

Exploitation de l'enquête Concertation pour la qualification des structures

Méthode d'exploitation employée :

En tout l'OPQU a réceptionné 38 questionnaires.

La méthode d'exploitation est celle de l'analyse de contenus, avec découpage des réponses en idées de base (items), puis catégorisation des groupes d'idées rencontrées.

Il est ensuite procédé à un codage qui va permettre des tris. L'analyse des contenus se fait ensuite par catégories.

À noter qu'au sein des réponses à une question, la Q2 par exemple, on va parfois rencontrer des déclarations qui recoupent les sujets traités dans une autre question (la Q1 ou la Q3). Mais afin de garder leur intégrité aux réponses des quatre questions, il n'a pas été procédé à une reventilation.

Questions 1

(Question 1 : Pour vous, quels sont les enjeux de la qualification des structures qui réalisent des études en urbanisme : en termes de lisibilité du marché, en termes de mobilisation des compétences ?)

(74 items).

Les réponses à cette question N°1, portant sur les enjeux de la qualification des structures, se répartissent en huit groupes d'idées dont l'un avec une grande fréquence, celui sur la visibilité des compétences.

Pour ou contre la qualification des structures ?

Quelques déclarations se prononcent contre la qualification des structures (6 items).

D'une part, il y a ceux qui considèrent que la qualification des personnes individuelles est suffisante et donne de bons résultats.

D'autre part, il y a ceux qui redoutent que la qualification des structures ne favorise des dérives comme par exemple la qualification de prestataires qui ne mobilisent pas vraiment en interne les compétences requises pour les études d'urbanisme ou qui masquent des combinaisons de type « multicartes ».

[Ndr : Les critères d'évaluation sont précisément conçus pour parer à ce type de déviation.]

D'autres encore considèrent que la qualification des structures va fragiliser la qualification des personnes.

Qualification des structures versus qualification des personnes

Ce qui amène un certain nombre d'interlocuteurs à demander que la qualification des structures soit liée à la qualification des personnes (10 items). Certains redoutent d'ailleurs que la qualification des structures en tant qu'entité aboutisse au désengagement des personnes pour se qualifier à titre individuel. C'est pour cela que la plupart des intervenants sur ce sujet considèrent que qualification des structures et qualification des personnes doivent être indissociables. Ils soulignent, par ailleurs, que le gérant ou le dirigeant doit lui-même être qualifié.

En prolongeant cette idée, certains demandent que la qualification des structures soit exigible dans le cas des appels d'offres. Nous retrouverons encore cette idée développée dans les réponses à la question N°3.

Déséquilibre entre petites et grandes structures ?

Quelques items posent ensuite la question d'un déséquilibre potentiel entre grandes et petites structures face à la qualification (4 items). Ces interlocuteurs font valoir que la qualification des structures risque de favoriser les grosses unités au détriment des petites parce que les premières peuvent plus facilement afficher une diversité et une complémentarité des compétences, et une plus grande variété de champs couverts.

D'autres dénoncent « *la concurrence inégale des bureaux d'études généralistes qui bradent les honoraires* ».

Ce qui amène certains à demander que la pérennité de la qualification et la visibilité pour les petites structures soit assurée.

« Éviter les charlatans »

Viennent ensuite un certain nombre de déclarations portant sur le marché et la nécessité de rendre visible le sérieux et les capacités réelles des bureaux d'études.

Un petit nombre de contributions (6 items) considère que cela contribuera à assainir le marché en rendant celui-ci « *plus clair, mieux cerné* » et en permettant d'évaluer les offres en regard des prestations proposées et des compétences mobilisées. Ils considèrent que cela donnera de la visibilité sur la fiabilité des bureaux d'études.

D'autres considèrent que cela permettra de débusquer les « charlatans » ou le dumping des prix à cause d'offres de structures qui ne mettent pas en œuvre des compétences ou des moyens suffisants. La qualification contribuera donc à faire émerger des équipes fiables et correctement structurées.

Plusieurs intervenants soulignent la nécessité de discriminer entre les « vrais » professionnels de l'urbanisme et ceux qui ne se prévalent pas toujours de réelles compétences basées sur la formation et l'expérience, ou qui n'offrent pas de garanties suffisantes de compétences.

