'adéquation entre les besoins et le budget du projet n'ont pas fait l'objet d'une étude sérieuse.

Il est alors évident qu'un tel type de concours ne peut pas être lancé.

## Fiche 5

---

# Le coût d'un concours

---

### Considérations générales

- Les coûts de réalisation d'un concours représentent, en moyenne, **2 % du coût total d'un projet** (coût des travaux et frais incidents) dont l'envergure se situe entre 5 et 20 M\$.
- Pour un projet d'envergure moindre, le pourcentage sera plus élevé. Pour un projet d'envergure supérieure, le pourcentage sera réduit.
- Composés principalement d'honoraires professionnels, les coûts du concours s'ajoutent aux frais incidents d'un projet et, ainsi, peuvent être subventionnés au même taux que l'ensemble des dépenses admissibles.
- Les coûts à encourir sont les suivants :
  - les honoraires et frais du conseiller professionnel;
  - les honoraires et frais des membres du jury et du comité technique (autres que les représentants du maître d'ouvrage);
  - les honoraires et frais des concurrents;
  - les frais de gestion et de communication.
- La rémunération versée au lauréat du concours pour l'élaboration de sa prestation est considérée comme un acompte sur les honoraires qu'il recevra pour la réalisation éventuelle des travaux à la suite du concours et peut donc être déduite des coûts du concours.
- Les coûts de réalisation des études préalables et du programme ne sont pas comptabilisés dans le coût du concours puisqu'ils font partie intégrante de tout processus de planification dans le cadre d'un projet d'immobilisation.

Simulation / Concours de projet en deux étapes avec quatre finalistes

<b>Coût total du projet</b>	
Coût estimé des travaux : 16 000 000 \$	<b>20 000 000 \$</b>
Frais incidents : 4 000 000 \$ (20 %)	
Honoraires et frais / conseiller professionnel	40 000 \$
Honoraires et frais / jury	15 000 \$
Honoraires et frais / comité technique	5 000 \$
Frais de gestion et de communication	5 000 \$
Rémunération des finalistes :	
• Coût estimé des travaux : 16 000 000 \$	
• Honoraires totaux des architectes pour la préparation des plans et devis et les services durant la construction pour un bâtiment de catégorie 2 (musée, bibliothèque, etc.) selon le décret 2402-84 du Gouvernement du Québec : 700 000 \$	
• Honoraires pour la production d'une esquisse préliminaire (15 % des honoraires totaux) : 105 000 \$	252 000 \$
• Honoraires pour chacun des cinq finalistes : (80 % de la prestation demandée correspondant à une esquisse préliminaire) : 84 000 \$	
• Rémunération des finalistes moins celle du lauréat / 84 000 \$ x 3 : 252 000 \$	
<b>Total / coût du concours</b>	<b>317 000 \$</b>
Pourcentage du coût du concours par rapport au coût total du projet	1,6 %

## Fiche 6

---

# Les conditions de réussite d'un concours

Le concours est un instrument intéressant auquel on a recours dans des domaines faisant appel à la créativité (art public, architecture, design, etc.). Il engendre chez les concepteurs, **un processus créateur dont bénéficieront tous les partenaires d'un projet**. Cependant, le concours doit être utilisé avec doigté pour produire les résultats escomptés.

Méthodes de gestion performantes et ressources adéquates sont les ingrédients nécessaires à la réussite de tout projet. Pour assurer le succès d'un concours, s'y ajoutent quatre facteurs essentiels :

1. La réalisation d'études préalables et d'un programme (ou cahier des charges) sérieux;
2. Un conseiller professionnel compétent;
3. Un jury de qualité;
4. Des conditions de travail qui soient respectueuses des concurrents.

---

## Les études préalables et le programme (ou cahier des charges)

Le processus de définition d'un projet commence avec la production des études préalables (opportunité, faisabilité, etc.) et se poursuit avec l'élaboration d'un programme. La programmation est une démarche pédagogique ayant pour but de **faire comprendre le projet aux concepteurs et d'en évaluer les qualités recherchées**. Le programme doit donc donner une idée claire et précise de la vision et des besoins du maître d'ouvrage, des données et contraintes entourant la réalisation du projet ainsi que des exigences techniques et financières qui s'y rattachent. Un concours de qualité est lié à la préparation minutieuse et sans ambiguïté d'un programme qui sera le principal outil de travail des concurrents. Un programme qui n'a pas fait l'objet d'une réflexion sérieuse aura des conséquences importantes sur la pertinence des propositions des concepteurs.

---

## Le conseiller professionnel

Le conseiller professionnel est le consultant mandaté par le maître d'ouvrage pour organiser le processus du concours en pleine connaissance de ses objectifs et enjeux. À ce titre, il est **responsable de l'établissement et du maintien des conditions qui garantissent la transparence, l'équité et l'impartialité du processus de concours**. L'exercice de cette tâche, qui doit se faire dans la plus grande neutralité, demande avant tout des connaissances techniques, mais aussi une grande capacité de communication.



---

## Le jury

Le jury est constitué d'un groupe de personnes qui représentent l'ensemble des compétences et des intérêts liés au projet faisant l'objet du concours. Son rôle principal concerne **la sélection des finalistes et le choix de l'équipe lauréate sur la base des critères de sélection approuvés**. Pour être efficace, un jury doit être bien constitué, c'est-à-dire être à la fois restreint et cohérent. Il doit inclure des personnes qui ont des formations ou des compétences spécifiques au projet soumis à leur jugement et qui connaissent bien l'ensemble des aspects critiques du programme de façon à s'assurer du respect de ses exigences par l'équipe lauréate. Il est aussi intéressant que le jury inclut des personnes, concepteurs et spécialistes, qui soient connues et respectées des concurrents. En effet, la présence de membres du jury, dont la compétence professionnelle est largement reconnue, pourra avoir un impact positif sur la participation des designers et architectes et, par conséquent, sur la production de propositions de qualité.

---

## Les conditions de travail des concurrents

L'établissement du niveau des prestations demandées aux concurrents est un exercice délicat qui doit se faire en fonction du type de concours et de la nature du programme. Ces prestations ne doivent pas obliger les participants à déployer des efforts supérieurs à ceux pour lesquels on les rémunère. Dans la plupart des cas, il est ainsi préférable que le concours conserve un caractère léger. De cette manière, le maître d'ouvrage pourra réaliser le concours sans encourir de frais trop élevés. De plus, cela permettra d'instaurer rapidement un dialogue constructif entre le maître d'ouvrage et l'équipe lauréate sur la base de la proposition sélectionnée. (Source: Le concours d'architecture au Québec, Ministère de la Culture et des Communications et Ordre des architectes du Québec, 1994)

---

## Les questions à se poser pour assurer la réussite d'un concours

Les leviers de la qualité en design et en architecture se situent en amont des opérations. Cela est vrai pour tout mode de réalisation de projet, mais cela est encore plus vrai dans le cadre d'un concours qui mobilisera les ressources de plusieurs équipes de concepteurs pour développer des propositions concrètes qui doivent répondre aux attentes du maître d'ouvrage.

