

**GUIDE
DE
SELECTION DES
ARCHITECTES
FONDEE
SUR LA QUALIFICATION**

La clé de la Qualité

Union internationale des Architectes



International Union of Architects

16 décembre 1998

AVANT- PROPOS

La politique de l'UIA sur le recours aux services d'un architecte précise ce qui suit :

Afin de garantir le développement écologiquement durable de l'environnement bâti et protéger le niveau de qualité social, culturel et économique, les gouvernements doivent appliquer des procédures de sélection des architectes visant à retenir ceux qui offrent le meilleur niveau de compétences en fonction des projets. L'une des méthodes ci-après facilite une telle démarche :

- *les concours d'architecture d'après les principes définis par les directives de l'UNESCO-UIA sur les concours internationaux, et approuvés par les gouvernements nationaux et/ou les associations professionnelles d'architectes.*
- *une sélection fondée sur la qualification (Qualification Based Selection - QBS), telle qu'elle est définie dans les recommandations UIA.*
- *la négociation directe sur la base d'un dossier complet définissant l'étendue des services assurés par les architecte.*

On peut se procurer les directives relatives aux concours d'architecture directement auprès de l'UIA ou des sections membres de l'UIA.

Ce document de référence constitue, pour les clients, une méthode éprouvée permettant la sélection d'un architecte pour les projets ne nécessitant pas de concours d'architecture.

Cette méthode permet la sélection de l'architecte le plus compétent au prix le plus conforme à la réalité.



L'IMPORTANCE D'UNE CONCEPTION DE QUALITE

Tous les clients, qu'il s'agisse de particuliers, de municipalités, d'entreprises privées ou d'institutions, et les architectes avec lesquels ils passent contrat, recherchent le même résultat : la satisfaction d'un travail bien fait. Suivre une procédure structurée pour sélectionner et se procurer les services professionnels d'un architecte permettent aux deux parties de parvenir à ce résultat.

La Sélection fondée sur la qualification (QBS) est une procédure qui permet au client d'obtenir les services d'un architecte hautement qualifié à un prix juste et raisonnable et un investissement dans la qualité destiné à réaliser des économies substantielles sur la durée de vie du projet.

Le présent Guide a pour objet de faciliter la procédure de sélection d'un architecte et d'établissement des conditions de réussite du projet. Ce Guide suggère des procédures permettant de conduire une sélection fondée sur la qualification, définir l'étendue des prestations qui répond précisément aux besoins d'un projet spécifique, négocier des montants d'honoraires proportionnels aux prestations (dans les cas où les honoraires ne sont pas fixés par une réglementation) et préparer un contrat. Quelle que soit l'expérience du client dans la sélection des cabinets d'architecte et le recours à des services professionnels, ces procédures peuvent faciliter les phases de sélection et de négociation.

Les clients qui suivent ces procédures sont assurés d'obtenir les services qui dégagent la meilleure valeur pour leur projet. Les architectes qui examinent ce Guide peuvent mieux s'organiser et se préparer à participer à la procédure de sélection. Une procédure bien conduite de sélection et de négociation crée les conditions d'efficacité de la gestion du projet – en définissant clairement l'étendue du projet et les responsabilités, le client et l'architecte peuvent tous deux s'associer ainsi à la réalisation d'un objectif commun de parfaite exécution du projet.

LE CHOIX D'UN ARCHITECTE

Pour retenir un architecte, un client doit être guidé par une première considération - les qualifications de l'entreprise pour le projet spécifique à réaliser. En bref, le choix d'un architecte doit procéder des mêmes critères qui s'appliquent à la sélection d'un médecin ou d'autres membres de profession libérale reconnus – essentiellement le talent, la réputation, la confiance, les références, les compétences techniques et l'engagement dans le sens des intérêts du client. La sélection de l'architecte influera très fortement sur la qualité finale du projet. Un projet de qualité peut se définir comme celui qui répond ou qui dépasse les besoins et les attentes du client.



POURQUOI UTILISER LA SELECTION FONDEE SUR LA QUALIFICATION ?

Chaque problème ou projet est unique, avec ses propres défis techniques.

Au départ de la plupart des projets, il peut s'avérer difficile pour le client de saisir totalement la complexité du projet ou la variété des services professionnels à utiliser éventuellement pour définir une solution. L'architecte qualifié répond à ces exigences pour le compte du client.

L'architecte intervient en qualité d'agent du client, en représentant ses intérêts dans les négociations quotidiennes avec les entrepreneurs, les fournisseurs, les constructeurs et d'autres fournisseurs de matériels et prestataires de service pour le projet. Il est donc essentiel que les relations entre le client et l'architecte reposent sur la confiance, le respect et une communication efficace.

Le QBS encourage ce type de relations en associant le client et l'architecte comme une équipe, composante essentielle de la qualité, leur permettant de définir le projet de façon détaillée et les services nécessaires pour mener à bien le projet. La sélection basée sur la qualification est une procédure en trois étapes facilement adaptable à tout projet, quelle que soit sa dimension. Il s'agit d'une procédure qui assure au client la présence d'un partenaire avec lequel il définira le projet dans le détail et conviendra de tous les services professionnels nécessaires à la réalisation du projet.