Clarification et transparence du marché

Le sujet précédent amène alors certains contributeurs à demander à ce que la qualification des structures permette de donner une meilleure lisibilité du marché afin de permettre au commanditaire et au maître d'ouvrage de mieux repérer les compétences recherchées. Et d'identifier par là même plus facilement les bureaux d'études susceptibles de proposer des réponses en adéquation avec leurs sujets (5 items).

La transparence du marché doit permettre aux donneurs d'ordre de bénéficier d'un certain nombre de repères qui leur permettront de cibler et de discriminer les professionnels les mieux à même de répondre à leurs problématiques. Verbatim :

« Par exemple, un très bon concepteur ne saura pas forcément préparer un document de mise en compatibilité du PLU avec le document projet qu'il aura lui-même conçu ».

La qualification des structures devrait permettre une meilleure mise en évidence des compétences mobilisées, des méthodes proposées et de la manière de conduire les études par les équipes ou les bureaux d'études avec, de plus, un souci de transparence sur les contraintes que ce soit en termes de disponibilité, de délais, de coût, etc.

Notons que les contributions concernant ces deux derniers thèmes font écho à des propos convergents que l'on va retrouver dans les réponses à la question N°3 sur les appels d'offres.

Visibilité et lisibilité des compétences mises en œuvre

Sous cette thématique, se regroupent largement la majorité des contributions (29 items).

Dans ce registre, nombre de réponses portent sur ce que la qualification des structures devrait amener en termes de visibilité et de lisibilité des compétences, et donc en termes de reconnaissance des bureaux d'études et de leurs capacités.

Nous pouvons identifier plusieurs sous-thèmes au sein de cette rubrique.

Un ensemble de réponses souligne qu'il est nécessaire de clarifier la ou les spécificités des études en urbanisme et les différents métiers que cela comporte. On n'agit pas de la même manière, ni se structure de la même façon, selon que l'on est en posture d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de planification, de conception, de management de projet, etc. L'enjeu d'une qualification est donc de rendre visible ces spécificités. L'un des intervenants souligne par ailleurs que cela doit contribuer à structurer la profession des urbanistes.

Certains rappellent que les études d'urbanisme demandent une grande technicité qui n'est pas forcément connue – *ou reconnue* – par les commanditaires. La qualification devrait permettre de mieux mettre en évidence les différentes capacités des équipes professionnelles, tant en termes de compétences que d'expériences. Et par là même, « dans un contexte de confusion générale sur les enjeux, les actions et les réalisations », elle devrait contribuer à mieux formaliser et structurer la commande publique. Cela renvoie aussi aux méthodes employées dans les études d'urbanisme.

Par ailleurs, l'un des enjeux qui revient souvent dans les déclarations est que la qualification sert à apporter des garanties de professionnalisme à la maîtrise d'ouvrage, à crédibiliser et à donner des gages de sérieux aux commanditaires par les informations qu'elle délivre sur les structures qu'elle qualifie. Cette qualification doit par ailleurs délivrer des informations sur la solidité ou la probité des bureaux d'études. Ce qui amènera les contributeurs à souligner que la qualification devrait permettre de simplifier les procédures de sélection lors des appels d'offre, tout en les renforçant sur le fond (Cf. réponses à la question N° 3).

À cette fin, la qualification ne peut être permanente : elle doit être remise en question périodiquement afin de contrôler le maintien des aptitudes des structures professionnelles. Les contributeurs soulignent que cette démarche doit être considérée comme l'inverse de celle qui vise à reconnaître un savoir-faire *a priori* par un statut ou un titre (cas de l'HMO des architectes par exemple...). Pour les commanditaires, les garanties doivent être vérifiables périodiquement.

La qualification doit aussi permettre de mieux distinguer les professionnels qui mettent en œuvre les principes universels de l'urbanisme (pluridisciplinarité, diversité

des approches et des questionnements, etc.) par rapport à d'autres professions plus spécialisées.

