

# LES TEMPS DE LA QUALITÉ

## Synthèse

Document rédigé par Caroline Gagnon  
Décembre 2018

## Les temps de la qualité : échanges d'expériences de la commande publique

Organisé conjointement par la Cellule architecture de la Fédération Wallonie-Bruxelles et le Bureau du design de la Ville de Montréal avec le soutien de l'École de design de l'UQAM et Wallonie Bruxelles Architectures, le symposium a été orienté autour d'une thématique traversant les enjeux de la qualité, le temps qu'on y accorde dans les différentes phases des projets : de la planification à la conception, à la construction jusqu'aux résultats c'est-à-dire la livraison finale du projet et sa réception des publics.

La soirée du 22 novembre avait pour objectif de présenter différents processus de commande publique qui ont fait leur preuve en matière de qualité de l'environnement bâti en Suisse, en Belgique, en France et au Canada. En dialogue avec ces expériences, la journée du 23 novembre a été dédiée à une table de discussion entre le groupe de travail et les invités internationaux afin d'approfondir certains éléments des processus étrangers et de relever ce qui pourrait s'intégrer dans les procédures de la Ville de Montréal.

## La qualité en architecture et en design en 5 processus

Lors des présentations publiques du 22 novembre 2018, cinq processus ont été soumis à l'étude. Ils participent tous, à la lumière de leur mise en contexte, à soutenir la qualité des projets en architecture et en design.

Le **CONCOURS PAR PROCÉDURE ANONYME** présenté par Francesco Della Casa, architecte cantonal de la République et Canton de Genève en Suisse est une démarche d'encadrement de la commande publique dont l'architecte cantonal a la responsabilité de mettre en œuvre et dont le poste relève directement du ministre de l'aménagement. Son rôle en est un d'agent de liaison entre les différents services de l'administration. Ses actions transversales visent à mettre en lien les travaux et les projets en cours dans le canton.

Depuis l'accord des marchés publics en janvier 1996, les concours sont une procédure normalisée non seulement pour les monuments et les grands équipements publics, mais l'ensemble des constructions financé par l'état. Néanmoins, cette procédure ne se limite pas aux projets publics puisque le secteur privé s'y soumet également pour le logement collectif. Dans le développement d'un projet, le concours se situe aux étapes des études préliminaires et de l'avant-projet afin de déterminer la meilleure solution alors que l'appel d'offres qui cherche la meilleure prestation intervient aux étapes subséquentes (projet, appel d'offres et exécution). Dans la procédure suisse, le règlement sur les concours (SIA 142) établit deux genres de concours : le concours d'idées et de projets. Le concours peut être scindé en plusieurs étapes (degrés), ce qui permet des variantes, mais c'est la première étape qui est décisive en termes de classement pour la sélection des équipes de professionnels et qui leur permet la poursuite de mandats aux autres étapes. Le principe de l'anonymat à chacune des étapes, même s'il pose certains enjeux, est un élément important du processus suisse puisqu'il offre un rempart contre le favoritisme et la collusion entre maître d'ouvrage et mandataire.

À Genève, il faut savoir que les pratiques de concours se situent dans un contexte social et territorial où tout projet visant la densification est difficile et rendu possible qu'en ne misant sur la qualité. Ainsi, le concours est un instrument en grande partie «politique». Il permet de comparer plusieurs variantes avant d'octroyer un projet, mais plus largement, il est surtout considéré comme un outil de concertation, de débat public, de transparence politique et publique et d'évitement de la corruption. Or, la commande publique en Suisse s'inscrit dans un contexte de plusieurs tensions entre la densité d'occupation du sol du territoire cantonal, la richesse du foncier, la présence d'importants capitaux financiers exerçant des pressions sur l'investissement immobilier public et la culture du consensus institutionnalisée par la capacité des citoyens à demander des référendums pour chaque projet. Francesco Della Casa l'a bien décrit lors de sa présentation lorsqu'il souligne que ce n'est possible de densifier qu'à la condition de la qualité dans les projets en visant une solution équivalente voire meilleure que la situation urbaine prévalente.

# «Selon les contextes, il s'agit surtout d'établir le bon processus pour le bon projet» Francesco Della Casa

## Quelques éléments à retenir du concours par procédure anonyme et du contexte suisse en général :

- Les avantages du concours dans le contexte suisse :
  - Pour le maître d'ouvrage : recherche et développement avec investissement réduit (env. 1% à 2% du montant total des travaux), possibilité de comparer plusieurs variantes de projet et optimisation de la relation qualité/prix
  - Pour les professionnels : équité dans l'accès aux marchés, valorisation du travail de recherche et accès au mandat pour de jeunes professionnels
  - Pour le public : qualité urbaine et architecture, innovation et diversité;
- Le concours est considéré comme un instrument de concertation, de débat public, de transparence politique et publique et d'évitement de la corruption;
- Il est basé sur des principes d'équité, de diversité professionnelle et de diversité de firmes;
- Le rôle d'accompagnement, de sensibilisation et d'influence de l'architecte cantonal, sans pouvoir décisionnel, se situe en tant que vecteur de cohérence du projet à toutes les étapes;
- La particularité de la culture suisse sur le choix des concours par anonymat repose tant sur la nature consensuelle du contexte socio-culturel propre à la Suisse que sur les réalités professionnelles privilégiées de la pratique de l'architecture peu comparables au contexte québécois;
- En cas de sélection d'un projet avec des équipes sans beaucoup d'expérience et afin de réduire les risques, le maître d'ouvrage se réserve le droit d'adjoindre un architecte senior au projet.

## Élément(s) à approfondir :

- Le mandat d'étude parallèle (MEP) afin d'établir le cahier des charges pourrait être un processus à étudier de manière plus approfondie.