LA PROCEDURE DE SELECTION FONDEE SUR LA QUALIFICATION

Le client doit solliciter les services de l'architecte dès que possible dans la planification du projet. L'architecte pourra recueillir auprès du client les informations nécessaires et ses idées pour établir les projets réalisables avec les options permettant au client de prendre les bonnes décisions sur ce qui doit être mis en œuvre.

Plus vite l'architecte est sélectionné, plus vite il deviendra un élément vital de l'équipe de projet. Une planification appropriée et fiable, autre élément-clé de la qualité au début du projet, permet de minimiser des erreurs et des doubles emplois coûteux. La mise au point en commun de l'Etendue des Prestations pendant la phase de négociation constitue l'un des aspects les plus utiles de la QBS.

Les clients doivent étudier la phase de la procédure QBS comme une expérience formatrice. Ils peuvent acquérir la connaissance des agences qui soumettent des offres, et notamment de celles participant à des entretiens. Les clients ne sont pas engagés financièrement tant que la sélection n'est pas effectuée et tant qu'un contrat n'est pas signé, mais ils doivent se préparer à prendre en charge les frais d'études, de plans ou de schémas qu'ils demandent à l'architecte.

La procédure QBS comporte généralement tout ou partie des trois phases suivantes :

1^{ère} Etape : Sélection

- a) Le client définit les objectifs, les questions critiques et le programme.
- b) Le calendrier de la sélection et le programme du projet sont établis.
- c) Les appels d'offres définissant les qualifications et les compétences sont lancées.
- d) Les offres sont évaluées et suivies de l'établissement d'une liste restreinte.
- e) Une visite du site et/ou des installations peut être prévue pour les agences figurant sur cette liste.
- f) Les entretiens se déroulent, les agences figurant sur la liste restreinte sont classées par ordre de préférence.

2^{ème} Etape : Définition

- a) L'agence classée première est invitée à participer à des entretiens complémentaires pour avoir une connaissance plus complète des exigences du projet.
- b) L'étendue des prestations à assurer dans le cadre du projet est fixée et les montants des prestations sont négociés.
- c) S'il est impossible de parvenir à un accord avec l'agence classée première, les négociations sont arrêtées et reprises avec l'agence classée deuxième, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'on parvienne à un accord.

3^{ème} Etape : Signature du contrat

- a) Signature d'un contrat portant sur les dispositions négociées en phase 2.
- b) Toutes les agences concernées sont informées de l'issue de la phase de sélection.
- c) Rédaction d'un compte-rendu précisant les raisons du choix définitif.

1^{ère} ETAPE – SELECTION

Introduction

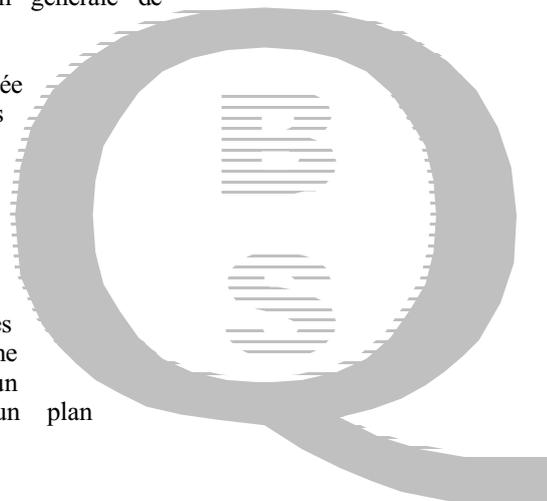
La phase 1 est destinée à établir une liste restreinte de trois à cinq agences ou personnes les plus qualifiées pour exécuter les travaux, sur la base de l'étendue préliminaire des travaux et des critères d'évaluation spécifiques du projet et à déterminer l'agence la plus qualifiée en regard des prestations spécifiques proposées, sur la base desquelles les négociations seront menées pour établir un contrat. Cette étape permet au client de communiquer à l'architecte ce que l'on attend de lui et les prestations à exécuter. Elle permet aussi à l'architecte de répondre en ce sens, sur la base d'Etats de Qualifications précis. Ces qualifications sont évaluées et classées par le groupe de sélection du client en vue de retenir l'agence ou la personne la plus qualifiée pour le projet.

Définition de l'Etendue Générale des Travaux

Au début de la phase de sélection, le client doit définir brièvement l'objet général et les besoins particuliers du projet. Tout comme le client a besoin d'informations sur les qualifications et les compétences de l'architecte, ce dernier doit également connaître les exigences du projet. Le fait de bien définir l'étendue des travaux et d'en informer de façon précise fait gagner du temps, de l'argent et de l'énergie aussi bien à l'architecte qu'au client. L'agence dispose d'informations qui servent de base à la décision de poursuivre le projet et peut ajuster son état de qualifications directement sur les exigences du projet, en fournissant au client une base plus uniforme pour l'évaluation des réponses.