Si l'identification et la visibilité des compétences est un sujet souvent évoqué, un certain nombre d'intervenants souhaitent aussi que les critères de qualité des études en urbanisme occupent une place importante dans le dispositif. Ces critères doivent notamment être basés sur l'analyse des méthodes mises en œuvre, sur les évaluations en retour de la part des commanditaires et sur l'expression de la satisfaction des clients.

Pluridisciplinarité et interdisciplinarité

Enfin, la dernière thématique qui émerge de cette première question est celle de l'interdisciplinarité ou de la pluridisciplinarité (6 items). Si cette caractéristique est une composante importante dans les méthodes d'étude en urbanisme, les contributeurs insistent sur le fait que la qualification doit mettre en évidence l'importance stratégique des démarches interdisciplinaires ainsi que la mise en œuvre de méthodes pluridisciplinaires par les bureaux d'études. Cela se réalise, soit en interne par l'organisation même des compétences au sein de l'entité, soit via les mécanismes de la co-traitance ou de la sous-traitance, voire par une combinaison des deux.

Imposer la qualification des structures

Enfin, à travers deux déclarations (2 items), le souhait est exprimé que les appels d'offres publics pourraient – *ou devraient* – imposer la qualification des structures à l'image de ce qui se fait dans le cadre d'autres qualifications, comme celles délivrées par l'OPQIBI. C'est un sujet que l'on retrouvera davantage développé dans les réponses à la question N°3.

zDivers

(6 items)

Dans ce groupe d'idées un peu hétéroclites, notons la remarque qui revient plusieurs fois, à savoir que les donneurs d'ordre ne savent pas toujours rédiger des cahiers des charges à même de poser clairement les problématiques de la maîtrise d'ouvrage et les objectifs recherchés.

D'autres souhaitent que les structures qualifiées soient mises en réseau, ce qui pourra aussi favoriser la mobilité professionnelle.

Certains demandent que la qualification énonce clairement les domaines pour lesquels la structure est qualifiée.

Enfin, un contributeur souligne que la structuration des territoires d'un côté, la montée en puissance des intercommunalités de l'autre, ont pour conséquence de faire évoluer les échelles de la commande, et donc les périmètres des maîtres d'ouvrage commanditaires. La qualification doit donc s'adapter à ces nouvelles échelles.

Question 2

(Question 2 : Selon vous, quelles sont les garanties que les commanditaires et donneurs d'ordre sont le plus en droit d'attendre d'une telle qualification ?)

(72 items)

Sur cette question N°2, qui porte sur les garanties aux commanditaires, on distingue cinq grandes catégories de réponses.

Garanties adossées sur des critères validés par une instance

Le premier groupe souligne la force des garanties qu'apporte une instance reconnue, chargée de la qualification (6 items). Pour les contributeurs, c'est un enjeu de sérieux et de fiabilité pour une qualification qui est établie par des experts en travail collégial.

Les intervenants indiquent que la qualification des structures doit s'appuyer sur des professionnels qui ont été préalablement qualifiés individuellement.

Ils regrettent que la qualification actuelle de l'OPQU soit méconnue des élus et des commanditaires. Ils appellent de leurs vœux que cette qualification ouvre ensuite à des aides publiques pour les études en urbanisme.

Être dans le champ de compétence (cœur de métier)

Le second groupe de déclarations porte sur le fait que la qualification doit garantir que la structure ou le bureau d'études développe bien ses compétences dans le champ de l'urbanisme (le cœur de métier) avec ses problématiques propres. C'est un sujet qui revient souvent avec 14 items, qui vont tous dans le même faisceau d'arguments.

Pour les contributeurs, cela se traduit par le fait que l'entité considérée doit être capable d'aborder correctement la complexité urbaine, ses différentes échelles et qu'elle maîtrise correctement la connaissance des mécanismes ou des dynamiques urbaines.

C'est aussi l'assurance qu'elle a une bonne compréhension des problématiques que l'on rencontre dans le domaine de l'urbanisme.

Certains intervenants soulignent que cela permettra d'éliminer les « faux » urbanistes.

Garanties de compétences et de professionnalisme

Le troisième groupe d'idées porte sur la garantie de compétence et de professionnalisme. Là aussi, nombre de déclarations portent sur ce sujet (18 items).