## Documentation disponible sur le web

---

[https://www.romandie.sia.ch/sites/romandie.sia.ch/files/Concours%20en%20Suisse%20Oromande\\_SIA%20CoRo\\_2017.pdf](https://www.romandie.sia.ch/sites/romandie.sia.ch/files/Concours%20en%20Suisse%20Oromande_SIA%20CoRo_2017.pdf)

[https://www.bsa-fas.ch/media/filer/2018/sia\\_fas\\_petitmanuel\\_mp\\_2017.pdf](https://www.bsa-fas.ch/media/filer/2018/sia_fas_petitmanuel_mp_2017.pdf)

La **PROCÉDURE CONCURRENTIELLE AVEC NÉGOCIATION** ou **LA PROCÉDURE NÉGOCIÉE AVEC PUBLICITÉ** a été présentée par Chantal Dassonville, Architecte, Directrice générale adjointe, Fédération Wallonie-Bruxelles (Cellule architecture) en Belgique.

La procédure négociée avec publicité est une démarche de concours, mais sans anonymat. Il s'agit d'une procédure de marché public en Belgique qui est régie par l'article 26 de la loi du 15 juin 2006 (§2, 3°). Le principe de la négociation, même s'il pose certains enjeux, est un élément important du processus de la Wallonie-Bruxelles puisqu'il offre un espace de dialogue entre le maître d'ouvrage et le mandataire lors de la sélection des équipes. Dans des trois régions du territoire de la Belgique, il existe des politiques architecturales d'accompagnement de la commande publique qui sont opérées par des mandats externes. Actuellement, ces accompagnements sont développés par :

[www.cellulearchi.cfwb.be](http://www.cellulearchi.cfwb.be)

[www.bma.brussels](http://www.bma.brussels)

[www.vlaamsbouwemeester.be](http://www.vlaamsbouwemeester.be)

La Cellule architecture est donc l'un des mandataires pour la Fédération Wallonie-Bruxelles. Leur processus d'accompagnement vise à garantir des objectifs assurant la qualité architecturale des propositions, la cohésion des parties prenantes autour du projet choisi, le respect du travail des équipes de professionnels, la transparence et la communication autour de la sélection du projet lauréat ainsi que la participation plus large à l'instauration d'une culture architecturale dans la population et dans les instances publiques. Ainsi, le contexte de la procédure sert à comprendre et à construire le programme architectural sur la base de la compréhension des enjeux d'un territoire et la documentation des éléments à tenir compte pour définir le programme et bien définir les possibilités d'intervention. En d'autres termes, il permet de **se poser les bonnes questions** aux moments opportuns du développement du projet c'est-à-dire, principalement, aux phases de planification et de conception.

Ainsi, cette démarche de sélection des équipes se fait par présentation orale du projet par des équipes de professionnels en architecture et permettant le dialogue avec le jury. La sélection des équipes se structure autour de deux temps :

- 1) Sélection de 5 équipes sur dépôt de dossier;
- 2) Sélection d'une pré-esquisse parmi les propositions des 5 équipes.

## «L'esquisse devient une ligne directrice du projet»

Chantal Dassonville

Fait à noter, la pré-esquisse demandée ne repose pas sur une réalisation aboutie du projet, ni sur la base de dessins de présentation par simulation visuelle, mais bien plus sur une maquette visant à définir les lignes directrices du projet. Pour la Cellule architecture, il est important de disposer des bons outils pour supporter les discussions avec les membres du jury comme par exemple les maquettes de travail.

Ainsi, sur la base de cette pré-esquisse, le travail d'accompagnement du projet se fait en intégrant progressivement les composantes complexes du projet relevant des préoccupations des différents partenaires. Le rôle de la Cellule architecte est de s'assurer de la cohérence de l'évolution du projet où l'esquisse préliminaire tient lieu de référence conceptuelle du projet et de ligne directrice à tenir tout au long des étapes de conception et de réalisation. Ainsi, le moment de la compétition est un point de départ, elle est moins une finalité et permet à la proposition d'évoluer avec les différents temps de la conception et de la réalisation.

Lors du développement du projet, il est ensuite possible d'associer l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage à une équipe de chantier limitant les prises de risques dans le contexte de la commande publique et reposant sur des responsabilités partagées.

Une autre préoccupation de cet accompagnement vise également l'émergence de la relève. En ce sens, les dossiers qui sont demandés à la première sélection ne reposent pas sur des critères relatifs à l'expérience de projets similaires, mais bien sur l'excellence et la pertinence de l'équipe proposée. À cet égard, l'évaluation des dossiers lors de la sélection des équipes ne mise pas uniquement sur le portfolio, mais sur d'autres preuves d'excellence comme des lettres de recommandations ou d'autres stratégies de mise en valeur d'une candidature.

Dans ce contexte, la qualité de la commande publique est perçue comme une responsabilité partagée où la qualité n'appartient pas à elle seule aux architectes, en référence à la Déclaration de Davos de 2018.