Les éléments normalement inclus dans une présentation générale de l'étendue des travaux pour un projet public sont les suivants :

1. Nom du client et personne à contacter (clairement identifiée comme l'unique personne à contacter pour obtenir des informations sur le projet), l'adresse postale, les numéros de téléphone et de fax, le cas échéant.
2. Le nom du projet (identification) et le lieu.
3. Le cadre général du projet, incluant la taille, la fonction, la capacité et d'autres exigences d'ordre général prévues (concernant par exemple une rénovation, une modernisation, une démolition, un agrandissement, un nouveau bâtiment, une alimentation en énergie, un plan d'occupation des sols et la sélection du site).



4. La description des études, des levés de plans complets et/ou l'étude préliminaire de faisabilité relatifs au projet et mises à la disposition des agences qui répondront à l'appel d'offre.
5. Le calendrier prévisionnel du projet, incluant l'achèvement des plans de conception, le démarrage de la construction et la date prévisionnelle d'achèvement du projet.
6. Les conditions requises pour des études complémentaires de faisabilité ou le planning du programme avant la phase de conception et de construction, le cas échéant.
7. La description de tous les autres projets en cours ou prévus pour le même site ou dans le même calendrier qui pourraient affecter l'étendue des travaux.
8. La description de la phase de sélection des cabinets d'architecte.
9. Les exigences / considérations complémentaires ou spéciales.
10. La date limite prévue pour l'achèvement du projet.
11. Le budget du projet.

Le cas échéant, d'autres éléments pourront venir compléter cette liste pour servir de ligne conductrice aux agences concernées et répondre aux exigences du client. Toutes les prestations attendues par le client de la part de l'architecte, incluant les études de faisabilité, le déroulement du programme, la conception, la coordination de la construction et le suivi du budget, devront être précisées.

Définition du délai de sélection

Pour le bon déroulement de la phase de sélection de l'architecte, les clients doivent fixer un délai limite pour terminer cette sélection. Ce délai-limite précise les exigences attendues des agences et évite les incompréhensions et les surprises " de dernière minute " qui risquent de retarder l'exécution de cette phase.

Le calendrier de chaque projet variera en fonction de la nature du projet, des problèmes du client et d'autres facteurs. Pour un projet QBS moyen, le délai recommandé nécessite au total six à dix semaines pour permettre une planification et une gestion appropriées à chaque étape de la procédure de sélection. On pourra effectuer des ajustements en fonction de l'état du projet du client pour répondre aux besoins du client.

Demande des Etats de Qualifications

Après la mise au point de l'étendue de la prestation par le client, l'étape suivante de la procédure QBS consiste à inviter les agences retenues à soumettre un état de leurs références professionnelles ou des états de qualifications. Le client doit alors décider si toutes les agences intéressées doivent être sollicitées ou si ces informations seront demandées à un groupe restreint d'agences.

De nombreuses administrations doivent informer de leur intention de passer contrat auprès de cabinets d'études et permettre à toutes les entreprises intéressées de soumettre un état de leurs qualifications. D'autres administrations tiennent des fichiers sur les cabinets d'architecte et proposent leurs projets uniquement à ces entreprises.

Contenu de la Demande d'Etats de Qualification

Qu'il s'agisse d'une invitation à soumettre les états de qualifications, sous la forme d'une annonce publique ou d'une lettre, ou encore d'un avis adressé à un nombre limité d'entreprises, les éléments ci-après doivent y figurer :

- L'étendue globale des travaux concernant le projet.
- Le nom du client et le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de la personne à contacter pour le projet.
- Une liste des informations que chaque entreprise doit indiquer dans son état de qualifications, telles que les noms des propriétaires de l'agence, le nombre d'années d'activité, les types de prestation offerts, la démarche en matière de qualité, l'expérience des techniciens, les projets similaires conçus par l'entreprise, les projets en cours, etc.
- Le nombre d'exemplaires nécessaire.
- L'importance relative à donner aux critères d'évaluation (au besoin en fournissant une copie du document QBS à utiliser dans la phase de sélection).
- Une information précisant que les états de qualifications reçus après la date limite fixée ne seront pas pris en considération.
- Le budget du projet.
- Les critères de sélection.

Evaluation des Etats de Qualification pour l'établissement d'une liste restreinte

Le but final de cette évaluation est de réduire le nombre d'agences qualifiées à une "liste restreinte" de trois à cinq entreprises. Chaque agence doit être évaluée sur la base de l'expertise de son personnel-clé, de l'expérience de projets de complexité similaire, de ses équipements techniques et de ses installations, des références et d'autres facteurs importants pour le client.

Cette évaluation peut être menée par une personne ou un groupe nommé par le client. Les administrations appliquent souvent des règles ou une réglementation spécifiques concernant la constitution de groupe de sélection de cabinets d'architecte. Il appartient au client de s'assurer que ce groupe de sélection est composé de personnes compétentes en mesure de procéder à un choix intelligent basé sur des informations factuelles, et que les membres du groupe de sélection évalue chaque état de qualifications. Le groupe de sélection doit rédiger un compte-rendu et enregistrer les décisions en cas de litige sur toute décision prise.

