Zeitschrift: Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

Herausgeber: Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

Band: - (2008)

Heft: 4

Artikel: Modes de mise en concurrence en urbanisme : éventail des procédures

Autor: Fischer, Xavier

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-957785

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Modes de mise en concurrence en urbanisme: éventail des procédures

▶ Xavier Fischer
Président de la Fédération Suisse des Urbanistes (FSU) – section romande
xfischer@fischer-montavon.ch

Les diverses formes de mise en concurrence en urbanisme ou en aménagement du territoire ont retrouvé, fort heureusement, un nouvel essor ces dernières années. Leur succès dépendra toutefois de la rigueur apportée à leur préparation, par le respect de règles communes et éprouvées, ainsi qu'à l'accompagnement de leurs prolongements.

Après des périodes riches en confrontations d'idées et de projets, notamment dans les années 1930 ou après guerre, les aménagistes s'étaient convaincus que leur discipline devenait bien trop complexe et interactive pour être abordée par un processus aussi concis que le concours. Diverses expériences menées en Suisse depuis cinq à dix ans ont toutefois remis à l'honneur la planification par projet. Celle-ci, par la capacité du projet à dépasser les contraintes et les conflits potentiels, peut révéler le potentiel d'un territoire et fédérer les acteurs sur un devenir mobilisateur.

Les particularités de l'urbanisme ont poussé les professionnels et les mandants à explorer des modalités très diverses de confrontation de projets, en s'écartant notamment des processus patiemment mis en place pour les concours d'architecture ou d'ingénierie. Ces initiatives ont eu le mérite de susciter une réelle émulation parmi les pouvoirs publics et les professionnels. Elles ont toutefois également révélé les limites de certains exercices et mis en lumière la nécessité de codifier les processus afin d'en garantir la fiabilité pour toutes les parties.

Ainsi, en s'appuyant principalement sur la base des expériences menées dans les cantons de Vaud et Genève, nous pouvons tirer un premier bilan dans ce domaine. Sans prétendre couvrir tout le champ des procédures possibles, nous en

Fig. 1: Mandats d'étude parallèles de Palézieux-gare Projet lauréat: 2b architectes/Biol conseils/CITEC ingénieurs-conseils / A+U+A

décrirons les principales catégories. La première distinction à opérer est de savoir si la procédure envisagée doit déboucher ou non sur l'adjudication d'un mandat.

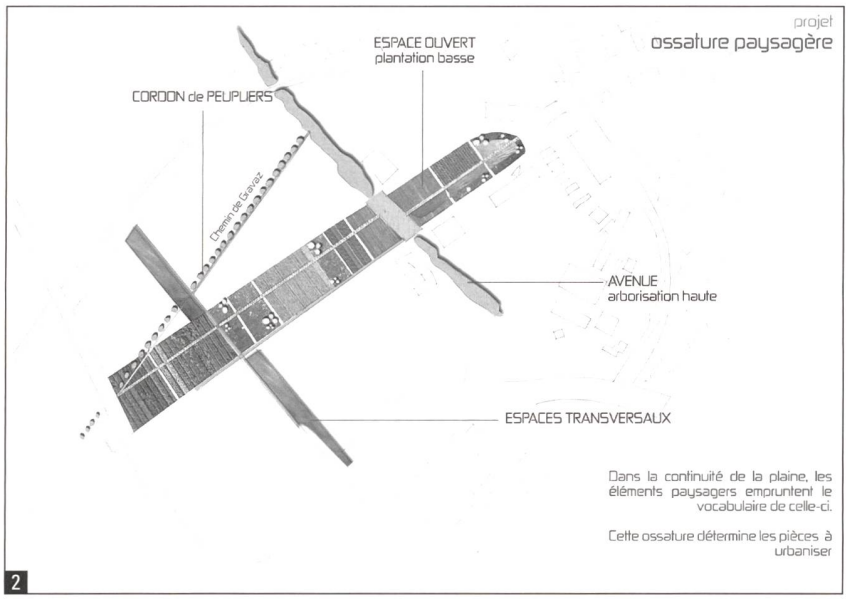
Processus sans mandat de poursuite des études