Ainsi, avant d'entreprendre un concours, un maître d'ouvrage devrait se poser des questions sur :

- **La définition du projet** : Est-ce que la réflexion sur le programme du projet (vision, données, besoins, contraintes, exigences, budget) a été effectuée de manière adéquate ?
- **L'organisation du projet** : Est-ce que l'organisation du projet réunit les conditions nécessaires pour assurer la réussite du concours : structure organisationnelle performante, ressources adéquates, calendrier optimal laissant suffisamment de temps pour la phase de conception, considérant que c'est à cette étape qu'il est plus facile de générer des économies, etc. ?
- **Les facteurs de succès du concours** : Est-ce que les quatre facteurs de succès d'un concours présentés dans cette fiche ont été pris en compte ?

Sur la base des réponses à ces questions, une réflexion peut aussi être menée sur l'intérêt que peut représenter la tenue d'un concours et l'opportunité ainsi offerte de contribuer à l'atteinte de l'objectif de la Ville de Montréal concernant l'amélioration de la qualité du cadre de vie.

- Considérant l'engagement de la Ville de Montréal de promouvoir l'excellence en design et en architecture, la tenue d'un concours pourrait-elle permettre de faire preuve d'exemplarité à ce sujet ?
- Considérant les enjeux liés à la réalisation du projet et les objectifs de qualité qui ont été identifiés, la tenue d'un concours pourrait-elle stimuler la créativité et favoriser une innovation qui serait bénéfique à la qualité générale du projet ?
- Considérant les problèmes à résoudre identifiés dans le programme, la tenue d'un concours pourrait-elle permettre d'effectuer un choix plus éclairé grâce à la comparaison de plusieurs propositions concrètes ?
- Considérant l'organisation générale du projet, la tenue d'un concours pourrait-elle constituer un investissement contribuant à une diminution des facteurs de risque et à un plus grand contrôle de la qualité ?
- Considérant les règles d'éthique liées à l'attribution des contrats, la tenue d'un concours pourrait-elle être un moyen performant de favoriser la transparence, l'objectivité et l'équité dans les choix effectués ?
- Considérant que la participation citoyenne est devenue une condition de succès des projets, la tenue d'un concours pourrait-elle favoriser une meilleure acceptabilité sociale et apporter une plus grande légitimité au projet ?

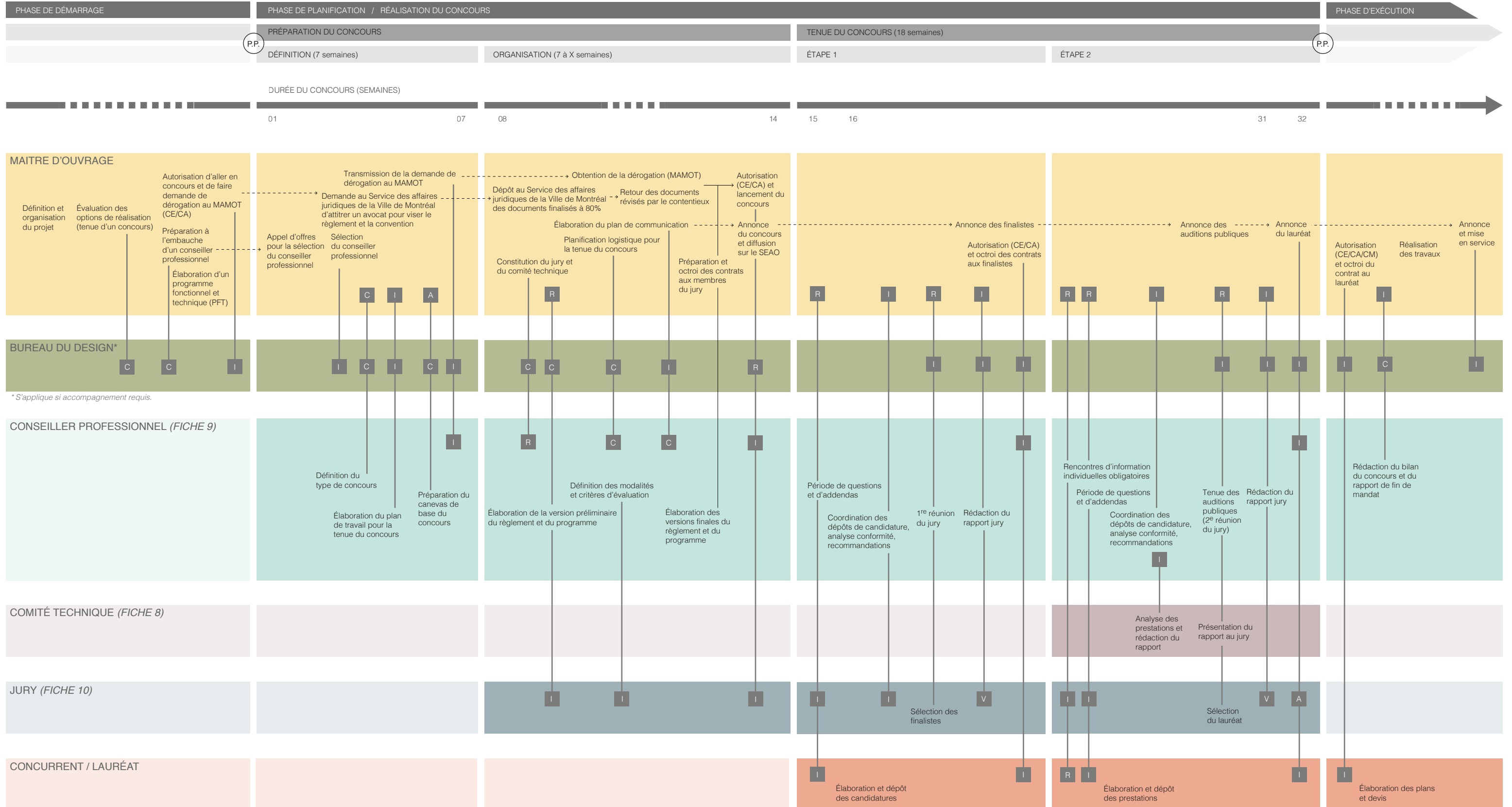
# Les étapes de réalisation d'un concours