Une grille-type normalement utilisée pour l'évaluation des états de qualifications est joint en annexe (Document QBS). Le client attachera bien souvent plus d'importance à certaines qualifications qu'à d'autres (par exemple, l'expérience de projets de même nature peut être plus significative). Ce document peut être adapté pour répondre à ces questions en affectant simplement un coefficient de pondération à ces critères qui sont essentiels pour le client.

Avant la réunion prévue pour l'évaluation, le client doit vérifier les références de chaque agence soumise à l'examen. Ce contrôle ne doit pas se limiter aux références fournies par les entreprises. Le client doit demander la liste des références par d'autres sources d'informations sur les capacités du cabinet d'architecte. Certains points éventuellement contrôlés avec les références sont énumérés dans le document QBS5 joint en annexe.

Sur la base de l'évaluation des états de qualifications et des contrôles de référence, les agences les moins qualifiées peuvent être éliminées, ce qui permet de ne retenir que trois à cinq agences pour un examen plus approfondi. Pour les projets de moindre importance, il est recommandé de limiter cette liste à trois sociétés. Pour un projet très important, cette liste sera de préférence portée à quatre ou cinq agences.

Toutes les sociétés qui présentent un état de qualifications s'engagent précisément sur un délai et un montant de dépenses. Le client doit avoir l'obligance d'avertir les entreprises non retenues pour plus ample examen, ainsi que celles qui figurent sur la liste de sélection.

Visites sur le site du projet

Le fait de prévoir une visite du site du projet à l'intention des agences sélectionnées en liste restreinte est peut-être l'une des phases les plus importantes de la procédure de sélection. Cette visite permet à ces agences d'obtenir des informations de première importance sur le projet proposé et sur les besoins spécifiques du client. Dans certains cas, cette visite ne s'imposera peut-être pas ; ceci devra être apprécié au cas par cas.

Evaluation et classement des agences sélectionnées en liste restreinte

Chaque société figurant sur la liste restreinte devra ensuite adresser une offre technique décrivant dans le détail l'approche technique du projet proposé, son plan de gestion et d'exécution des travaux à assurer, le personnel à prévoir pour le projet, le calendrier proposé, le plan de charge actuel de l'entreprise, les bureaux où les travaux seront exécutés et d'autres informations spécifiques au projet. Cette offre technique peut servir de préparation aux entretiens, être associée à ceux-ci ou s'y substituer. Les offres techniques doivent être demandées uniquement lorsque le projet est bien défini et si l'importance du projet justifie les dépenses et les délais pour les entreprises sélectionnées et le client.

La phase d'étude des offres techniques va prolonger de plusieurs semaines, avec une augmentation corrélative des frais, le délai de préparation pour les entreprises sélectionnées. Le client exigera également un personnel ayant une expérience technique, ainsi qu'un délai supplémentaire pour étudier attentivement les offres techniques.

Le client pourra aussi décider d'avoir des entretiens avec des représentants de chaque société sélectionnée en liste restreinte. Les offres techniques ne seront pas nécessaires en cas d'entretiens. Ces entretiens permettent au client de comparer les niveaux de démarche créative des sociétés en matière de conception, ainsi que leur interprétation et leur vision d'ensemble du projet.

Point tout aussi important, les entretiens permettent au client d'avoir une idée approfondie de la méthode de gestion et des capacités de communication de chaque société. Pour cette raison, le client doit exiger que toutes les sociétés sélectionnées fassent participer à ces entretiens des cadres dirigeants ainsi que des cabinets d'architecte de premier niveau et d'autres professionnels qui seront responsables des travaux.

Aménagement d'une salle d'entretien

La salle à prévoir pour les entretiens doit être confortable, suffisamment spacieuse, et disposer d'une bonne acoustique. Un espace attente indépendant doit être prévu pour les autres agences concernées par les entretiens. Des équipements tels que tableaux muraux, panneaux à feuillets détachables et écrans de projection pourront s'avérer utiles s'ils existent, même si la plupart des sociétés apporteront le matériel nécessaire. Le délai d'installation du matériel pouvant provoquer un certain retard, deux salles doivent être utilisées, si possible. Les entretiens avec une entreprise se déroulant dans la première salle, une autre agence pourra être installée dans la seconde salle, ce qui permettra ainsi de ne pas perdre un temps important des entretiens à vérifier le matériel.

Les entretiens sont généralement menés à huis clos, à moins qu'une réglementation particulière n'exige une réunion publique, auquel cas les sociétés devront en être averties en temps utile.