Délié de contraintes d'adjudication, l'organisateur dispose d'une plus grande marge de manœuvre, mais il devra logiquement indemniser plus fortement, voire pleinement, tous les mandataires dont il entend confronter les propositions. Hormis pour le concours d'idées, l'anonymat n'est pas requis et les échanges entre les mandataires, l'organisateur et les experts qui l'accompagnent peuvent se faire sous diverses formes.
Ce type de processus est généralement choisi soit pour tester différentes solutions d'aménagement par des projeteurs différents, soit pour dégrossir un programme et faire émerger le potentiel d'un site. Il s'impose lorsque le mandataire est choisi indépendamment, avant ou après ce processus, ou lorsqu'il n'est pas possible de définir un programme suffisamment précis. On peut citer:
Le concours d'idées, bien défini par le règlement SIA 142. Il vise à apporter un nouvel éclairage sur un site ou une thématique territoriale afin que les acteurs concernés puissent mieux se positionner sur les objectifs d'aménagement et mieux définir les études à mener. La somme plus importante des prix compense l'absence de mandat à la clef pour le lauréat. Le cas du concours de Praille-Acacias à Genève, organisé par les milieux professionnels pour ouvrir le débat et relancer les politiques, en est un exemple très particulier mais fort éclairant.
Les études-test ou planifications-test, consistant en des mandats d'étude parallèles d'idées. Les mandats sont attribués à plusieurs bureaux ou équipes pluridisciplinaires pour explorer diverses solutions, avec rendus non anonymes. Les directives peuvent être communes ou ciblées spécifiquement pour chaque mandataire par le collège d'experts afin de tester des alternatives complémentaires ou des thématiques particulières. Les mandataires peuvent avoir connaissance des travaux de leurs confrères et participer à des discussions générales avec le collège d'experts. Cette démarche peut s'avérer très fructueuse en idées et permet généralement de faire émerger des convergences de vue dans des délais assez courts. Les mandataires sont pleinement rétribués pour leurs prestations, généralement selon un forfait égal pour chaque équipe, qui doit être correctement évalué au préalable.
Les ateliers de projet ou workshops, non définis par le règlement SIA 142 car consistant en un travail d'équipe et non en une mise en concurrence entre professionnels, et donc assimilables à des mandats directs. Il s'agit d'études en commun d'experts sur une brève durée pour esquisser une solution d'aménagement à un problème bien circonscrit mais suffisamment complexe pour justifier une telle démarche. Ce procédé permet de travailler rapidement et à peu de frais, en additionnant des compétences pointues et des regards complémentaires de professionnels de la même branche. Ces ateliers se limitent en principe à une ou quelques journées de travail, comprenant l'explication du problème, la visite des lieux, l'exploration des solutions possibles et leur évaluation pour aboutir à une recommandation commune. Ils offrent l'avantage de balayer des variantes diversifiées et, par débat d'experts en présence des organisateurs, de recommander une solution qui a une forte crédibilité. Les experts sont rémunérés au tarif horaire ou au forfait journalier, en principe selon le barème KBOB.
Cette démarche a été notamment appliquée pour deux cas d'aménagement d'espaces publics où une démarche de concours n'a pas été jugée adaptée: la traversée du centre de Cossonay, situation épineuse depuis longtemps, et l'espace devant la gare de Gland, où il s'agissait d'accom-

Zusammenfassung

Konkurrenzverfahren in der Raumplanung

Seit einigen Jahren liegen die verschiedenen Formen von Konkurrenzverfahren in der Siedlungs- oder Raumplanung wieder im Trend. Ihr Erfolg hängt allerdings davon ab, wie sorgfältig sie vorbereitet werden, ob dabei gemeinsame, bewährte Regeln beachtet werden und wie die darauf folgenden Planungsschritte begleitet werden. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die je nach Zielsetzungen möglichen Verfahren. So ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen Verfahren ohne Folgeauftrag zur Weiterführung der Studien (Ideenwettbewerb, Pilotstudien oder Testplanungen, Programmworkshops) und Verfahren mit Folgeauftrag (offener Wettbewerb, selektiver Wettbewerb, zweistufiger Wettbewerb, Studienauftrag).
Ein Projektwettbewerb bedingt ein starkes Engagement von Seiten des Organisators und der Bewerbenden. Damit dieses Vorhaben möglichst grosse Erfolgschancen hat, ist der am besten geeigneten Methode und der Vorbereitung grosse Beachtung zu schenken. Mit der Organisation sollte ein Auftragnehmer beauftragt werden, der die zu behandelnde Problematik wie auch die Verfahren selbst genau kennt. Gleich wichtig ist es, für eine gute Federführung der Planungsprozesse, die auf das eigentliche Konkurrenzverfahren folgen, zu sorgen.
Nachdem das Verfahren bestimmt worden ist, sollte es nicht mehr an spezifische Einschätzungen angepasst werden. Obwohl verschiedene hybride oder spezielle Verfahren schliesslich mit Erfolg durchgeführt werden konnten, ist im Rückblick festzustellen, dass der Zufall kein guter Garant gegen Blockierungen ist. Dies gilt insbesondere bei allen Verfahren, die zur Vergabe eines Auftrags führen. Erfahrungsgemäss bilden die SIA-Ordnungen, die auf einer langjährigen Praxis und sehr unterschiedlichen Fällen beruhen, eine geeignete Grundlage. Im Gegensatz zu bestimmten vorgefassten Meinungen werden raumplanerische Projekte durch diese Ordnungen voll und ganz abgedeckt, und die Regelung hat sich in Hinsicht auf die Interessen sowohl des Organisators als auch der Bewerbenden und der Auftragnehmer als geeignet erwiesen. Die neuen SIA-Ordnungen 142 (Wettbewerbe) und 143 (Studienaufträge), die sich in Vorbereitung befinden, werden bestimmte Unklarheiten noch beseitigen.