**LÉGENDE**

- Tâche **R** **Responsable principal** de la réalisation de la tâche\*
- R** **Responsable impliqué** dans la réalisation de la tâche
- A** **Approuve** ou supervise la réalisation de la tâche (redevable)
- C** **Consulté** dans la réalisation de la tâche
- I** **Informé** de la réalisation de la tâche
- V** **Valide** le résultat de la tâche (non redevable)

**(P.P.)** **Point de passage**

\* Si aucun A n'est spécifié, le responsable agit généralement aussi comme approbateur ou superviseur (redevable)



## Fiche 8

---

# Les acteurs d'un concours

## Rôles et responsabilités

---

### La Ville de Montréal (maître d'ouvrage)

- Le maître d'ouvrage est le mandataire de la Ville de Montréal (Services centraux ou arrondissement(s) directement(s) concerné(s)). Le maître d'ouvrage met sur pied un comité de pilotage mixte pour coordonner les différentes étapes de démarrage, de planification et d'exécution du projet, dont la préparation et la tenue du concours. Ce comité est coordonné par le gestionnaire de projet.
- Pour les projets d'envergure, lors de la phase de démarrage, la Ville inclut au dossier d'approbation de projet (DAP), à la rubrique portant sur l'évaluation des options de réalisation, une note sur l'option de tenir un concours comme moyen pour favoriser une meilleure qualité du projet.
- À la suite du dépôt du DAP aux comités de gouvernance pour recommandation, et après avoir obtenu l'autorisation d'aller en concours, la Ville procède au lancement de l'appel d'offres pour l'embauche d'un conseiller professionnel mandaté pour organiser le processus de concours.
- Lors de la phase de planification du projet, à la suite de l'élaboration du programme fonctionnel et technique, la Ville coordonne les différentes étapes de réalisation du concours avec l'appui du Bureau du design.

---

### Le comité de pilotage

- Le comité de pilotage est l'instance qui encadre le processus de concours.
- Coordonné par le gestionnaire de projet, il est composé de personnes-clés (décideurs administratifs) représentant les grands intervenants dans le projet.
- Le comité de pilotage participe aux décisions, à l'établissement des grandes lignes du concours et des documents à produire, il valide les échéanciers et discute de la composition du jury. Enfin, il entérine les documents régissant l'ensemble du concours.

---

## Le Bureau du design

- Le Bureau du design soutient et accompagne, si requis, la Ville et le conseiller professionnel dans la préparation et la tenue du concours.

---

## Le conseiller professionnel

- Le conseiller professionnel est le consultant mandaté par la Ville pour organiser le processus du concours en pleine connaissance de ses objectifs et enjeux et il est le seul interlocuteur auprès des concurrents et des finalistes.
- Il est responsable de l'établissement et du maintien des conditions qui garantissent la transparence, l'équité et l'impartialité du processus de concours.
- En préparation à la tenue du concours, le conseiller professionnel élabore, sur la base du document-type approuvé par la Ville, le règlement qui précise les conditions régissant le déroulement du concours, propose les personnes pouvant faire partie du jury et du comité technique, rédige les documents complémentaires nécessaires au lancement du concours et assiste la Ville dans le processus de consultation et d'approbation du concours par les instances appropriées.
- Son mandat inclut aussi la préparation, en tout ou en partie, du programme du concours sur la base du programme fonctionnel et technique préparé par la Ville.
- Pendant la tenue du concours, le conseiller professionnel s'assure du bon déroulement des procédures et du respect des règles établies dans le règlement. Il assure le lien entre les divers intervenants du concours, rédige les rapports faisant état des délibérations du jury et effectue les suivis nécessaires.
- Après la tenue du concours, le conseiller professionnel participe, avec la Ville, à la diffusion des résultats du concours.

---

## Le comité technique

- Le comité technique est un groupe d'experts dont le rôle est d'effectuer une analyse technique, fonctionnelle, réglementaire et budgétaire des prestations élaborées par les finalistes, en vérifiant leur conformité au programme du concours.
- Le comité technique est constitué d'experts indépendants et de professionnels relevant de la maîtrise d'ouvrage et qui ont participé à la définition de la commande.
- Les observations du comité technique doivent rester en rapport direct avec le niveau des prestations demandées et les contraintes et exigences du programme. Elles doivent être suffisamment précises pour aider les membres du jury dans leur travail. Cependant, elles ne doivent établir ni hiérarchie entre les projets, ni jugement de valeur qui anticiperaient les débats du jury.
- Le comité technique fait rapport au jury des résultats de son analyse mais ne participe pas à l'évaluation des projets.

---

## Le jury

Le jury est un groupe de personnes qui représentent l'ensemble des compétences et des intérêts liés au projet faisant l'objet du concours. Composé de six à neuf personnes, il est constitué de représentants du maître d'ouvrage, de professionnels en design ou en architecture ayant une qualification équivalente à celle exigée des concurrents et de spécialistes choisis en fonction de la nature du projet.

Après avoir pris connaissance du site d'intervention, du programme et du règlement du concours, le jury procède à une analyse des candidatures (ou des propositions) et des prestations sur la base des critères de sélection approuvés et fait ses recommandations à la Ville concernant la sélection des concurrents (et finalistes) et le choix du lauréat. Afin d'effectuer ses choix, le jury doit tenir compte des analyses du comité technique.

À l'issue du concours, si la Ville décide de ne pas suivre les recommandations du jury, elle doit motiver sa décision et la rendre publique.

---

## Le concurrent

Le concurrent est un architecte ou un designer, une firme d'architectes ou de designers, ou une équipe pluridisciplinaire comprenant des architectes ou des designers, qui respecte les conditions d'admissibilité au concours et qui soumet un dossier de candidature ou une proposition conforme au règlement du concours. Cette étape n'est pas rémunérée.

---

## Le finaliste

Le finaliste est un concurrent qui, dans un concours en plusieurs étapes, est sélectionné par le jury sur la base de son dossier de candidature ou de sa proposition et, le cas échéant, de son dossier de complément d'équipe, afin de passer à l'étape finale du concours. Un finaliste est rémunéré pour préparer sa prestation.

---

## Le lauréat

Le lauréat est un finaliste dont la prestation est désignée par le jury comme étant celle qui a remporté le concours.

Fiche 9

---

## Le conseiller professionnel

### Mandat, tâches et qualifications

---

#### A) Le mandat du conseiller professionnel

##### **Étapes du concours** et **Tâches du conseiller professionnel**

Le processus du concours est administré par le conseiller professionnel, en étroite collaboration avec le comité de pilotage du projet. Son mandat est de **préparer les documents officiels relatifs au concours et d'en organiser les activités, conformément au règlement**. Son rôle est fondamental pour la réussite du concours en étant responsable de l'établissement et du maintien des conditions qui garantissent la transparence, l'équité et l'impartialité du processus de concours. Le conseiller professionnel est le seul interlocuteur auprès des concurrents et des finalistes. Ses services professionnels sont retenus par la Ville à la suite d'un appel d'offres sur invitation et ses honoraires sont payés à même les frais du projet.