Quelques conseils pour la conduite des entretiens

Nous donnons ci-après quelques conseils pour la préparation et la conduite des entretiens :

- ~~Mener des entretiens uniquement avec les agences figurant sur la liste restreinte pour s'assurer que toutes les agences concernées par les entretiens ont été à égalité de chance pour préparer les présentations.~~
- ~~Il faut prévoir un temps suffisant pour chaque présentation, généralement 45 minutes, temps raisonnable et permettant de s'informer valablement pour la plupart des sélections à effectuer pour le projet, un temps plus important étant alloué à des projets exceptionnels ou complexes. On peut découper ce temps en 5 minutes pour l'introduction et les remarques préliminaires par le responsable de l'entretien, suivies de 20 minutes pour la présentation des qualifications, 15 minutes pour les questions et les réponses et 5 minutes pour les conclusions par le consultant. Prévoir un temps suffisant entre les entretiens pour permettre au groupe de sélection de discuter en privé de la présentation avant de passer à l'entretien suivant.~~
- ~~Prévoir si possible tous les entretiens le même jour, afin de permettre au groupe de sélection de comparer toutes les sociétés ayant subi un entretien pendant que les informations sont toutes fraîches à l'esprit et de noter de façon cohérente. Avec un entretien de 45 minutes, un client peut facilement sélectionner de trois à cinq sociétés en une journée, incluant le temps nécessaire à l'évaluation du groupe, aux discussions et aux décisions. Les reports au lendemain ont tendance à influencer sur le jugement.~~
- ~~Les critères d'évaluation pour le système de notation des entretiens doivent être envoyés à toutes les sociétés, joints à l'avis de demande de qualification.~~
- ~~Même s'il convient de questionner les sociétés sur leur conception d'un projet, les clients ne doivent pas demander une véritable solution technique au cours de l'entretien. Les conceptions adaptées exigent une interaction entre client et architecte qui dépasse de loin les possibilités de la phase de sélection. Les solutions de conception préconçues présentées soit par l'architecte, soit par le client, répondent rarement aux véritables besoins du programme du client. On peut toutefois consacrer un temps et une énergie non négligeable à tenter de retenir des idées préconçues pour les incorporer au programme. Ceci gêne en fait la progression et empêche l'exploration de solutions mieux adaptées aux problèmes de conception identifiés.~~
- ~~Il arrive que certains clients demandent à des sociétés de quelle façon elles envisagent de définir le niveau de rémunération de leurs prestations. Ces rémunérations sont toutefois mieux négociées lors de discussions approfondies avec l'entreprise définitivement retenue, et seulement après avoir convenu de façon complète de l'étendue effective des prestations. Une communication très ouverte est essentielle pour éviter par la suite les incompréhensions et s'assurer que l'entreprise a inclus dans son champ de prestations les attentes du client pour le projet ainsi que le détail de toutes les exigences.~~

- La constitution d'une équipe doit s'amorcer au cours des entretiens. La capacité du personnel de l'agence qui subit les entretiens à dialoguer avec le client est un critère important pour la réussite future du projet proposé.
- Informer toutes les sociétés de la date à laquelle la décision sera prise et de celle où elles seront avisées de leur classement. On recommande au groupe de sélection de prendre si possible sa décision le jour même de la date des entretiens, après avoir eu le temps nécessaire d'évaluer toutes les sociétés.

Classement des Agences figurant sur la liste restreinte

La fiche d'évaluation qui inclut un coefficient de pondération et une note pour chaque critère/question, est un outil permettant l'évaluation, le classement et la sélection finale d'une agence compatible et qualifiée. Un spécimen de fiche d'évaluation est joint à l'annexe de ce Guide (Document QBS).

Toutes les sociétés doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante assurée par chaque membre du groupe de sélection.

Le responsable du groupe de sélection fera la récapitulation des fiches d'évaluation individuelles lorsque toutes les agences figurant sur la liste restreinte auront été évaluées (Document QBS2). On constitue ainsi un dossier sur la phase de sélection qui servira de support pour les actions du groupe de sélection, ce qui est important.

Le groupe de sélection doit prendre le temps d'effectuer le classement et la sélection par consensus plutôt que par un simple vote à la majorité. Un réviseur ne doit pas toutefois être autorisé à influencer indûment les résultats de la sélection.

Une fois le classement des agences établi, un avis doit être préparé et adressé à toutes les sociétés ayant participé aux entretiens. Cet avis doit donner la liste par ordre alphabétique de toutes les sociétés figurant sur la liste restreinte et l'ordre dans lequel le groupe les a classées. Il est d'usage que les clients fournissent ces informations à titre gracieux aux entreprises.

2^{ème} ETAPE – DEFINITION

Introduction

La société classée première à l'issue de la 1^{ère} phase est alors invitée à participer à la 2^{ème} phase de la procédure (utiliser les documents QSB3 et QSB4). La 2^{ème} étape a pour objet d'appréhender les besoins et les attentes du client et de définir en commun l'étendue du projet, les prestations demandées et la forme du contrat. Le client, au cours de cette phase, pourra expliquer les besoins et les objectifs du projet de façon plus complète. L'architecte pourra répondre et faire des suggestions, en fonction de son expérience, et mieux appréhender les besoins et les attentes du client.