Le travail de la Cellule architecture repose sur des principes fondamentaux qu'ils ont élaborés afin d'encadrer le processus proposé. Tirés intégralement de leur guide pratique, ces principes se déclinent comme suit :

- *accès au marché par tous, sans impositions excluantes tels que les chiffres d'affaires ou les références réalisées;*
- *approche qualitative et ouverte du programme: énonciation d'enjeux, d'objectifs et de besoins plus que des propositions de solutions;*
- *des équipes complètes, pluridisciplinaires, qui assurent l'ensemble des études d'architecture, d'ingénierie, d'acoustique, de design signalétique et mobilier, etc;*
- *pas de mise en concurrence des honoraires, la compétition porte sur les idées, le concept à l'intérieur d'un cadre donné;*

- *une procédure en deux temps afin de mettre au travail un nombre limité d'équipes;*
- *élaboration d'une première ébauche de projet (pré-esquisse) par les équipes sélectionnées;*
- *présence d'un Jury composé de représentants des parties prenantes et d'experts extérieurs;*
- *présentation orale des offres face au jury;*
- *dédommagement aux finalistes pour leur pré-esquisse (chaque équipe reçoit le même montant pour le travail réalisé).*

**Quelques éléments à retenir de la procédure négociée avec publicité et du contexte des marchés d'architecture belge en général :**

- Les avantages de la procédure :
  - la possibilité d'échange entre le maître d'ouvrage et les équipes afin de clarifier la compréhension des enjeux du programme
  - lors de la sélection du lauréat, l'absence d'anonymat autorise la présentation orale des propositions qui offrent la possibilité de bien comprendre les intentions des concepteurs
  - la négociation offre, lorsque le jury fait face à des incertitudes pour la sélection des propositions, de rencontrer à nouveau les équipes afin de modifier les orientations de la proposition en phase avec les attentes de la commande publique;
- Cette procédure permet de sélectionner des projets sur la base non seulement de la qualité de la proposition, mais également sur la qualité de l'interrelation entre les intervenants;
- Le projet sélectionné est un point de départ et est perméable à l'évolution;
- L'accompagnement par un organisme tiers garant de l'orientation et du respect du programme architectural et du contexte de la commande publique est essentiel dans ce type de démarche ouverte;
- Le jury consiste en une table ronde de représentants publics, de futurs utilisateurs et d'experts extérieurs. Tel que le souligne leur guide pratique, cet exercice commande *une responsabilité partagée qui demande sensibilité, capacité d'écoute, esprit critique et multiplicité de compétences;*
- Les honoraires et l'enveloppe du bâtiment sont encadrés par des prix fixes.

### Élément(s) à approfondir :

- La Chambre de qualité;
- Les autres contextes de marché d'architecture [www.bma.burssels](http://www.bma.burssels),  
[www.vlaamsbouvemeester.be](http://www.vlaamsbouvemeester.be)

### Documentation disponible sur le web

---

<http://www.marchesdarchitecture.be/>

[http://www.marchesdarchitecture.be/libs/dbfiles/doc\\_Afficherecto.pdf](http://www.marchesdarchitecture.be/libs/dbfiles/doc_Afficherecto.pdf)

Le **CONTRAT DE QUARTIER DURABLE** décrit par Nicolas Hemeleers, urbaniste chez CityTools en Belgique est une démarche d'organisation singulière de la participation des publics à la conception de la commande publique où s'entremêlent différentes étapes de recueils des préoccupations citoyennes et d'analyse urbaine.

Dans le contexte belge, les contrats de quartiers durables s'inscrivent en quelque sorte dans des politiques de rénovation urbaine et d'amélioration de la qualité des milieux de vie en intégrant des préoccupations à la fois environnementales, socio-économiques et démocratiques à une démarche participative. Il s'agit d'un plan d'action limité dans le temps et dans l'espace qui existe depuis plus de 25 ans et ayant permis la réalisation de 85 projets diversifiés. Il est conclu entre la Région, la commune et les habitants d'un quartier bruxellois. Il fixe un programme d'interventions variées à réaliser avec un budget défini et sur un périmètre donné. En général, il y a trois périmètres sélectionnés par année avec un budget approximatif de 45 millions d'euros.

CityTools agit donc comme bureau d'études visant la construction du contrat de quartier permettant de constituer un dossier réalisé dans une logique participative. Ainsi, l'objectif du mandat du bureau est la production, avec les habitants du quartier, des objectifs d'un projet d'intervention à formaliser dans le contrat.

La démarche de CityTools vise la compréhension des dynamiques sociales et spatiales via l'élaboration d'outils de diagnostic afin d'identifier les opérations potentielles dans le périmètre territorial visé par le mandat. Selon les caractéristiques sociodémographiques du périmètre d'intervention, plusieurs démarches avec les habitants impliquent des séances de discussion, des marches, des visites de terrains, des ateliers de discussions, du travail en plan, des ateliers avec les enfants d'éveil au territoire, etc. Dans les objectifs des contrats de quartier, une attention particulière à la participation des jeunes et des personnes vulnérables incite à la diversification des stratégies participatives. Par ailleurs, les interventions que le contrat de quartier va privilégier peuvent être à plusieurs échelles et répartis sur un ou plusieurs projets.

## «L'urbanisme se fait avec les pieds». Nicolas Hemeleers

Avec l'exemple de Divercity de A à Z, la présentation Nicolas Hemeleers a permis une mise en contexte des contrats de quartier en les situant sur les quatre temps d'un projet. Ainsi, dans le développement d'un projet, le temps 1 est destiné à la construction du contrat de quartier, le temps 2 au concours d'architecture avec un cahier des charges du marché public de services, le temps 3 sert à l'affinement du projet et implique un retour vers le terrain, vers les habitants, impliquant souvent des ateliers de réflexion avec les habitants après le concours avec les concepteurs, un temps technique qui se fait ainsi en parallèle du temps du terrain, ensuite vient le temps 4 du chantier et de la réalisation.

Dans ces démarches, les temps de la qualité réfèrent ainsi à des principes de qualité en termes de contexte, de programme, de concours, de doutes, d'approbation, de chantier et finalement, d'usage.

### **Quelques éléments à retenir de la procédure négociée avec publicité et du contexte des marchés d'architecture belge en général :**

- Les avantages des contrats de quartier :
  - le programme est construit dans une logique participative en dialogue avec l'expertise urbanistique et architecturale, jumelant diagnostic social et spatial
  - la démarche est itérative et implique des retours sur le terrain en cours de réalisation;
- Le contrat de quartier vise l'intégration d'exigences en matière environnementale en termes de performance énergétique des bâtiments, de projets exemplaires en matière d'économie d'énergie, de gestion de l'eau et de la biodiversité et de gestion des déchets;
- Au-delà de la qualité architecturale, cette démarche instaure des conditions favorables à la cohésion sociale des quartiers.