## **1. Préparation du concours**

### **1.1 Définition de la procédure de concours**

- 1.1.1 Préparation et lancement de l'appel d'offres pour la sélection du conseiller professionnel mandaté pour organiser le processus de concours
- 1.1.2 Sélection du conseiller professionnel
- 1.1.3 Définition du type de concours
  - 1) Prendre connaissance de la documentation reliée au projet devant faire l'objet du concours.
  - 2) Effectuer les rencontres nécessaires avec les représentants de la Ville en vue d'une compréhension claire des orientations, de la nature et de la portée du projet.
  - 3) Conseiller la Ville sur le type de concours à réaliser et préparer, pour validation, une note présentant le canevas de base du concours (formule, calendrier, budget).
  - 4) Élaborer le plan de travail pour la préparation et la tenue du concours selon la formule et les paramètres validés par la Ville.
- 1.1.4 Approbation par la Ville du canevas de base pour le concours projeté

### **1.2 Organisation de la procédure de concours**

- 1.2.1 Élaboration des documents de gestion du concours
  - 1) Rédiger une version préliminaire du règlement du concours selon le modèle de règlement-type adopté par la Ville et, après approbation, en rédiger une version finale
  - 2) Rédiger une version préliminaire du programme du concours sur la base du document (PFT, cahier des charges ou autre) préparé par la Ville et, après approbation, en rédiger la version finale
  - 3) Rédiger les documents complémentaires nécessaires au lancement et à la tenue du concours : fiche de projet, appel de candidatures ou de propositions, formulaire d'inscription, tableau des candidatures, ordres du jour des réunions du jury, etc.
- 1.2.2 Constitution du jury et du comité technique
  - 1) Faire une proposition à la Ville concernant la composition du jury et du comité technique
  - 2) Voir à la constitution du jury et du comité technique selon les paramètres approuvés par la Ville
  - 3) Présenter au jury les modalités et les critères de jugement

### 1.2.3 Définition des modalités de gestion matérielle et technique du concours

Collaborer avec la Ville à l'organisation matérielle et technique du concours (documentation, lieux de rencontre, besoins techniques et technologiques, etc.)

### 1.2.4 Élaboration d'un plan de communication

- 1) Collaborer avec la Ville dans l'élaboration du plan de communication du concours
- 2) Conseiller la Ville dans les modes de diffusion du concours (plateformes, réseaux, etc.)  
en complémentarité avec le Bureau du design

### 1.2.5 Approbation du règlement et du programme du concours par la Ville et les instances appropriées

Assister la Ville dans le processus de consultation et d'approbation du concours par les instances appropriées

### 1.2.6 Préparation et octroi des contrats aux membres du jury et du comité technique

Assister la Ville dans le processus de préparation des contrats aux membres du jury et du comité technique

### 1.2.7 Transmission des documents de gestion du concours, approuvés par la Ville, aux membres du jury et du comité technique

- 1) Transmettre aux membres du jury et du comité technique les documents de gestion du concours en leur rappelant les règles éthiques de confidentialité et d'impartialité
- 2) Rappeler les dates des rencontres et confirmer les disponibilités

## **2. Tenue du concours**

### **2.1 Étape 1 - Appel de candidatures (ou de propositions) et sélection des finalistes**

De manière générale, coordonner la réalisation des différentes étapes du concours et s'assurer de leur bon déroulement dans le respect des règles établies et en signalant tout dysfonctionnement à la Ville

#### 2.1.1 Annonce du concours

- 1) Collaborer avec la Ville à l'annonce du concours et à la mise en œuvre du plan de communication
- 2) S'assurer de la conformité des avis notifiant la tenue du concours

2.1.2 Mise en ligne des documents du concours sur le système électronique d'appels d'offres SEAO

- 1) S'assurer de la disponibilité des documents du concours sur toutes les plateformes de diffusion
- 2) Superviser le processus d'inscription au concours

2.1.3 Période de questions et réponses

Coordonner avec le gestionnaire les questions et réponses durant la période prévue à cette fin et rédiger et transmettre les addendas nécessaires sur SEAO

2.1.4 Dépôt des dossiers de candidatures (ou des propositions)

- 1) Coordonner le dépôt des candidatures ou des propositions
- 2) Préparer la liste des candidatures (ou des propositions)
- 3) Effectuer une analyse de conformité des dossiers de candidatures (ou des propositions)
- 4) Signaler tout problème de conformité à la Ville et préciser les recommandations qui seront faites au jury pour prise de décision
- 5) Transmettre la liste des candidatures (ou des propositions) et l'analyse de conformité avec les recommandations au jury

2.1.5 Tenue de la réunion du jury et sélection des finalistes

- 1) Convoquer et animer la réunion du jury selon l'ordre du jour préalablement transmis
- 2) S'assurer de la prise de notes lors de la réunion et rédiger le rapport faisant état des délibérations
- 3) Soumettre le rapport à chacun des membres du jury pour commentaires et ajustements s'il y a lieu
- 4) Informer la Ville des résultats des délibérations du jury
- 5) Aviser les finalistes retenus de leur sélection et leur demander une confirmation de participation au concours
- 6) Collaborer avec la Ville à la préparation et à l'octroi des contrats aux finalistes retenus

Étape intermédiaire (optionnelle)

- a) Dépôt d'un dossier de complément d'équipe par les finalistes retenus
- b) Réunion du jury et évaluation des dossiers de complément d'équipe

#### 2.1.6 Annonce des finalistes

- 1) Informer les candidats inscrits (ou les concurrents ayant soumis une proposition) des résultats du jury
- 2) Collaborer avec la Ville à l'annonce des finalistes selon le plan de communication approuvé

### **2.2 Étape 2 - Élaboration des prestations et sélection du lauréat**

#### 2.2.1 Tenue d'une rencontre d'information individuelle obligatoire pour les finalistes avec le jury et la Ville

- 1) Transmettre les documents complémentaires, le cas échéant, du concours aux finalistes
- 2) Organiser et animer les rencontres d'information individuelles avec la Ville, le jury et chacun des finalistes

#### 2.2.2 Élaboration des prestations par les finalistes

#### 2.2.3 Période de questions et réponses

- 1) Coordonner les communications avec les finalistes et consigner les notes relatives aux échanges avec ceux-ci
- 2) Gérer la période de questions durant la période prévue à cette fin et émettre les addendas nécessaires