Ce groupe complète les déclarations précédentes, mais ce sont ici les aptitudes professionnelles qui sont ciblées : maîtrise des méthodes mise en œuvre, savoir-faire sur les différents types d'intervention (conseils stratégiques, études générales, élaboration de projets...), approche transversale basée sur les sciences sociales, etc. Ces garanties apportées aux commanditaires par la qualification portent sur les compétences et l'approche pluridisciplinaire certes, mais aussi sur la fiabilité du bureau d'étude et sur la « prise de risque [alors] minimisée » pour la maîtrise d'ouvrage.

On considère que la compétence doit s'appuyer sur une expérience minimale qui a permis de construire ces savoir-faire ; cette expérience est estimée à cinq années de pratique minimum.

Quelques intervenants soulignent aussi que la garantie de compétence doit s'articuler avec le travail en équipe pluridisciplinaire.

Solidité et pérennité de la structure

Même s'il y a peu de contributions sur ce sujet (6 items), les intervenants soulignent qu'une qualification permet aussi aux commanditaires d'avoir des garanties sur la solidité de la structure.

Cette solidité est technique et basée sur l'expérience et les références, mais elle est aussi structurelle basée sur les qualités intrinsèques de la structure (probité, santé économique, assurances...).

Engagement moral par la déontologie

Nombre d'interlocuteurs soulignent que la qualification porte aussi avec elle la garantie d'un engagement moral de la structure par le fait que la qualification oblige à l'adhésion à la déontologie de l'organisme qualificateur. Celui-ci est alors le garant du respect de règles éthiques ; ce qui, pour les maîtres d'ouvrage, est un critère important (8 items).

Mais cette posture éthique donnée par la déontologie est aussi vécue par les prestataires comme une garantie d'indépendance de la pensée.

Garantie de sécurité, qualité des rendus et des prestations pour le maître d'ouvrage

Le dernier groupe de déclarations porte sur la relation directe au commanditaire. Ce sujet rassemble beaucoup de suffrages (14 items).

Hormis le fait que la qualification garantit le sérieux des équipes – *ce qui a déjà été abordé via les sujets précédents sur le cœur de métier ou la compétence* –, les contributeurs soulignent que celle-ci est une garantie pour la qualité de la production des études et des rendus.

Du point de vue du commanditaire, c'est aussi la garantie de l'établissement de bons rapports avec le maître d'ouvrage et de capacités d'écoute de la part des prestataires.

Le critère de respect des délais est aussi un facteur important pour les donneurs d'ordres.

Tous ces éléments sont appréciés par les maîtres d'ouvrages à travers les avis que peuvent émettre leurs pairs dans les questionnaires de satisfaction-clients.

Divers

Enfin, quelques déclarations (7 items) sont éparpillées sur des sujets divers.

Soit qu'ils aient déjà été abordés dans la question 1, comme par exemple la protection contre le dumping ou la lisibilité du marché, soit qu'il s'agisse de préoccupations plus directement liées aux intérêts des bureaux d'études, comme par exemple l'ouverture aux marchés internationaux.

Dans ce groupe d'idées on trouve aussi des propos sur la visibilité commerciale, propos qui se rattachent plutôt, soit à la question N° 1, soit à la question N° 2.

Question 3

(Question 3 : Pour vous, quel impact cela peut-il avoir sur les appels d'offre ?)

(69 items)

Les contributions sur la question N°3, qui portait sur l'impact de la qualification des structures sur les appels d'offres, se répartissent en sept thèmes.

La portée de l'impact de la qualification

Un premier groupe de déclarants exprime une position de scepticisme sur l'impact qu'aura la qualification des structures sur les appels d'offres (11 items).

Ceux-ci considèrent qu'aujourd'hui la qualification OPQU des urbanistes est peu demandée dans les appels d'offres. Elle peut éventuellement contribuer à renseigner la partie « candidat » d'une réponse, mais n'apportera rien sur la partie méthodologique.

Certains redoutent même que la qualification soit un prétexte pour entrer dans le marché et qu'elle n'agisse pas sur des critères qualitatifs.