Cette phase permet par ailleurs d'appréhender la capacité de conseil et la compétence de la société classée première pour assurer la meilleure gestion de l'ensemble des travaux. Cette phase offre également la possibilité d'évaluer si la société classée première constituera un bon partenaire. Si le client ne peut parvenir à un accord avec cette entreprise sur l'étendue du projet, il pourra revenir au début de la phase 2 avec la société classée immédiatement après sur la liste.

Définition de l'étendue des prestations et accord

Cette phase permet au client et à la société la mieux classée de commencer à agir en partenariat. Ils discutent du projet dans le détail et commencent à mieux se connaître. Le client présente les objectifs du projet et l'architecte obtient le maximum d'informations possible sur ces objectifs. Cet échange, qui peut prendre plusieurs jours pour un projet important, permet de détailler l'étendue du projet, des prestations, et va servir de base à un accord entre les deux parties.

Lorsque le détail des prestations est fixé d'un commun accord, l'architecte est en mesure de développer et de soumettre une proposition chiffrée détaillée au client. Si le montant des prestations est supérieur à celui budgétisé par le client, les deux parties s'efforcent de modifier l'étendue des prestations, de façon que le client connaisse parfaitement les limites ou les problèmes qui pourraient en découler. Un tel travail en partenariat fait notamment ressortir les points singuliers pour un projet de qualité.

A défaut de parvenir à un accord sur l'étendue et le montant des prestations, il faut mettre un terme aux discussions avec la société classée première et le client doit entamer la discussion du projet avec la société classée deuxième. Il n'est toutefois pas difficile généralement de parvenir à un accord car, du fait de sa nature même, la procédure QBS favorise une excellente communication et la compréhension entre le client et l'architecte, un autre critère essentiel de la qualité.

Cette démarche permet au client de se rassurer en sachant que l'architecte le mieux adapté a été sélectionné au juste prix.

3^{ème} ETAPE – SIGNATURE D'UN CONTRAT

Introduction

Dans les cas où le montant des prestations n'est pas défini légalement ou par toute autre législation, la phase 3 est l'une des plus utiles de la procédure QBS du fait que le client peut alors s'engager par contrat avec l'architecte sur la base d'un montant de prestations acceptable.

Sachant l'importance des prestations et l'augmentation des litiges, le client et l'architecte doivent passer un contrat écrit. Les parties souhaiteront éventuellement utiliser les contrats-type qui ont été établis par les associations régionales ou nationales d'architectes.

Honoraires d'architectes

L'architecte sélectionné est aussi bien un professionnel libéral qu'un homme d'affaires dans sa prestation de services de conception. Un architecte assure non seulement des prestations très techniques et intervient en tant qu'agent du client, il doit aussi assumer tous les frais et tirer un profit normal pour assurer son activité. Concernant la notion d'équilibre dans les affaires, le droit commun interdit de payer peu et de recevoir beaucoup. Cette partie du guide a pour objet d'expliquer la façon dont l'architecte facture de telle sorte que le client en ait totalement connaissance lorsqu'il engagera les négociations pour définir un prix juste et raisonnable pour les prestations de services.

Après sélection de l'agence la plus qualifiée et accord sur le détail des prestations, les parties conviendront d'un montant d'honoraires d'architecte acceptable. Pour faciliter cette phase, différentes méthodes utilisées par les cabinets d'architecte pour la facturation de leurs honoraires sont indiquées ci-après :

Honoraires au pourcentage

Il s'agit d'une méthode courante de facturation des honoraires. L'architecte facture un pourcentage du coût du bâtiment (généralement le coût après achèvement des travaux). L'avantage des honoraires au pourcentage réside dans le fait qu'on peut en convenir le taux très rapidement, avant même de connaître la valeur ou l'étendue des travaux de construction. Les honoraires évoluent normalement avec les coûts des travaux si bien que, par exemple, les honoraires de l'architecte augmenteront proportionnellement à l'augmentation de l'étendue des travaux.

De la même façon, si le coût final du bâtiment est inférieur au devis, les honoraires de l'architecte sont habituellement réduits. Il faut toutefois noter que si l'architecte a terminé les plans de conception selon les instructions du client et qu'ils réduisent par la suite la taille du projet, le client pourra se voir facturer un complément d'honoraires pour la reprise des plans de conception.

Honoraires au forfait

Il s'agit d'une autre méthode couramment utilisée pour fixer le montant des honoraires. L'architecte accepte un montant fixe pour une étendue de travaux convenue. Le montant des honoraires ne devrait pas normalement changer si le coût du bâtiment change. Ceci a l'avantage pour le client de toujours connaître le montant des honoraires qui lui sera facturé par l'architecte. Mais il n'est pas toujours facile de calculer un forfait au début du projet, surtout si le client n'a pas bien cadré ses exigences, ce qui amène parfois les cabinets d'architecte à définir un taux de commission qui sera converti par la suite en montant forfaitaire une fois l'étendue des prestations effectivement connue.