2

3

4

pagner rapidement un projet d'équipement commercial des CFF.

Processus avec mandat de poursuite des études

Cette catégorie permet de sélectionner un mandataire sur la base d'un projet et non d'une offre d'honoraires, le cas échéant de manière conforme aux règles d'attribution des marchés publics. Précisons toutefois que les procédures usuelles de concours se heurtent souvent à certains particularismes de l'aménagement du territoire:

- L'exigence, de la part du mandataire, d'une certaine compétence ou expérience en matière de procédure et de concertation, ce qu'un simple diplôme ou la simple inscription à un registre ne suffit souvent pas à garantir.
- L'importance des mandats en jeu, qui n'est généralement pas suffisamment importante par rapport à l'effort à fournir par les concurrents.
- Le problème se précise avec la solution et sa mise en œuvre, ce qui nécessite généralement un dialogue interactif entre l'organisateur et le concurrent.

Le règlement SIA 142 prévoit trois procédures: ouverte, sélective et par invitation, ainsi que l'option d'un déroulement en plusieurs degrés.

Concours en procédure ouverte: Le concours est annoncé publiquement et tous les professionnels qualifiés (suisses ou étrangers selon l'importance du marché) peuvent y participer, le programme pouvant toutefois prévoir une clause permettant d'adjoindre un mandataire spécialisé pour accompagner un lauréat ne disposant pas de toutes les compétences requises. Les avantages sont un grand choix parmi des solutions très différentes, et le fait que le mandataire est réellement choisi en fonction de son analyse et de son projet. Ce type de concours est adapté aux cas où le programme peut être bien défini et où il n'est pas requis de choisir un mandataire avec des compétences très particulières. Dans la mesure du possible, il est à préférer aux autres procédures.

Concours en procédure sélective (préqualification): Avant le lancement du concours, une annonce publique invite les concurrents à se porter candidat. Le programme annonce le nombre de candidatures à retenir sur la base d'un dossier précisément défini. La possibilité de mieux cerner en amont les concurrents qui répondent aux compétences requises, notamment en termes d'expérience, représente souvent un avantage, comme le nombre limité de projets à examiner et

Etude-test préliminaire à la révision du Plan partiel d'affectation du parc scientifique et technologique d'Yverdon-les-Bains.
Participants:
Fig. 2: Dolci architectes/L'atelier du paysage Jean-Yves Le Baron
Fig. 3: Geninasca Delefortrie/Biol conseils
Fig. 4: Farra & Fazan/Hüsler architecte-paysagiste

à présenter au public (ce peut toutefois être également un inconvénient). La double procédure de sélection (préqualification puis concours) est une charge pénalisante: risques de recours augmentés, délais allongés, coûts de préqualification en sus (annonces, examen, jugement).

Concours à deux degrés: Cette formule peut s'appliquer aux deux types de concours précités. Elle présente un intérêt si le problème est particulièrement complexe et permet de reformuler les exigences de l'organisateur entre les deux degrés, en tirant le bilan des propositions enregistrées à l'issue du premier. Au vu de l'effort accru demandé aux concurrents, cette solution est à utiliser avec précaution.