#### 2.2.4 Dépôt et analyse des prestations des finalistes par le comité technique

- 1) Coordonner le dépôt des prestations par les finalistes
- 2) Effectuer une analyse de conformité des prestations
- 3) Signaler tout problème de conformité à la Ville
- 4) Coordonner les activités du comité technique et en rédiger le rapport

#### 2.2.5 Audition publique des finalistes, tenue de la réunion du jury et sélection du lauréat

- 1) Convoquer et animer la réunion du jury selon l'ordre du jour préalablement transmis
- 2) Collaborer à l'organisation et à l'animation des auditions publiques des finalistes
- 3) Rédiger le rapport détaillé faisant état des délibérations
- 4) Soumettre le rapport à chacun des membres du jury pour commentaires et ajustements s'il y a lieu

### **3. Suites du concours**

#### **3.1 Transmission de la recommandation du jury à la Ville**

Informar la Ville des résultats des délibérations du jury

#### **3.2 Autorisation pour l'octroi d'un contrat de services professionnels à l'équipe lauréate du concours**

#### **3.3 Annonce du lauréat du concours**

#### **3.4 Diffusion des résultats**

- 1) Aviser le lauréat sélectionné du choix du jury
- 2) Informer les autres finalistes des résultats du concours
- 3) Collaborer avec la Ville dans la réalisation des activités de communication entourant l'annonce du lauréat du concours et la diffusion des résultats (communiqué et conférence de presse, mise en ligne et exposition des prestations, etc.)

#### **3.5 Bilan du concours**

- 1) Rédiger un bilan du concours
- 2) Consigner toute la documentation relative au concours (notes, tableaux, comptes rendus, etc.)
- 3) Transmettre à la Ville un rapport de fin de mandat incluant le bilan du concours, les documents de gestion et la documentation complémentaire

---

## **B) Les livrables liés au mandat du conseiller professionnel**

- 1) Note présentant le canevas de base du concours
- 2) Plan de travail du concours
- 3) Versions préliminaire et finale du règlement du concours
- 4) Versions préliminaire et finale du programme du concours
- 5) Rapports des réunions du jury et du comité technique
- 6) Bilan du concours
- 7) Rapport de fin de mandat, incluant des copies des documents de gestion et de la documentation complémentaire : fiche de projet, budget du concours, appel de candidatures ou de propositions et tableau synthèse, formulaire d'inscription, réponses aux questions et addendas, ordres du jour des réunions, notes relatives aux échanges avec les concurrents et les finalistes.

---

## C) Les qualifications du conseiller professionnel

Le choix d'un conseiller professionnel compétent est une condition de réussite du concours.

Ses **compétences** principales doivent porter sur la maîtrise des concepts disciplinaires et une bonne connaissance de la programmation et des processus de design.

En plus de ces compétences, le conseiller professionnel doit posséder les qualités suivantes :

### **Rigueur et sens de l'éthique**

Le conseiller professionnel a la responsabilité de l'établissement et du maintien des conditions qui garantissent la transparence, l'équité et l'impartialité du processus de concours.

### **Habilité organisationnelle**

La principale tâche du conseiller professionnel consiste à organiser le processus de concours qui est fragmenté en plusieurs étapes de différentes natures.

### **Esprit de synthèse**

La rédaction du programme et des comptes rendus des réunions du jury demande un grand esprit de synthèse afin de faire ressortir les éléments fondamentaux qui vont être bénéfiques aux résultats du concours.

### **Sens de la communication**

Le concours est une activité de communication à plusieurs niveaux qui requiert des habilités autant dans la communication interrelationnelle (échanges avec les finalistes, animation des réunions du jury) que dans la communication publique (activité de participation citoyenne, audition publique des finalistes, diffusion des résultats).

### **Esprit de collaboration**

Le succès d'un concours tient en grande partie à l'esprit de collaboration que le conseiller professionnel réussit à établir entre les différents acteurs du processus.

## D) La répartition des tâches du conseiller professionnel

Étapes du concours	Répartition des tâches (%)
Préparation du concours	
1.1 Définition de la procédure du concours Documentation, rencontres de travail, rédaction de note et élaboration d'un plan de travail	15 %
1.2 Organisation de la procédure de concours Élaboration des documents de gestion du concours (règlement, programme, etc.), collaboration avec la Ville à la constitution du jury et du comité technique, à l'organisation matérielle et technique, au plan de communication, au processus de consultation et d'approbation	40 %
2. Tenue du concours	
2.1 Étape 1 / Appel de candidatures (ou de propositions) et sélection des finalistes  Collaboration à l'annonce du concours et au processus d'inscription, gestion de la période de questions/réponses, du dépôt et de l'analyse des candidatures ou des propositions, coordination de la sélection des finalistes	20 %
2.2 Étape 2 / Élaboration des prestations et sélection du lauréat  Organisation des rencontres d'information, gestion des communications avec les finalistes, du dépôt et de l'analyse des prestations par le comité technique, coordination de la sélection du lauréat	20 %
3. Suites du concours	5 %
Collaboration aux activités de communication, rédaction du bilan du concours et du rapport de fin de mandat	
Total	100 %

Le nombre d'heures consacrées à la réalisation du mandat du conseiller professionnel peut varier de 250 à 500 heures approximativement. Cette variation peut s'expliquer par l'envergure du projet ou la complexité de la formule de concours. Toutefois, la variable la plus importante demeure le travail effectué en amont par le maître d'ouvrage sur la définition du programme, sur la vision et les objectifs de qualité du projet et sur la portée et les objectifs du concours. En plus d'être un facteur de succès pour le concours, une réflexion approfondie du maître d'ouvrage sur ces sujets fera en sorte d'alléger la tâche du conseiller professionnel.

---

## E) Gestion

Une liste des conseillers professionnels est disponible au Bureau du design. Celle-ci est constamment bonifiée et mise à jour.

Le contrat de services professionnels est signé par le service ou l'arrondissement responsable du projet. Les étapes d'approbation s'appliquent en conséquence.



## Fiche 10

---

# Le jury

## Composition et rôle

Le jury est constitué d'un groupe de personnes qui représentent l'ensemble des compétences et des intérêts liés au projet faisant l'objet du concours. Sur la base des critères de sélection approuvés, son rôle principal concerne le **choix des finalistes et la sélection et la recommandation du lauréat** du concours à la Ville (comité exécutif ou conseil d'arrondissement).

Pour être efficace, un jury doit être bien constitué, c'est-à-dire être à la fois restreint et cohérent. Il doit inclure des personnes qui connaissent bien l'ensemble des aspects critiques du programme de façon à s'assurer du respect de ses exigences par l'équipe lauréate. Il est aussi intéressant que le jury inclut des personnes, concepteurs et spécialistes, qui soient connues et respectées des concurrents. En effet, la présence de membres du jury, dont la compétence professionnelle est largement reconnue, pourra avoir un impact positif sur la présentation de candidatures de haut niveau et la production de propositions de qualité.