### **Élément(s) à approfondir :**

- La Chambre de qualité qui offre un cadre pour accompagner les projets et les amender au besoin permettant la prise en compte de différents paramètres de qualité tout au long du projet même lorsqu'un architecte a été mandaté au début;
- Le choix d'une procédure concours et de l'accompagnement volontaire par le bouwmeester pour un promoteur facilite les permis de construire;

- Les autres contextes de marché d'architecture mériteraient ainsi d'être approfondis [www.bma.brussels](http://www.bma.brussels), [www.vlaamsbouwmeester.be](http://www.vlaamsbouwmeester.be)

### Documentation disponible sur le web

---

<http://quartiers.brussels/1/page/definition>

**RÉINVENTER PARIS** présenté par Émilie Moreau, urbaniste chez Apur en France est une approche singulière qui n'est pas à proprement parler de la commande publique. Il s'agit d'un appel à projets urbains innovants destiné à céder des droits fonciers<sup>1</sup>, à partir d'un prix plancher, mais principalement octroyé sur la base de réponses à des défis et de critères d'innovation. C'est dans le contexte où l'innovation peine à s'imposer dans le monde de l'aménagement en raison de la raréfaction des fonciers mutables, de ressources financières des collectivités en baisse et de la complexification des projets urbains que la Ville de Paris s'est intéressée à développer cet appel à projets inédit. Ce dernier a consisté à vendre 23 sites dispersés dans la ville totalisant 150 000 m<sup>2</sup> sur appel de projets.

L'objectif de cette démarche est de sélectionner des projets non seulement sur la base du plus offrant, mais sur la base de critères plus spécifiques d'innovation permettant de vendre les actifs de la Ville tout en ayant un regard sur les projets proposés.

Ainsi, les défis d'innovation qui ont été demandés aux promoteurs dans le cadre de l'appel à projets RÉINVENTER PARIS pour encadrer l'évaluation de la qualité de leurs dossiers se déclinent comme suit :

- L'innovation se place d'abord dans le champ des usages;
- L'innovation est sociale : s'adapter, anticiper les nouveaux modes de vie;
- L'innovation c'est la participation et la concertation;
- L'innovation c'est valoriser le patrimoine parisien;
- L'innovation c'est investir de nouveaux lieux et développer de nouveaux services;
- L'innovation doit avoir pour objectif la résilience et l'efficacité énergétique;
- L'innovation doit contribuer à l'attractivité et au rayonnement de Paris;
- L'innovation c'est faire mieux et plus vite;
- L'innovation c'est trouver des modèles économiques viables.

---

<sup>1</sup> Selon les règlements de l'appel à projets, le « transfert de droits » signifie cession en pleine propriété, cession de droits réels ou tout droit sur le volume bâti résultant soit d'un bail emphytéotique, soit de tout autre montage visant à dissocier le bâti de la propriété foncière.

Il faut aussi comprendre que ces critères doivent également s'intégrer aux exigences générales de la Ville de Paris en matière environnementale et sociale et peuvent varier en fonction des intentions de l'appel à projets. Ainsi, pour ne pas donner dans la commande publique, et s'appuyant sur les énoncés de principe d'innovation, une liberté programmatique a été laissée aux candidats. En conséquence, la sélection des projets par le jury est orientée vers la pertinence de la proposition en regard de ces critères.

## «La grande gagnante des propositions sélectionnées lors de l'appel à projet est la mixité fonctionnelle». Émilie Moreau

Plusieurs innovations ont été observées dans le premier dépôt des propositions, tant sur le plan des expertises sollicitées dans l'élaboration des projets et les processus mis en place pour définir le programme que sur le plan social et environnemental.

### Quelques éléments à retenir de l'appel à projets innovants :

- L'émergence de projets privés d'intérêt collectif intégrant des équipements collectifs : garderies, épiceries, etc;
- Des modalités de cession foncière inédite qui impliquent un dispositif souple pour des approches globales et intégrées, en favorisant des collaborations, des méthodes, des matériaux de qualité, etc;
- Un dispositif valorisant l'implication du privé dans la qualité urbaine;
- Une procédure qui demande néanmoins un investissement important de la Ville pour l'accompagnement du projet, notamment l'expertise juridique et technique, et qui est sujette à un certain risque de standardisation des processus;
- Des incitatifs à l'innovation supportés par les professionnels parce qu'ils offrent plus de souplesse dans l'émergence de pratiques singulières;
- Un processus qui amène un changement profond de culture du projet dans le développement de la ville;
- Par effet d'entraînement, l'innovation est perçue comme un moyen de faciliter l'obtention de permis pour les promoteurs;
- Le temps est accéléré dans l'appel à projets, ce qui facilite un certain intérêt politique à la démarche qui est communicable rapidement auprès de la population;
- Évaluation intégrée dans les dispositifs et le suivi des innovations dans le temps sur le plan juridique, en ayant une garantie via la traduction de l'innovation du projet sous forme juridique qui sera intégrée dans l'acte de vente en étant bornée dans le temps de 10 à 15 ans maximum.