Mandats d'étude parallèles (MEP): Tels que définis par l'annexe du règlement SIA 142, les MEP sont une forme de compétition assimilée à un concours. Dans le cadre du projet de règlement SIA 143, une distinction nette est effectuée, notamment en raison du non-anonymat de cette procédure. Les mandats sont attribués simultanément, sur le même sujet, à plusieurs bureaux ou, plus généralement en urbanisme, à des équipes pluridisciplinaires pilotées par un urbaniste. Afin de limiter l'effort à consentir, les domaines de compétence exigés sont limités à l'essentiel (deux à trois au maximum). Le nombre d'équipes est libre, il varie généralement entre trois et cinq (quatre est souvent un nombre idéal pour diversifier les approches, contenir les coûts et permettre des auditions sur une seule journée). Le choix des équipes peut se faire par invitation ou par appel à candidature. Cette procédure n'est pas anonyme et permet des échanges directs entre chaque mandataire et le collège d'experts ou d'éventuels consultants, notamment pour poser des questions au fil de l'étude et pour discuter du projet présenté et de sa future mise en œuvre. Cette faculté d'échange est souvent un avantage déterminant qui a plaidé pour le recours à des MEP en urbanisme ou en aménagement du territoire. Les coûts et les délais sont en général un peu plus importants que pour un concours, si l'on veut tirer parti des avantages de la concertation possible.

Dans le cadre de la politique des pôles de développement économique, l'Etat de Vaud a mis en œuvre avec les communes divers MEP qui ont abouti à des résultats tangibles (Sainte-Croix) ou consolidés par des documents de planification approuvés (Gland-Vich) ou à l'étude (Terre-Sainte, Palézieux, Yverdon-les-Bains). Le canton de Genève a également largement fait appel à cette forme de procédure.

La rigueur comme gage de succès

Une procédure de mise en concurrence par projet impose un fort engagement de l'organisateur comme des concurrents. Pour donner un maximum de chances de succès à l'opération, il importe donc d'accorder un très grand soin au choix de la formule la mieux adaptée ainsi qu'à sa préparation. Celle-ci commence généralement bien en amont, par une sensibilisation des acteurs aux enjeux en présence et à l'intérêt que représente une diversité de solutions pour viser une qualité maximale. Les objectifs doivent être clairement énoncés et acceptés par toutes les parties appelées à valider le résultat.

L'organisation doit être confiée à un mandataire maîtrisant autant la problématique à traiter que les procédures. Sa mission sera multiple et consistera notamment à débroussailler et synthétiser les contraintes, à déterminer le périmètre et le champ d'étude les plus favorables pour obtenir un résultat solide sans alourdir inutilement la tâche des mandataires, à préciser l'existence ou non d'un mandat de poursuite des études, ainsi que son importance et sa nature, à composer le jury ou collège d'experts et à conseiller l'organisateur.

De même, l'accompagnement ne s'arrête souvent pas à la fin de la procédure, sous quelque forme qu'il soit. Il convient également d'assurer un bon pilotage des démarches de planification qui le suivent.

La procédure elle-même ne doit pas faire l'objet d'adaptations au gré des situations ou des perceptions. Si quelques opérations hybrides ou originales ont pu être menées finalement avec succès, force est de constater, avec le recul, que le hasard n'est pas une bonne garantie contre des blocages désastreux, notamment pour toutes les procédures débouchant sur l'attribution d'un mandat. Ainsi, l'expérience nous a convaincus que la réglementation SIA, basée sur une longue pratique et des cas très différents, présente le grand avantage d'offrir une base de référence unique et éprouvée. Contrairement à certaines idées préconçues, les projets d'urbanisme ont pu y trouver pleinement leur place et cette codification a démontré sa pertinence, du point de vue des intérêts de l'organisateur comme de ceux des concurrents et mandataires. Les nouveaux règlements SIA 142 (concours) et 143 (MEP) en préparation élimineront encore certaines ambiguïtés. Il est hautement souhaitable pour tous les professionnels qu'ils soient reconnus comme les seuls guides de travail dans leurs domaines respectifs. ■

Lors de la procédure de consultation relative aux projets de règlements SIA 142 et 143 se sont prononcées tant la FSU Suisse que la FSU Section romande. On trouvera dans le bulletin FSU-Info, en fin de numéro, un résumé de ces prises de position, par ailleurs consultables sur le site de la fédération: www.f-s-u.ch

La rédaction

Zur revidierten SIA-Ordnung 142 und zur neuen SIA-Ordnung 143 haben sowohl der FSU Schweiz als auch die Section romande Stellung genommen. Diese Stellungnahmen werden im FSU-Info am Schluss dieses Heftes zusammengefasst und können auf der FSU-Homepage eingesehen werden: www.f-s-u.ch

Die Redaktion