Les règles régissant la composition et le rôle du jury sont présentées de manière détaillée dans le **Règlement-type** de la Ville de Montréal pour les concours en architecture, pluridisciplinaire ou de design. Voir à ce sujet la section 2 (2.3 Jury) et la section 6 (Présentation, dépôt et évaluation des dossiers de candidatures ou des propositions et des prestations).

---

## Composition

La composition du jury est **un élément-clé du succès du concours**. Le jury comprend de six à neuf personnes (idéalement 7 personnes) selon l'envergure et la complexité du projet. Il est de la responsabilité du conseiller professionnel de faire une proposition à la Ville concernant la composition du jury et de voir à sa constitution selon les paramètres approuvés par celle-ci.

Le jury est constitué de :

1. Représentants de la Ville, maître d'ouvrage du projet, qui ont une très bonne connaissance du projet et portent la responsabilité de l'atteinte des objectifs de qualité établis dans le programme;
2. Professionnels en design ou en architecture, externes à la Ville, ayant une qualification équivalente à celle exigée des concurrents;
3. Spécialistes choisis en fonction de la nature et des enjeux du projet.

La composition du jury doit éviter les situations d'autorité entre les jurés. Le président du jury est élu par ses membres sur la base de critères de notoriété et d'indépendance. Il ne peut être un employé de la Ville.

Les élus municipaux ne sont pas admissibles à siéger comme juré ou observateurs.

Pour un concours d'architecture, un nombre impair de membres est requis pour le jury dont une majorité d'architectes.

Dans le cas où un membre de jury se trouve dans l'incapacité de siéger, la Ville désignera un membre suppléant ayant des compétences équivalentes à celles du membre qu'il remplace.

---

## Rôle

Le rôle du jury comprend :

1. La **sélection** des finalistes;
2. L'**évaluation** des dossiers de complément d'équipe, s'il y a lieu;
3. La **sélection** et la **recommandation** du lauréat à la Ville.

Le jury doit examiner et juger les dossiers de candidature, les propositions, les dossiers de complément d'équipe, le cas échéant, et les prestations des finalistes en tenant compte des rapports de conformité du conseiller professionnel. Lors de l'examen des prestations, le jury tiendra compte, en sus, de l'analyse effectuée par le comité technique.

Concernant le processus de sélection, l'objectif des délibérations du jury devrait être de construire progressivement et collectivement une décision consensuelle sur la base d'une argumentation partagée où chacun des membres du jury apporte un éclairage complémentaire selon son champ de compétences.

Si le consensus n'est pas possible et qu'un vote est nécessaire, le président du jury dispose d'un vote prépondérant, en cas d'égalité des voix.

Si le jury n'est pas en mesure de sélectionner et de recommander un lauréat pour le concours, il en informe la Ville.

À l'issue du concours, si la Ville décide de ne pas suivre les recommandations du jury, elle doit motiver sa décision et la rendre publique.

---

## Qualifications

Les membres du jury concluent, avec la Ville, une entente à l'effet qu'ils s'engagent à remplir leurs tâches avec sérieux et bonne foi.

Ils mettent leurs compétences à disposition pour atteindre les objectifs formulés dans le programme et appliquer les critères de jugement qui figurent au règlement du concours.

Ils s'engagent à respecter les dispositions du règlement du concours et à signaler immédiatement à la Ville tout événement ou condition dont ils auraient connaissance et qui seraient contraire aux dispositions du règlement, notamment ceux qui pourraient mettre en cause leur objectivité.

Ils délibèrent en collégialité, dans le respect des personnes, des règles d'éthique et des exigences de leurs professions ou métiers respectifs. Ils traitent tous les concurrents et finalistes sur un pied d'égalité et leur garantissent des conditions de concurrence loyales.

Les membres du jury s'engagent à respecter les règles de déontologie suivantes :

- Se préparer adéquatement aux tâches qui leurs sont demandées et aviser sans délai la Ville s'ils ont des réserves à pouvoir les exécuter pleinement;
- Poser toutes les questions utiles à la compréhension et au déroulement de leur mission;
- S'acquitter de leur mission avec indépendance, neutralité et intégrité;
- Déclarer immédiatement à la Ville tout lien d'affaires ou familiale qui le placerait en conflit d'intérêts;
- Ne communiquer avec aucun concurrent ou finaliste pendant le concours;
- Garder strictement confidentiel tout renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions;
- S'abstenir de tout propos ou acte susceptible d'offenser, dénigrer ou discréditer un quelconque intervenant du concours, incluant les concurrents, les finalistes et les autres membres du jury;
- Rester pleinement solidaire de la décision du jury, en évitant de laisser entendre toute divergence d'opinion ou de prise de position après le concours ;
- Placer leurs compétences au service de la collectivité et soumettre tout intérêt personnel ou corporatiste au service d'intérêts supérieurs.

---

## Gestion

La composition du jury est entérinée par le comité exécutif ou le conseil d'arrondissement au moment de l'adoption du règlement du concours.

Les membres du jury qui ne sont pas employés de la Ville reçoivent une rémunération selon le barème établi par le Bureau du design, soit un montant de 225 \$ pour une demi-journée de rencontre, auquel s'ajoute le temps de préparation rémunéré au taux de 75 \$ l'heure.

Un contrat de gré à gré est préparé et signé avec chacun des membres du jury recevant une rémunération. Le paiement se fait sur présentation de facture.

Une entente de confidentialité doit être signée avec chacun des membres du jury.

## Fiche 11

---

# Les documents de gestion d'un concours

En plus d'être un outil d'aide à la prise de décision, le concours est un **processus de gestion de projet et de contrôle de la qualité** qui a pour but d'**établir un dialogue constructif entre le maître d'ouvrage et l'équipe de concepteurs** qui aura le mandat de réaliser le projet.

À cette fin, il est nécessaire que chacun ait bien fait son travail : pour le maître d'ouvrage, un bon programme et pour l'équipe de concepteurs, un concept fort qui répond aux paramètres définis dans le programme et aux critères précisés dans le règlement du concours.

De cette manière, le concours peut assurer un cheminement efficace du projet (et générer possiblement économie de temps et d'argent) puisque la relation maître d'ouvrage/concepteur se développe au moment où chacun a déjà effectué un travail important.

Les deux principaux documents de référence pour le concours sont le **programme** qui précise les objectifs du projet et les données, besoins, contraintes et exigences qui y sont rattachés et le **règlement** du concours qui établit les règles auxquelles devront satisfaire les concepteurs.