Honoraires calculés au temps passé

Cette méthode de facturation des prestations de services d'un architecte n'est pas courante, notamment pour les études sur plan d'un bâtiment spécifique. Néanmoins, si cette méthode est retenue, l'architecte facturera ses travaux selon un taux horaire / journalier / hebdomadaire convenu. Cette méthode s'avère utile lorsqu'un client veut être conseillé sur un projet, auquel cas le système forfaitaire est également pratiqué. L'inconvénient de ce système de calcul est l'incertitude au début sur le montant des honoraires, même si cet inconvénient est partiellement atténué par la fixation d'un plafond d'honoraires qui ne pourra être dépassé sans accord.

Combien un architecte facture-t-il ses prestations ?

Le coût des services d'un architecte dépend d'un certain nombre de facteurs, dont certains prennent en compte l'expérience, la réputation, la méthode ou l'exécution.

Les honoraires calculés au temps passé vont ainsi varier de façon considérable. En fait, le tarif d'un architecte jeune dans la profession sera infiniment moins élevé que celui d'un architecte de forte expérience. Il en ira de même pour un architecte connu qui pourra vraisemblablement pratiquer des tarifs plus élevés que ceux d'un architecte inconnu. Un architecte qui a une faible activité exercée chez lui supportera bien entendu des frais généraux inférieurs à ceux d'un architecte qui exerce dans une grande ville, et pourra de ce fait facturer moins. Les tarifs horaires incluent normalement tous les frais de structure tels que le loyer, le personnel de secrétariat, l'impression de documents, les appels téléphoniques, etc.

Comme indiqué plus haut, chaque cabinet d'architecte fixe ses propres honoraires et ses frais, de ce fait les tarifs horaires varieront en fonction de la nature du projet et des services.

Les honoraires au pourcentage peuvent également varier selon le type et la complexité d'un travail. Ainsi, il est évidemment beaucoup plus facile de réaliser le plan d'un garage que celui d'une maison complète et il est de même plus facile de concevoir un nouvel immeuble sur un site vierge que de modifier et de prévoir l'extension d'un immeuble existant. Le temps que l'architecte devra consacrer à un travail sera proportionnel à la complexité du projet et le montant des honoraires facturés variera dans les mêmes proportions.

D'autres frais sont-ils à prévoir ?

L'architecte demandera généralement le remboursement de certains postes de frais en sus de ses services d'architecte, tels que :

- les frais de spécialistes sous-traitants (tels que les ingénieurs spécialistes des structures, les conseillers financiers, les cabinets d'architecte paysagiste) ;
- les frais de déplacement lorsque le site se situe à plus de 30 km du cabinet de l'architecte.
- les maquettes ou perspectives ;
- les frais de demandes d'autorisation, etc.



Fiche QBS

FICHE D'ÉVALUATION DES QUALIFICATIONS

Le client doit ajouter ou supprimer sur ce document des questions en fonction de sa situation spécifique. On suggère que les valeurs et les coefficients de pondération attribués correspondent à celles et ceux utilisés pour les entretiens avec les entreprises figurant sur la future liste restreinte.

Nombre maximal = valeur maximale

Colonne des notes = 1 à 5 points

Colonne des coefficients de pondération = 1 à 10 points

La fiche QBS2 de la page suivante est destinée au responsable du groupe de sélection pour récapituler les résultats, limiter le nombre de sociétés qui soumettent les qualifications au nombre souhaité pour la liste restreinte (sociétés à soumettre aux entretiens).

EVALUATION DES QUALIFICATIONS

Client _____

Personne à contacter _____

Description du projet _____

Architecte _____ N° d'identification de l'évaluation _____

Adresse _____

Ville _____ Pays _____ Code postal _____

Téléphone (____) _____ Fax (____) _____

	Note (1-5) x	Coeff. (1-10) =	Total
1. Historique de l'entreprise et capacités de ressources pour assurer les prestations requises	X	=	
2. Évaluation du personnel affecté au projet	X	=	
3. Expérience (le cas échéant)	X	=	
a. Services de conception	X	=	
b. Documentation technique	X	=	
c. Gestion du contrat	X	=	
d. Études	X	=	
e. Autres	X	=	
4. Méthodologie du projet	X	=	
5. Démarche relative à la gestion de la qualité	X	=	
6. Connaissance de la géographie du site et des installations.	X	=	
7. Capacité à répondre aux exigences du projet.	X	=	
8. Analyse des soumissions (une page) applicables au projet selon les exigences de la demande de qualifications.	X	=	
9. Contrôle de référence (éléments d'évaluation tirés de la fiche de contrôle de référence).	X	=	
TOTAL GENERAL			

Nom du réviseur : _____

Numéro du réviseur : _____

Fiche QBS2

RECAPITULATIF DE L'EVALUATION DES QUALIFICATIONS

Réservée au responsable du groupe de sélection, pour récapituler les résultats de l'évaluation de tous les états de qualifications.

Remarque : Entrer le total général pour les qualifications de chaque agence (à partir des fiches d'évaluation respectives aux fins de comparaison) afin de sélectionner les trois à cinq sociétés les plus qualifiées devant subir les entretiens.