### Élément(s) à approfondir :

- L'évaluation de l'accompagnement et de l'investissement de la Ville puisqu'il implique un chargé de projet dédié à chacun des sites
- Des gains en temps reliés davantage à la proposition de projet qu'à sa réalisation
- Les autres contextes de marché d'architecture [www.bma.burssels,](http://www.bma.burssels.com)  
[www.vlaamsbouwmeester.be](http://www.vlaamsbouwmeester.be)

### Documentation disponible sur le web

---

[http://www.reinventer.paris/data/reglement\\_19005/accueil/3/reglement -  
\\_reinventer paris - les dessous de paris-ld 4737c.pdf](http://www.reinventer.paris/data/reglement_19005/accueil/3/reglement_-_reinventer_paris_-_les_dessous_de_paris-ld_4737c.pdf)

**L'APPROCHE PAR DÉSIGNATION D'UN ARCHITECTE EN CHEF** dans les processus de commande publique a été présentée par Carol Bélanger, Architecte, AAA, FRAIC, LEED® AP Architecte en chef de la Ville d'Edmonton au Canada.

Intitulée *Notre tolérance pour l'architecture de merde est maintenant de zéro* en référence aux propos de 2005 du maire Stephen Mandel, la présentation montre que, dans le contexte d'Edmonton, les politiques de la Ville sur la qualité en architecture reposent principalement sur une expertise éclairée de la commande publique.

Leur démarche se décline en appel d'offres à deux étapes via une évaluation par multi-critères. Elle vise à retenir trois finalistes pour chacun des projets afin de sélectionner la meilleure qualité en architecture pour les citoyens utilisateurs.

«La sélection des architectes se fait en trois étapes. La première consiste en une demande de qualification (request for qualification ou RFQ), suivant une invitation ouverte à tous publiée dans le site [purchasingconnection.ca](http://purchasingconnection.ca). Les dossiers reçus sont examinés par un comité composé de professionnels de la Ville et de représentants du service concerné (ex. : les bibliothèques). Trois critères principaux guident la sélection : l'expérience pertinente de la firme et celle de ses sous-traitants, notamment en ce qui a trait aux projets LEED; les compétences en matière de rendu et de dessin technique; ainsi que les prix remportés et le rayonnement médiatique» (Lanthier, 2015-16).

**«La qualité a un impact positif sur la ville».** Carol Bélanger

Des mandats de moins grande envergure sont également réservés pour les jeunes firmes.

**Quelques éléments à retenir des appels d’offres d’Edmonton :**

- NWPTA (2006) commande l’affichage public des projets de 75 000\$ et plus;
- Edmonton Design committee (2006) est un comité de révision par les pairs pour tous les projets municipaux;
- Sustainable building policy (2007) commande des projets LEED et à énergie renouvelables;
- Le Pourcentage pour l’art (Percent for Art) implique que 1% de la valeur de la construction est dédié à l’art;
- L’apport d’économiste de la construction pour la sélection de la valeur globale et du prix médian permettant incomplet;
- Une modulation du prix en fonction du prix plancher pour les services en architecture;
- Le pouvoir d’influence de l’architecte en chef s’applique uniquement sur les édifices municipaux.

**Élément(s) à approfondir :**

- Le fonctionnement des procédures de pré-qualification pour les firmes d’architecture;
- La procédure et le rôle de l’entrevue avec les firmes d’architecture dans la sélection et l’aide à la décision pour les contrats;
- La structuration du prix négocié, des grilles comparatives et des barèmes pré-établis des grilles tarifaires;
- Les démarches de panel de design pour tous les projets publics
- Les règles de régulation des marchés en vue de réduire les risques de collusion.

**Documentation disponible sur le web**

---

<https://www.canadianarchitect.com/features/better-procurement-better-buildings/>

[https://www.oaq.com/esquisses/souhaits\\_darchitectes/dossier/le\\_modele\\_edmonton.html](https://www.oaq.com/esquisses/souhaits_darchitectes/dossier/le_modele_edmonton.html)

**Référence :**

---

Lanthier, C. 2015-16. Le modèle d’Edmonton. Tolérance Zéro. *Esquisses*, vol. 26, no 4, hiver 2015-2016.

## Prendre le temps de la qualité : synthèse de la table de discussion du 23 novembre

### Mise en contexte de la table de discussion

Prenant la forme d'une conversation entre les cinq intervenants internationaux et les membres du groupe de travail<sup>2</sup> de l'Agenda montréalais pour la qualité en design et en architecture, cette activité avait pour but d'identifier les déterminants de la qualité d'un projet d'architecture ou d'aménagement, en décortiquant les procédures présentées la veille selon un découpage en quatre phases et faisant chacune l'objet d'un moment de discussion :

- 1) intention de la commande, contexte et planification;
- 2) conception, lancement de la procédure et attribution;
- 3) réalisation/construction;
- 4) appréciation de la qualité du projet réalisé ou des résultats obtenus.

De manière spécifique, les objectifs de la journée étaient de :

- comprendre à l'aide d'exemples et de contre-exemples, les déterminants de la qualité dans le déroulement d'un projet, depuis la formulation de la commande jusqu'à sa réalisation, son appréciation et le maintien de ses qualités dans le temps;
- tirer des enseignements sous forme de conditions, principes, critères ou tout paramètre ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs qualitatifs de chacune des procédures présentées.

Lors de la préparation à cette discussion, les intervenants ont été invités à se préparer sur la base de ces principaux points :

- Bien définir les types de démarches à chacune des phases du projet (ex. à la phase de planification: études préliminaires, atelier de vision, programmation, co-design, concours d'idées, atelier de design, charrette, consultation citoyenne, exercice de vision, etc.) et leur relation au temps et à la qualité;
- Dans le rapport à la qualité, bien distinguer les objectifs qualitatifs spécifiques au projet en particulier de ceux plus génériques dictés par les politiques, cadres normatifs ou règlements en vigueur (ex. : LEED, accessibilité universelle, etc);

---

<sup>2</sup> L'élaboration du contenu de l'Agenda est réalisée par un groupe de travail constitué d'une vingtaine de professionnels œuvrant au sein des services centraux et des arrondissements (voir liste des participants en annexe). Un comité de direction et d'orientation chapeaute le groupe de travail tandis que les directeurs d'arrondissements sont informés et consultés en parallèle tout au long du processus.