Enfin, un contributeur témoigne des difficultés de concourir pour les petites structures face aux grosses « *qui, avec de nombreux salariés, peuvent réduire le coût des prestations* ». Nous retrouvons là l'appréhension du choc concurrentiel entre bureaux d'études de tailles contrastées que la question N°1 a par ailleurs mis en évidence.

La faible connaissance de l'OPQU par les donneurs d'ordres

Un certain nombre de contributions met en avant le fait que les élus et les autres commanditaires ne sont pas assez sensibilisés à ce qu'apporte aujourd'hui la qualification OPQU ; la connaissance de celle-ci doit donc progresser (7 items).

Mais ces intervenants considèrent que la qualification des structures, parce que les candidats afficheront ce statut, devrait progressivement faire bouger les choses.

Un effort de communication est par ailleurs attendu.

La qualification doit devenir un passage obligé dans les appels d'offres

En prolongement de ce constat, un certain nombre d'intervenants réclament que la qualification des structures devienne un passage obligé dans les appels d'offres et qu'elle soit donc obligatoirement imposée (5 items).

Permettre le repérage des compétences

Pour ces contributions (7 items), la qualification des structures permettra aux donneurs d'ordres de repérer les compétences, et notamment de repérer les bureaux d'études qui embrassent correctement la complexité des problématiques de l'urbanisme.

Cela donnera une visibilité sur la structuration des bureaux d'études, les compétences avancées, les références, etc.

Cela permettra aussi éventuellement de repérer les bureaux d'études par la thématique dominante au sein de leur activité.

Monter en qualité

L'argument précédent amène les contributeurs à dire que la qualification des structures devrait tirer vers le haut les bureaux d'études car elle introduira de la

transparence sur les compétences, les capacités, les expériences et, a fortiori, au sein de la concurrence (7 items).

Elle aura aussi un impact sur l'organisation des structures elles-mêmes, car elle rendra plus visible la diversité des compétences mobilisées. Ces contributeurs considèrent – « *ou espèrent* » – donc que petit à petit, lors des appels d'offres, la sélection par les critères de qualité prendra le pas sur les critères quantitatifs (c'est-à-dire le « moins-disant »).

Donner des clés d'analyse des appels d'offres

Mais l'argument qui revient avec le plus de force dans les réponses à cette question N°3 est celui que la qualification donnera des clés pour l'analyse des offres (15 items).

La qualification informera sur les aptitudes, les compétences, les expériences des prestataires et ces critères auront préalablement été validés par le travail d'analyse fourni par l'organisme qualificateur. Dans ces conditions, cela permettra d'alléger et de réduire les délais d'analyse des offres en se consacrant à l'essentiel, à savoir les propositions avancées par le bureau d'études. Cet argument que la qualification permettra d'alléger le contrôle des critères structurels dans les appels d'offres revient souvent dans les contributions.

Elles soulignent que cela permettra une évolution de l'analyse des offres qui pourra alors consacrer plus de moyens à l'analyse qualitative des offres, à savoir les propositions avancées et les méthodes déployées.

Structuration et transparence du marché

Enfin, un certain nombre d'items témoigne du fait que la qualification des structures contribuera à la structuration du marché des études (8 items). Cette idée rejoint celle déjà exprimée dans la question N° 1.

D'une part, la qualification devrait, redonner un véritable rôle à l'urbanisme – *et à l'urbaniste* – dans les études d'aménagement et d'urbanisme, au sens large, et où souvent d'autres domaines comme l'environnement estompent les vraies problématiques urbanistiques. D'autre part, elle contribuera à réduire « *le décalage malsain entre les prestations attendues et le financement mobilisé par les donneurs d'ordres* ».

Même si « *la qualification ne peut pas tout résoudre* » note un intervenant, celle-ci devrait apporter une plus grande transparence dans le marché des études.

Cette qualification devrait permettre de mieux réguler la concurrence en évitant que « *n'importe qui* » puisse se positionner sur ce marché et en permettant de mieux rendre lisible la structure des bureaux d'études qui répondent aux appels d'offres.