Entreprises	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Réviseur 1										
Réviseur 2										
Réviseur 3										
Réviseur 4										
Réviseur 5										
Réviseur 6										
Total général										

Etablir la liste des sociétés les mieux placées qui figureront sur la liste restreinte des cabinets à interroger.



Fiche QBS3

L'ENTRETIEN : QUESTIONNAIRE ET FEUILLES DE NOTE

Client : _____ Projet : _____

Les agences invitées à un entretien pour le projet indiqué ci-dessus doivent être prêtes à répondre sur les points suivants au cours de l'entretien. Les questions peuvent être développées, le cas échéant. Le responsable de l'entretien doit fixer le nombre de points possibles à accorder dans chaque catégorie.

Catégories	Points possibles	Points accordés
1. Appréhension des exigences du projet <i>(le client pourra évaluer l'analyse, la préparation et le niveau d'intérêt de l'entreprise)</i>		
2. Approche de la conception / Méthodologie <i>(Le client pourra évaluer chez l'agence ou la personne la capacité de créativité et de résolution des problèmes).</i>		
3. Personnel d'encadrement et fonctions <i>(Le client pourra évaluer les qualifications du personnel et les compétences professionnelles du personnel d'encadrement).</i>		
4. Expérience pertinente de l'agence <i>(Le client pourra évaluer les projets similaires présentés comme de précédents travaux assurés par l'agence).</i>		
5. Expérience pertinente de la personne. <i>(Le client pourra évaluer les projets similaires présentés comme de précédents travaux assurés par la personne responsable).</i>		
6. Ressources internes / Services Conseils <i>(Le client pourra évaluer les capacités et l'importance des services conseils ou assistance internes à l'agence).</i>		
7. Gestion Technique du Projet <i>(Le client pourra évaluer les capacités de l'agence concernant les fonctions techniques telles que les contrôles des coûts du projet, la supervision de la construction et la communication avec le client).</i>		
8. Sensibilisation aux problèmes du client. <i>(Le client pourra évaluer la capacité de l'agence à entretenir de bonnes relations professionnelles et une bonne communication avec le client).</i>		
9. Démarche Qualité <i>(Le client pourra évaluer les méthodes de développement d'un projet qualité de l'agence).</i>		
10. Méthode de Facturation <i>(Le client pourra évaluer la méthode retenue par l'agence pour fixer les honoraires. Les notes de frais ou d'indemnisation NE sont PAS à inclure).</i>		
11. Autres points importants <i>(Le client pourra évaluer l'importance d'autres points utiles présentés par l'agence).</i>		
12. Contrôle de référence		

Responsable de l'entretien _____ Société _____

- **Fiche QBS4**

- **FICHE D'EVALUATION DES ENTRETIENS MENES PAR LE GROUPE**

A utiliser par le responsable des entretiens pour la récapitulation de toutes les notes des cabinets d'architecte participant aux entretiens.

Remarque : Entrer le total général pour chaque entreprise selon les notes enregistrées par chaque interviewer sur la fiche des notes données à la suite des entretiens.

	Totaux généraux du Groupe				
	Agence A	Agence B	Agence C	Agence D	Agence E
Interviewer 1					
Interviewer 2					
Interviewer 3					
Interviewer 4					
Interviewer 5					
Interviewer 6					
Interviewer 7					
Total général					
A diviser par le nombre de responsables des entretiens.					
Note moyenne					

Fiche QBS5

QUESTIONS EVENTUELLES A L'INTENTION DES SOCIETES DE REFERENCE POUR LE COMPTE DESQUELLES L'ARCHITECTE A REALISE DES PROJETS

- Combien de projets avez-vous réalisé avec cet architecte ?
- La conception des travaux achevés correspondait-elle à ce que vous attendiez ? Sinon, la conception était-elle de meilleure tenue ou de moins bonne tenue ?
- Votre architecte a-t-il tenu compte de ce que vous lui avez dit ?
- Quelle était l'importance de votre budget ? Etait-il plus important que :
 - la finition dans les délais ?
 - la qualité du travail ?
- Les travaux ont-ils cadré avec le budget ? Si le budget a été dépassé, estimez-vous que l'architecte en porte une responsabilité ?
- L'architecte a-t-il assuré son travail dans les délais ? Sinon, à quel niveau se situe la défaillance de l'architecte ?

Si l'architecte a géré le contrat de construction :

- Le constructeur a-t-il exécuté les travaux dans les délais ? Sinon, l'architecte aurait-il pu davantage intervenir pour les faire respecter ?
- La qualité des travaux du constructeur était-elle acceptable ? Sinon, l'architecte aurait-il pu davantage intervenir pour obtenir des travaux de bonne qualité ?
- Avez-vous eu de bonnes relations professionnelles avec l'architecte ?
- L'architecte a-t-il entretenu de bonnes relations professionnelles avec d'autres membres du groupe de projet et avec le maître d'œuvre ?
- Avez-vous estimé que vous pouviez croire :
 - En l'honnêteté de l'architecte ?
 - Aux facultés de jugement de l'architecte ?

Sinon, pourquoi ?