---

### Le programme (aussi appelé cahier des charges dans certaines disciplines)

- La confection du programme doit être précédée de la réalisation des études préalables qui auront permis de valider l'opportunité et la faisabilité du projet ainsi que l'adéquation entre le budget et les besoins.
- L'essence du travail de programmation n'est pas de concevoir une solution mais de définir le problème.
- Le programme est le document qui précise les objectifs de l'opération, les données sur le site et son contexte, les besoins auxquels l'opération doit satisfaire, les contraintes de réalisation et les exigences du maître d'ouvrage concernant le projet.
- Document de vision et document technique en même temps, le programme a pour objectif de favoriser la création et de soutenir le processus de conception, gage de la qualité du projet.
- Le contenu du programme devrait ainsi permettre d'acquérir une compréhension profonde des objectifs de qualité du projet au niveau environnemental, économique, social et culturel.

- En ce sens, la réalisation du programme devrait être l'occasion de préciser les enjeux, défis et difficultés du projet, évitant ainsi les tâtonnements ou les hésitations futures et les prises de décision arbitraires.
- Le programme devrait aussi servir de guide dans l'analyse critique des propositions résultant du concours.
- Cela suppose qu'il contient un ensemble de données quantifiables mais, en plus, il devrait préciser les attentes du maître d'ouvrage concernant les aspects qualitatifs du projet.
- Le programme est souvent réalisé en deux temps : un programme préliminaire, léger, contenant les informations essentielles pour obtenir les approbations nécessaires et un programme définitif contenant toutes les informations et références essentielles à la préparation des prestations par les équipes concurrentes sélectionnées.
- Le programme est rédigé par l'équipe de professionnels du maître d'ouvrage, par un programmeur spécialisé, par le conseiller professionnel du concours ou selon une formule hybride faisant appel à différentes expertises.

---

## Le règlement

- Le règlement du concours précise les règles du jeu du processus selon des critères de clarté, de transparence et d'équité.
- Il identifie les paramètres de réalisation du processus de concours et constitue le contrat entre le maître d'ouvrage et les concurrents.
- Il est rédigé par le conseiller professionnel sélectionné pour organiser le processus à partir du **Règlement-type** élaboré par la Ville de Montréal pour les concours en architecture, pluridisciplinaire ou de design.

---

## Règlement-type pour les concours en architecture, pluridisciplinaire ou de design Ville de Montréal

### Table des matières

Préambule (nature du projet et intention du concours)

Définitions

Politique de gestion contractuelle de la Ville de Montréal

1. Constitution du concours

2. Acteurs du concours

3. Admissibilité

4. Gestion du concours et communication

5. Rémunération

6. Présentation, dépôt et évaluation des dossiers de candidatures ou des propositions et des prestations

7. Obligations des concurrents

8. Suites données au concours

9. Propriété intellectuelle

Annexes

Pour une copie du Règlement-type, s'adresser au Bureau du design.

Fiche 12

---

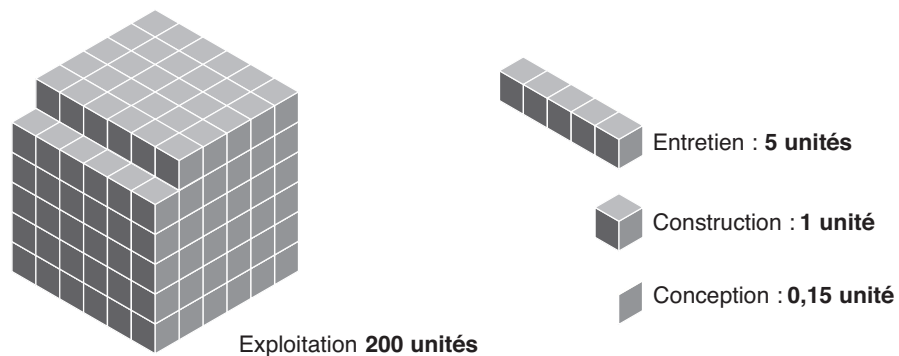
## Le coût d'un concours

### Méthode de calcul et simulation

---

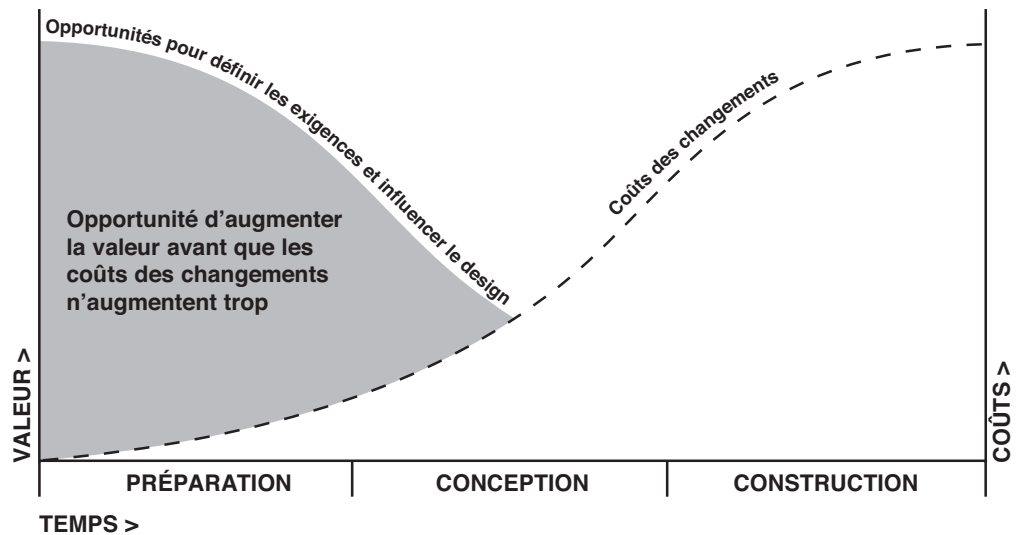
#### Mandat de conception et notion de cycle de vie

- Les leviers de la qualité en design et en architecture se situent en amont des opérations, lors de l'étape de définition de la commande et l'organisation du processus de sélection des concepteurs.
- Un mandat de conception pour un projet de design ou d'architecture est une prestation de service intellectuel qui se distingue des prestations à caractère technique où le rapport qualité/prix est plus facilement mesurable. La réalisation d'un projet de design ou d'architecture doit être entreprise avec l'objectif de prendre en compte le principe d'internalisation des coûts propre au développement durable.
- Selon ce principe, « la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale » (Loi sur le développement durable, Québec, 2006).
- Ainsi, en fonction de la notion de cycle de vie, la répartition des coûts d'un projet d'immobilisation peut être illustrée de la manière suivante :





- Cette répartition relative la part des coûts de conception dans la réalisation d'un projet et démontre qu'il faut voir cette étape davantage comme un investissement à long terme plutôt que comme une dépense dont le coût doit être limité au maximum.
- Il faut aussi noter que c'est lors de l'étape de conception qu'il est possible de faire des gains sur la qualité d'un projet et de générer des économies potentielles. Plus on avance dans le développement d'un projet, moins les gains seront substantiels et plus les changements seront coûteux.