Si une meilleure structuration et transparence du marché est attendue, c'est par le paramètre des retours-évaluations des fiches « satisfaction-clients » que cela se jouera, car elles doivent constituer un critère déterminant ; c'est le sens que leur affectent les différents contributeurs qui se sont exprimés sur cette question.

Notons, pour finir, que quelques intervenants renvoient à leur tour aux commanditaires la question de la transparence du marché. Ils leur demandent que les « valeurs » défendues par les municipalités ou les intercommunalités soient explicites dans les appels d'offres. Par « valeurs », il faut entendre le sens donné à l'action publique, les desseins poursuivis, etc. Les soumissionnaires pourraient alors répondre sur ce point en disant de quelle manière ils les prennent en compte ; ce qui, par ailleurs, renforcerait pour eux la connaissance des compétences à mobiliser.

Divers

Enfin, quelques points de vue classés dans la rubrique « Divers » s'éparpillent dans des contributions diverses (9 items).

Certains redoutent que la qualification, qui produira d'une certaine manière du tri, réduisent le nombre des offres.

D'autres considèrent que les structures se qualifieront pour obtenir un « label » et non pour valoriser leurs compétences.

Plus intéressante est la question posée pour la qualification des jeunes structures qui n'ont pas encore suffisamment d'expérience et de « retour-clients », et pour lesquels l'intervenant suggère une sorte de « préqualification » par l'oral. [Ndr : le groupe de travail de préparation de la qualification a examiné cette question]

Pour terminer, l'on retrouve aussi ici l'idée – déjà rencontrée – que la qualification des structures devrait aider au positionnement international des bureaux d'études.

Question 4

(Question 4 : Selon vous, quels impacts cette qualification peut-elle avoir sur l'organisation et la structuration des bureaux d'études ?)

(74 items)

Les réponses à la question N°4, portant sur l'impact de la qualification pour l'organisation des bureaux d'études, se répartissent en cinq groupes d'idées avec de plus un certain nombre de réponses diverses assez dispersées.

La présence d'urbanistes qualifiés individuellement dans la structure

Tout d'abord, et en prolongement de ce qui a pu être dit dans les réponses à la question N° 1 où beaucoup d'intervenants demandent à ce que la qualification des structures soit dépendante de la qualification des personnes, nombre de contributions portent ici sur la présence des urbanistes qualifiés à titre personnel au sein des structures (12 items).

Il y a consensus pour dire qu'à minima le responsable de la structure doit obligatoirement être qualifié. Mais cela paraît insuffisant pour de nombreux intervenants qui pensent que tous les agents responsables d'études en urbanisme devraient l'être, afin de garantir l'utilisation des méthodes et des approches qui font la spécificité de l'urbanisme.

Plusieurs contributeurs considèrent alors que ces contraintes devraient stimuler la qualification des personnes individuelles.

D'autres posent la question du statut de la qualification dès lors qu'une personne qualifiée quitterait la structure avant l'échéance du renouvellement.

Gestion des ressources humaines et embauche

Les intervenants considèrent que la qualification des structures devrait renforcer la rigueur des recrutements au sein des unités, et notamment la nécessité de s'appuyer sur des professionnels expérimentés pour le pilotage des études (9 items).

Ils considèrent que la qualification des structures devrait renforcer la recherche de compétences humaines adaptées, mais aussi la pluridisciplinarité au sein des équipes afin de bien couvrir tout le spectre des spécialités requises.

Quelques témoignages indiquent que cela devrait aussi donner du sens à la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) , procédure insuffisamment mobilisée à ce jour.

Reconnaitances de la spécialisation en urbanisme

Les contributions sont ici les plus nombreuses (15 items) pour considérer que la qualification des structures renforcera la discipline de l'urbanisme, et par conséquent le rôle de l'urbaniste au sein des bureaux d'études. Un intervenant considère même que l'urbaniste devrait être le mandataire pour toutes les autres compétences. Cela renforcera ainsi la spécificité de cette discipline et produira surtout une reconnaissance de la spécialisation en urbanisme.

Par voie de conséquence, ce renforcement devrait avoir pour effet de mieux faire reconnaître la dimension pluridisciplinaire de cette profession dans son approche globale, tout comme son rôle de généraliste dans la sphère de l'aménagement territorial.