- Dans le rapport aux temps du projet, bien identifier les différences entre les échéances annoncées en amont, de celles exigées ou planifiées ou réalisées. Il peut y avoir un écart entre les deux. (ex. : une élection, etc);
- Préciser les modes d'octroi des mandats / mode de sélection des différents professionnels à chacune des étapes (ex. : appels d'offres publics assujettis à la règle du meilleur offrant ou plus bas soumissionnaire, pré-qualification sur la base de critères, négociation sur le prix, etc.), selon les modes de conception et de réalisation-construction (Building Information Model \_BIM, Processus de conception intégré \_PCI, design-built, clé en main, panel d'experts, équipe de conception interne au secteur public versus impartition à des firmes privées, etc);
- Évaluer le résultat en fonction des efforts déployés, l'adéquation entre les intentions et attentes qualitatives énoncées et votre appréciation/évaluation des procédures mises en œuvre. Un mauvais processus induit-il nécessairement un résultat de piètre qualité? Et inversement un bon processus génère-t-il nécessairement un bon résultat?

## Synthèse des discussions

### **L'IMPORTANCE DU CONTEXTE ET DE LA CULTURE DU PROJET**

Les discussions ont beaucoup porté sur l'importance du contexte dans lequel s'inscrit un projet. Ainsi, il apparaît primordial de développer une procédure qui permette de mobiliser les bonnes méthodes et les bons acteurs au bon moment.

Si le temps est un enjeu récurrent pour tous les intervenants, il doit être situé dans les cultures de projet, de gestion et d'actions ainsi que selon les types de gouvernance qui en découle. Ainsi, les démarches présentées ne peuvent pas être aussi transférables qu'on le souhaiterait sans les remettre dans leur contexte culturel, social et politique. À cet égard, un gain de temps se perçoit surtout à des moments où un terrain d'entente est possible entre tous les acteurs dans la sélection d'une procédure adaptée en début de projet.

### **L'IMPORTANCE DES PROCESSUS DE DÉFINITION DU PROGRAMME**

Pour l'ensemble des processus discutés, le moment de la définition du programme apparaît déterminant pour soutenir la qualité d'un projet. Lors de la phase de planification, il est donc important de soulever les bonnes questions durant cette phase de définition du projet et de s'accorder le temps nécessaire pour définir les enjeux humains, techniques et financiers aux temporalités différentes. Il s'agit également de bien identifier les contraintes et les difficultés existantes. Le choix d'inclure des équipes opérationnelles qui accompagnent les étapes préalables de définition peut à cet égard être essentiel.

Ainsi, les décisions sur le programme devraient chercher à faire consensus au préalable auprès des différents services de la municipalité concernés par le projet, mais aussi les associations d'habitants, les promoteurs ou tout acteur-clé de la démarche. Dans le cas d'un oubli d'un des acteurs, le risque est d'aboutir à des délais indus voir à l'échec du projet. Le processus choisi pour la conception du programme peut varier puisqu'il dépend du contexte organisationnel.

L'objectif d'une définition adéquate du programme est de s'assurer d'une cohérence entre le(s) porteur(s) du projet, les besoins des bénéficiaires et la viabilité financière à atteindre.

Par exemple, considérant qu'à Montréal, l'écosystème associatif et communautaire est important avec des habitudes de mobilisation très ancrées, la modification des points de vue d'un quartier et d'un projet, notamment sur des échelles de temps, peuvent être importantes. À ce sujet, les contrats de quartier en Belgique permettraient ainsi de déterminer des besoins spécifiques dans un processus collaboratif. Dans ce cas, l'expert en collaboration avec les citoyens via des processus itératifs d'élaboration du

programme vise à définir leurs besoins et leurs usages en relation avec une expertise de la forme et de l'analyse urbaine. Dans cette phase de planification, le plan directeur créé peut se décliner en micro-projets ou un grand projet qui ont été fédérés à la suite de processus de consultation/participation.

À cet égard, la discussion a porté sur l'enjeu de bien choisir les mécanismes d'animation et les instances de participation et d'animation des parties prenantes afin de ne pas instrumentaliser ces processus. Ainsi, il importerait de choisir des organismes tiers neutres, ne pouvant pas être juge et partie dans le projet. Les concepteurs de la participation et les animateurs devraient donc être externes à l'administration.

De manière générale, dans la phase de planification, tous s'entendent pour mettre l'emphase sur l'importance d'accorder du temps et les bons processus à la définition de la commande et donc du programme. Si les processus peuvent différer selon les contextes, il semble primordial d'intégrer à cette étape le point de vue de l'ensemble des acteurs concernés par le projet. Dans le temps de définition du projet, les moments successifs (temps, réunion et expertise) permettent de créer un contrat de confiance entre les acteurs afin de proposer un aménagement de qualité. En retour, cette confiance permet aux décideurs de mobiliser les bonnes expertises et débloquer les fonds aux bons moments dans le projet.

- **Le cas de Citydev (Bruxelles)** : Comme opérateur économique et foncier, il est important de ne pas sous-estimer ces acteurs et leur implication dans le projet. La mise en débat collectif qui constitue le cadre du projet permet d'éviter les retours en arrière.
- **Le cas des plateformes multimodales** : Plusieurs acteurs publics impliqués sont issus de services, mais aussi d'organisations différentes. Importance des enjeux multiples spécifiques à chacun de ces acteurs.
- **Le cas d'Edmonton et les appels d'offres** : L'enjeu de bien gérer la programmation d'un projet se fait à partir du cahier des charges et est formalisé dans le contrat entre les acteurs du projet. Dans le cas d'un concours anonyme, un temps important est accordé à la consultation des acteurs impliqués, le programmeur ou le consultant.
- **Le cas de Genève**, il faut 4 ans pour développer le programme ou cahier des charges. Il s'agit de **s'accorder le temps de la qualité**.