Ces quelques éléments illustrent l'importance qui doit être accordée à la phase de conception et, qu'à ce titre, le concours doit être vu comme un investissement dans la « matière grise » qui permettra un travail de conception plus approfondi et aura un effet multiplicateur sur la qualité finale du produit et sur l'économie globale de l'opération.

---

## Concours : les coûts à prévoir

Les coûts de réalisation d'un concours représentent, en moyenne, **2 % du coût total d'un projet** dont l'envergure se situe entre 5 et 20 M\$. Pour un projet d'envergure moindre, le pourcentage sera plus élevé. Pour un projet d'envergure supérieure, le pourcentage sera réduit.

Les coûts à encourir sont les suivants :

- Les honoraires et frais du conseiller professionnel;
- Les honoraires et frais des membres du jury et du comité technique (autres que les représentants du maître d'ouvrage);
- Les prix décernés aux lauréats dans le cadre d'un concours d'idées ou les honoraires et frais versés aux finalistes dans le cadre d'un concours de projet ;
- Les frais de gestion et de communication.

Les coûts de réalisation des études préalables ne sont pas comptabilisés dans le coût du concours puisqu'ils font partie intégrante de tout processus de planification.

---

## Le calcul des honoraires

Honoraires du conseiller professionnel : voir la [fiche 9](#) (section Gestion).

Honoraires du jury : voir la [fiche 10](#) (section Gestion).

Le calcul des honoraires versés aux concurrents (ou finalistes) est effectué par le conseiller professionnel, en étroite collaboration avec le maître d'ouvrage, en s'assurant que le travail exigé soit proportionnel aux honoraires versés.

De manière à réaliser un concours de projet sans engager des frais trop élevés, il est conseillé de restreindre le niveau des prestations demandées aux concurrents à une esquisse, format qui permet de traduire sous forme simple un concept tout en instaurant le plus tôt possible un dialogue constructif entre le maître d'ouvrage et l'équipe lauréate.

Le calcul des honoraires est effectué en prenant compte, s'il y a lieu, les lignes directrices définies par les associations professionnelles (ex. : Barème des honoraires de l'Association des architectes paysagistes du Québec) et en s'appuyant sur l'historique des concours récents réalisés dans la discipline concernée.

Pour un **concours de projet en architecture**, selon les règles établies par l'Ordre des architectes du Québec, la rémunération globale offerte à chacun des finalistes est fixée à 12 % des honoraires prévus au décret 2402-84 du Gouvernement du Québec (et ses modifications subséquentes) pour la préparation des plans et devis et pour les services durant la construction du projet. Ce pourcentage de 12 % des honoraires totaux correspond à 80 % de la prestation qui est accordée pour la production d'une esquisse préliminaire, soit 15 %.

Dans le cas d'un **concours multidisciplinaire** (ex. : architecture et génie), la part de la rémunération réservée aux architectes doit être différenciée de la rémunération totale de l'équipe finaliste. Cette part est maintenue à 12 % des honoraires et la rémunération totale offerte à chacune des équipes finalistes est majorée en proportion des travaux supplémentaires exigés par le caractère pluridisciplinaire du concours. Chaque cas étant particulier, la tâche d'évaluer le montant total de la rémunération de l'équipe revient au conseiller professionnel en fonction des paramètres du concours.

La rémunération versée au lauréat d'un concours pour l'élaboration de sa prestation est considérée comme un acompte sur les honoraires qu'il recevra pour la réalisation éventuelle des travaux à la suite du concours et peut donc être déduite des coûts du concours.

---

## Le coût d'un concours : simulation

Simulation

Concours de projet en architecture en deux étapes avec cinq finalistes

<b>Coût total du projet</b>	
Coût estimé des travaux : 4 000 000 \$	<b>5 000 000 \$</b>
Frais incidents : 1 000 000 \$ (20 %)	
Honoraires et frais / conseiller professionnel	30 000 \$
Honoraires et frais / jury	15 000 \$
Honoraires et frais / comité technique	5 000 \$
Frais de gestion et de communication	5 000 \$
Rémunération des finalistes :	
• Coût estimé des travaux : 4 000 000 \$	
• Honoraires totaux des architectes pour la préparation des plans et devis et les services durant la construction pour un bâtiment de catégorie 2 (musée, bibliothèque, etc.) selon le décret 2402-84 du Gouvernement du Québec : 188 400 \$	
• Honoraires pour la production d'une esquisse préliminaire (15 % des honoraires totaux) : 28 260 \$	90 400 \$
• Honoraires pour chacun des cinq finalistes : (80 % de la prestation demandée correspondant à une esquisse préliminaire) : 22 600 \$	
• Rémunération des finalistes moins celle du lauréat / 22 600 \$ x 4 : 90 400 \$	
<b>Total / coût du concours</b>	<b>145 400 \$</b>
Pourcentage du coût du concours par rapport au coût total du projet	2,9 %

Simulation

Concours de projet en architecture en deux étapes avec quatre finalistes

<b>Coût total du projet</b>	
Coût estimé des travaux : 16 000 000 \$	<b>20 000 000 \$</b>
Frais incidents: 4 000 000 \$ (20 %)	
Honoraires et frais / conseiller professionnel	40 000 \$
Honoraires et frais / jury	15 000 \$
Honoraires et frais / comité technique	5 000 \$
Frais de gestion et de communication	5 000 \$
Rémunération des finalistes :	
• Coût estimé des travaux : 16 000 000 \$	
• Honoraires totaux des architectes pour la préparation des plans et devis et les services durant la construction pour un bâtiment de catégorie 2 (musée, bibliothèque, etc.) selon le décret 2402-84 du Gouvernement du Québec : 700 000 \$	
• Honoraires pour la production d'une esquisse préliminaire (15 % des honoraires totaux) : 105 000 \$	252 000 \$
• Honoraires pour chacun des cinq finalistes : (80 % de la prestation demandée correspondant à une esquisse préliminaire) : 84 000 \$	
• Rémunération des finalistes moins celle du lauréat / 84 000 \$ x 3 : 252 000 \$	
<b>Total / coût du concours</b>	<b>317 000 \$</b>
Pourcentage du coût du concours par rapport au coût total du projet	1,6 %