Certains intervenants expriment aussi l'idée que cela devrait « *créer l'opportunité de prendre les marchés réservés à des personnes qualifiées et reconnues pour leur travail et leur longévité de réflexion* ».

Un autre faisceau d'idées rencontré au sein de ce groupe est celle que la qualification va renforcer la qualité du travail car les bureaux d'études se devront d'être en cohérence avec l'affichage de leur spécialisation. Ces contributeurs indiquent aussi que cela devrait valoriser les bureaux d'études qui maîtrisent au mieux la chaîne d'adéquations entre « *commande – problématiques du sujet – attentes du donneur d'ordre – prestations offertes* ».

Enfin, pour terminer, l'un des interlocuteurs s'interroge pour savoir si « *le référentiel des qualifications demandées ne va pas amener les bureaux d'études à se spécialiser en fonction de leur taille et des marchés concernés* ».

Montée en compétence et qualité du travail

Un autre groupe d'idées exprimées dans les réponses à cette question N°4 porte sur la montée en compétence et la qualité des études effectuées (12 items).

Les contributeurs indiquent que la qualification sera forcément un gage de sérieux et d'efficacité qui va pousser à la qualité des productions et à la vigilance du management dans la conduite des études. Certains vont même jusqu'à penser que cela pourrait aboutir à « *des choix raisonnés [pour savoir] si l'on peut répondre ou non un appel d'offres* » en fonction du domaine de compétences affichées par le bureau d'études.

De la part des structures, cette tendance à l'amélioration de la qualité des études sera forcément articulée avec une attention plus systématique aux évaluations « *satisfactions-clients* » émises en retour par de précédents commanditaires.

Toujours dans la même idée, certains intervenants demandent que les aspects qualitatifs représentent une part importante dans les critères d'attribution de la qualification des structures – *ce qui n'est pas le cas dans les procédures de qualification des personnes* –, même s'ils reconnaissent que la subjectivité de l'appréciation reste assez complexe à gérer.

Enfin, rattachons à ce groupe d'idées le propos d'un intervenant sur la formation, même si ce sujet n'a été évoqué que seule fois (1 item – nous l'avons de ce fait classé dans les « divers »). Celui-ci fait valoir que cette montée en qualité des études

devrait avoir pour corollaire de développer davantage l'investissement dans la formation continue à des fins de mises à jour régulières des moyens techniques.

Pas d'impact ou impact négatif

Un nombre significatif de contributions (9 items) considère cependant que la qualification des structures aura peu ou pas d'impact sur l'organisation des bureaux d'études.

Certains redoutent la dépersonnalisation de la profession d'urbanistes où le professionnel disparaîtra au profit de la structure. Dans cette veine, l'un des contributeurs considère que cela signe « *la mort des libéraux* ».

D'autres redoutent une forme de normalisation – *considérée comme inhérente à toutes les formes de « processus qualité »* – car les acteurs chercheront à s'organiser pour répondre au mieux aux standards de la qualification.

Autre argument : nous retrouvons ici une inquiétude déjà apparue dans les réponses à la question N°1, à savoir que la qualification aura pour conséquence de favoriser les grosses structures généralistes au détriment des autres.

Cependant, à côté de ces appréciations plutôt négatives, nous trouvons des expressions plus nuancées qui considèrent que la qualification des structures aura peu ou pas d'impact sur l'organisation des entités.

Divers

Viennent ensuite les réponses éparpillées, parfois difficilement interprétables (11 items).

Notons-en les points forts.

L'un des contributeurs considère que le coût de la qualification sera répercuté dans le coût des études et que cela sera un facteur pour aller vers « *le coût réel des études* ».

Un autre considère que la qualification des structures va faire évoluer la formalisation des engagements intellectuels en renforçant des critères comme la responsabilité des opérateurs, la propriété intellectuelle des études, etc.

Un intervenant considère que « *l'adhésion à la déontologie mériterait d'explorer l'application de normes ISO en matière d'ingénierie dans la réponse à des commandes publiques ou privées* ».

Comme d'autres avis déjà exprimés précédemment dans les autres questions, un contributeur considère, que la qualification des structures devrait rendre plus détectable les prestations « *discount* ».