Enfin, considérer l'exercice de la programmation comme étant évolutif semble néanmoins important, mais implique également que l'équipe qui en assure la réalisation soit présente à toutes les étapes du projet.

## **L'IMPORTANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DES PROCÉDURES DE SUIVI : ASSURER LA COHÉRENCE, L'ADAPTABILITÉ ET LA FLEXIBILITÉ TOUT AU LONG DES PROJETS**

Ainsi, un aspect de la qualité est apparu au fil des discussions de manière récurrente dans l'importance de reconnaître l'expertise du travail d'accompagnement d'une personne (Suisse, Edmonton) ou d'un organisme (Belgique) afin que chacun des acteurs présents tout au long du projet puisse prendre leurs responsabilités et assurer le respect du programme.

Le rôle de médiateur de l'architecte en chef en Suisse illustre un type d'accompagnement. Il s'agit surtout de retenir qu'il y a une personne neutre qui a été choisie pour son expertise architecturale et qui relève du ministre. Son rôle lui permet de désamorcer les conflits par sa capacité à expliquer les enjeux aux différentes parties prenantes impliquées. Il s'agit d'une personne d'influence qui instaure un climat informel de concertation entre les différentes parties prenantes. Ce rôle serait similaire à celui d'un attaché politique en architecture/design. Cette personne n'a aucun budget et n'a pas de droit de vote sur la décision finale. Ce poste diffère de celui d'Edmonton, dont l'architecte en chef a un rôle décisionnel, mais ne peut agir politiquement. D'autres approches comme en Belgique, accordent une importance accrue aux processus d'accompagnement à travers des organismes qui interviennent en amont du projet (Contrat de Quartier) et lors de la définition du programme et de la phase de conception (Cellule architecture). Ces organismes assurent en quelque sorte le suivi des projets et en délimitent les orientations qualitatives, mais leurs actions se limitent surtout à la phase de planification et de conception. En ce sens, il pourrait être souhaitable de structurer un accompagnement au-delà de ces phases en amont de la réalisation, puisque la construction apporte aussi son lot de négociation sur le programme qui risque d'altérer la cohérence du programme.

Par ailleurs, bien qu'il existe également certains types d'ententes et mécanismes pour accélérer le choix des professionnels et réduire le temps de certaines étapes, les intervenants s'entendent pour dire que cela ne devrait pas être considéré sans un suivi par des tiers lors du projet. Même si des promoteurs garantissent l'atteinte de processus qualitatifs avec des démarches rapides, il existe un risque de contrevenir au temps nécessaire pour développer un projet de qualité, notamment en réduisant les moments d'interrelations nécessaires et continues avec les équipes de la Ville et des architectes concepteurs. Pour réduire les temporalités des projets, il semble important de bien identifier au préalable les marges de manœuvre sur lesquelles il est possible de négocier avec les équipes de projet et les promoteurs.

Par exemple, lors d'un concours anonyme, jusqu'à l'étape des plans et devis, il n'y a pas de communication avec les équipes de projet. Le danger dans cette démarche est de se retrouver avec un projet très avancé, où la finalité du concours est figée et définitive.

Dans un autre ordre d'idée, un des éléments qui a fait l'objet de discussions pour assurer la qualité tout au long du projet concerne l'enjeu des enveloppes budgétaires à dépenser lors d'exercice financier. Ainsi, cette contrainte comptable peut porter atteinte à l'engagement à long terme dans un processus de projet. Pour ne pas faire dévier les objectifs du projet, cela nécessiterait des possibilités d'adaptation du budget en fonction des temps à accorder à l'élaboration du projet dans le respect de la définition du programme et la flexibilité requise pour arrimer les étapes subséquentes au respect des besoins et des usages identifiés au préalable tant par l'équipe de concepteurs que par les différents intervenants dans la réalisation du projet.

Dans tous les cas, les intervenants ont ainsi souligné que l'absence de flexibilité dans un processus et son suivi engendrent généralement une faible qualité.

### **L'IMPORTANCE DU SOUTIEN POLITIQUE ENVERS LA QUALITÉ : ARRIMER LE CALENDRIER POLITIQUE AUX ÉTAPES DU PROJET**

L'importance d'être soutenu par des élus et des politiques fortes, qui valorisent des initiatives de qualité demeure primordiale. Les pouvoirs de force lors du développement de projets publics et les divergences entre les intérêts obligent à une très grande vigilance tout comme à un engagement fort envers la qualité en architecture et en design de la part de l'administration municipale. Si les promoteurs sont des acteurs-clé pouvant néanmoins exercer des pressions politiques, des associations peuvent également être des porteurs de projet avec un pouvoir très fort.

Par ailleurs, le calendrier politique peut aussi porter atteinte au choix des procédures de qualité en architecture et en design parce qu'ils sont perçus comme prenant beaucoup trop de temps pour les retombées escomptées pour un politicien. Il ne faut donc pas sous-estimer les stratégies d'échange et de valorisation politique lors d'un projet et ce, en privilégiant des objectifs de temps assez courts. Ainsi, la capacité de communiquer aux différentes étapes du projet est considérée comme essentielle pour arrimer les calendriers politiques aux processus de conception de qualité.