Enfin, l'un des intervenants s'interroge directement sur le modèle économique des structures qui font de l'urbanisme leur activité principale, activité considérée comme peu rémunératrice : quel équilibre trouver entre « *temps passé versus temps vendu ?* ».

Ne se prononce pas

Il faut ajouter enfin qu'un nombre significatif de personnes ne se prononcent pas pour cette question N°4 (6 items) ; cette question étant la seule qui a produit des « non-réponses ».

Conclusion

De grandes lignes de force ressortent de cette enquête sur la qualification des structures, lignes de forces que nous résumerons ici sommairement.

■ Le besoin est fermement exprimé de reconnaissance et de lisibilité de la spécificité de l'urbanisme – *et a fortiori de l'urbaniste*. Cette question s'articule par ailleurs fortement avec l'affirmation que les principes de pluridisciplinarité ou d'interdisciplinarité – *ce qui est sensiblement différent* – sont au cœur de cette discipline professionnelle. Ils doivent être mis en œuvre à différents niveaux et de différentes manières : par les méthodes mobilisées, par les recrutements et les compétences engagées, par la constitution des équipes tant en interne qu'en coopérations externes. La qualification des structures est alors très attendue pour renforcer la lisibilité et la visibilité de cette spécificité de l'urbanisme.

■ La qualification doit être reliée à la qualification des personnes pour la grande majorité des intervenants. Certains allant même jusqu'à demander que chaque étude menée dans un bureau d'étude soit être placée obligatoirement sous la responsabilité d'un urbaniste qualifié.

■ La qualification des structures devrait permettre de clarifier le marché, de le rendre plus transparent, sans doute aussi plus sain. La question de la sous-rémunération de certaines prestations revient assez régulièrement. Par ailleurs, les critères que cette qualification des structures va mettre en jeu permettra de fournir des clés pour l'analyse et la sélection des appels d'offres, voire permettra de simplifier ou d'alléger les procédures. Elle devrait permettre de faire monter en puissance dans l'analyse des offres les arguments sur la qualité intrinsèque des réponses par rapport aux critères plus formels de capacité des bureaux d'études – *solidité, probité, etc.* – ; ceux-ci auront déjà été analysés dans la cadre du processus de qualification.

■ Pour de nombreux intervenants, la qualification des structures est vécue comme l'affirmation des garanties de professionnalisme et de compétences dans l'intérêt du commanditaire. Mais cette qualification doit aussi être un moyen de repérer les compétences, de les mettre en évidence et de donner une meilleure lisibilité sur les fondamentaux des différents bureaux d'études. Parmi les bienfaits de la qualification des structures, il y a aussi la garantie qu'une entité qualifiée émerge aux principes de la déontologie des urbanistes.

■ Notons que certains contributeurs renvoient aux donneurs d'ordre la question de la qualité dans les appels d'offres : ils souhaitent qu'en retour les commanditaires et maîtres d'ouvrage fassent davantage preuve de professionnalisme dans ces appels d'offres : d'une part dans la manière de structurer leur demande et, d'autre part, en affichant les « valeurs » qui les animent – *le sens qu'ils donnent à leur action publique, les desseins poursuivis, etc.* Cet affichage permettant alors aux prestataires de mieux préciser leurs propositions.

■ Si, globalement, dans leur grande majorité, les intervenants considèrent que la qualification contribuera à structurer l'organisation des bureaux d'études et à favoriser leur montée en compétence, il n'en demeure pas moins que certains la redoutent. Ceux-ci lui préfèrent alors la qualification des personnes. Cette position s'articule assez fortement avec l'inquiétude d'une dissymétrie entre les grosses et les petites structures face au marché, inquiétude que nous voyons se manifester de la part d'urbanistes qui travaillent seul en indépendant.

Cette question a été abordée lors des travaux du groupe de travail préparatoire à la qualification, mais elle doit être un point de vigilance pour l'OPQU.

■ Pour terminer, indiquons que beaucoup de contributeurs souhaitent que la qualification des structures devienne un passage obligé dans les marchés, à l'image de ce qui se fait dans d'autres qualifications.