**Le temps du projet devrait être pensé comme un temps de valorisation politique du projet.**

### **L'IMPORTANCE DE MESURER L'IMPACT ET LA QUALITÉ DE MANIÈRE CONTINUE ET À LA FIN DES PROJETS**

Finalement, les discussions ont également porté sur les dispositifs qui permettent de se réajuster en cours de projet. Les processus d'évaluation continue et des résultats du projet tant sur le plan des expériences générées pour les citoyens que sur les processus de planification, de conception et de réalisation du projet sont à prioriser. En ce sens, il faut garder en tête que les processus d'évaluation sont là pour être les gardiens de la

qualité du projet. Ces processus doivent être développés dans l'esprit de supporter l'évolution du projet et en évitant de créer de nouveaux obstacles chronophages.

Au-delà de procédures bien établies, il faut considérer que les personnes impliquées dans le projet peuvent aussi être des lanceurs d'alerte, en capacité de se référer à un décideur pour réajuster le projet. C'est donc à la fois une forme de structure informelle et formelle qui assure le suivi et le bon avancement du projet.

**Mesure de la qualité et critères retenus par le panel :**

- Appropriation : mesures d'usage au travers des projets réalisés;
- Qualité de l'intervention, qualité d'usage et de fonctionnement (habitabilité du projet) et le rapport qualité/prix : justesse du projet proposé;
- Mesure de la dimension sociale, de la qualité et du bonheur reste complexe et constitue pour certains un biais qui n'est pas quantifiable et mesurable.

## Conclusion

Les projets de qualité racontent une histoire, au travers notamment de divers médias (photos, récit, film, interview) qui construisent une culture de l'architecture et du design dans une ville et un territoire. Un projet est le réceptacle de la vie quotidienne au sein duquel il demeure important de considérer un ensemble de regards diversifiés qui y sont portés et qui diffèrent selon les contextes.

Dans le cadre de ce symposium, les discussions animées et l'enthousiasme marqué des différents intervenants prouvent que la qualité en architecture et en design n'est pas un frein au projet, mais une ambition forte qui créent des solidarités et des motivations intrinsèques chez les différents acteurs, professionnels, promoteurs, citoyens, fonctionnaires, élus. Il s'agit sans aucun doute d'un positionnement privilégié dans la gouvernance d'une municipalité pour porter un fort sentiment d'accomplissement et de fierté qui se transpose dans une nécessaire transversalité des actions.

Enfin, de ces discussions il faut certainement retenir que l'innovation se situe au niveau de la programmation et de l'accompagnement, et que pour soutenir des processus de qualité, il faut que tout un chacun, à commencer par l'élu, en supporte la visée et les objectifs pour le bien-être des citoyens et la vitalité économique, culturelle et sociale d'une ville.

### **En résumé, les présentations ont abordé :**

- Le rôle stratégique d'influence d'une entité responsable de l'architecture (architecte en chef, architecte-conseil, organisme-conseil, etc.) nécessitant une montée en hiérarchie de la préoccupation de qualité en architecture et en design – proximité avec le pouvoir (décisionnel) tout en conservant une neutralité d'attribution des mandats (Edmonton/Suisse);
- L'importance de la définition de la problématique sur plusieurs plans et en phase avec une bonne compréhension et une mise à jour des préoccupations citoyennes tout comme leur interprétation adéquate dans le projet (Belgique, City Tools);
- Le concours comme point de départ d'une collaboration, en vue d'un accompagnement en continu d'un projet du début à la fin (Belgique, Cellule architecture);
- Le nécessaire accompagnement d'experts de l'architecture et du design tout au long du processus de projet pour préserver sa cohérence, son évolution et aussi l'émergence de nouveaux talents (plus grande tolérance à la prise de risques);
- L'opportunité d'intervenir dans l'orientation des projets privés par l'évaluation de l'innovation du programme architectural et moins le projet ou le prix.

## ANNEXE

L'animation et les notes de la journée discussion ont été réalisées par :

- **Caroline Gagnon** – Professeure agrégée, Directrice du programme de design de produits, École de design de l'Université Laval, animatrice;
- **Denis Lemieux** – Consultant au Bureau du design pour la rédaction de l'agenda, Lab-École, rapporteur;
- **Nadim Tadjine** – Doctorant en design et innovation sociale et publique, École de design de l'Université Laval, rapporteur.

Les membres du groupe de travail qui étaient présents lors de la table-ronde de discussion étaient :

- **Frédérique Bélair-Bonnet**, conseillère en planification, Service de l'expérience citoyenne et des communications, Direction de l'expérience citoyenne;
- **André Cazalais** : architecte – cadre sur mandat, Bureau du design, Service du développement économique;
- **Sophie Charlebois** : architecte, Service de la culture, Direction du développement culturel;
- **France Doire**: conseillère en analyse et contrôle de gestion, Service de l'approvisionnement, Division architecture d'affaires et projets;
- **Benoît Gariepy**: architecte, Service de la gestion et planification immobilière, Bureau de projet et des services administratifs, Division expertise conseil;
- **Pierre-Etienne Gendron-Landry** : conseiller en aménagement – chef d'équipe, Service de l'urbanisme et de la mobilité, Direction de la mobilité, Division aménagement;
- **Jean Laberge** : architecte, Service de l'urbanisme et de la mobilité, Direction de l'urbanisme, Division du patrimoine;
- **Geneviève Quenneville** : conseillère en aménagement, Arrondissement Le Plateau-Mont-Royal, Direction du développement du territoire et des travaux publics, Division études techniques;
- **Louis Routhier**: architecte, Arrondissement de Ville-Marie, Direction de l'aménagement urbain et du service aux entreprises, Division de l'urbanisme;
- **Marie-Claude Séguin** : architecte paysagiste – chef d'équipe, Service des grands parcs, du Mont-Royal et des sports, Direction aménagement des parcs et espaces publics, Division Aménagement des parcs urbains et espaces publics.